



Prosjekt «Panter»

Evalueringsrapport

CRUX Jarlegården oppfølgingssenter

Skrevet av Geir Hyrve
Førstelektor, ph.d, NTNU Handelshøyskolen
November, 2025

Innhold

Forord	3
Innledning.....	4
Nasjonale trender	6
Metodisk tilnærming	7
En teoretisk modell for å forstå CRUX Jarlegåren sin innsats i «prosjekt Panter»	9
Nærmere om å forstå programmet «Panter»	12
Nærmere om konteksten for prosjekt «Panter»	13
Utviklingstrend for ungdomskriminaliteten i Innherred.....	13
Erfaringer fra videregående skole.....	15
Erfaringer fra deltakere og deres familier av tilbudet «Panter»	16
Trygghet.....	16
Bygge relasjoner	18
Mestring	19
The Journey of Healing	21
Referanser	23

Forord

Denne evalueringsrapporten handler om prosjektet «Panter» ved CRUX Jarlegården oppfølgingssenter. Dette er en annerledes evaluering basert på case-studier. I rapporten har vi brukt begrepet program om tilbudet til ungdommer som deltar. Målsettingen med evalueringen er å finne ut mer om innholdet i programmet og hvilke effekter dette har hatt primært for de ungdommene som har deltatt, men også for familiene til ungdommene og lokalsamfunnet Steinkjer.

I evalueringen har vi hovedsakelig benyttet oss av kvalitative data. Målsettingen med evalueringsdesignet har vært å gi nyttig informasjon tilbake til CRUX Jarlegården og samarbeidende instanser. Det er valgt et induktivt design i denne evalueringa, det vil si at vi har startet med å samle inn data om tiltaket «Panter», og latt det som kom fram være med å forme hvilke teorier som er brukt for å forstå suksessen til programmet.

I evalueringa har vi vært avhengige av å samarbeide nært med de ansatte ved CRUX Jarlegården, ungdommer som har deltatt i prosjektet, foresatte til ungdommene og samarbeidspartnere i Steinkjer kommune. Alle har velvillig stilt opp og delt erfaringene sine med oss. Uten disse innspillene hadde det vært umulig å gjennomføre evalueringen. Alle har bidratt positivt i å framskaffe og vurdere resultater som har kommet fram i evalueringen. Spesielt må prosjektleder Morten Koldaas og virksomhets leder for CRUX Jarlegården Jørn Holmen takkes for godt og konstruktivt samarbeid.

Rapporten er skrevet av Geir Hyrve. Vi håper evalueringen kan bidra til å utvikle «Panter» til å bli et permanent tilbud ved CRUX Jarlegården oppfølgingssenter og Steinkjer kommune.

Geir Hyrve

Trondheim, november 2025

Innledning

TV2 publiserte en artikkel om utviklingen i grunnskolen i Norge. Det er noe dramatisk som er i ferd med å skje i norsk skole.

I løpet av de siste 10–15 årene ramler stadig flere elever ut og gir opp før de har gjennomført grunnskolen viser statistikk fra SSB.

Det vil si at elevene mangler standpunktkarakterer i mer enn halvparten av fagene på vitnemålet sitt. Tall som er hentet inn fra norske skoler for skoleåret 24/25, viser nemlig at et stadig større antall av landets elever forlater ti år med obligatorisk skole med såkalt manglende grunnskolepoeng. I vår (2025) var det 6045 elever som gikk ut av grunnskolen med manglende grunnskolepoeng. Det er rekord – og dette antallet har økt hvert eneste år de siste 15 årene.

(tv2.no/nyheter/innenriks/skolekrise-urovekkende/Publisert 07.10.2025)

I Meld. St. 28 (2024–2025) Tro på framtida – uansett bakgrunn (Oppvekstmeldinga) presenterer regjeringen den samlede innsatsen for at barn og unge skal få like muligheter for en trygg oppvekst, og til å utvikle seg, lære, mestre og skape grunnlaget for et godt liv for seg og sine familier. Her skriver regjeringen at:

«En stabil og trygg oppvekst gir gode forutsetninger for å utvikle seg, lære, mestre og skape gode liv. Grunnlaget legges for en god overgang til arbeidslivet og en inntekt som gir økonomisk frihet. Det reduserer også risikoen for å bli rekruttert til ungdomsmiljøer preget av rus og kriminalitet. Det er store kostnader ved ikke å lykkes, både for den enkelte og for samfunnet. Den bekymringsfulle utviklingen i barne- og ungdomskriminaliteten er et tydelig eksempel. Kriminalitet skaper utrygghet og har store konsekvenser for enkeltpersoner og for samfunnet. Det er derfor en viktig prioritering for regjeringen å forebygge barne- og ungdomskriminalitet så tidlig som mulig og stoppe utviklingen de siste årene. Det krever en bred tilnærming med gode forebyggende tilbud og tjenester som bidrar til gode oppvekstsvilkår, og en målrettet innsats overfor dem som står i fare for å utøve gjentatt kriminalitet.»

Riksrevisjonen (2024) kritiserer Navs arbeid og mener at den arbeidsrettede hjelpen fra staten ikke bidrar nok til å få flere unge i arbeid eller ut i utdanning.

I samme rapport kommer det fram at andelen unge som får uføretrygd er mer enn doble siden 2010. Et annet utviklingstegn når det gjelder unge uføretrygd under 30 år er at stadig flere får innvilget uføretrygd når de er 18 eller 19 år. Det er i denne aldersgruppen (18 – 20 år) veksten i unge uføre har kommet de siste årene. Økningen er urovekkende da unge med uføretrygd risikerer å bli varig ekskludert fra arbeidslivet, noe som får store konsekvenser både for enkeltindividene og for samfunnet som går glipp av viktige ressurser.

I forskning på unge som havner utenfor arbeidslivet har det vært stor oppmerksomhet på kartlegging av individuelle risikofaktorer, for eksempel sosioøkonomisk status og familiebakgrunn, avbrutt skolegang, dårlig psykisk helse og psykososiale problemer. I evalueringer har det i mindre grad blitt vektlagt beskyttende faktorer og suksesshistorier der unge kommer tilbake til utdanning eller jobb fra en marginalisert posisjon. En nyere sammenstilling av nordisk forskning peker på behov for studier som undersøker hvorfor det

går bra med noen, og hva som kjennetegner dem, deres miljø og omgivelser, samt bistanden de har fått (Frøyland et al., 2022). Denne evalueringen sitt utgangspunkt er å prøve å få fram hva det er ved prosjektet «Panter» som gjør at de lykkes med å reintegrere ungdommer tilbake til samfunnet og hva det er med miljøet og bistanden som blir gitt som gjør at de lykkes i dette arbeidet.

Forbyggende arbeid er sentralt for å sikre en god psykisk helse blant barn og unge. Gitt de utviklingstrekk som beskrives ovenfor, er det av stor interesse å evaluere og dokumentere det forebyggende arbeidet som CRUX Jarlegården gjør generelt og i prosjektet «Panter» spesielt. Hva er det med miljøet, metodene som brukes og bistanden som gjør at man får ungdommer tilbake til et verdig liv?

Prosjektet startet som et fritidstilbud til ungdommer på Steinkjer som CRUX Jarlegården var ansvarlig for. Men CRUX Jarlegården har utvidet sitt engasjement i arbeidet med ungdommer og fått en rolle i arbeidet med å koordinere arbeidet som gjøres av ulike aktører i kommunen overfor målgruppa. Et av spørsmålene som gjør det interessant å evaluere dette tiltaket er å finne ut mer om hva det er som gjør at barn og unge som deltar i fritidstilbudet «Panter» får håp om å komme seg videre i livet. En dårlig psykisk helse medfører store omkostninger for den enkelte og samfunnet, først og fremst i form av personlige belastninger som rus – men også i form av store kostnader for samfunnet ved behandling, sosiale tjenester, sykefravær, uføretrygd og tapt arbeidsinnsats.

Det er mange ulike aktører som arbeider med barn og unge i risikosonen som for eksempel barnevern, skole, helsevesenet, politi m. fl. I tillegg rammer dette familier som også blir bekymret for barn og unges utvikling og kanskje er det de som i mange sammenhenger må ta de største omkostningene.

Dette betyr at det er store menneskelige og økonomiske gevinstene som ligger i det å lykkes med et godt og systematisk helsefremmende og forebyggende arbeid på de arenaer hvor barn og unge befinner seg. Det innebærer søkelys på familie, skole og kultur- og fritidssektor og på samspillet mellom disse og aktuelle sosial- og helsetjenester i kommunene. Spesialisttjenesten har en viktig rolle, dels ved å bidra med kompetanse i det forebyggende arbeidet lokalt og dels ved behandling når psykisk sykdom er oppstått.

