

Utfordringer og behov knyttet til helhetlig innsats for inkludering av barn og unge

En kartlegging av erfaringer og kunnskap med relevans for det målrettede samfunnsoppdraget for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv

Sammendrag

Fra august til oktober 2023 har vi i Halogen kartlagt relevant kunnskap og erfaringer fra ulike satsinger knyttet til inkluderingen av barn og unge, samt forskning på feltet. Dette på oppdrag fra, og i tett samarbeid med, den operative gruppen for det målrettede samfunnsoppdraget for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv.

Vi har sammenstilt, systematisert og drøftet kunnskap fra ulike kilder, og basert på dette, identifisert 5 hovedfunn og 23 delfunn. Funnene beskriver utfordringer, behov, mangler og muligheter med relevans for samfunnsoppdraget. Grovt sett handler funnene om tre temaer: praksis (hvordan vi tenker og jobber), organisering (hvordan vi organiserer utviklingsarbeidet) og rammebetingelser (hvordan vi styrer og finansierer utviklingsarbeidet).

Dette arbeidet er et forsøk på å gi en oversikt over innsats som gjøres for å inkludere barn og unge, samt belyse sentrale aspekter som kan adresseres for å lykkes enda bedre.

Oversikt over funn

1

Utenforskap kan oppstå av mange årsaker, og forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparat og mangel på treffsikker innsats. Dette løses ikke gjennom dagens utviklingsarbeid

2

Satsinger på tvers av sektorer er stadig mer vanlig, men det er potensial for å skape mer samvirkende effekt på tvers av initiativer

3

Inkludering av flere barn og unge er en kompleks samfunnsutfordring med behov for en helhetlig, systemisk og kunnskapsbasert tilnærming

4

Det er behov for å utvikle strukturer, felles problemforståelse og relasjoner som sikrer stabilt, tverrsektorielt samarbeid

5

For å få til faktisk endring må vi skape rammebetingelser som gir rom for nytenkning og som er effektrettede, langsiktige og fleksible

- A** Flere faller utenfor, og det er det ofte sammensatte årsaker til
- B** Utenforskap kan forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparat og gjennom mangel på helhet og samarbeid
- C** Det er lite oppmerksomhet på forebygging og tidlig innsats
- D** Det er mangel på forskning på effekter og systematisk utprøving av tiltak
- E** Dagens innovasjonsarbeid er ikke tilstrekkelig for å ta tak i utenforskap

- F** Listen av tverrsektorielle satsinger for inkludering av barn og unge de siste årene er lang, og arbeidet kan bygges videre på
- G** Forskingen knyttet til inkluderingen av barn og unge styrkes stadig, men er fortsatt ganske sektorisert
- H** Dagens tverrsektorielle satsinger mangler koblinger og synergier på tvers, til tross for at målene ofte sammenfaller
- I** I dag håper en at satsinger kan ha samvirkende effekt, i stedet for å sørge for at de utfyller hverandre og virker godt sammen fra start

- J** Utenforskap er et gjenstridig problem som krever overgripende endringer. En systemisk tilnærming kan være viktig i dette arbeidet
- K** Det er behov for å jobbe mer helhetlig, samt styrke tidlig innsats, gode menneskemøter og barn og unges medvirkning
- L** Mer systematisk utprøving og måling av tiltak er viktig fremover
- M** Mer kunnskap og innovasjon, samt kompetansen til å utnytte verdien av det, er sentrale forutsetninger for helhetlig, tverrsektoriell innsats
- N** Det finnes eksisterende kapasiteter for å jobbe med komplekse utfordringer i forvaltningen. Disse kan anvendes i samfunnsoppdraget

- O** Det er behov for en stabil, men fleksibel, tverrsektoriell innsats som forplikter aktørene til å samarbeide over tid
- P** En omforent virkelighetsforståelse og engasjerende, felles mål er forutsetninger for godt samarbeid
- Q** En må bygge gode relasjoner for å forstå hverandre bedre og dra veksler på hverandres styrker
- R** Det er behov for å styrke ledelsen av tverrsektorielt arbeid
- S** Det er viktig å formalisere og forankre det tverrsektorielle samarbeidet

- T** Dagens styringslogikk i linja kræsjer med styringsbehovet til tverrsektorielle satsinger
- U** Det er behov for langsiktig styring av tverrsektorielle satsinger, med en god overgang til drift
- V** Dagens finansieringsstrømmer er fragmenterte, ofte kortsiktige og lite fleksible
- W** Det er behov for å skape effektrettede rammebetingelser: mål- og resultatstyring, finansiering og regelverk

Praksis

Organisering

Rammebetingelser

Innhold

5	————	Om oppdraget
11	————	Funn 1
20	————	Funn 2
35	————	Funn 3
46	————	Funn 4
51	————	Funn 5
59	————	Sentrale teorier og begreper
65	————	Referanser

Om oppdraget

Bakgrunn og formål

I Meld. St. 5 (2022-2023) lanserte Regjeringen et målrettet samfunnsoppdrag for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv. I den forbindelse ble det etablert en operativ gruppe (heretter omtalt som Operativ gruppe) som skal gi råd til departementene om hvordan samfunnsoppdraget bør organiseres, finansieres og innrettes. Operativ gruppe består av følgende virksomheter: Forskningsrådet (leder sekretariatet), Arbeids- og velferdsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, DOGA (Design og arkitektur Norge), KS (Kommunesektorens organisasjon) og Kulturtanken.

Operativ gruppe skulle i henhold til sitt mandat 1) oppsummere kunnskap og erfaringer med relevans for samfunnsoppdraget og peke på eventuelle kunnskapshull på området, og 2) lage en oversikt over eksisterende programmer og virkemidler som understøtter samfunnsoppdraget og skissere en mulig videre prosess for å sette sammen disse på nye måter for å nå målene.

Med dette som bakteppe og på oppdrag fra Operativ gruppe har vi i Halogen gjennomført en kartlegging av kunnskap og erfaringer som har relevans for samfunnsoppdraget, fra august til oktober 2023. Formålet har vært å bidra til at Operativ gruppe får en felles og helhetlig forståelse av:

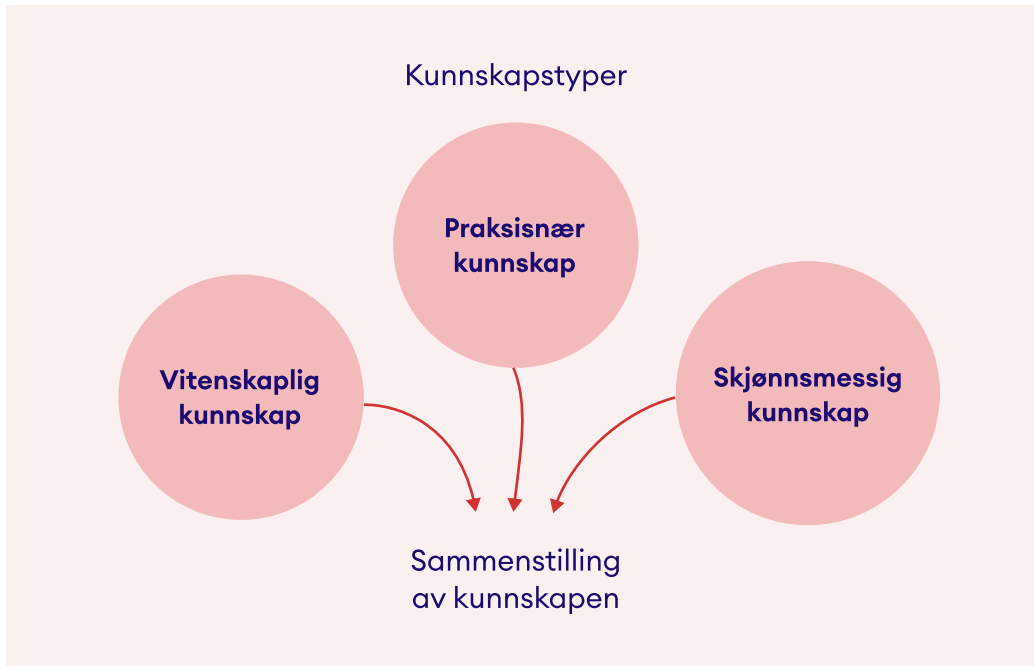
- hvordan ulike aktører jobber for å inkludere barn og unge i dag
- finansiering og andre rammer for dagens arbeid
- utfordringer og forutsetninger for å lykkes med utviklingsarbeid på feltet
- hva samfunnsoppdraget kan bygge videre på og/eller unngå å gjøre

Dette kunnskapsgrunnlaget gir en oversikt over relevant kunnskap, men går ikke i detalj på alle aspektene som løftes frem. Beskrivelsene er basert på kartleggingen som er gjort, og representerer ikke et fullstendig bilde av all kunnskap på feltet. Mesteparten av kunnskapen og innsikten kommer fra offentlig sektor, både fordi det var behov for oversikten, men også fordi informasjonen var mer tilgjengelig innenfor tidsrommet for oppdraget. I et lengre oppdrag ville vi også kartlagt mer av innsatsen fra næringslivet, frivilligheten med flere, og virkemidlene rettet mot disse sektorene, samt sett til flere artikler og forskning knyttet til inkludering av barn og unge.

Kunnskapsgrunnlaget skal kunne brukes i utarbeidelsen av anbefalinger til departementene. Det kan også være nyttig i gjennomføringsfasen av samfunnsoppdraget, for eksempel knyttet til mobilisering.

Oppdraget ble gjennomført av Maria Traasdahl og Simón Sandoval fra Halogen, i tett samarbeid med Operativ gruppe. Forskningsrådet, KS og DOGA har vært særlig involvert underveis og bidratt med innspill og tilbakemeldinger på kartleggingen, drøfting av veivalg og planlegging av verksteder.

Tilnærming, prosess og resultat



Hva har vi kartlagt?

Utenforskap er en kompleks utfordring som ikke har enkle svar og som krever at vi får oversikt og bygger videre på ulike typer kunnskap.

Allerede i antikken beskrev Aristoteles tre kunnskapstyper:

- **Epistéme;** det vi kan vite sikkert om noe. Dette kan kalles forskningsbasert eller vitenskapelig kunnskap.
- **Techné;** den praktiske kunnskapen om hvordan en skaper noe. Dette kan kalles praksisnær eller teknisk kunnskap.
- **Fronesis;** den praktiske handlemåtenes fornuft og kritisk erfaringsbasert skjønn i konkrete situasjoner. Det vil si kunnskapen som oppstår når folk gjør vurderinger og drøfter sammen fra ulike perspektiver - og i konkrete situasjoner (f.eks. i et arbeidsmøte). I dette bruker en både rasjonell, emosjonell og kulturell klokhet. I dette dokumentet kaller vi dette skjønnsmessig kunnskap og er en kjernekompetanse i utviklingsarbeid. (Formo, 2023).

I denne kartleggingen har vi sammenstilt kunnskap innenfor alle disse kategoriene. Vi har sett på relevant forskning (vitenskapelig kunnskap), erfaringer og innsikt på feltet (praksisnær kunnskap), samt sammenstilt refleksjoner og vurderinger (skjønnsmessig kunnskap) fra virksomhetene i Operativ gruppe.

Oppsummert sett har vi kartlagt følgende:

- sentrale arenaer og tjenester barn og unge møter i dag.
- 34 utvalgte, tverrsektorielle satsinger (program, prosjekter, forskning, partnerskap, etc.) knyttet til inkluderingen av barn og unge. Satsingene er fra perioden 2007-2023. Noen av dem er avsluttet, mens andre pågår per oktober 2023. Vi har kartlagt satsingenes målformuleringer og fokus, involverte aktører, samt viktige kunnskap, erfaringer og lærdommer fra satsingene.
- kunnskapsoppsummeringer fra noen av de mest overgripende satsingene, med flere aktører involvert. Vi har særlig sett og bygget videre på kunnskap fra satsingene 0-24 samarbeidet, BarnUnge21-strategien og KS Partnerskap for radikal innovasjon.
- finansieringsstrømmer på feltet.
- relevante artikler og forskning knyttet til inkluderingen av barn og unge.
- relevante artikler og forskning knyttet til metodikk for å jobbe med komplekse samfunnsutfordringer, som utenforskap representerer.
- refleksjoner og vurderinger fra virksomhetene i Operativ gruppe.