Fritidstilbudet Panter som CRUX Jarlegården driver, har også en annen interessant side av den forebyggende dimensjonen. Det er at de er en av deltakerne i det tverrfaglige samarbeidsforumet på kommunalt nivå, noe som gir dem muligheter til å samordne sine tiltak med de ulike tiltakene som de offentlige aktørene tilbyr. CRUX Jarlegården blir en del av det tverrfaglige samarbeidsforumet om barn og unge i Steinkjer kommune, og som har møter hver uke om barn og unge i risikosonen. De andre som deltar, er familieenheten i Steinkjer kommune, politiet og ungdoms- og videregående skoler.

Nasjonale trender

En pressemelding fra NAV.no, publisert 08.08.2025 viser at tallet på unge i alderen 15–29 år som var utenfor arbeid, utdanning eller opplæring gikk ned mellom 2015 og 2019, men steg igjen fra 2019 til 2020, til 11 prosent. Det siste kan henge sammen med koronapandemien som virket dette året. Tallet gikk så ned igjen i 2021 og holdt seg på 9,5 prosent i 2022. Fra 2022 til 2023 gikk tallet på unge som var utenfor arbeid, utdanning eller opplæring opp til 102 259 personer, og det svarer til 9,9 prosent. I 2023 snudde det til en svak oppgang på 3 000 personer årlig, både i 2023 og i 2024. Veksten i ungt utenforskap de to siste årene skyldes i hovedsak flyktninger fra Ukraina. Uten dette, ville ungt utenforskap i Norge vært på 107 000, tilsvarende 15,5 prosent av alle mellom 20 og 29 år.

Tverretattlig samarbeid er en metode for strukturert samarbeid mellom ulike typer tjenester, virksomheter eller instanser. Flerfaglighet er en forutsetning for tverretattlig samarbeid. Den enkelte fagperson har ansvaret for sin tjenesteyting og må være trygg og kompetent i sin fagrolle. Den faglige merverdien ligger i interaksjonen mellom de ulike faglige perspektivene må fungere på en god og hensiktsmessig måte. Men utfordringen med tverretattlig samarbeid er at dette er ikke så enkelt å få til i praksis. Ulike profesjoner vektlegger sin forståelse og dette kan føre til «tunnelsyn» hvor man vektlegger egne mål og forståelse. Erfaringer fra tidligere evalueringer jeg har gjennomført er at ulike enheter som deltar i samarbeidet vektlegger egne mål og prioriteringer (Hyrve, 2006). Det å sikre at de enkelte virksomheters innsats blir samordnet til en helhet, er vanskelig å få til. Kan det være at prosjekt «Panter» sin rolle i samarbeidet har bidratt til å «sy sammen» de ulike tilbudene som de ulike etater gir? Det er derfor også av interesse å evaluere det tverretattlige samarbeidet i Steinkjer kommune og se nærmere på den funksjonen som CRUX Jarlegården har fått i dette arbeidet. I evalueringer av tilbud til barn og unge blir ofte det organisatoriske samarbeidet mellom ulike etater og aktører som er involvert, lite problematisert.

Et annet sentralt punkt i evalueringen vil være å finne ut mer om hva det er som hjelper barn og unge som har trukket seg unna, gjennom høyt fravær fra skole, fritidstilbud, jevnaldrende osv., tilbake til samfunnet. Det at det er så mange barn og unge som melder seg ut, eller rett og slett gir opp, aktualiserer dette prosjektet. Mye av forskningen innenfor dette feltet har konsentrert seg om negative avvik, altså hvem som faller utenfor normen. Mette Sønderskov et al (2024) velger en annen tilnærming og vektlegger i stedet positivt avvik (Positive deviance (PD)). Denne tilnærmingen vektlegger at det er noen ungdommer som finner bedre løsninger enn andre, til tross for lik tilgang til ressurser. Disse «noen», og deres handlinger og praksiser, kan defineres som positive avvik. En nyere sammenstilling av nordisk forskning peker på behov for studier som undersøker hvorfor det går bra med noen, og hva som kjennetegner dem, deres miljø og omgivelser, samt bistanden de har fått (Frøyland et al., 2022).

Teoretisk tar denne evalueringen utgangspunkt i norsk-amerikaneren Larry Brendtro (Lars Brendtrø) sine arbeider med barn og unge. I sin praksis vektlegger han tre pilarer i arbeidet med å forstå og hjelpe barn og unge til et bedre liv, det han omtaler som «Transforming Care» (Brendtro, 2018). Han skriver videre:

« success with challenging young people is built on the three pillars of providing safety, supporting connections, and skill for coping with life's challenges » (s. vii)

Dette betyr at vi i evalueringen må finne ut mer om hvordan ungdommer, foreldre og offentlig ansatte opplever tilbudet «Panter». Gjør tilbudet at ungdommer blir mer trygge på sin situasjon? Hvordan er relasjonene mellom deltakerne og de ansatte i tilbudet og hvordan samhandler de i det daglige? Og opplever de at de voksne bryr seg om deres utvikling og hvordan greier de sjøl å mestre indre stress og ytre utfordringer?

I evalueringen forsøker vi å operasjonalisere arbeidet som de ansatte ved Jarlegården gjør i prosjektet «Panter» etter disse sentrale punktene, noe som kan gi oss informasjon som kan hjelpe oss til å forstå hvorfor man lykkes i arbeidet med å gi ungdommer håp om et bedre liv.

En måte å få økt kunnskap om hva som kan kjennetegne positivt avvikende samarbeidsprosesser, er ved å analysere eksempel på hvor samarbeidet har lyktes til tross for utfordringer.

Tidligere forskning viser imidlertid at samarbeid kan være utfordrende, og at det er behov for mer kunnskap f.eks. om hva som kan være hemmende og fremmende faktorer i samarbeidsprosessene.

Metodisk tilnærming

Ungt utenforskap er en kompleks samfunnsutfordring som det er behov for å studere nærmere for finne nye tilnærminger og forståelser av fenomenet, dette for å finne mer om hvordan man kan møte denne målgruppen på en konstruktiv måte. I denne evalueringen har vi valgt en kvalitativ tilnærming ved å analysere caser hvor samarbeidet har lyktes. I evalueringen vil vi vektlegge hva det er som kjennetegne positivt avvikende samarbeidsprosesser. I analysen kan det være nyttig å ikke bare utforske aktørenes atferd, men også deres intensjoner, presupposisjoner (verdier, holdninger etc.) og rammer som bidrar til positivt avvikende praksiser.

For å forstå mer av hva som bidrar til positivt avvikende praksiser er det i denne evalueringen valgt å benytte casestudier i datainnsamlingen, noe som Flyvbjerg (2006) mener kan fungere godt som «eksempelets makt». Det er grunn til å tro at underliggende strukturer og mekanismer som bidrar til positivt avvikende praksiser i casene, også kan være gjeldende i andre prosesser og kontekster. Dette dreier seg blant annet om intensjoner, presupposisjoner og rammer som møter ungdommene i hverdagen.

CRUX Jarlegården har i sitt arbeid med prosjektet «Panter» møtt ungdommer både individuelt og i grupper. Det kan være på tilstelninger hvor flere ungdommer møtes som på kafeen «Hjerterknekten» og tilstelninger i CRUX sine lokaler. Deltakelse i felles aktiviteter kan være en viktig faktor for å utløse positive avvik hos ungdommene. Men hva er det som gjør at ungdommer finner virkningsfulle løsninger som hjelper dem som enkeltindivider eller grupper til å finne sine iboende ressurser?

Den faglige tilnærmingen i evalueringen bygger på et «bottom-up»-perspektiv, der ungdommer selv og familiene deres, og relevante aktører rundt dem, blir intervjuet. Designet

som er blitt valgt bygger på M. Q. Pattons "Utilization-focused evaluation" (2008). Denne retningen er en prosess- og brukerorientert retning. Begrunnelsen for å velge en nyttefokuseret tilnærming er at det er tiltaket «Panter» som skal evalueres og målsettingen er at resultater som framkommer i evalueringen kan brukes av CRUX Jarlegården til å videreutvikle tilbudet. Den beste måten å sikre at man får nyttige evalueringsresultater er å involvere oppdragsgiver i evalueringsprosessen. Dette gjelder alt fra hvilke spørsmål og problemstillinger som skal være i søkelyset, hvilke metoder som skal benyttes i evalueringsarbeidet, samt hvilke målsettinger man skal sette opp. Dette er gjort i denne evalueringen. Med andre ord bygger denne evalueringen hovedsakelig på en induktivt basert framgangsmåte. Siden vi har valgt et induktivt design får dette konsekvenser for metodevalg

Det er her flere muligheter, men det endte opp med to datainnsamlingsmetoder, individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju. Begge metoder som gir rikholdig empiri som kan være med på å forstå resultatene fra tilbudet «Panter» ved CRUX Jarlegården. Individuelle intervjuer gir muligheter til å dykke dypere ned i de individuelle aktørenes forståelse av sin situasjon og hvordan de forstår sin egen utvikling. Dette er tidkrevende, men nødvendig for å få gode data. Både foreldre og ungdommer ble intervjuet individuelt, dette for å styrke validiteten i undersøkelsen. Generelt er det viktig å legge til rette intervjusituasjonen for deltakerne slik at de kan uttrykke seg på en fri og naturlig måte.

En styrke ved fokusgrupper er at data produseres på kollektivt nivå der fokusgruppen snakker sammen og fortolker hverandres utsagn. Den sosiale interaksjonen i gruppen bidrar til at deltakerne deler og sammenligner hverandres erfaringer og perspektiver. Tidligere erfaringer med metoden er at et utsagn raskt kan utløse neste utsagn. På en annen side er det en risiko for at en dominerende holdning skal prege fokusgruppen og hindre andre å fremme sine synspunkter. Den sosiale kontrollen i gruppen kan hindre synliggjøring av ulikhetene. Derfor er det ikke metoden benyttet overfor pårørende og ungdommer som har deltatt i tilbudet «Panter». Derimot er det mer hensiktsmessig å bruke fokusgruppe i intervju med samarbeidspartnere i Steinkjer kommune, det vil si ansatt fra familieteam i Steinkjer kommune, ungdoms- og videregående skole og politiet. De har felles møter om oppfølging av barn og unge hver uke.

En annen styrke med fokusgrupper er at datainnsamlingen viser kompleksiteten i temaområdet. Ungt utenforskap er en sammensatt samfunnsutfordring som det er behov for å finne nye løsninger på, noe som kan være vanskelig å fange opp i et individuelt intervju. Fokusgruppeintervjuet forløper som en samtale rundt bordet hvor deltakerne snakker sammen og kommenterte hverandres utsagn. Den enkeltes argumenter for egne synspunkter og dermed kan det utvikle seg nye synspunkter.

Den tredje styrken ved fokusgruppe er at metoden kan oppleves som mindre påtrengende for den enkelte som deltar i undersøkelsen. Å delta i et fokusgruppeintervju sammen med andre samarbeidspartnere kan gjøre det lettere å rekruttere deltakere til undersøkelsen, dette fordi vi ikke kommer like nært den enkelte informant som i et individuelt intervju. Erfaringer tilsier at det er at det er enklere å rekruttere deltakere når vi bruker fokusintervju, spesielt når det gjelder personer som kjenner hverandre fra før (for eks. deltakerne i tverrfaglige samarbeidsmøtene i Steinkjer kommune).

Oppsummert kan den metodiske tilnærmingen som ble vagt knyttet til hvilke data som var ønsket i denne evalueringen; individuelle data fra de enkelte deltakerne og deres foresatte og gruppedata fra deltakerne som samarbeider.

Informanter

Når man skal rekruttere informanter til en brukerundersøkelse, anbefaler Patton (2002) at man velger målbevisst et utvalg ut ifra hva som er hensiktsmessig. For å få reflekterte informanter fikk jeg hjelp fra CRUX Jarlegården og da spesielt fra prosjektleder Morten Koldaas som har vært den ansvarlig for tilbudet «Panter». Siden evalueringen er avhengig av gode informanter, må man gjøre et godt forarbeide når det gjelder å velge ut hvem som skal være informanter. Vi bestemte oss for fire informantgrupper om vi ønsket å intervju:

1. Ungdommer som har deltatt i tilbudet «Panter». Individuelle intervju.
2. Pårørende av deltakere i «Panter». Individuelle intervju.
3. Ansatte i familieenheten Steinkjer kommune, Politikontakten for Steinkjer, ansatte fra barne- og ungdomsskolene og ansvarlig for Panter ved CRUX Jarlegården som sammen har deltatt i det tverrfaglige samarbeidsmøtene. Fokusgruppe intervju.
4. Ansatte ved CRUX Jarlegården. Fokusgruppeintervju

Målsetting med evalueringen

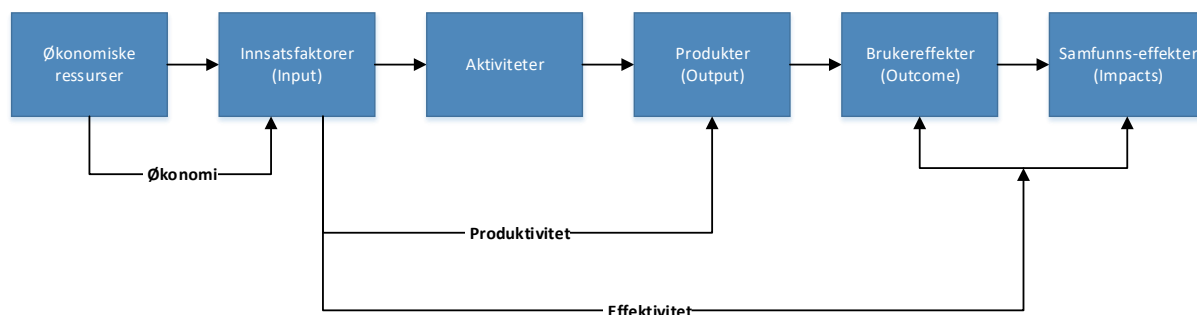
Målsetningen med evalueringen var å finne ut mer om tilbudet «Panter» som CRUX Jarlegården driver og hvilke resultater som har framkommet.

Resultatene som framkommer i evalueringen av tilbudet «Panter» som CRUX Jarlegården driver i Steinkjer kan være med på å legitimere ressursbruk og tjenestetilbud generelt overfor politikere og statlige myndigheter innen området psykososialt arbeid. CRUX Jarlegården må kunne legitimere tjenestetilbudet Panter overfor CRUX sentralt, statlige og kommunale myndigheter. Det er også en målsetning at evalueringa kan være med å gi muligheter til læring og utvikling for ansatte i CRUX Jarlegården og samarbeidspartnere.

En teoretisk modell for å forstå CRUX Jarlegåren sin innsats i «prosjekt Panter»

Planlagt endring er i utgangspunktet et forsøk på å endre praksis til det bedre, men det er ikke sikkert at man lykkes med dette. Både organisasjoner og grupper er komplekse sosiale enheter og systemer som ikke kan underkastes en enkel endringslogikk. Et prosjekt som «Panter» har noen tilsiktede mål og virkninger som skal oppnås, men i tillegg kommer utilsiktede virkninger. Mange av de virkninger som kommer fra et forsøk trenger ikke å være planlagte, selv om initiativet var å planlegge endringer. Et eksempel på det funksjonelle perspektivet er Riksrevisjonens retningslinjer for forvaltningsrevisjon (Riksrevisjonen, 2012). De sentrale elementene i modellen er vist i figuren under.

Figur 1: De sentrale elementene i en teori om planlagt endring



Modellen tar utgangspunkt i økonomi, som handler om hvordan ressursene blir brukt. I modellen er det økonomiske ressurser som danner grunnlaget for innsatsfaktorene for å gjennomføre et program, for eksempel lønn, utstyr og annen infrastruktur. Dette gjelder også «prosjekt Panter». CRUX Jarlegården må ha økonomi til å drive tiltaket, det være seg støtte fra Steinkjer kommune, CRUX nasjonalt eller andre kilder.