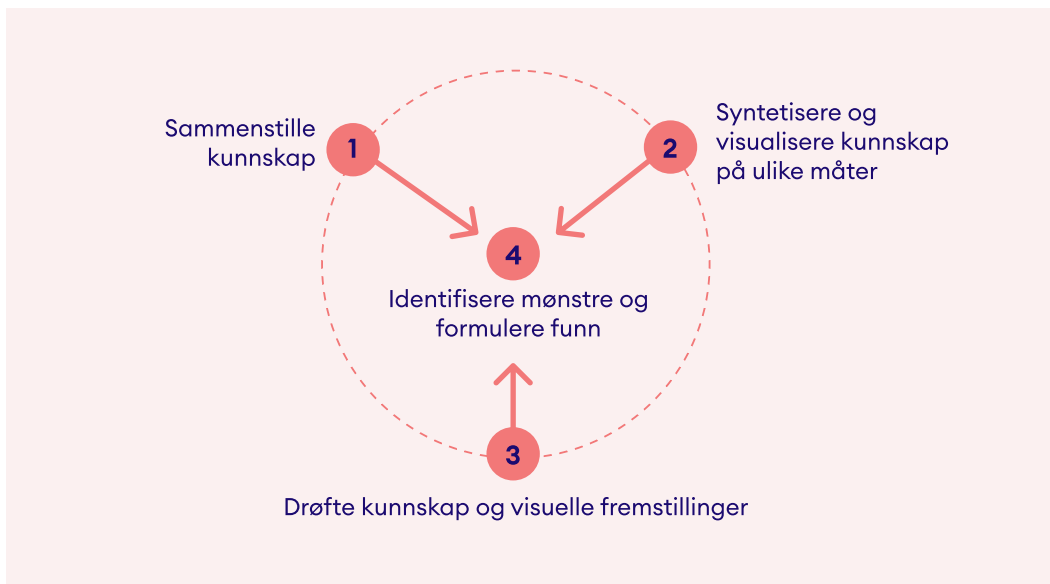
Hvordan har vi kartlagt?

Vi har brukt en visuell og dialogbasert tilnærming i kartleggingen. Det betyr at vi har visualisert store mengder informasjon og brukt fremstillingene som virkemidler for å drøfte kunnskapen sammen med Operativ gruppe. Å reflektere rundt kunnskapens betydning har vært sentralt for å beskrive essensen og identifisere hva som er dagens sentrale mangler og muligheter samfunnsoppdraget kan adressere.

I løpet av dette arbeidet har vi jobbet parallelt og kontinuerlig med å sammenstille og visualisere forskningsbasert og praksisnær kunnskap, og diskutere det med Operativ gruppe, og med det generere ny skjønnsmessig kunnskap.

Vi har gjennomført disse hovedaktivitetene:

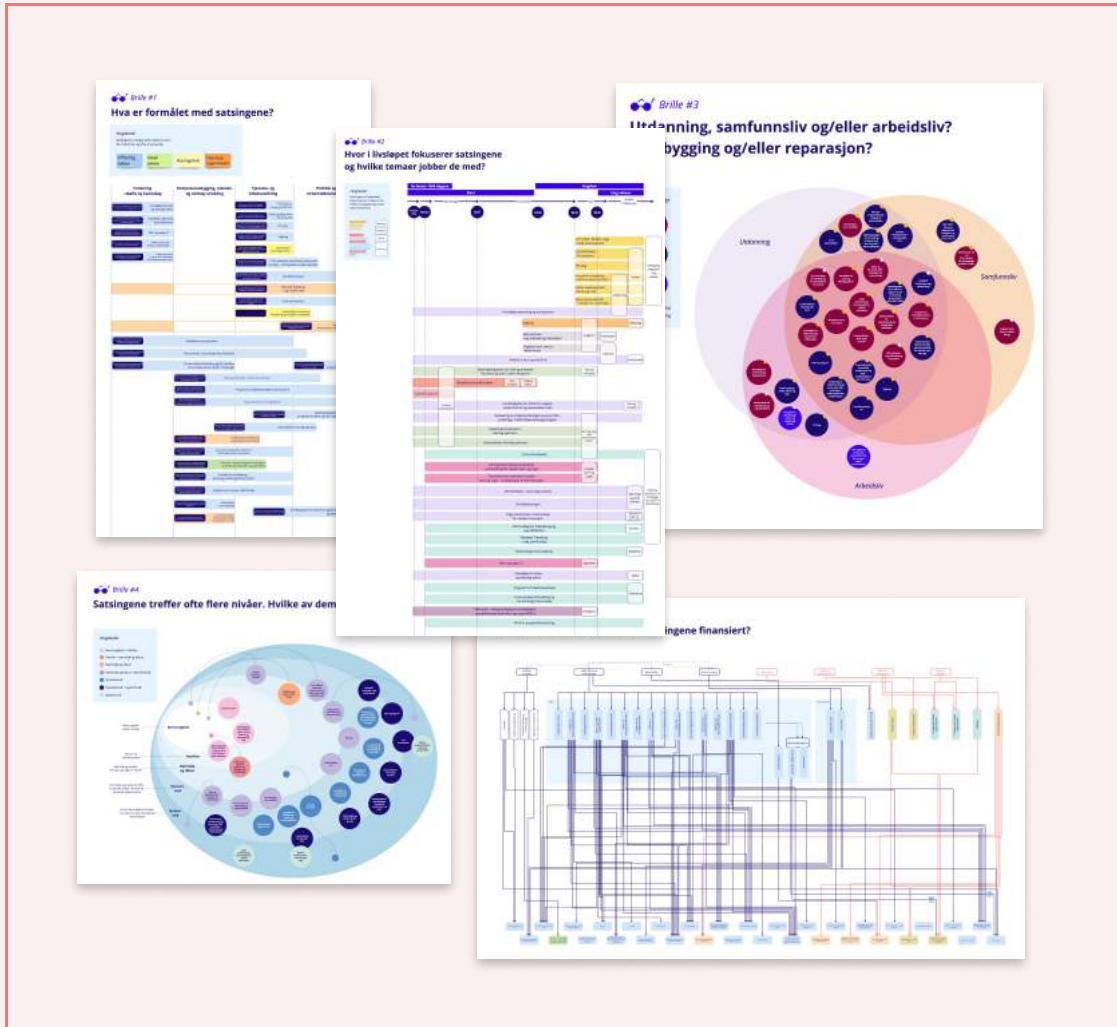
- 1 Sammenstille kunnskap.** Innhente og systematisere forsknings- og praksisnær kunnskap fra ulike kilder, med vekt på de 33 utvalgte, tverrsektorielle satsingene og finansiering.
- 2 Syntetisere og visualisere kunnskap på ulike måter.** Formålet var å utvikle fremstillinger som hjalp oss å a) se, håndtere og snakke om store mengder av informasjon, b) forstå kunnskap på nye måter, c) se sammenhenger, d) identifisere mønstre på tvers av ulike typer informasjon, og ikke minst, e) utvikle felles og helhetlige oversikter over kunnskapen.
- 3 Drøfte kunnskap og visuelle fremstillinger.** Fasilitere tre verksteder med Operativ gruppe for å diskutere kunnskapen ved bruk av visuelle virkemidler. Dette har bidratt til at gruppen har snakket om det komplekse problemfeltet på ulike måter og utviklet en felles forståelse. Vi har sammen reflektert og sett mønstre i visuelle og tekstlige fremstillinger.
- 4 Identifisere mønstre og formulere funn.** Kontinuerlig jobbe med å identifisere mønstre på tvers av kunnskapstyper og basert på dette, formulere funn.



Resultat

Kartleggingen har resultert i 5 hovedfunn og 23 delfunn (markert med bokstaver fra A til W). Funnene baserer seg på de ulike kunnskapskildene beskrevet på side 8 og gir et overblikk over innsatsen for å inkludere barn og unge i dag, og beskriver mangler, utfordringer og muligheter samfunnsoppdraget kan adressere.

Bilder fra prosessen:



Bilde 1: Sammenstilling og visualisering av kunnskap på Miro - et digitalt verktøy egnet for kartlegging og visualisering.

Bilde 2: Verksted gjennomført med Operativt gruppe - med formål om å drøfte kunnskapen sammen og identifisere mønstre.



Funn 1

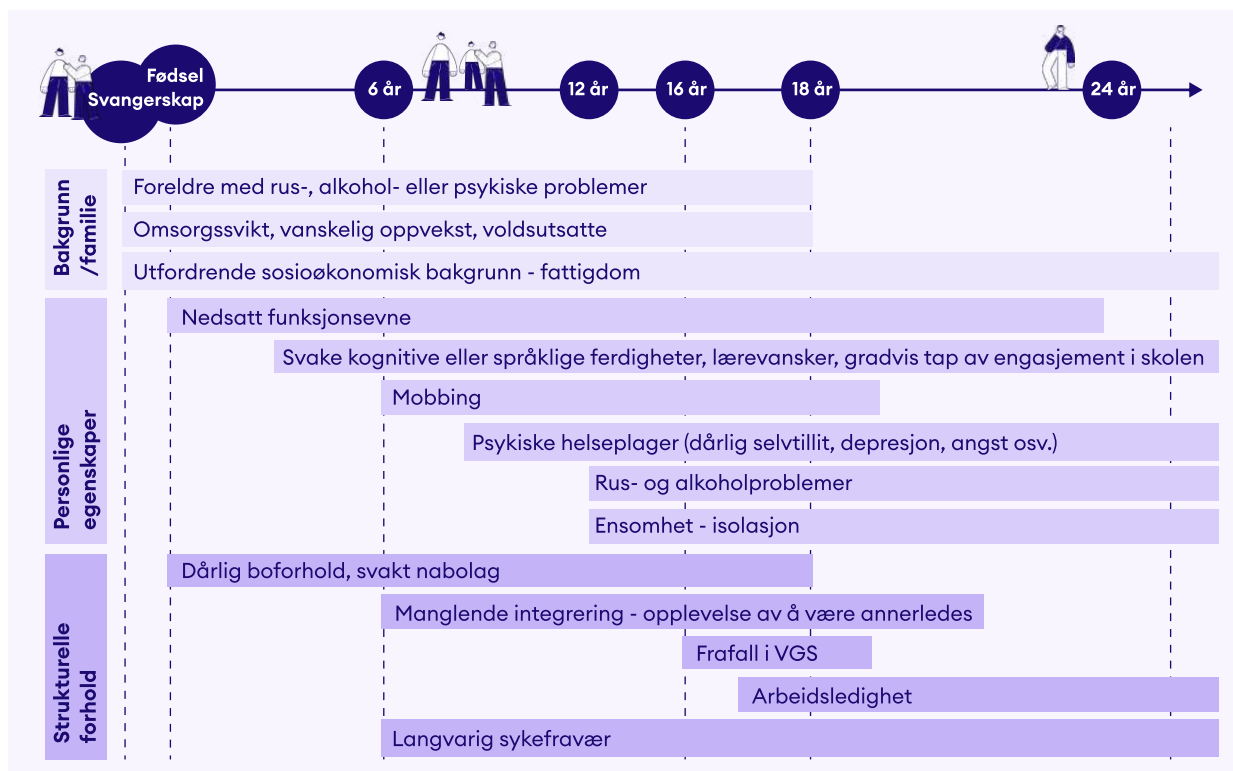
Utenforskap kan oppstå av mange årsaker, og forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparat og mangel på treffsikker innsats. Dette løses ikke gjennom dagens utviklingsarbeid

- A** Flere faller utenfor, og det er det ofte sammensatte årsaker til
- B** Utenforskap kan forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparat og gjennom mangel på helhet og samarbeid
- C** Det er lite oppmerksomhet på forebygging og tidlig innsats
- D** Det er mangel på forskning på effekter og systematisk utprøving av tiltak
- E** Dagens innovasjonsarbeid er ikke tilstrekkelig for å ta tak utenforskap



A Flere faller utenfor, og det er det ofte sammensatte årsaker til

Ved utgangen av 2022 sto om lag 100.000 ungdom i Norge utenfor arbeid, utdanning og arbeidsrettede tiltak (Statistisk sentralbyrå, 2023). Det kan det være mange årsaker til, og faktorene som spiller inn varierer fra person til person. Det kan handle om aspekter knyttet til bakgrunn og familie (f.eks. foreldre med rus-, alkohol- eller psykiske problemer, omsorgssvikt eller fattigdom), personlige egenskaper (f.eks. svake kognitive- eller språkferdigheter) og/eller strukturelle forhold (f.eks. dårlig boforhold, frafall fra videregående skole) (Fløtten, Skog & Steen, 2020; KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020).



Visualisering om faktorer som kan føre til utenforskap. Basert på innsikt fra 0-24 samarbeidet og KS Partnerskap for radikal innovasjon.