Innsatsfaktorene blir definert som input i en prosess. I prosjekt «Panter» er det ulike aktiviteter som ungdomskafeen "Café Hjerterknekten", oppsøkende arbeid som nattvandrer, ordningen med sommer- og høstarbeid for ungdommer, oppfølging av enkelungdommer som har behov for støtte og hjelp, med mere. Dette er et tilbud som gjerne benyttes av de som har utfordringer med å tilpasse seg samfunnets forventninger av ulike slag, og i dette perspektivet er det viktig å definere og tallfeste kostnadene. Det gir et grunnlag for å vurdere om ressursinnsatsen representerer en akseptabel bruk av økonomiske midler, og om det er balanse mellom ressursbruk og arbeidsoppgaver. Produktivitet (efficiency) er hva som kommer ut av ressursene som er brukt i programmet og det er en uttalt målsetting innen offentlig sektor å utnytte tildelte ressurser på en optimal måte. Forholdet mellom output og ressurser som er anvendt omtales som produktivitet. Effektivitet (effectiveness) blir forstått som sammenhengen mellom innsatsfaktorer og måloppnåelse og virkninger på bruker- og samfunnsnivå. Effektene, uttrykt som måloppnåelse og virkninger, handler også om forholdet mellom gjennomførte tiltak/aktiviteter og hvilke effekter disse oppnår hos brukere og i samfunnet. «Outcomes» er det som skjer på sluttmottakersiden (brukereffekter) i intervensjonsmodellen ovenfor. Impacts er hvilke resultater som oppnås på samfunnsnivå. I prosjekt «Panter» vil outcome være hvordan det har gått med ungdommene som har deltatt i prosjektet, impact vil si hvilke endringer dette har gitt til lokalsamfunnet.

I en evaluering er det sentralt å finne ut hvilke drivkrefter som vil endre dagens praksis, både interne og eksterne. Endringens formelle innhold kommer gjerne fram i programteorien, men endringer kan også ha uttalte hensikter, noe som må kartlegges. Tett knyttet til endringens innhold er endringens omfang, det vil si er det små justeringer i dagens praksis eller mer omfattende omstillinger som planlegges.

Endringer skjer ikke i et vakuum og organisasjonen som gjennomfører endringene inngår i en større sammenheng, gjerne omtalt som kontekst i faglitteraturen, som både former meninger, verdier og virkelighetsoppfatninger og som både kan muliggjøre og vanskeliggjøre omstillinger (Mark et al., 2000; Stame, 2006). CRUX Jarlegården utgjør konteksten for dette

prosjektet, med sin egen organisasjonskultur som påvirker de ansattes atferd. Dette kan omtales som en indre kontekst, mens den ytre konteksten er omgivelsene rundt virksomheten som Steinkjer kommune, foreldre til deltakerne m.fl. I en analyse kan det være hensiktsmessig å skille mellom indre og ytre kontekst for bedre å forstå det komplekse samspillet internt og i forhold til omgivelsene, og mellom indre og ytre kontekst. Hva har organisasjonskulturen i CRUX Jarlegården å si for de resultater de oppnår?

I alle virksomheter utvikles det en spesiell organisasjonskultur med sine egne formelle og uformelle strukturer som setter krav og forventninger til ansatte om alt fra meninger til atferd. I tillegg kommer institusjonelle krav fra omgivelsene om ønsket atferd. Dette betyr at det i analysen først må presiseres hvilken type organisasjon det er som skal gjennomføre endringene, om endringene oppfattes som dramatiske eller ikke, støter de mot etablerte normer og maktforhold også videre, og hvordan dette påvirker endringsprosessen.

I et sosialt system som CRUX Jarlegården er ikke endring noe som bare skjer, endringer er noe som enkeltmennesker eller grupper planlegger og gjennomfører. Hvorfor er det nettopp CRUX Jarlegården som starter opp prosjektet «Panter»? Endring utfordrer enkeltmenneskers og gruppers trygghetsfølelse og forståelse av virkeligheten, med andre ord vil endringer også utfordre ansattes følelsesmessige tilknytning til dagens praksis.

I figur 1 ovenfor er de ulike elementene i endringsteorien satt sammen i en modell hvor innsatsfaktorene og aktivitetene utgjør de uavhengige variablene mens produkter, brukereffekter og samfunnseffekter blir avhengige variabler av intervensjonen. For å kunne vurdere effektiviteten må man ha en målestokk som kan anvendes for når man skal vurdere virkningene av intervensjonen. Om et prosjekt har vært en suksess eller en fiasko er avhengig av hvilke målestokker som brukes. I offentlig forvaltningsrevisjon er det i de fleste tilfellene offisielle mål og krav som er utgangspunktet for sammenligningen (S. Winter & Lehmann Nielsen, 2008).

Hensikten med prosjektet «Panter» er å hjelpe ungdommer til et bedre liv (brukereffekt). Dette kan i neste runde bidra til at man oppnår endringer også på samfunnsnivå, for eksempel mindre kriminalitet.

Et helt sentralt element i prosjekt «Panter» er de involverte aktørenes evne til å møte ungdommer på deres premisser. Det å bidra til at ungdommer får en god start, og at prosjektleder tar utgangspunkt i ungdommens og deres familiers interesser, er avgjørende. I intervju med familier og deltakere kommer det fram hvordan ungdommene har utviklet seg i en positiv retning, og har fått tillit til seg selv ved å delta i prosjektet «Panter». Den gradvise tillitsbyggingen mellom prosjektleder og deltakerne ble gjort med et bakteppe av mistillit og tidligere negative erfaringer til offentlige instanser, noe både deltakere og foreldrene har opplevd. CRUX Jarlegården har opparbeidet seg et godt omdømme når det gjelder å møte utenforskap, det være seg innsatte i fengsler eller utenforskap blant ungdommer. CRUX sitt slagord er at «Det finnes alltid muligheter» er noe CRUX Jarlegården bruker aktivt i sitt arbeid med å nå ut til vanskeligstilte grupper.

Nærmere om å forstå programmet «Panter»

For å kunne synliggjøre og rekonstruere logikken i prosjektet Panter kan vi betrakte det som et program. Det er lite som er nedskrevet og vi må derfor ta utgangspunkt i hva som er blitt gjort. I evalueringen prøver vi å rekonstruere aktivitetene i programmet og logikken disse er basert på. I dette arbeidet kan man skille mellom begrepsmessige og operasjonelle rekonstruksjoner (Sverdrup 2002). En begrepsmessig rekonstruksjon dreier seg om den sosiale og atferdsmessige logikken bak et program, gjerne med utgangspunkt i en etablert teori. Den operasjonelle rekonstruksjonen handler om hvilke interessenter som må gjøre hva, og til hvilke tidspunkt, for at programmet skal bli vellykket. De to rekonstruksjonene henger sammen, som regel følger aktivitetene som et resultat av de teoretiske forutsetningene, men når det gjelder prosjektet «Panter» er det motsatt. Her må vi ut ifra kartleggingen av programmet trekke inn teorier for bedre å forstå programmet (induktiv tilnærming).

Det er også sentralt å kartlegge hvem interessentene (stakeholders) i programmet er. Skal et program gjennomføres, må det finnes personer eller grupper som betrakter det som interessant å bidra til å oppfylle målsettingen. Interessenter kan være både interne i virksomheten som gjennomfører programmet og eksterne. Patton (2008) definerer «stakeholders» i en evalueringssammenheng til å være individer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke eller bli påvirket av evalueringsprosessen og/eller de resultater disse frambringer. Konkret er interessentene her ungdommer som deltar i ulike aktiviteter knyttet til «Panter», deres familie, ulike profesjonelle organisasjoner som hjelper ungdommer i Steinkjer kommune.

Alle interessentene har et bidrag-belønningsforhold til programmet. Billedlig kan dette framstilles som om hver interessent disponerer en viss energi- eller ferdighets/egenskapsmengde som investeres i programmet. For eksempel har prosjektleder for «Panter» fagkunnskaper, sosiale kunnskaper og ferdigheter, lederferdigheter, personlige egenskaper osv. Disse ferdighetene og egenskapene ved interessentene tilføres programmet som et bidrag. Vi kan se på dette som programmets totale energimengde. Det er denne samlede energimengden som brukes for å oppnå resultater og som transformeres over til belønninger til interessentene (Busch og Vanebo, 2000). Interessentmodellen egner seg i evalueringer som bruker case-design. For å forstå den kontekstavhengige kunnskapen som evalueringen frambringer, må man vite hvem de sentrale interessentene er.

Det særegne ved programteorien er å benytte tidligere forskning og teori for å komme på sporet av løsninger på de problemer som skal løses. Programteorien tar derfor utgangspunkt i en teoretisk referanseramme for bedre å kunne komme fram til relevante og adekvate tiltak som kan føre til at man oppnår målsettinger. Teoriene er mer eller mindre uttrykt og det er en del av analysen å avdekke hvilke teorier som programmet bygger på. Det å gjøre programteorien eksplisitt er en av de viktigste oppgavene for en evaluator i denne studien. I alle programmer ligger det en antakelse om hva som fører til måloppnåelse. Pawson & Tilley (1997) omtaler dette som mekanismer, det vil si hvilke aktiviteter/tiltak som fører til de resultater som er ønskelige. Utgangspunktet for de fleste programmer er å løse utfordringer eller komme fram til bedre måloppnåelse innen et område. Programteorien har et bredere og mer omfattende forståelse av hva som legges i mekanismer enn tradisjonelle resultatmodeller som ensidig ser på årsakssammenhenger mellom tiltak og måloppnåelse.

I programteori legges det vekt på å avdekke ulike mekanismer og rette oppmerksomheten mot flere sider og effekter ved et tiltak.

Å utforske praksiser der man lykkes til tross for utfordringene man møter, er en viktig kilde til kunnskap, læring og endring. Videre handler det om at «hjelpere» har interpersonlig helhetskompetanse og utholdenhet som utløser kloke handlinger over tid – som enkeltindivider, og særlig i samspill med hverandre. I prosjektet «Panter» tar prosjektleder utgangspunkt i behovene og utfordringene i situasjonen til den enkelte ungdom, og tilpasser handlinger og tiltak etter dette – og ikke motsatt.

Nærmere om konteksten for prosjekt «Panter»

«Panter» ble startet som et prosjekt i Steinkjer for å gjøre noe med «Senterungdommen». Dette var ungdommer som holdt til på kjøpesenter og i bykjernen og som ble beskyldt for å gjøre mye ugagn. En av informantene omtaler denne gruppa slik:

Fordi at når du går i lag med en hel skokk med ungdommer i skikkelig opposisjon mot både samfunnet, foreldrene sine og andre type ungdomsmiljøer, alt som er, så er det lett at du blir med i samme negative spiralen.

En av ungdommene karakteriserte det de drev med som «faenskap og lite konstruktivt».

For å gjøre noe med utfordringene bestemte Steinkjer kommune og CRUX Jarlegården om å samarbeide om et tiltak. De ble enige om å starte opp et prosjekt som skulle være et oppsøkende tilbud rettet mot denne gruppa ungdommer. Prosjektet er hovedsakelig finansiert av Arbeid og velferdsdirektoratet (prosjekt) og delfinansiert av Steinkjer Kommune. Prosjektet har også mottatt aktivitetsmidler fra Sparebanken Midt-Norge. I tillegg ble det etablert et samarbeidsforum hvor sentrale aktører i Steinkjer deltar. Det er CRUX Jarlegården, familieteam, politiet i Steinkjer, barnevernet, ungdomskolene og de videregående skolene i Steinkjer kommune. Disse har ukentlig møter hvor de tar opp relevante problemstillinger knyttet til ungdommer i Steinkjer kommune.

Men det er også andre ungdommer som trenger hjelp og støtte. Det kan være ungdommer som er skolevegrere, har psykiske problemer eller andre utfordringer, jamfør Oppvekstmeldinga (Meld. St. 28 (2024–2025)). Felles for deltakerne er de ha falt utenfor skole- og arbeidsliv.

I utgangspunktet var det meningen at Prosjekt «Panter» skulle være et oppsøkende tilbud hvor man oppsøkte ungdommer ute. Her deltok prosjektleder fra CRUX, men også representanter fra familieteam i Steinkjer kommune. Men det kom også forespørsler om å hjelpe andre ungdommer som hadde falt utenfor de tradisjonelle tilbudene som finnes i lokalsamfunnet. Derfor ble det også utviklet nye tiltak som kafetilbudet «ungdomskafe» på café Hjerterknekten på ettermiddag en dag pr uke. Der er det ungdommer som drifter cafeen med lønn. Prosjektleder er alltid til stede i åpningstiden.

Utviklingstrend for ungdomskriminaliteten i Innherred

I Trønderavisa 21.09.25 ble politikontakt for Steinkjer/Inderøy Ole Tuset intervjuet. Her kommer det fram at kriminaliteten i Steinkjer kommune har gått ned i 2025.

Tabell 1: Status for den registrerte kriminaliteten for ungdom under 20 år på Innherred pr. 21 september 2025. Antall saker.

Kommune	2021	2022	2023	2024	2025
Levanger	60	43	54	83	31
Steinkjer	81	127	136	193	88
Verdal	43	26	36	53	31
Inderøy	11	7	23	28	21
Totalt	298	327	386	571	474

Kilde: Innherred politistasjonsdistrikt

Kriminaliteten blant ungdom under 20 år har steget jamt fra 2020 til 2024 i Steinkjer kommune, og det er interessant at den registrerte ungdomskriminaliteten har gått ned relativt markant fra 2024 til 2025. Tallene er ikke direkte sammenlignbare siden året 2025 ikke er ferdig ennå. Gitt at kriminaliteten fordeler seg jamt ut over året, kan vi framskrive kriminaliteten for 2025 til 121 saker. Det vil si at den har falt fra 193 til 121 saker, noe som viser en markant nedgang og et brudd med utviklingen fra 2021 til 2024. Nedgangen blir da på 72 saker (37,5 %).

I intervjuet med samarbeidsgruppa trekker politikontakt Ole Tuset fram flere forklaringer på hvorfor nedgangen har vært så stor. Han sier:

I forbindelse med politiets kunnskapsbaserte arbeid er man avhengig av et nært samarbeid med lokalmiljøet. Ungdomskontaktene utgjør en stor del av dette viktige samarbeidet. De bidrar mye til tiltak innen primær- og sekundær forebygging, og kanskje spesielt innen tertiær forebygging – som kanskje er det viktigste og mest utfordrende nivået å arbeide på.

Prosjektleder i «Panter» har tittelen Ungdomskontakt i møte med ungdommer og samarbeidspartnere. Steinkjer kommune har også en ansatt som ungdomskontakt i familieteam. Disse arbeider godt sammen og er en viktig forklaring på hvorfor ungdomskriminaliteten går ned.

Videre trekker politikontakten fram kvaliteten på arbeidet som ungdomskontaktene utfører. Han sier:

Det må også nevnes at ungdomskontaktene nyter godt av å ha en annen rolle enn andre offentlige hjelpetjenester. De er noe annet enn større tjenester, som kan oppfattes som avskrekkende. Politi og barnevern kan være eksempler på slike tjenester. I motsetning til slike tjenester vil ungdomskontakter gjerne oppfattes som mer nøytrale. Politiet tror det kan være lettere for barn og unge å ta kontakt med og få en relasjon til en ungdomskontakt enn en slik større og muligens uniformert aktør.

Dette kan avhjelpe barrierer i kommunikasjonen for unge, barrierer som kan stå i veien for forbedring og forebygging av uheldig utvikling.

I intervjuet med Trønder-Avisa trekker politikontakten fram nattravnene, som fra 2025 ble organisert i samarbeid med prosjekt «Panter» og familieteam i Steinkjer kommune. Videre blir ordningen med sommerjobber for ungdom og tidlig satsing på familieteamet trukket fram. Det er mange som står på voldsomt, sier Tuset til Trønder-Avisa.

Tuset framhever også Morten Koldaas sin rolle og betydning for det kriminaltetsforbyggende arbeidet:

Når det gjelder CRUX Jarlegårdens representant i denne sammenheng, Koldaas, har han vært vesentlig i det tverrfaglige samarbeidet mellom Steinkjer kommune og politiet. Som nevnt prioriterer politiet barn og unge, og Koldaas har vært en viktig bro for mellom andre offentlige tjenester, unge mennesker og politiet. Samtidig har han vært viktig for politiet i tverrfaglig samarbeid rundt også eldre innbyggere gjennom hans rolle hos Jarlegården.

Med andre ord er CRUX Jarlegården sitt arbeid helt sentralt i det forbyggende arbeidet i Steinkjer kommune.

Erfaringer fra videregående skole

De siste to skoleårene har Steinkjer videregående skole og prosjekt «Panter» samarbeidet om en helhetlig oppfølging av flere ungdommer. Ungdommene som har deltatt i prosjektet «Panter» har hatt store utfordringer i forhold til omsorgssituasjon, rusbruk og regelbrudd. Fellesnevneren for disse ungdommene er at de har hatt vanskelig med å forholde seg til ordinær opplæring og undervisning og at det har vært krevende å forholde seg til rammene, strukturen, reglene og det faglige innholdet i ungdomsskolen. Dette har igjen gjort at forutsetningene for å klare overgangen til videregående opplæring har vært begrenset.