B Utenforskap kan forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparat og gjennom mangel på helhet og samarbeid

Barn og unge er i kontakt med ulike arenaer i løpet av barne- og ungdomsårene. Sentrale arenaer kan være hjemmet, nabolaget, fritidsaktiviteter (fysiske og digitale), utdanning, arbeidsliv, helse- og omsorgstjenester og sosiale tjenester (Fløtten, Skog & Steen, 2020; Norges Fotballforbund, Norsk Tipping, Obos & Æra, 2021). Innenfor disse arenaene møter en mange ulike tjenester og tilbud som er levert og finansiert av ulike virksomheter og sektorer. Noen av arenaene er universelle (f.eks. barnehage og skole) og andre behovsrettede (f.eks. sosiale tjenester). Begge tjenestetypene kan spille en viktig rolle i å forebygge og "reparere" utenforskap og bidra til at flere blir inkludert i utdanning, arbeids- og samfunnsniv.



Modellen viser sentrale arenaer i barn og unges liv. Basert på innsikt fra "0-24 samarbeidet" og "Null unge utenfor".

Tjenestetilbudet er omfattende og illustrasjonen viser at vi i Norge har en rekke enkelttjenester som møter barn og unge og gir oppfølging på ulike områder. Det er store muligheter for at barn og unge med utfordringer blir sett av noen (Fløtten, Skog & Steen, 2020). Likevel opplever mange å møte et fragmentert hjelpeapparat som strever med å få en helhetlig forståelse av barn og unges komplekse livssituasjon (Helsedirektoratet, 2019; Helsedirektoratet, 2023a; KS Partnerskap for radikal innovasjon, 2020; Fløtten, Skog & Steen, 2020).

“ Familier med alvorlig syke barn opplever ofte at de selv må koordinere innsatsen i ulike offentlige instanser og kjempe tjenestene de egentlig har krav på. (Dagsavisen, 2021)

Ikke alle barn og unge får god, helhetlig og kontinuerlig veiledning og kompletterende tiltak. 0-24 samarbeidet trekker frem manglende samarbeid mellom tjenester som en viktig årsak til dette, som kan få alvorlige konsekvenser for de barna det gjelder. For eksempel blir ikke nødvendig informasjon alltid formidlet til tjenester som kunne gjort en forskjell. Det kan hindre tidlig intervensjon og rett hjelp til rett tid (Fløtten, Skog & Steen, 2020).

“ I alle sakene utvalget har sett på har flere tjenester vært involvert i barnet eller familiene. Det kunne være barnevern, skole, barnehage, helsevesen, politiet, PPT-tjenesten, flyktningetjenesten i kommunen, krisesenter og familievernkontor. Manglende samarbeid har i sakene blant annet ført til at viktig og nødvendig informasjon har gått tapt og at barn ikke har fått den hjelpen de har hatt behov for, tidlig nok. (NOU 2017: 12, 88–89)

Arbeidet med BarnUnge21-strategien løfter frem at barn som trenger hjelp sjeldent har enkeltstående vansker som kan løses av én tjeneste alene. Løsningene ligger ofte i grenseflatene mellom tjenestene. Dermed risikerer barna å havne i blindsonen, fordi tjenestene opererer uavhengig av hverandre. Også i BarnUnge21-strategien løftes det frem at samarbeidsproblemer fremdeles er en av de store utfordringene i arbeidet for barn og unge med sammensatte behov. Det er utviklet ulike forslag til organisering av innsatsen for barn og unge (av blant annet av NOU 2009:22 "Svikt og svik" og 0-24 samarbeidet), men en strever fortsatt med å etablere en samordnet og helhetlig innsats for barn og unge (Forskningsrådet, 2020a).



- Behovsrettede tjenester og tilbud
- Universelle tjenester og tilbud



Sentrale arenaer	Tjenester og tilbud
Hjem, familie og nære relasjoner	Barnevern og barnevernstiltak
	Ettervern
	Familie og oppvektstiltak (rådgivning, konfliktløsning osv.)
Nabolag og lokalmiljø	Tjenester og tiltak mot vold og overgrep
	Kommunale boliger
	Studentbolig
	Boligbygging og fysiske bomiljøtiltak
	Naturforvaltning og friluftsliv
Fritid (fysisk og digitalt)	Samferdsel, transporttiltak og veier
	Aktivitetstilbud rettet spesifikt mot barn og unge (organisert og uorganisert)
	Idrettsbygg og -anlegg
	Kulturtilbud - aktiviteter og bygg (bibliotek, kino, museum)
	Sosiale medier og kanaler
	Skolefritidstilbud
Utdanning	Kulturskole
	Barnehage
	Grunnskole
	VGS
	Fag- og høgskoler, universiteter
Arbeidsliv	Førskole-tilbud
	Tilrettelagt skolehverdag
	Tilrettel.
	Statens lånekasse for utdanning
Helse og omsorgstjenester	Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT)
	Voksenopplæring
	Utdannings- og arbeidsveil. ved NAV
	Arbeidsmarkedstiltak
	Velferdsordninger som AAP m.fl.
	Helsestasjon og helsestasjon for ungdom
	Skolehelsetjenesten
	Dig. veiledningsløsninger som ung.no
	Folkehelsetiltak og forebyggende helsearbeid
	Spesialisthelsetjenester
Primærhelsetjenester (fastlege, fysioterapeut, ergoterapeut, osv.)	
Sosiale tjenester	Habilitering og rehabilitering
	Koordinatorer og tildelingskontor osv.
	Tjenester og tilbud knyttet til psykisk helse, rus og vold
	Digitale hjelpetelefoner, chat-tjenester og støttegrupper
	Helsetjenester for studenter
Velferdsordninger knyttet til familie (foreldrepenger, barnetrygd osv.)	Hjelpemidler og tilretteleggingstjenester for hverdagsliv (utstyr, transport osv.)
	Sosiale tjenester og sosial inkludering (øk. rådgivning, bosted, mat, integrering osv.)

Modellen viser et utvalg viktige tjenester knyttet til de sentrale arenaene i barn og unges liv.

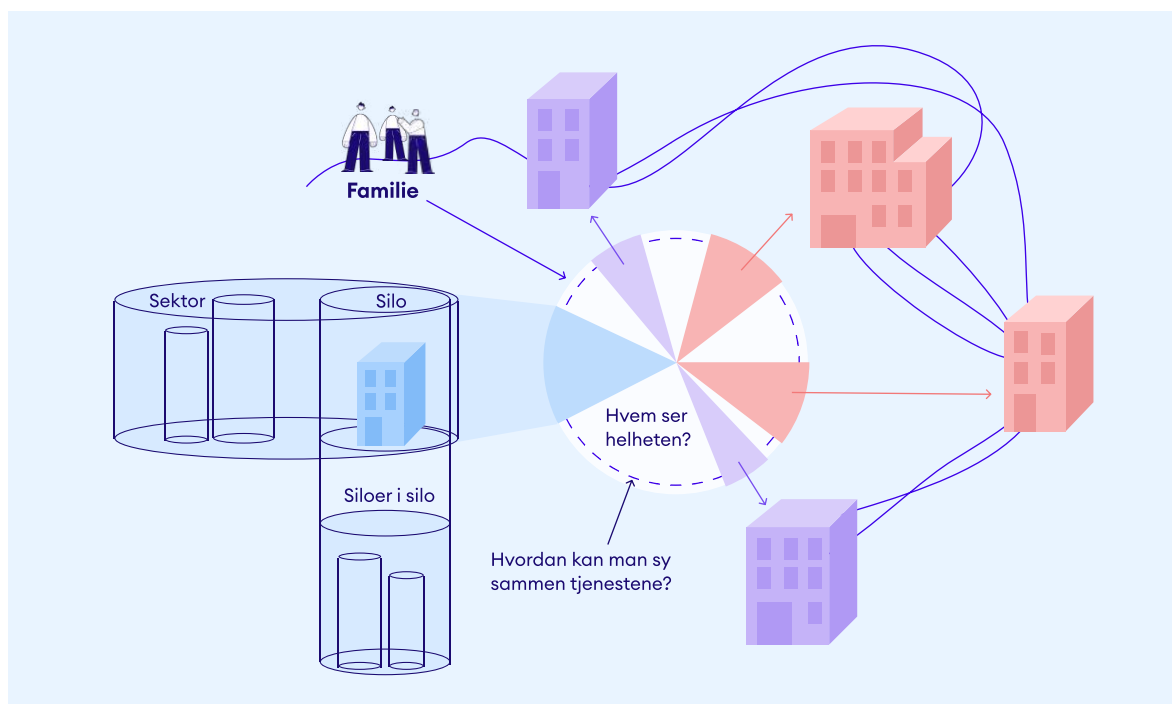
0-24 samarbeidet peker på tre sentrale utfordringer i arbeidet for å fremme en mer samordnet innsats for utsatte barn og unge: 1) manglende oppmerksomhet om å følge opp behov som ikke vurderes som innenfor eget ansvarsområde, 2) manglende kjennskap til andre profesjoner og tjenester kan bidra med i oppfølging av utsatte barn og unge, og at 3) ingen har tydelig ansvar for å koordinere tjenester til brukerne.



Dette tyder på at det som over betegnes som et fragmentert tjenesteapparat, kjennetegnes av utydelige grenseoppganger mellom tjenestene, lite kontakt og kjennskap på tvers av tjenesteområder og ikke minst at grenseflatene mellom tjenestene er et landskap hvor det er dårlig definert ansvarsdeling (Fløtten, Skog & Steen, 2020).

Dette henger tett sammen med den sektorinndelte strukturen i offentlig sektor, der hver sektor er sin egen organisatoriske silo med tydelige avgrensede ansvarsområder, juridiske reguleringer, økonomi, oppgaver, fag og profesjonskunnskap. Dette bildet gjenspeiler seg i den kommunale etatsinndelingen. Innsatsen i kommunene er påvirket av en rekke statlige, sektorisererte føringer gjennom lovverk, økonomiske finansieringsordninger, faglige retningslinjer og veiledere.

Denne organiseringen skaper muligheten for høyt spesialiserte tjenester med god fagkompetanse på ulike områder, som igjen gjør at vi som innbyggere kan forvente at de tjenestene vi mottar, har høy faglig kvalitet. Samtidig kan den sektorinndelte strukturen skape en rekke utfordringer, når en må finne måter å sy sammen innsatsen på ved samarbeid på tvers av forvaltningen, både vertikalt og horisontalt. (Fløtten, Skog & Steen, 2020). Sektoriseringen kan også bidra til at mange ungdommer nettopp faller mellom systemets ulike ansvarsområder, som beskrevet over. Det gjelder særlig i overganger eller når sammensatte problemstillinger gjør at en befinner seg inne i flere, og derfor uklare, ansvarsområder. Dette kan føre til en drakamp om ressurser og 'dytting' av ansvar mellom ulike aktører (Fløtten, Skog & Steen, 2020).



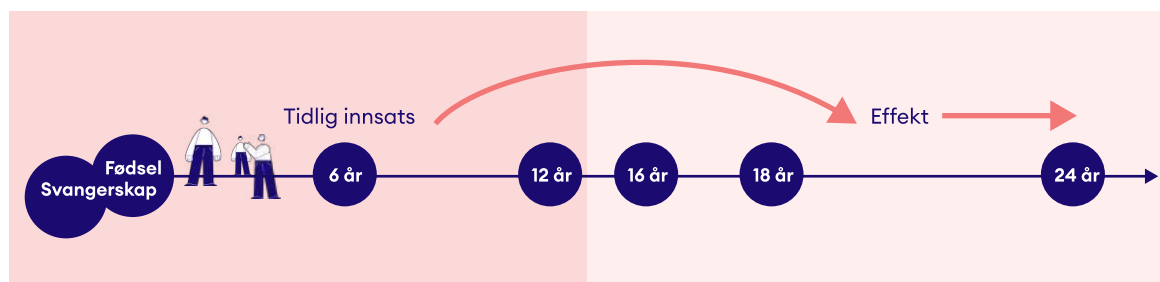
Visualisering fra Helsedirektoratets sitt arbeid i Livshendelsen Alvorlig sykt barn.



c Det er lite oppmerksomhet på forebygging og tidlig innsats

I dag er det for lite oppmerksomhet på forebygging og tidlig innsats (Forskningsrådet, 2020a). Det løftes frem at hjelpeapparatet stadig er for sent ute med å nå frem og hindre at barn og unge havner utenfor. Noen fødes inn i risikofaktorer som kan føre til utenforskap senere i livet. Da kan innsats i løpet av de 1000 første dagene i et individs liv, inkludert svangerskap, være avgjørende. Tidlig innsats må ivaretas både gjennom tilpassede tilbud og de universelle arenaene som er tett på de unge i hverdagen. Individuell tilpasning trekkes for eksempel frem i målet for Livshendelsen Alvorlig sykt barn: “Barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte skal få et sømløst, persontilpasset og forutsigbart tilbud slik at de kan fokusere sine ressurser på omsorg og økt livskvalitet” (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021).