Mange av ungdommer har hatt helt individuelt tilrettelagte opplæringsløp, der det er investert betydelig i samarbeid for elevens- og barnets beste. Steinkjer videregående skole opplever at det har vært vanskelig for elevene å møte opp og delta i undervisningen, noe som har gjort det vanskelig for skolen å få og opprettholde kontakt med ungdommene. For å gjøre noe med situasjonen har skolen samarbeidet med prosjekt «Panter», noe som har gitt gode resultater. Samarbeid har hjulpet ungdommene slik at de har greid å holde tråden i sine opplæringsløp. Samarbeidet mellom skole og prosjekt «Panter» har sørget for bedre gjennomføringsprosent og det har vært til god hjelp for skolen, sier miljøterapeut Steinar Olsen ved Steinkjer videregående skole. Videre skriver han at prosjekt «Panter» har vært med på « ... å holde tak i ungdommenes egne tanker om veien videre, både i forhold til skolegang og alle andre aktuelle livsvalg».

Videre skriver han:

I arbeidet med sårbare ungdommer som står i fare for å falle ut av opplæringen, er Panter en fleksibel og positiv samarbeidspartner, som evner å følge opp ungdommene, der flere av oss

andre i ungdommenes liv begrenses av rammene i våre lokale systemer. Uten Panter bidrag, er jeg helt sikker på at mange av våre ungdommer ville hatt enda vanskeligere livssituasjoner enn det de har nå, med tanke på rus, økonomi, helse, økonomi, familie og nettverk og flere andre livsområder.

Steinkjer videregående skole har satt stor pris på å samarbeide med prosjekt «Panter» skriver miljøterapeut Olsen og de håper at tilbudet som CRUX Jarlegården tilbyr blir et varig tilbud for ungdommer i kommunen.

Erfaringer fra deltakere og deres familier av tilbudet «Panter»

For å kunne beskrive endringsprosesser må situasjonen før og etter ungdommen ble med på prosjektet «Panter» kunne dokumenteres. I tillegg trengs prosessdata om hvordan ulike hendelser skjer og utvikler seg underveis og sammenhengen mellom ulike aktiviteter. I intervjuene med foreldre og ungdommer har vi satt søkelys på prosessen og forsøkt å identifisere hvilke aktører som gjør hva, og hvem som deltar og ikke gjør det. I et sosialt system er ikke endring noe som bare skjer, endringer er noe som enkeltmennesker eller grupper får gjennom ulike aktiviteter og samtaler. Endring utfordrer enkeltmenneskers og gruppers trygghetsfølelse og forståelse av virkeligheten, med andre ord vil endringer også utfordre ansattes og deltakeres tilknytning til dagens praksis.

Intervjuene ble tatt opp på en diktafon og skrevet automatisk ut av KI. I ettertid måtte jeg lese gjennom å rette opp eventuelle ord som var skrevet feil, men teknologien var overraskende god.

Alle informantene både foresatte og ungdommer har gitt utfyllende svar om deres erfaringer med prosjektet «Panter», og hvor takknemlige de er for det arbeidet CRUX Jarlegården har lagt ned for å hjelpe dem i de vanskelige situasjonene de har vært igjennom. Utenforskap kan være så mangt, men her er det ungdommer som ikke har kunnet følge en vanlig progresjon i utdanningsløpet av ulike grunner.

Tilbudet «Panter» når ut til mange ungdommer på Steinkjer, alt fra felles arrangementer som 16 mai, ungdomskafeen, sommer- og høstarbeid for ungdom til individuell oppfølging av ungdommer som har større utfordringer. I intervjuene har vi kun valgt foresatte og ungdommer fra den siste gruppen, da de kan gi et mer helhetlig bilde av alle de ulike aktiviteter og roller som prosjektlederen har i dette tilbudet.

Trygghet

Forutsetningen for å lykkes med prosjektet «Panter» er at man må være sensitiv til individuelle forskjeller og at man må forstå den enkelte deltakers historie.

Dette krever at man greier å sette seg inn i deltakernes historie og prøve å forstå hvorfor og hvordan det har gått som det har gjort.

For at deltakerne skal kunne «komme ut av skallet sitt», så krever det at de involverte må være sensitiv overfor individuelle forskjeller blant deltakerne, og ikke forhåndsdomme noen. Prosjektlederrollen krever at man er positiv og ser muligheter, at man er åpen, ærlig, omsorgsfull, og at deltakerne kan stole på han. Dette for å skape et trykt miljø hvor ungdommen kan utvikle seg i positiv retning. Det at deltakerne opplever trygghet, er grunnlaget for å få til en positiv utvikling blant deltakerne.

Alle foresatte som ble intervjuet satte stor pris på tilbudet «Panter». Det at prosjektleder kom heim til familiene og snakket med både ungdommen, men også familien når «det var som mørkest» betydde mye for de involverte. Initiativet til heimebesøket ble tatt av ansvarlig for tilbudet «Panter» og det skapte en mer forutsigbar situasjon for alle parter. En av informantene sier det på denne måten:

Jeg tenker jo at mye av erfaringene som Morten har, er det jo ingen av oss andre som har noen sjans til å sette oss inn i. Som gjør at han kanskje treffer på et helt annet vis, og har vært en av motivasjonsfaktorene hans i arbeidet med ungdommene.

Ungdommen trakk fram det at hun «*nå ble sett, og ikke dømt*». Videre trekker familiene fram den gjensidige respekten som det har vært mellom dem og prosjektleder, noe som har resultert i at de også blir sett på en ny måte. Dette har vært med på å trygge både familien og ungdommen.

Det som er unikt i tilbudet fra «Panter» er hvordan prosjektleder ikke bare følger opp ungdommen, men også familien. En informant forteller: «*Og han er den eneste av hele systemet som har ringt og spurt om hvor det står til*».

Prosjektleder har det som omtales som interpersonlig helhetskompetanse, definert som evnen til å se og forstå helheten og den bredere konteksten til problemene, og samtidig holde fast ved overordnet intensjon om å hjelpe ungdommen ut fra den enkeltes behov.

Det offentlige hjelpeapparatet framstår for informantene som isolerte virksomheter som de i liten grad samhandler med, til tross for at foresatte har gitt samtykke til at de kan dele informasjon om ungdommen. En informant sier:

... jeg tenker jo at siden vi har skrevet et samtykke om at vi kan samarbeide på tvers, fordi at vi tenkte at det var bra om de kunne gjøre det. Vi har aldri nektet på det, ikke noe sånn minus om at dette kan du ikke samarbeide om, og på tross av det, så er det ikke samhandling imellom de ulike instansene og da skjønner jeg ikke at dette går an.

Prosjektleder greier å håndtere flere relasjoner samtidig, både å se og hjelpe den enkelte ungdom, men også familien til ungdommen.

Alle informantene trekker fram betydningen av at alle trenger en plass hvor de kan føle seg trygge, da mange av deltakerne i prosjektet «Panter» tidligere har opplevd situasjoner og arenaer hvor de har følt seg utrygge. En av deltakerne i «Panter» opplevde grunnskolen så utrygg at han trakk seg tilbake og nektet å gå der mer. Han opplevde å bli marginalisert av de andre på skolen og bestemte seg for heller å være heime. Framgangsmåten som

prosjektleder for Panter brukte for å få kontakt med gutten var at de kunne spille dataspill sammen, noe som gjorde at de begynte å snakke sammen, noe som igjen gjorde at gutten kunne overvinne den sosiale og emosjonelle isolasjonen han hadde opplevd i flere år. Videre ble han ansatt på ungdomskafeen hvor han fikk ansvaret for oppvasken. Her fant han en plass hvor han kunne være seg sjøl og åpne opp, uten å være redd for å bli dømt. Dette viser at alle trenger en plass i livet sitt hvor de kan føle seg trygge og bli sett (jamfør Maslows behovshierarki) for å utvikle seg positivt.

Når gutten ikke hadde gått på skole på flere år ble det et stort arbeid «å ta igjen det tapte». Han lyktes med å få vitnemål fra ungdomsskolen og kom inn på videregående hvor han har fått nye venner.

Bygge relasjoner

I prosjektet «Panter» er det ikke bare oppfølging av enkelt ungdommer overfor hjelpeapparatet, men også det å inkludere ungdommer i aktiviteter med andre ungdommer. Sentralt er det å bygge relasjoner mellom ungdommer for å inkludere dem i et større fellesskap. I den forbindelse har «Panter» startet en ungdomskafe i Kongensgate i Steinkjer, som fungerer som en tilrettelagt arbeidsplass for ungdommer med ulike utfordringer.

En foresatt forteller:

... det at vi også som foreldre kan bruke Morten som en trygghetsperson fordi han kjenner oss han kjenner problematikken som gjør at han kan både stille opp for både oss og hen når vi skal ha møter med BUP, skole og andre instanser.

Videre sier den foresatte:

...men det er ingen andre voksne som har hjulpet oss på den måten, for å si det sånn. Fordi at BUP utreder, gir oss diagnose, og så sender de resultatene til kommunen. Og kommunen gjør ingenting.

Et sentralt element for å forstå hvordan prosjektleder greier å opparbeide tillit over tid og bygge relasjoner til både voksne og ungdommer, er at han kan kommunisere med flere; det være seg både profesjonelle i kommunen, familiemedlemmer og ungdommen. Det å bygge gode relasjoner til de involverte partene er sentralt for å få til utvikling til det bedre for både ungdommer og deres familier.

Videre forteller en forelder:

Morten og de tiltakene han har gjort for oss med å få hen til å stole litt mer på seg selv og stole litt mer på andre folk da. Så har hen blitt litt tøffere. Hen er ikke så redd for folk og ukjente situasjoner som hen var før. Og hen tørr å prate mer, både med kjente og, men også ukjente. Hen har blitt litt mer rett i ryggen kan man si.

Det å bygge trygge relasjoner basert på tillit for å håndtere mellommenneskelige utfordringer er med andre ord en av forklaringene for at ungdommen har fått et kvalitativt bedre liv.

Videre trekker foreldre til ungdommene fram betydningen av at prosjektlederen er blitt en samarbeidspartner. De står ikke lenger alene i kampen om å hjelpe ungdommen til å få et bedre liv. En informant beskriver prosjektleders rolle slik: *«Morten er blitt støttepersonen vår utenfor systemet»*

Derimot er foreldrene mer kritisk til andre deler av hjelpeapparatet. En foreldre sier:

De siste fem ansvarsgruppemøtene som vi har hatt, så har vi sittet 11 personer rundt bordet, og det har ikke kommet noe ut av disse møtene.

For å lykkes i arbeide med å få ungdommene tilbake til samfunnet må de ha noen å stole på. Prosjektleder har lyktes med relasjonsbygging overfor både ungdommen, foresatte og samarbeidspartnere. Det å følge opp alle de involverte har betydd mye. Foresatte har satt stor pris på å bli orientert om utviklingen til ungdommen. En informant sier:

Kommunen har ikke tatt en telefon, de har ikke ringt oss, de har ikke ringt NN (ungdommen). Og da blir det bare Morten igjen da. Han er støttepersonen utenom systemet. Jeg tenker det er umulig å få til samarbeid hvis man ikke snakker i lag.

Det at prosjektleder har lyktes med å bygge gode relasjoner til alle interessentene er viktig for å forstå hvorfor prosjekt «Panter» oppnår de gode resultatene. Et dilemma er hvor mange relasjoner prosjektleder kan følge opp. Det er ei grense for hvor mange relasjoner han kan følge opp. Inger Granby, som drev «Selbukollektivet», måtte legge ned institusjonen for å følge opp deltakerne etter de var ferdige der. Etter en stund hadde hun ikke lenger kapasitet til å ta inn nye deltakere, da hun måtte følge opp tidligere deltakere.

De foreldrene til ungdommene som deltar i prosjektet Panter er også kritiske til å plassere ungdommer i kommunale boliger. Informanten hadde også ønsket seg at man på Steinkjer kunne utviklet tilbudet til ungdommene «et hakk» lengre, ved å tilby spesielle botilbud øremerka til ungdommer. Dette ønsket er noe som kommer fram også i en studie i Nord-Sverige (Jonsson et al, 2021). De skriver at ungdommer trenger «omsorgsfulle omgivelser (caring landscapes) og «tilby tjenester som er lydhøre for unges ønsker og behov», «være organisert rundt verdier som sikkerhet, rettferdighet og ungdomsdeltakelse (s.1)».

Mestring

Deltakelse i ulike aktiviteter hjelper ungdommene til å få mer tro på seg selv. Den mest effektive måten å utvikle en sterk mestringstro på er gjennom mestringsopplevelser. For å få til dette har «Panter» vært med å hjelpe ungdommer til å få sommer – og høstferiearbeid i Steinkjer kommune. Dette er et godt eksempel på primærforebyggende arbeid som prosjekt «Panter» har vært med på sammen med Steinkjer kommune. Dette har skapt en alternativ arena for læring og utvikling, hvor ungdommer kan få erfaringer og kontakter med arbeidslivet på. Det å bli inkludert i «arbeiderkollektivet» er en mulighet for å få erfaring og kontakter som de kan bygge videre på i andre sammenhenger

Ungdomskafeen som også hjelper ungdommer til å få mer tro på egne krefter. En av informantene omtalte tilbudet:

Hjerteknekten er en kafé i Kongensgate her (Steinkjer), som er kanskje mer en tilrettelagt arbeidsplass, som tar imot folk med ulike utfordringer. For mange unge er dette ukas høydepunkt.

Her møter de venner og de har blitt tildelt ulike arbeidsoppgaver gjennom prosjekt «Panter» som rydding, vasking osv. I tillegg spiller de dataspill, noe som også gir muligheter til å få mestringsopplevelser og samhandling med andre likesinnede. Det å bruke en ungdomskafe til å skape muligheter for ungdommer er en måte å sosialisere ungdommene til en prososial utvikling. En informant sier:

Men det er flere som jobber på Hjerteknekten, har hen noen kompiser der da? Det var der han fikk sin første venn. Og da er det ungdomskontakten faktisk som prøvde å spleise dem.

Skaper arbeidstreningen en annen trygghet hos NN?

Absolutt. Det er ukas høydepunkt. Hen har aldri fravær på jobben. Og hen møter opp så punktlig hen får til ut fra sine forutsetninger. Og hen stortrives, og hen skryter av arbeidet sitt. Og det er liksom noe hen ser veldig fram til.

Alle ungdommer har behov for å beherske sine omgivelser og å oppleve mestring i ulike situasjoner. Å bli gitt utfordringer og tilkjent ansvar er en viktig del av denne dannelsesprosessen. Mestring skaper dessuten motivasjon for å oppleve mer mestring selv (Brendtro, Brokenleg og Bockern, 1992). Å oppleve tilhørighet og fellesskap til de man omgir seg med står sentralt i dannelsesprosessen. Ved å bli inkludert og behandles som en likeverdig del av ei gruppe, lærer ungdommene å være trygg og å ta hensyn til andre på lik linje med seg selv (ibid.). Dette styrker både evnen og viljen til å forholde seg til andre mennesker, dersom man erfarer at man selv er en viktig del av ei gruppe eller samfunnet.

En utfordring for deltakere som har blitt ekskludert av andre ungdommer, er at de bruker veldig lang tid for å finne ut hvem de kan stole på. Det krever mye tid for prosjektleder å vinne tillit hos deltakerne og foreldrene. En av informantene sier det på denne måten:

Morten han stikker ikke av. Han har ikke ferie. Han stiller opp, noe og som har gjort at vi også som foreldre kan bruke Morten som en trygghetsperson fordi han kjenner oss, og han kjenner problematikken som gjør at han kan både stille opp for både oss og ungdommen når vi skal ha møter med BUP, skole osv.

I intervjuene kommer det fram at ungdomskafeen blir et «fristed» hvor ungdommene opplever mestring. Det er også en av grunnen til at oppmøte er så høyt. Det at prosjektleder stiller opp på denne måten samsvarer med CRUX sin virksomhetsidé: «Vi er medvandrere som står opp for mennesker i sårbare og utfordrende livssituasjoner, så de kan oppleve trygghet og nå sine mål». Det krever «stayerevne» å stå i disse situasjonene for å trygge familiene generelt og ungdommen spesielt.

Erfaring tilsier at den mest effektive måten å utvikle en sterk mestringstro på, er gjennom mestringsopplevelser (Bandura, 2002). Å være vitne til at andre mennesker lykkes med å fullføre en oppgave, er en annen viktig kilde til mestringstro. Ifølge Bandura hjelper det å se lignende mennesker lykkes i den samme bestrebelsen deg til å tro at du også har evnene til å mestre sammenlignbare aktiviteter og lykkes.