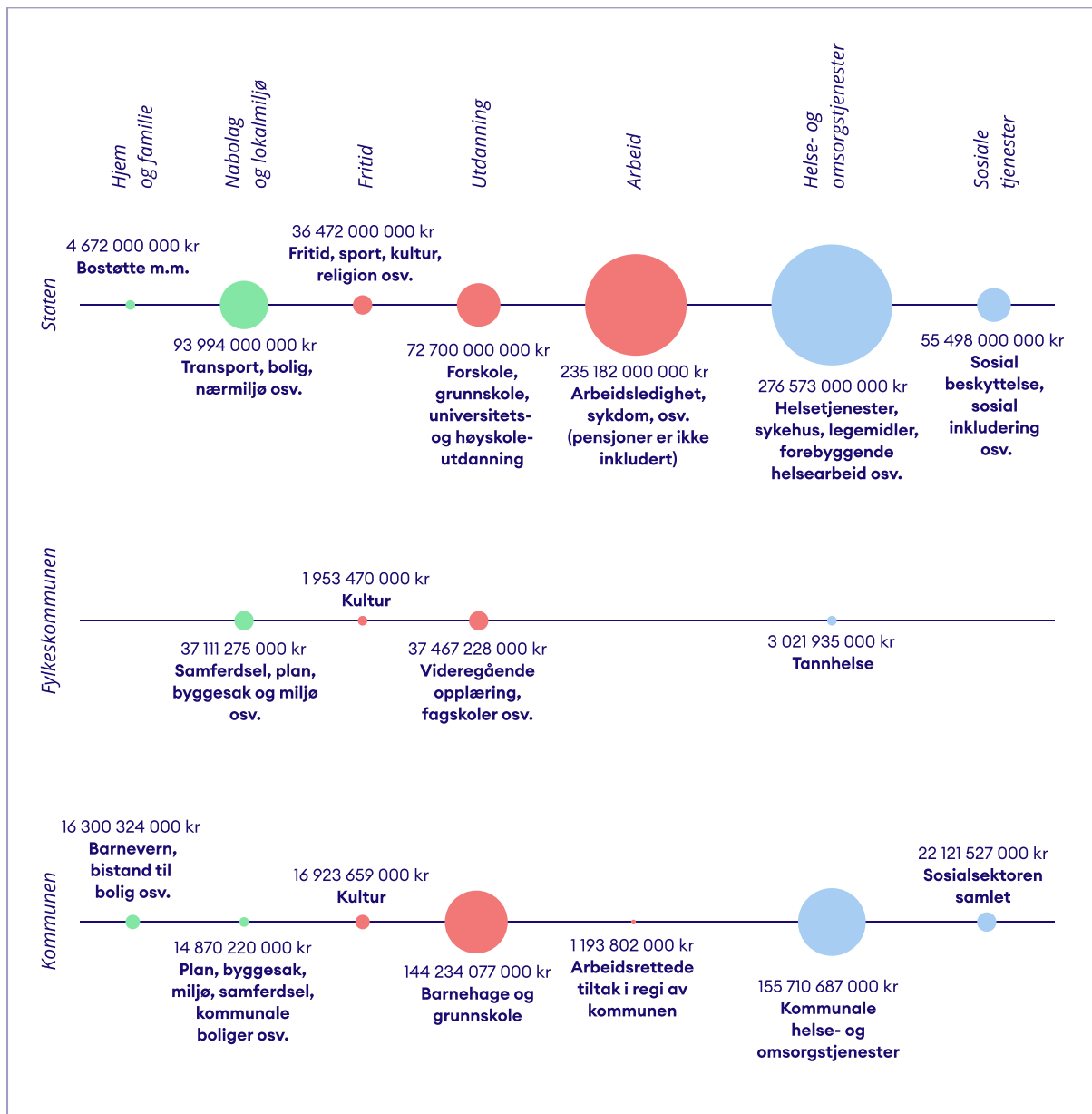
“ Mange tiltak virker å komme inn etter skolestart, og i ungdomstiden, og at dette for noen medførte at atferdsproblem og konfliktnivå var så høyt at de ikke kunne fortsette å bo med sine foreldre. Om bistanden hadde kommet tidlig kunne dette ha rettet opp en del av tilknytningskjevhetene, men det virket å komme for seint. (Grevskott, 2018).



Visualisering om tidlig innsats.

Mangel på tidlig innsats kan også ses i det offentlige finansieringsbildet. Basert på kommune-, fylkeskommune- og statsregnskapet fra 2022 ser det ut til at de største summene går til velferdsordninger og at lite går til forebygging³. De store summene går til drift og utvikling av tjenester, tiltak og velferdsordninger rettet mot innbyggere som trenger hjelp (f.eks. folk som står utenfor arbeid eller har helseutfordringer). Forebyggingstiltak og -tjenester er inkludert i pengene som går til å styrke oppvekst, nabolag, fritid og utdanning, men får mindre summer.

³ Denne observasjonen er umoden og trenger å kartlegges mer presist. Summene er hentet fra det offentlige budsjettet, der det er vanskelig å identifisere eksakte summer som går til forebygging og inkludering av barn og unge.



Visualisering om det offentlige finansieringsbildet i 2022. Utviklet basert på tall fra kommune-, fylkeskommune- og statsregnskapet fra 2022. Dette bilde er et utkast som viser pengesummer på et overordnet, aggregert nivå. Summene er kun estimater og formidles i norske kroner (NOK).

Selv om en kunne fokusert enda mer på forebygging og tidlig innsats, pågår det utviklingsarbeid for å styrke innsatsen. Forskningsrådet nevner blant annet at innen helseforskning har det blitt investert betydelige midler i forebyggende prosjekter der kommunen er samarbeidspartner. Det betyr at det er et økende antall kommuner som deltar som samarbeidspartner i forebyggende og helsefremmende prosjekter (Forskningsrådet, 2023a).



D Det er mangel på forskning på effekter og systematisk utprøving av tiltak

Det er mye godt arbeid som gjøres lokalt for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsliv. En utfordring ved arbeidet er at gode tiltak sjeldent blir fulgt opp med systematisk og forskningsbasert evaluering. Dermed er det lite kunnskap om hvilken effekt ulike innsatser for barn og unge har (Forskningsrådet, 2020b).

På noen områder er det svært lite effektforskning, både i Norge og internasjonalt. Dette gjelder for eksempel effekter av fritidstiltak, barneverntiltak og områdesatsinger på barns helse, læring og utvikling.

Det finnes lovende forskning rundt familiekoordinatorer som driver tett og helhetlig oppfølging, men effektene er usikre, spesielt for barn og unge (Ekspertgruppen om barn i fattige familier, 2023). Forskningsrådet nevner også at innen helseforskningen som helhet er det relativt få prosjekter som handler om langtidseffekter av tiltak (Forskningsrådet, 2023).

“ Det mangler ikke tiltak, ordninger og verktøy for å jobbe med utenforskap. Det som mangler er tålmodighet og å måle effekt av tiltak. Vi er for dårlige på å måle effekt av tiltak før vi setter inn nye tiltak. (Veslemøy Hellem og Katrine Nikolaisen i KS. Intervju gjennomført av KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020).

E Dagens innovasjonsarbeid er ikke tilstrekkelig for å ta tak utenforskap

Generelt, men også i arbeidet mot utenforskap, gjøres det mye utviklingsarbeid i Norge i dag. Store deler av innsatsen er virksomhetsnær, ifølge NIFU og Rambøll management consulting (2019) sin undersøkelse “De nordiske landenes strategier for innovasjon i offentlig sektor”. De peker på at Norge, sammenlignet med andre nordiske land, har en smalere og mer prosjektorientert inngang til innovasjon i offentlig sektor enn sine nordiske naboland. Mye av fokuset ligger på prosjekt- og organisasjonsnivå, der innsats rettes mot konkrete, tidsavgrensede enkeltprosjekter. Undersøkelsen viser at Norge har mindre aktivitet knyttet til innovasjon i et systemperspektiv eller utfordringsdrevet innovasjon (les mer om ulike typer innovasjon i det siste kapittelet om teori på side 59).

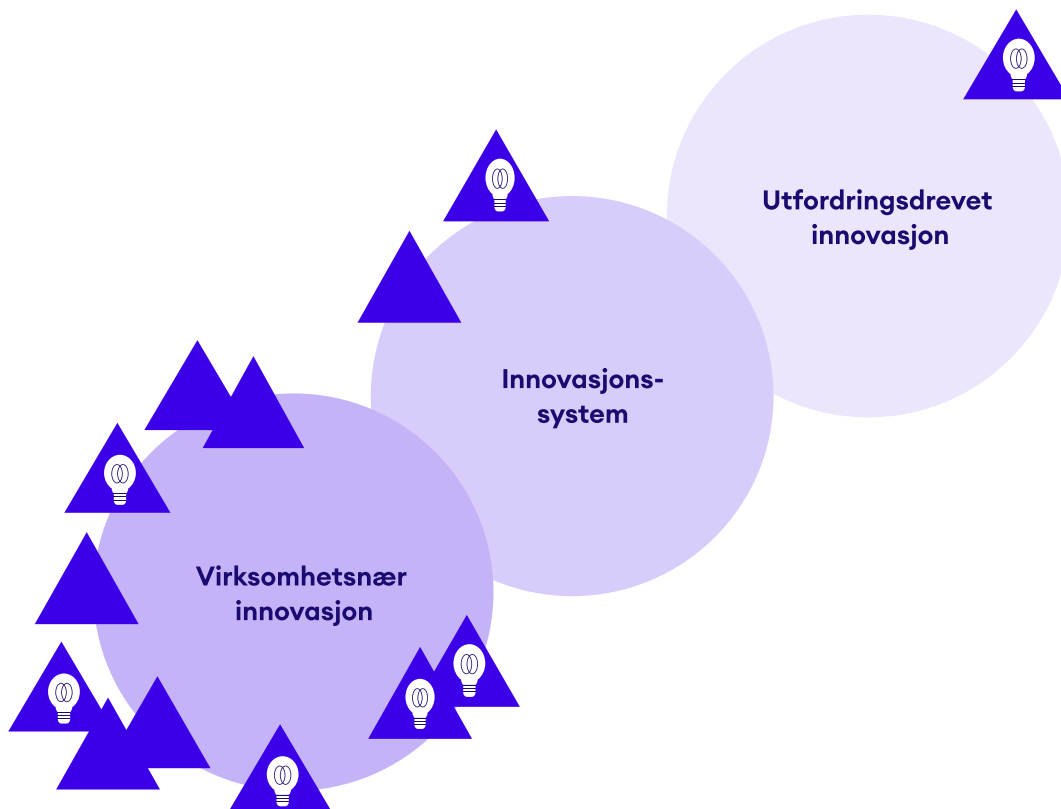
Offentlige virkemiddelaktører løfter behovet for å adressere flere store samfunnsutfordringer, som utenforskap, på nye måter – på tvers av både offentlig, privat og frivillig/sivil sektor, og på tvers av samfunnssektorer og forvaltningsnivåer (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2019; Design og arkitektur Norge, Digitaliseringsdirektoratet & Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).



Parisavtalen fra 2015, FNs bærekraftsmål og OECD (2015, 2017) har også bidratt til å øke oppmerksomheten rundt behovet for å adressere flere av de store samfunnsutfordringene på nye måter, og at etablerte verktøy og sektorbaserte tilnærminger til forskning og innovasjon ikke lenger er tilstrekkelig (NIFU og Rambøll management consulting, 2019).

Tradisjonelle virkemidler i forskningspolitikken gir ikke alene en klar retning eller kraft som gjør at en klarer å løse problemene i tide, ifølge Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Store mengder kunnskap publiseres i artikler og rapporter, men veien til konkret anvendelse blir noen ganger for lang og for avhengig av tilfeldigheter (Kunnskapsdepartementet, 2022).