The Journey of Healing

Prosjektet «Panter» er et tilbud til ungdommer som har ulike utfordringer, det være seg rus, utenforskap, psykiske plager eller andre årsaker. Det at man har lykkes i prosjektet «Panter» er man arbeider sosialfaglig etter de tre pilarene som Larry Brendtro (2018) trekker fram:

- 1) Tilby trygghet for ungdommene og deres familie
- 2) Bygge støttende og trygge relasjoner
- 3) Utvikle ferdigheter til å mestre livets utfordringer

Tilbudet «Panter» følger denne oppskrifta i stor grad. Sammenlignet med offentlige hjelpetilbud til ungdommer blir foreldre og familier i større grad involvert i arbeidet med å hjelpe til. Dette krever gjensidig tillit mellom partene, noe som opparbeides over tid, og krever mer åpen kommunikasjon mellom profesjonelle og familiemedlemmer enn hva som er vanlig i kommunalt sosialt arbeid. Noe forenklet kan man hevde at tilbudet «Panter» har et mer tydelig familieperspektiv. Historiene som foreldre og ungdommer forteller viser nødvendigheten av å ha en mer helhetlig tilnærming i endringsarbeidet med ungdommer. Det er ikke nok kun å følge opp ungdommen, familien er like viktig i denne sammenhengen.

Satt inn i den teoretiske planleggingsmodellen som er vist ovenfor kan vi vurdere konsekvensene av tilbudet «Panter». Tradisjonelt i evalueringer vil man vurdere produktivitet (output i modellen), dvs. hva som kommer ut av ressursene som er brukt på prosjektet «Panter». Her vil det blant annet si hvor mange som har kommet seg ut av utenforskap, gjerne kvantitative størrelse. Et konkret resultat som vi har presentert ovenfor er nedgangen i ungdomskriminaliteten. Etter all sannsynlighet er dette en av de konkrete resultatene av prosjektet «Panter», men det er vanskelig å si hvor stor effekten er.

Det er imidlertid mer interessant i denne sammenhengen å se på bruker- og samfunnseffekter, da mye ikke kan kvantifiseres og måles. Intervjuene forteller om takknemlige familier og ungdommer som roser tilbudet og forteller om hvor mye prosjekt «Panter» har betydd for dem. Både for ungdommene og deres familier har tilbudet vært kjærkommet, og de berømmer CRUX Jarlegården for tilbudet generelt og de trekker spesielt fram prosjektleders Morten Koldaas innsats som de mener er «enestående». I intervjuene kommer de kvalitative bruker- og samfunnseffektene tydeligere fram. Prosjektet «Panter» har bidratt til å skape håp og framtidsoptimisme hos deltakerne og deres familier. Også for lokalsamfunnet har tilbudet vært en suksess, da den oppsøkende arbeidet i «Panter» har gitt store ringvirkninger. Det å drive oppsøkende arbeid blant ungdommer på Steinkjer har gitt gode resultater.

Det at Steinkjer kommune har kjøpt tjenester fra CRUX Jarlegården viser at de har tillit til det sosialfaglige arbeide som drives. Prosjektet er med på å bedre oppvekstkvaliteten ved at man prøver å få med «alle ungdommer». Et annet viktig moment som kommer fram i evalueringen er at man greier å samarbeide på tvers av ulike organisasjoner. Det at man greier å samarbeide så godt på tvers i tverrfaglige samarbeidsmøtene i Steinkjer kommune, er uvanlig. Det at CRUX Jarlegården, familieteam, politiet i Steinkjer, barnevernet, ungdomskolene og videregående skolene i Steinkjer har et eget samarbeidsforum, gjør det enklere å koordinere og samarbeide om tiltak rettet mot ungdom i kommunen.

Det er relativt mye forskning på område utenforskap blant ungdom. I forskningslitteraturen blir gjerne denne gruppe omtalt som NEET (not in education, employment or training). Her er det to tradisjoner, den ene vektlegger antall som er utenfor (vektlegger kvantitative data), den andre vektlegger å studere de som greier å komme seg vekk fra utenforskap og hva som kjennetegner disse (bruker kvalitative data for å forstå utenforskap). Det som ikke trekkes inn i evalueringen som bruker disse tilnærmingene til saksfeltet, er et organisasjons- og lederperspektiv. Alt er ikke opp til den enkelte, og det at man har greid å koordinere arbeide i et samarbeidsforum i Steinkjer, viser at organiseringen er framtidsrettet.

Det at man i prosjektet «Panter» arbeider så bevisst med familien til ungdommene er også med på å forklare hvorfor man får så gode resultater. Tidligere evalueringer av metoden «familieråd» viser at det å inkludere familier i beslutningsprosesser gir positive resultater for de involverte ungdommene (Hyrve 2006, 2008). Dette ser vi også når det gjelder tilbudet «Panter». Det at prosjektleder greier å inkludere familiene til ungdommene som deltar i prosjektet på en god måte, gjør at man får en tilleggseffekt. Dette gjelder både på bruker- og lokalsamfunnsnivå. Det å bryte utenforskapet betyr mye for både for den enkelte ungdom, men også for familien og venner. På samfunnsnivå er dette en indikator på kvaliteten på lokalsamfunnet, det at man har omtanke og hjelper ungdommer som sliter. Prosjektet «Panter» blir et virkemiddel i arbeidet med å gjøre noe konstruktivt både for ungdommene, men også for å få et bedre oppvekstmiljø.

Referanser

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Brendtro, L.; Brokenleg, M.; Bockern, S. (1992). *Reclaiming Youth at Risk. Our Hope for the Future*. Bloomington, Indiana: National Educational Service
- Brendtro, L (2018) i Bath, H & Seita, J.: *The Three Pillars of Transforming Care. The University of Winnipeg*.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Caspersen, J., Berg, B., & Wendelborg, C. (2025).. *Oppvekst i ytterkanten – marginalitet, mestring og mening i Oppvekst i ytterkanten* (s. 9–21). Scandinavian University Press.
<https://doi.org/10.18261/9788215070674-25-01>
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om Casetudiet. Kvalitative metoder: En grundbog*. S. B. L. Tanggaard. København, Reitzel: s. 463 – 487.
- Frøyland, K., Ballo, J. G., Leseth, A., Sadeghi, T., Abdelzadeh, A., Anvik, C. H., Alecu, A. I., Einarsdóttir, M., Gaini, F., Görlich, A., Julkunen, I. & Larsen, C. V. L. (2022). *Inkludering av unge i skole, arbeid og samfunn – en sammenstilling av kunnskap fra nordisk forskning* (AFI-rapport 2022:02). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Hyrve, G. (2006). Familieråd sett ut i fra saksbehandlers ståsted. I S. Falck (Red.), *Hva er det med familieråd?: samlerapport fra prosjektet: "Nasjonal satsing for utprøving og evaluering av familieråd i Norge"* (Vol. 18/2006, s. 167 - 200). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Hyrve, G. (2008). *Bruk av familieråd ved fosterhjems plasseringer*. Hamar: Bufetat region øst.
- Jonsson, Frida ; Christianson, Monica ; Wiklund, Maria ; Hurtig, Anna-Karin ; Goicolea, Isabel (2021): Collective imaginaries of caring landscapes for rural youth: a concept mapping study in northern Sweden. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12223-4>.
- Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation. An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs* San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Inc
- Meld. St. 28 (2024–2025) *Tro på framtida – uansett bakgrunn* (Oppvekstmeldinga) Oslo, Barne- og familiedepartementet
- NAV.no. Pressemelding publisert 08.08.2025
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed. utg.). Los Angeles: Sage
- Pawson, R., & Tilly, N. (1997). *Realistic evaluation*. London: Sage.
- Riksrevisjonen (2012). *Retningslinjer for forvaltningsrevisjon*. Oslo: Riksrevisjonen.
- Riksrevisjonen (2024.) *Arbeidsretta bistand frå styresmaktene til unge utanfor arbeidslivet*. Oslo. Riksrevisjonen
- Stame, N. (2006). *Governance, democracy and evaluation*. *Evaluation*, 12 (1), 7-16. doi: 10.1177/1356389006064173
- Sverdrup, S. (2002). *Evaluering: faser, design og gjennomføring*. Bergen: Fagbokforlaget

Sønderskov, Mette ; Connolley, Steven ; Hagaseth, Ingjerd Thon ; Myklebø, Sigrid ; Nyhus, Lene ; Mælan, Ellen Nettet: *Kjennetegn ved positivt avvikende samarbeidsprosesser*. Tidsskrift for velferdsforskning, 2024-06, Vol.27 (1), s.1-14

Trønderavisa 21.09.25

tv2.no/nyheter/innenriks/skolekrise-urovekkende/ (Publisert 07.10.2025)

Winter, S., & Lehmann Nielsen, V. (2008). *Implementering af politik*. Århus: Academica