Dette er av grunnene til at regjeringen vil igangsette målrettede samfunnsoppdrag (eller “missions”) i Norge, som et nytt virkemiddel i norsk forsknings- og innovasjonspolitik. Slike samfunnsoppdrag kan beskrives som store satsinger som er rettet mot å løse overgripende og komplekse samfunnsutfordringer (Koch, Normann, Scordato, Solberg & Thune, 2022). De kan gi retning og struktur for å adressere komplekse samfunnsutfordringer (Design og arkitektur Norge, Digitaliseringsdirektoratet & Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).



Visualisering som viser at innovasjonen i Norge hovedsakelig er virksomhetsnær. Basert på arbeidet fra NIFU og Rambøll management consulting, 2019.



Funn 2

Satsinger på tvers av sektorer er stadig mer vanlig, men det er potensial for å skape mer samvirkende effekt på tvers av initiativer

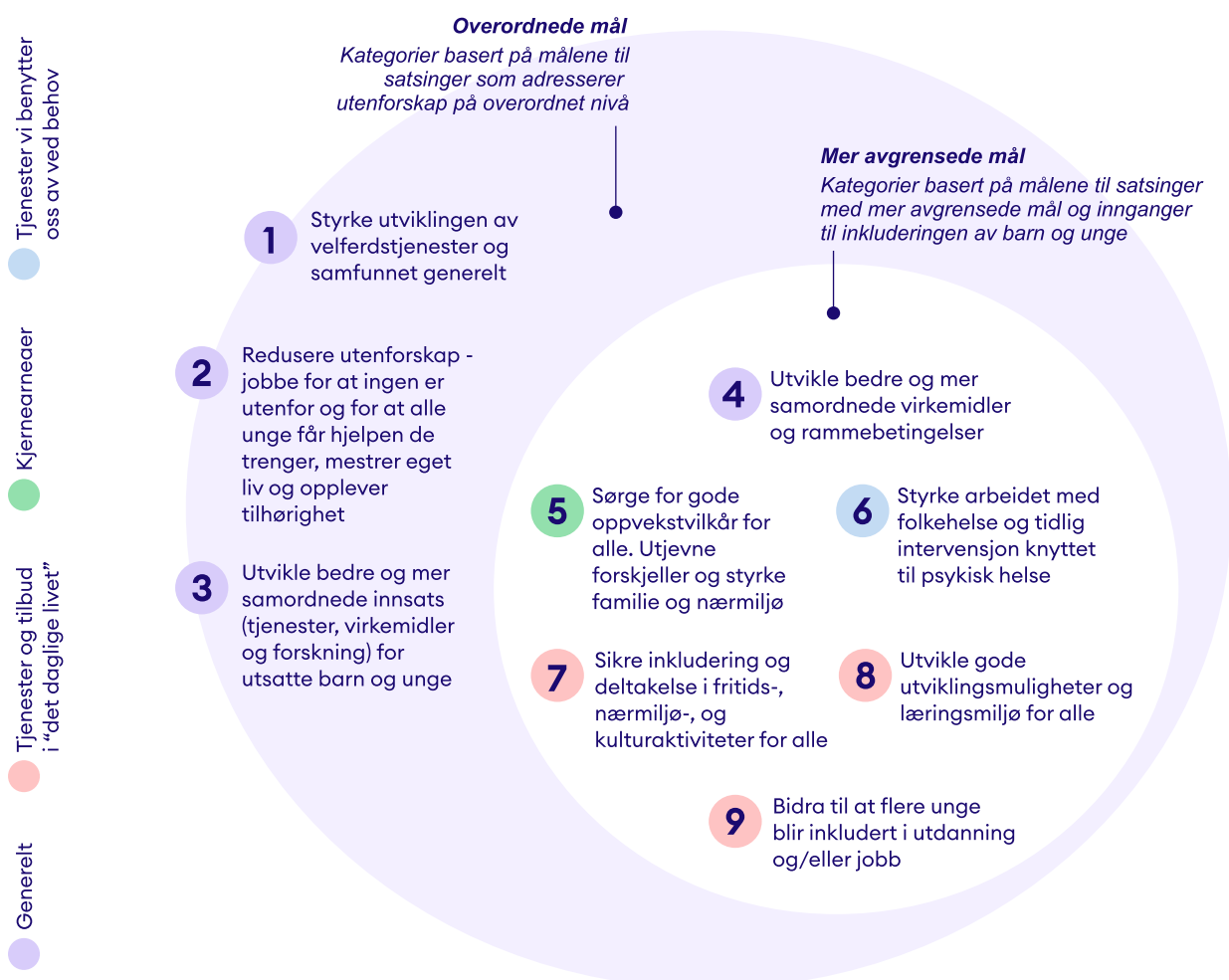
- F** Listen av tverrsektorielle satsinger for inkludering av barn og unge de siste årene er lang, og arbeidet kan bygges videre på
- G** Forskningen knyttet til inkluderingen av barn og unge styrkes stadig, men er fortsatt ganske sektorisert
- H** Dagens tverrsektorielle satsinger mangler koblinger og synergier på tvers, til tross for at målene ofte sammenfaller
- I** I dag håper en at satsinger kan ha samvirkende effekt, i stedet for å sørge for at de utfyller hverandre og virker godt sammen fra start



F Listen av tverrsektorielle satsinger for inkludering av barn og unge de siste årene er lang, og arbeidet kan bygges videre på

De siste årene har vi i Norge etablert mange tverrsektorielle og store satsinger knyttet til inkluderingen av barn og unge og utenforskap. Det er positivt at dette er noe flere ønsker å løse, og potensialet for reell endring er stort hvis en klarer å samordne innsatsen og øke graden av samvirkende effekt. Vi har utforsket i hvor stor grad satsingene har sammenfallende mål ved å lage oppsummerende kategorier av mål basert på målformuleringene til de 34 satsingene vi har kartlagt. Tabellen på de neste sidene viser satsingene sortert basert på mål, hvilke aktører som har vært ansvarlige, fokus i arbeidet og om satsingen er nasjonal eller regional.

De 34 satsingene kan sorteres i **9 kategorier av mål**.⁴



Modell som viser de ni kategoriene som oppsummerer innsatsen til satsingene basert på deres målformuleringer

⁴Kategoriseringen av mål og fokusområder for satsingene er et forsøk på å se hvordan ulike satsinger kan henge sammen. Det er ment som et utkast som kan/bør bearbejdes, videreutvikles og valideres.



13 satsinger hører hjemme i **3 kategorier av overgripende mål**. Dette er satsingene som adresserer utenforskap uten en tydelig avgrensning. De jobber helhetlig med hele samfunnsutfordringer. Det er følgende satsinger:

Kategorier av mål	Satsing - med utdrag fra egne mål	Ansvarlig(e) virksomhet(er)	Fokus i arbeidet	Nivå
<p>1</p> <p>“Styrke utviklingen av velferdstjenester og samfunnet generelt”.</p> <p>Overordnede satsinger som berører inkluderingen av barn og unge på en indirekte måte.</p>	<p>Portefølje for velferd, kultur og samfunn (pågående). “...stimulere til innovasjon og investere i forskning som gir relevant kunnskap for å møte og håndtere sentrale samfunnsutfordringer på velferds-, arbeidsliv og kulturområdet”.</p>	Ansvarlig: Forskningsrådet	Forskning	Nasjonalt
	<p>Portefølje for helse (pågående). “...investere i grunnleggende og anvendt forskning i hele bredden fra helsefremmende tiltak og forebygging via diagnostikk, behandling og rehabilitering av sykdom til organisering og effektivisering av helse-, velferd- og omsorgstjenestene”.</p>	Ansvarlig: Forskningsrådet	Forskning	Nasjonalt
<p>2</p> <p>“Redusere utenforskap - jobbe for at ingen er utenfor og for at alle unge får hjelpen de trenger, mestrer eget liv og opplever tilhørighet”.</p> <p>Satsinger som adresserer utenforskap i sin helhet og utforsker løsninger for å forebygge og “reparere” utenforskap.</p>	<p>Ungt utenforskap i KS Partnerskap for radikal innovasjon (pågående). “Alle barn og unge er verdifulle. Alle blir tatt på alvor, kjenner tilhørighet og møter et samfunn som ivaretar deres behov”</p>	Ansvarlig: KS PRI Involverte: DCC, KDD, LUP, Kronprinsparets fond, Sparebankstiftelsen DNB.	Virkemiddelutvikling, forskning	Nasjonalt
	<p>Møre og Romsdal 2025 - nullvisjon for utenforskap (pågående). “...arbeider for koordinering av forebyggende innsatser for systemendringer som kan bidra til å redusere utenforskap – definert som unge mellom 16-24 år som er utenfor skole, utdanning og/eller arbeid – i Møre og Romsdal”.</p>	Ansvarlig: Møre og Romsdal fylkeskommune. Involverte: NAV, Kommuner i fylket, KS, Statsforvalteren, andre statlige aktører	Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling	Regionalt
	<p>Utenforfloken - Null Unge Utenfor(2020-2021). “Null unge utenfor. Se for deg en fremtid med null unge utenfor. En fremtid med rause og robuste barn og unge, veiledet av rause og robuste rollemodeller og voksne. En fremtid der unge til enhver tid har tilgang på et mangfold av arenaer hvor de kan høre til og dyrke sine interesser...”</p>	Ansvarlige: Æra, Norges fotballforbund, OBOS, Norsk tipping. Involverte: Norges idrettsforbund, UKM, Kronprinsparets fond, Nordre Follo kommune, DNT, Gjensidige stiftelsen, Redd barna, Kulturtanken, No Isolation, Windjammer, Den Norske Opera og ballett, Stiftelsen TY, Tøyen unlimited, Circular ways, XXL, OsloMet, Norsk kulturskoleråd, Norsk kulturskoleråd.	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt



Kategorier av mål	Satsing - med utdrag fra egne mål	Ansvarlig(e) virksomhet(er)	Fokus i arbeidet	Nivå
	Fellesløft Trøndelag - ungt utenforskap (pågående). "Forebygge og redusere utenforskap i Trøndelag fylkeskommune"	Ansvarlig: KS Trøndelag. Involverte: NAV, Statsforvalteren i Trøndelag, Trøndelag fylkeskommune, Welfare i NTNU, KS PRI.	Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling, forskning	Regionalt
	Alle sammen. Ung inkludering i Nordland (pågående). "...Barn og unge skal ha gode oppvekstvilkår i hele Nordland. Unge i Nordland skal møte helhetlige og samordnede tjenester. Samiske unge skal kunne delta i samfunnet på egne språklige og kulturelle premisser. Barn og unge voksne med funksjonsnedsettelse skal ha like muligheter til utdanning, arbeid og deltakelse..."	Ansvarlig: Nordland fylkeskommune. Involverte: Kommuner i fylket, Nordlands-forskning.	Tjeneste- og tiltaksutvikling, forskning, kompetanseutvikling	Regionalt
	KS-nettverket Styrket kvalitet på samhandling for utsatte barn og unge (2017-2020) - en del av 0-24 samarbeidet og 0-24 prosjektet under Nordisk Ministerråd. "Bidra til kommunenes tverrsektorielle samhandling for at alle barn og unge skal oppleve en helhetlig og god oppvekst".	Ansvarlig: KS Involverte: Udir, ulike kommuner i Norge.	Kompetanseutvikling	Nasjonalt
3 "Utvikle bedre og mer samordnede innsats (tjenester, virkemidler og forskning) for utsatte barn og unge". Satsinger som jobber helhetlig og bredt for at utsatte barn og unge møter et helhetlig hjelpeapparat.	0-24 samarbeidet (2015-2021). "Alle barn og unge skal få den støtten og hjelpen de har behov for slik at de kan mestre eget liv" "Utsatte barn og unge mellom 0 og 24 år og deres familier skal få et bedre koordinert og mer helhetlig tjenestetilbud".	Ansvarlige: Udir, Hdir, NAV, IMDI, Bufdir. Involverte: Politidirektoratet, Konfliktrådet.	Virkemiddelutvikling tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
	BarnUnge 21-strategien (2019-2021). "En kunnskapsbasert oppvekstpolitikk. Skape en målrettet, helhetlig og koordinert innsats for forskning, utvikling og innovasjon for utsatte barn og unge".	Ansvarlig: Forskningsrådet. Involverte: KD, Bufdir, Udir, NAV, FHI, NKVTS, Politi høgskolen, Øvre Eiker kommune, Oslo kommune, Bergen kommune, NUBU, Universitetet i Tromsø, Universitetet i Stavanger, NTNU.	Forskning	Nasjonalt
	Etatssamarbeidet utsatte barn og unge – undergruppe av Kjernegruppe (pågående). "...bedre samordnede tjenester og mer helhetlig innsats for utsatte barn og unge og deres familier".	Ansvarlige: Bufdir, Udir, Hdir. Involverte: Konfliktrådet, Politiet, FHI, IMDI, Husbanken, Statped, NAV, Medietilsynet, Kriminalomsorgen.	Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt



Kategorier av mål	Satsing - med utdrag fra egne mål	Ansvarlig(e) virksomhet(er)	Fokus i arbeidet	Nivå
	Livshendelsen Alvorlig sykt barn (pågående). "Sømløst, persontilpasset og forutsigbart tjenestetilbud for barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte".	Ansvarlig: HelseDirektoratet. Involverte: NAV, Statped, E-helsedir, Flekkefjord kommune, Bufdir, KS.	Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
	DigiUng (pågående). "...unge skal finne informasjon og tjenester på ett samlet sted, fremfor å lete i en jungel av offentlige tjenester. (...) videreutvikle ung.no til å bli en brukervennlig inngangsport til kvalitetssikret informasjon og hjelpetjenester drevet av det offentlige og frivillighet på tvers av sektorer".	Ansvarlige: Bufdir, Hdir. Involverte: KS, Digidir, Norsk helsenett.	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt

21 satsinger hører hjemme i **6 kategorier med mer avgrensede mål**. Dette er satsinger med mer avgrensede innganger til inkluderingen av barn og unge. De jobber med ulike deler av problematikken. Det er følgende satsinger:

Kategorier av mål	Satsing - med utdrag fra egne mål	Ansvarlig(e) virksomhet(er)	Fokus i arbeidet	Nivå
4 "Utvikle bedre og mer samordnede virkemidler og rammebetingelser". Satsinger som jobber spesifikt med å utvikle bedre offentlige virkemidler og rammebetingelser for statlige virksomheter og kommuner.	Pilot for programfinansiering - delprosjekt i 0-24 samarbeidet (2020-2022). "...At kommunene selv kan sitte i førersetet og disponere ressurser slik det passer for dem. Styrke lokalt eierskap. Fremme kunnskapsbasert og innovativt arbeid i kommunene".	Ansvarlige: Udir, KS, Hdir, Bufdir. Involverte: 12 pilotkommuner, Statsforvalter i Trøndelag, Innlandet og Vestfold og Telemark, Oxford Research, NTNU, Nordlandsforskning, PwC, KSK	Virkemiddelutvikling	Nasjonalt
	System-demonstrator. Eksperimentering med bedre og tverrsektorielle tilbakemeldingsløyper mellom stat og kommune- prosjekt i Livshendelsen Alvorlig sykt barn (pågående). "Styrke tilbakemeldingsløyfen fra bruker og tjeneste til sentralforvaltningen og tilbake igjen, da dette er identifisert som en grunnleggende faktor for å skape varige endringer".	Ansvarlig: HelseDirektoratet. Involverte: KS, Udir, NAV, Statped, Flekkefjord kommune, Kristiansand kommune, Statsforvalteren i Trøndelag i Agder, Etats-samarbeidet for utsatte barn og unge	Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
	Evaluering av implementeringen av prop 100 L (endringer i velferdstjenestelovgivningen) (pågående). "Undersøke hvordan endringene i velferdstjenestelovgivningen iverksettes i praksis. I dette inngår hvordan ulike statlige, kommunale og private aktører fortolker nytt regelverk, og hvordan regelverket etterleves".	Ansvarlig: Udir. Involverte: NAV, Hdir, Bufdir, NTNU samfunnsforskning.	Virkemiddelutvikling, forskning	Nasjonalt



<p>5</p> <p>“Sørge for gode oppvekstvilkår for alle. Utjevne forskjeller og styrke familie og nærmiljø”.</p> <p>Satsinger som jobber for å utvikle bedre levekår for barn og unge tidlig i livet.</p>	<p>Områdesatsinger (pågående). "Bidra til å utjevne sosial ulikhet ved at flere beboere i områder med særskilte levekårsutfordringer kan bli økonomisk selvstendige gjennom arbeid, og bli aktive deltakere i lokalsamfunn og storsamfunn."</p>	<p>Ansvarlige: KDD, Husbanken, DOGA.</p> <p>Involverte: Ulike kommuner i Norge.</p>	<p>Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling</p>	Nasjonalt
	<p>Opptappingsplan om vold og overgrep mot barn og vold i nære relasjoner (pågående). "Legge til rette for bedre forebygging og avdekking, bedre oppfølging av voldsutsatte, økt kompetanse, styrket samarbeid mellom tjenester og sektorer, samt å sørge for at vold og overgrep får nødvendig prioritet i hele straffesaksjeden".</p>	<p>Ansvarlig: JD.</p> <p>Involverte: BFD, HOD, KDD, AID.</p>	<p>Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling</p>	Nasjonalt
	<p>Kompetanseteamet mot tvangsekteskap, kjønnslemlestelse og negativ sosial kontroll (pågående). "Bistå hjelpeapparatet i konkrete saker om tvangsekteskap, kjønnslemlestelse eller andre former for æresrelatert vold. Styrke veiledning av voldsutsatte personer, veilede annet fagpersonell i forvaltningen og drive kompetanseheving.</p>	<p>Ansvarlige: Bufdir, IMDI, Udir, Hdir, NAV, Politidirektoratet.</p>	<p>Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling</p>	Nasjonalt
	<p>Sammen på vei: en intervensjon for førstegangsgravide i risiko (pågående). "Hjelp til å mestre omsorgen for barnet og få bistand til å leve et selvstendig liv".</p>	<p>Ansvarlig: Bufdir.</p> <p>Involverte: RBUP Øst og Sør, kommunale helsetjenester.</p>	<p>Tjeneste- og tiltaksutvikling</p>	Nasjonalt
<p>6</p> <p>“Styrke arbeidet med folkehelse og tidlig intervensjon knyttet til psykisk helse”.</p> <p>Satsinger som jobber for å forbedre folkehelsearbeidet i Norge og psykiske- og/eller rusutfordringer</p>	<p>Program for folkehelsearbeid i kommunene 2017-2027 (pågående). "Fremme barn og unges psykiske helse og livskvalitet. Styrke kommunenes langsiktige og systematiske folkehelsearbeid. Hindre utenforskap ved å fremme tilhørighet, deltakelse og aktivitet i lokalsamfunnet. Utjevning av sosiale forskjeller i barn og unges helse og livskvalitet".</p>	<p>Ansvarlige: HOD, Hdir, FHI, KS.</p>	<p>Virkemiddelutvikling, tjeneste- og tiltaksutvikling, forskning</p>	Nasjonalt
	<p>Fra kunnskap til handling og fra handling til kunnskap (2012-2016). "...utvikle nye og bedre arbeidsmetoder for å fremme innbyggernes helse. Vi skal bedre kvaliteten på folkehelsearbeidet i kommunene gjennom å utvikle og teste modeller og metoder for å omsette kunnskap til praksis og praksis til kunnskap".</p>	<p>Ansvarlige: Nord-Trøndelag fylkeskommune, Senter for helsefremmende forskning i NTNU.</p> <p>Involverte: Malvik kommune, Steinkjer kommune, Vikna kommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune, KS Nord-Trøndelag, HUNT forskningssenter NTNU.</p>	<p>Kompetanseutvikling, forskning</p>	Regionalt



	<p>Modellkommuneforsøket (2007-2014). "Utvikle gode modeller for tidlig intervensjon og helhetlig, systematisk oppfølging av barn av psykisk syke og barn med foreldre som misbruker rusmidler".</p>	<p>Ansvarlig: Bufdir.</p>	<p>Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling, forskning</p>	<p>Nasjonalt</p>
<p>7</p> <p>“Sikre inkludering og deltakelse i fritids-, nærmiljø-, og kulturaktiviteter for alle”.</p> <p>Satsinger som jobber for å styrke barn og unges deltakelse i lokalsamfunnet</p>	<p>Ungdom som ressurs i Midt-Norge (pågående). "Gi ungdom tilgang på relevante lavterskeltilbud for en bedre inkludering i det lokale kulturlivet".</p>	<p>Ansvarlige: Norsk kulturskoleråd, Sparebank 1 SMN.</p> <p>Involverte: Melhus kommune, Orkland kommune, Røros kommune, Steinkjer kommune, Ålesund kommune.</p>	<p>Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling</p>	<p>Regionalt</p>
	<p>"Alle med" - Nasjonal dugnad mot fattigdom og utenforskap blant barn og unge (NDFU) (pågående). "Å bidra til å sikre inkludering og deltakelse i fritidsaktivitet for barn og unge i Norge, uavhengig av foresattes sosioøkonomiske status".</p>	<p>Ansvarlige: Frelsesarmeen, Frivillighet Norge, Redd Barna, Røde kors, Kirkens bymisjon, LNU, Ungdom og fritid, KFUK-KFUM, Norges musikkorps forbund, Norges idrettsforbund.</p> <p>Involverte: Framfylkingen, Ung kirkesang, Norges ungdomslag, Norges speiderforbund, Voksne for barn, UNOF, Ung i kor, DNT Ung, Ungorg, Unge funksjonshemmede, Acta normisjon, Norsk friluftsliv, Norges frivilligsentralen, Blå kors ung, Norges handikapforbunds ungdom, Den Norske kirke, 4H, Skjærgårds live, Vellenes Fellesorganisasjon, Nasjonalforeningen for folkehelse, MIR, Unicef Norge, KFUK-KFUM speiderne.</p>	<p>Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling</p>	<p>Nasjonalt</p>
<p>8</p> <p>“Utvikle gode utviklingsmuligheter og læringsmiljø for alle”.</p> <p>Satsinger som jobber for å styrke utdanningen for barn og unge</p>	<p>Portefølje utdanning og kompetanse (pågående). "...utvikling av gode lærings – og utviklingsmuligheter for alle og et velfungerende utdannings- og forskningssystem. Det innebærer forskning og innovasjon om, og for, hele utdanningssektoren, fra barnehage og skole til høyere utdanning, kompetanse og arbeidsliv".</p>	<p>Ansvarlig: Forskningsrådet.</p>	<p>Forskning</p>	<p>Nasjonalt</p>



	<p>Partnerskap mot mobbing (pågående). "Samarbeide med relevante aktører for å styrke og utvikle kompetanse og kapasitet til å motvirke mobbing i lokalsamfunnet"</p>	<p>Ansvarlige: Bufdir, Udir, Hdir.</p> <p>Involverte: FUB, FUG, KS, Frivillighet Norge, Skolenes landsforbund, Utdanningsforbundet, PBL, Elevorganisasjonen, Fagforbundet, FK, Norsk lektorlag.</p>	Kompetanseutvikling	Nasjonalt
	<p>Felles oppdrag for å utvikle effektive og gode utdannings- og opplæringstjenester for ledige og utsatte grupper på arbeidsmarkedet (pågående). "Utvikle effektive og gode utdannings- og opplæringstjenester for ledige og utsatte grupper på arbeidsmarkedet".</p>	<p>Ansvarlige: NAV, AVDir HK-dir, IMDI, alle landets fylkeskommuner.</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
<p>9</p> <p>"Bidra til at flere unge blir inkludert i utdanning og/ eller jobb".</p> <p>Satsinger som jobber spesifikt for at flere unge kommer inn i utdanning og/ eller arbeid</p>	<p>Inn i jobb: få flere unge i jobb i kommunene (pågående). "Gi drahjelp til kommunene i arbeidet med å redusere utenforskap blant unge og samtidig få tilgang på tiltrengt arbeidskraft".</p>	<p>Ansvarlige: KS, NAV, Fagforbundet, Unio, YS, Akademikerne.</p> <p>Involverte: Ulike kommuner i Norge.</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
	<p>IPS Ung (pågående). "bidra til at flere unge i målgruppen gjennomfører utdanning/lærlingsløp og kommer over i ordinært lønnet arbeid".</p>	<p>Ansvarlig: NAV.</p> <p>Involverte: Hdir, Lokale behandlingstilbud for personer med psykiske eller ruslidelser, OsloMet.</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Nasjonalt
	<p>Prosjekt for inkludering i arbeid og utdanning (PIAU) (pågående). "Få flere unge som har blitt arbeidsledige og falt ut av yrkeslivet, tilbake i et utdanningsløp eller i varig arbeid".</p>	<p>Ansvarlige: Viken fylkeskommune, NAV Vest-Viken og Øst-Viken, LO Viken og Oslo, NHO Viken og Oslo.</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling	Regionalt
	<p>Partnerskap for inkludering og ung deltakelse (pågående). "...en overbygning til kommunenes pågående satsinger. Målet er å sikre politisk forankring og forpliktelse på tvers av forvaltningsnivåer og tjenester, samt gi medvind i kommunenes arbeid".</p>	<p>Ansvarlige: KS, Vestfold og Telemark fylkeskommune</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling	Regionalt
	<p>Utenforfloken 3.0 (pågående). "Mål er et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv. Utvikling må endres fra 'egosystem' til økosystem".</p>	<p>Ansvarlige: Æra, Gjensidige-stiftelsen, DOGA</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling, kompetanseutvikling	Nasjonalt
	<p>Flere i arbeid. "...bidra til at flere utenfor arbeid kommer i jobb og gjennomfører videregående skole, samt sørge for at bedriftene får dekket sitt behov for arbeidskraft".</p>	<p>Ansvarlige: Kristiansand kommune</p> <p>Involverte: UiA, NAV, Næringsforeningen i Kristiansand og Agder fylkeskommune.</p>	Tjeneste- og tiltaksutvikling	Regionalt



Satsingene representerer ambisjoner for å adressere store utfordringer ved dagens system, og peker på områder der en ikke lykkes godt nok i dag. Satsingene jobber på områder der det er behov for å tenke nytt og/eller jobbe på nye måter. Mange av målene sammenfaller.

De ulike satsingene angriper problemstillingene på forskjellige måter, ved å fokusere på ulike aspekter ved utfordringene. De representerer altså ulike typer utviklingsarbeid. Basert på satsingenes beskrivelser av eget arbeid, har vi identifisert fire typer utviklingsarbeid.

11
satsinger

● **Virkemiddelutvikling**

Satsinger med fokus på å adressere strukturelle utfordringer ved å utvikle bedre, mer helhetlige og treffsikre virkemidler - både juridiske, økonomiske, organisatoriske/prosessuelle og/eller pedagogiske. For eksempel satsinger som jobber for å samordne tilskuddsordninger eller med regulatoriske utfordringer.

23
satsinger

● **Tjeneste- og tiltaksutvikling**

Satsinger med fokus på å utvikle bedre og mer sammenhengende tjenester og/eller tiltak på tvers av virksomheter og sektorer. Her finnes det blant annet eksempler på utvikling av nye digitale tjenester for barn og unge, nye tiltak for å få flere inn i jobb eller utdanning eller lokale løsninger for at flere deltar i fritids- og kulturaktiviteter.

14
satsinger

● **Kompetanseutvikling**

Satsinger med fokus på å utvikle og styrke kompetanse hos de som møter eller jobber tett med barn og unge. Her finnes det for eksempel satsinger som støtter kommuner, frivillige organisasjoner eller andre i inkluderingsarbeidet deres ved å gi dem nye metoder og verktøy.

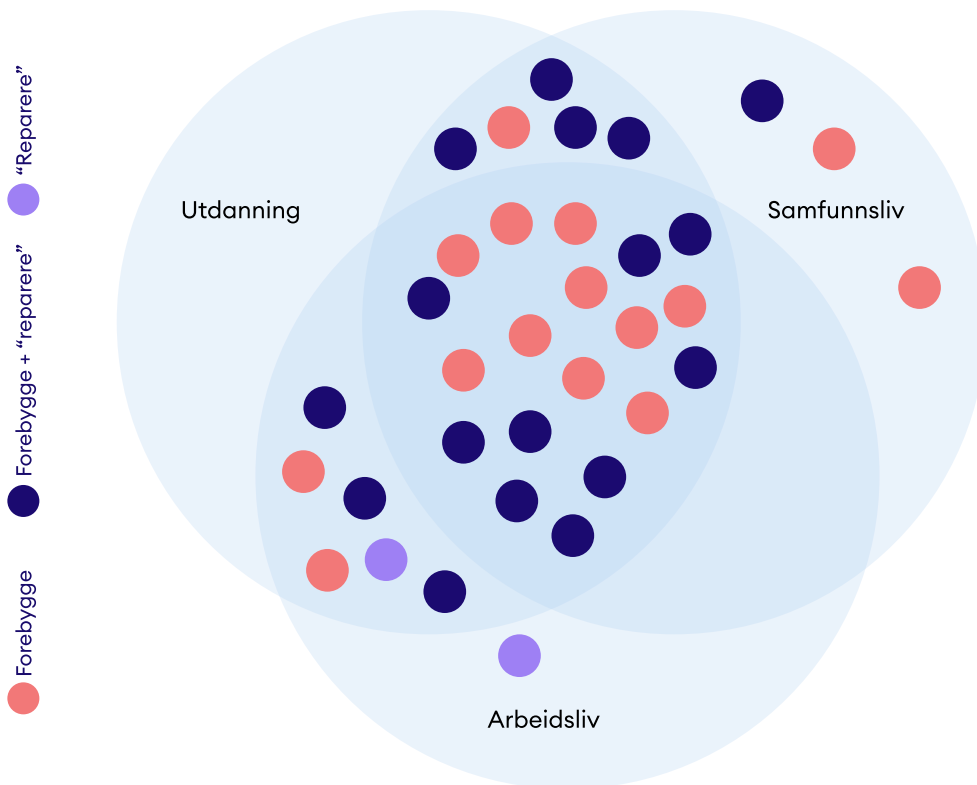
11
satsinger

● **Forskning**

Satsinger med fokus på å utvikle ny kunnskap på områder med betydning for inkluderingen av barn og unge. Det inkluderer for eksempel porteføljene til Forskningsrådet, som forvalter midler for å stimulere til forskning. I denne kategorien finnes det også satsinger med fokus på å skaffe ny innsikt og kunnskap knyttet til ulike problemstillinger ved å gjennomføre forsknings- og utviklingsoppdrag (FoU).



I tillegg til dette har vi kartlagt om satsingene legger vekt på forebygging av utenforskap, “reparasjon” eller begge deler. Vi ser at de fleste fokuserer på å forebygge eller å forebygge og “reparere” utenforskap samtidig. Få er initiert med mål om å kun “reparere” utenforskap. Dette kan tyde på at flere ser behovet for å styrke forebygging av utenforskap, som beskrevet i funn 1 (se side 16).



Visualisering som viser antall kartlagte satsinger som jobber med fokus på forebygging, reparering eller begge deler og i hvilken grad de berører utdanning, arbeidsliv og/eller samfunnsliv.

G Forskingen knyttet til inkluderingen av barn og unge styrkes stadig, men er fortsatt ganske sektorisert

Forskningen knyttet til inkludering av barn og unge finansieres av flere departementer, og i henhold til egne FoU-strategier som for eksempel BFDs forskningsstrategi, AIDs FoU-strategi og KDs strategi for utdanningsforskning. Forskningsfinansieringen per departement dekker deres totale sektoransvar, og favner derfor bredere enn kun inkludering av barn og unge. Forskningsrådet forvalter midler fra ulike departementer for å dekke de langsiktige kunnskapsbehovene og bidra til å bygge forskningsmiljøer (Forskningsrådet, 2023).

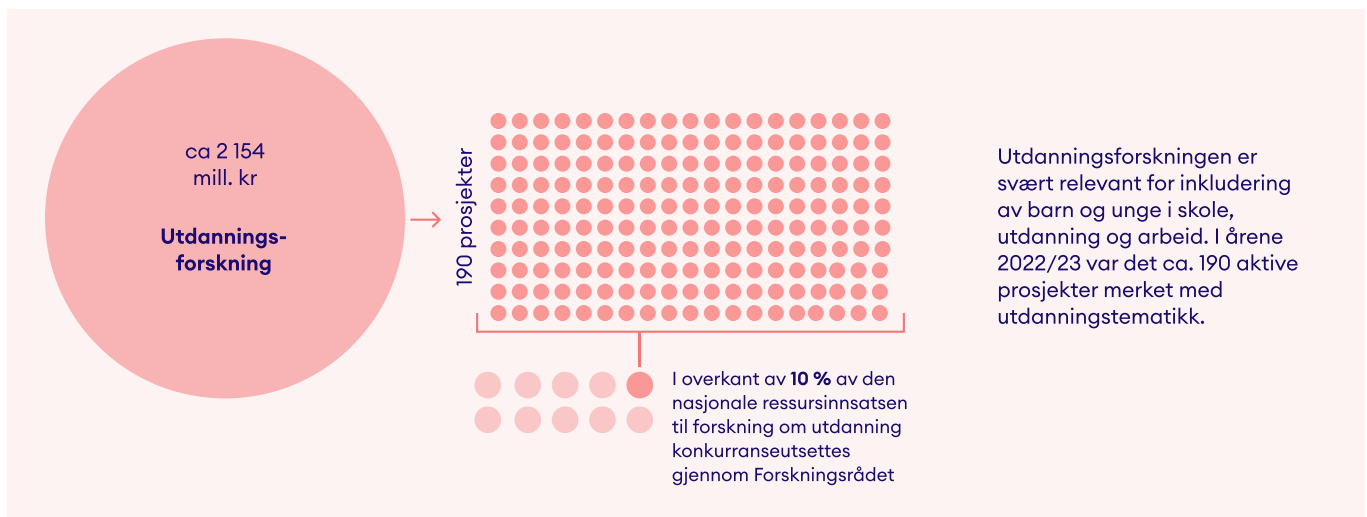
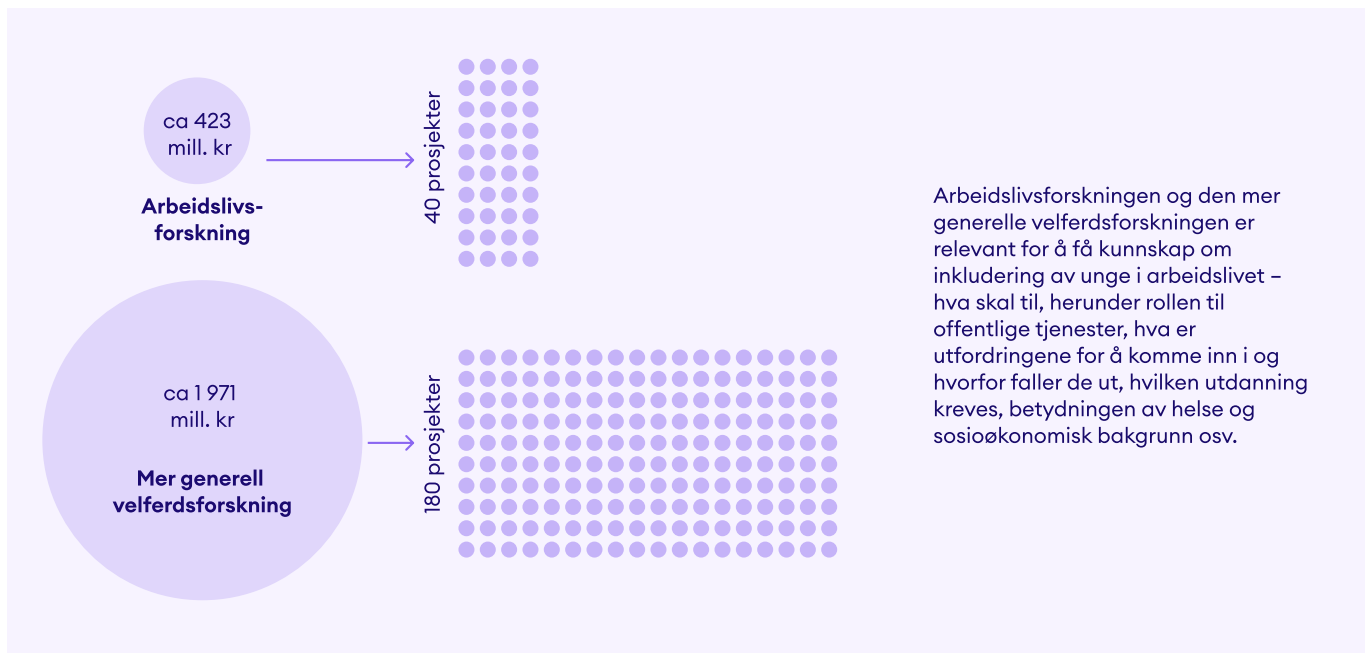


Under beskrives forskningen Forskningsrådet finansierer. Dette er ikke en total oversikt over forskning på området, da det også pågår forskning som gjennomføres innenfor de ulike sektorene og som finansieres av andre midler.

Forskningsrådet bruker ulike virkemidler som forskerprosjekter, innovasjonsprosjekter, kompetanse og samarbeidsprosjekter. De fleste prosjektene Forskningsrådet finansierer går over 3-6 år og har en økonomisk ramme på 10-12 millioner kroner per prosjekt. Innenfor området inkludering av barn og unge er det også flere forskningssvake områder jf BarnUnge21-strategien (Forskningsrådet, 2023).



Forkningsrådets forskning på barn og unge-området



Modell basert på informasjon fra Forskningsrådet, 2023.



Finansiering av forskningen i Forskningsrådet på barn og unge-området er sektorisert. Hvert departement spesifiserer ofte i sine tildelingsbrev hva som er viktige sektorpolitiske prioriteringer. Dette betyr at temaene som prioriteres hvert år er avhengig av de ulike prioriteringene hver sektor gjør. Selv om dette systemet fører til at forskningen styrkes på mange områder, bidrar det ikke nødvendigvis til sektorovergripende forskning (Forskningsrådet, 2023). Viktige temaer som går på tvers av sektorer kan bli glemt og mangler forskning. For eksempel er forskningen om sosial ulikhet, utenforskap og inkludering, som ikke er knyttet til for eksempel arbeidsinkludering og relevante tjenester, ikke spesielt etterspurt av sektordepartementene og dermed er det færre forskningsprosjekter med det som tema. I tillegg til de målrettede satsingene hvor departementene tildeler midler for forskning på barn og unge, er en større andel, nærmere 2/3, finansiert utenfor de målrettede satsingene i Forskningsrådet. Tematikken er likevel særdeles viktig for å inkludere barn og unge, som fattigdom, ulikhet og sosioøkonomiske forhold og hvordan dette påvirker barn, unge og familier mht helse, utdanning, arbeid og deltakelse på sosiale arenaer (Forskningsrådet, 2023).

H Dagens tverrsektorielle satsinger mangler koblinger og synergier på tvers, til tross for at målene ofte sammenfaller

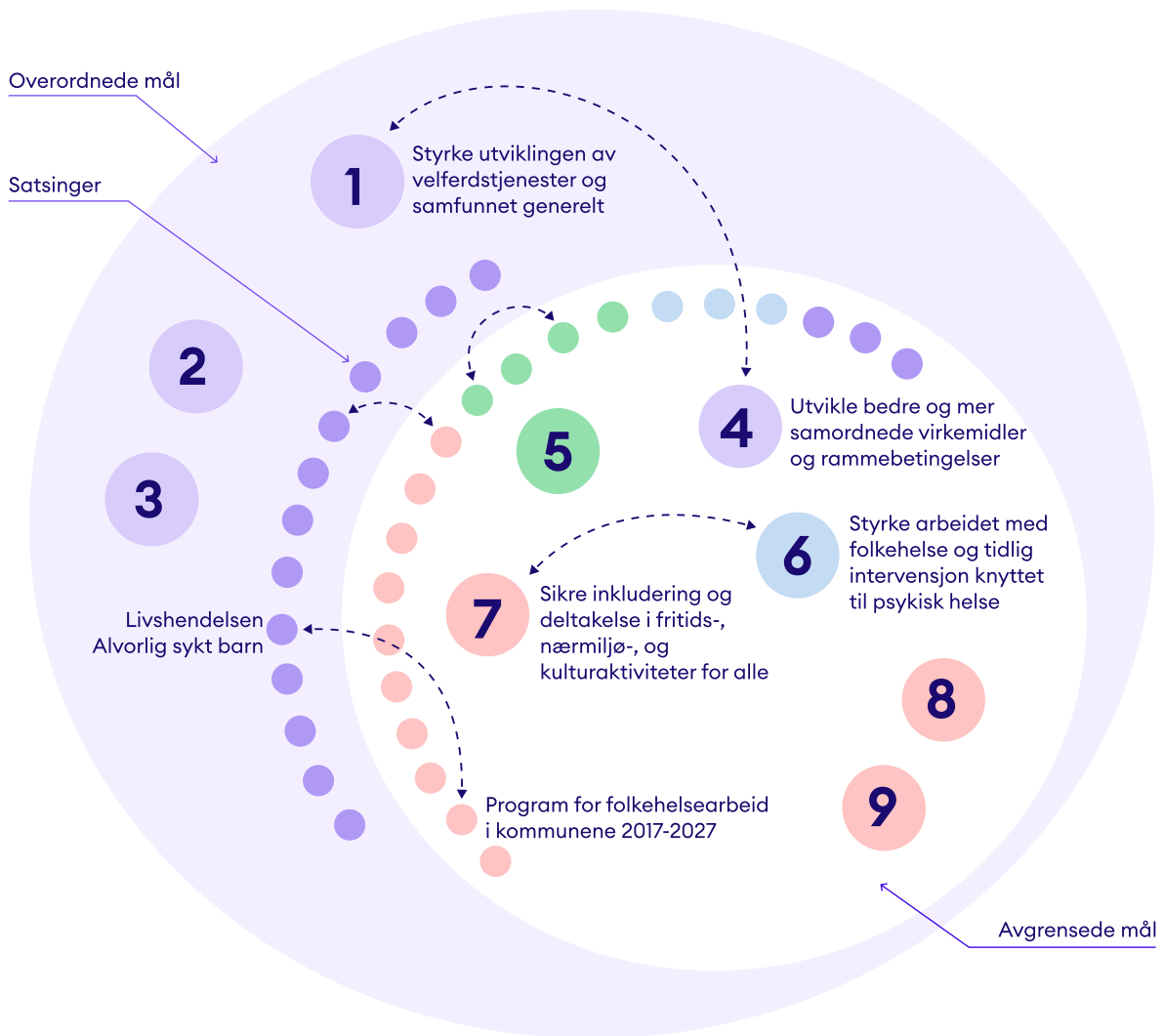
I Norge har vi etablert ulike satsinger med sammenfallende mål. Likevel mangler det tilsynelatende strukturer for å koble dem sammen, sørge for at mulige synergier eller overføringsverdi oppstår eller at initiativene ikke jobber mot hverandre. Tilbakemeldingssløyfene og systematiske delingsaktiviteter på tvers er ofte svake eller ikke-eksisterende. Mangel på koblinger gjør det vanskeligere å bygge videre på arbeid som er gjort og sikre at en har samvirkende effekt. Operativ gruppe erfarer at det finnes få strukturer for å dele erfaringer og unngå å “starte fra scratch”, og at det er behov for å bygge mer på det som allerede er gjort (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2015).

En kan stille seg følgende spørsmål:

- Hvordan kan ny kunnskap tas mer aktivt i bruk i tjenesteutviklingen?
- Hvordan kan det en lærer i tjenesteutviklingen bidra til virkemiddelutvikling (f.eks. knyttet til regelverk)?
- Kunne satsingene hatt mer samvirkende effekt dersom en hadde mekanismer for å utnytte synergiene mellom dem og mer samkjørt måloppnåelse?
- Hva skal til for at satsingene kobles sammen i større grad?



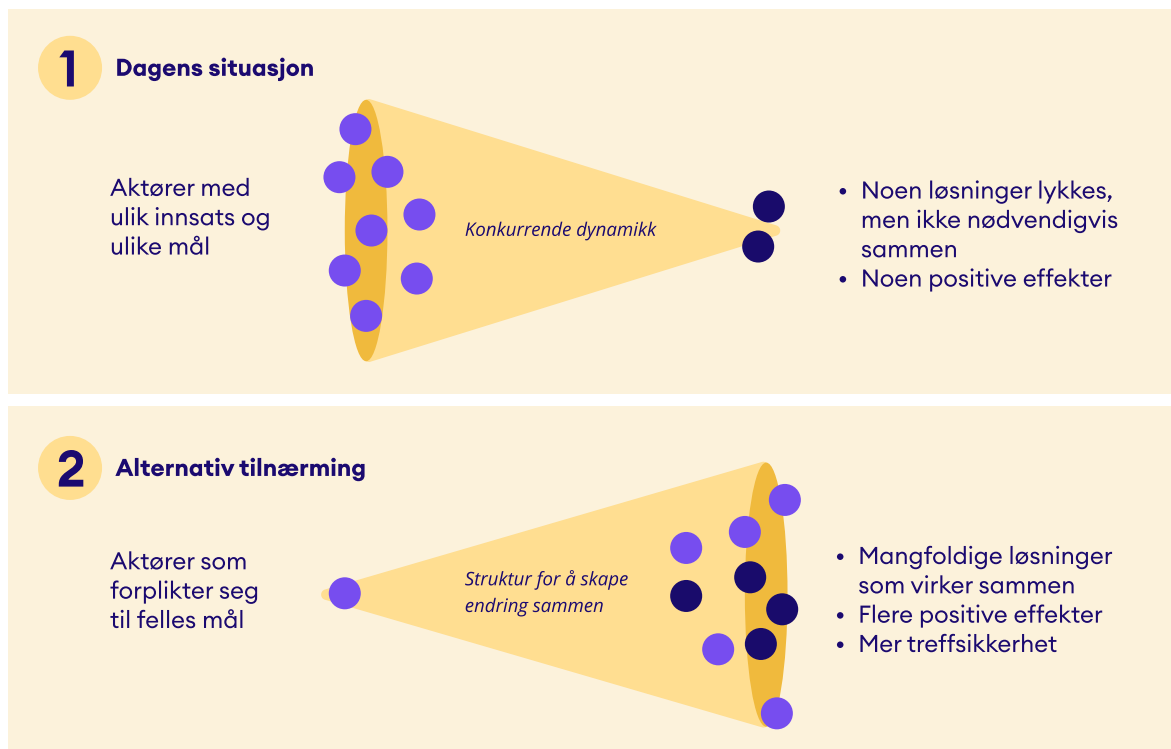
Operativ gruppe peker på at en årsak til at det er vanskelig å finne eller etablere koblingene, er at det ikke finnes noen nasjonale strategier som hjelper en å gjøre det. Mange aktiviteter og satsinger er positivt, med uten noen felles, strategiske mål på mellomlang og lang sikt blir utviklingen i liten grad gjensidig samvirkende. Det resulterer i at en mangler incentiver for samarbeid, og at en på ulike nivåer i forvaltningen jobber parallelt med mye av det samme – men uavhengig av hverandre, slik satsingene er et eksempel på. En får dermed mindre effekt av fellesskapets midler som investeres i FoU og innovasjon på området (Operativ gruppe, 2023).



Modell som viser eksempler på potensielle koblinger mellom satsinger, som kan gi nye synergier og samvirkende effekt på sikt.



I dag håper en at satsinger kan ha samvirkende effekt, i stedet for å sørge for at de utfyller hverandre og virker godt sammen fra start



Modell tilpasset av Dansk Design Center sitt arbeid i prosjektet "Fra ungdom til ung voksen", i samarbeid med KS Partnerskap for radikal innovasjon.

I dag starter aktører ulike tverrsektorielle satsinger hver for seg. En håper at innsatsene vil ha samvirkende effekt, men gjør lite for å sikre at synergiene oppstår. Noen lykkes, men ikke alle (modell 1 i visualiseringen). Dette kan også bidra til at det blir konkurranse mellom satsinger og initiativer, blant annet fordi virksomheter bak satsingene blir målt på egne initiativer og mål, og ikke nødvendigvis på om de bidrar til å nå felles og mer overordnede mål.

“ Vi trenger å bevege oss fra gode enkeltinitiativ til samvirkende effekt. (Kjøde, 2023)

Dansk Design Center og KS peker på at framfor å investere i enkeltstående initiativer som er i direkte konkurranse med hverandre, fungerer målrettede samfunnsoppdrag ("missions") som en felles, samlende struktur for en bred gruppe av aktører som i fellesskap ønsker å skape endring - sammen (modell 2 i visualiseringen). Et målrettet samfunnsoppdrag gir en anledningen til å jobbe mer utfordringsdrevet; skape strukturer for å samle aktører og enes om det store og ambisiøse målet, utforske hvordan en kan koble initiativer og løsninger og tillate 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 (Dansk Design Center & KS Partnerskap for radikal innovasjon, 2023).



Funn 3

Inkludering av flere barn og unge er en kompleks samfunnsutfordring med behov for en helhetlig, systemisk og kunnskapsbasert tilnærming

- J** Utenforskap er et gjenstridig problem som krever overgrepene endringer. En systemisk tilnærming kan være viktig i dette arbeidet
- K** Det er behov for å jobbe mer helhetlig, samt styrke tidlig innsats, gode menneskemøter og barn og unges medvirkning
- L** Mer systematisk utprøving og måling av tiltak er viktig fremover
- M** Mer kunnskap og innovasjon, samt kompetansen til å utnytte verdien av det, er sentrale forutsetninger for helhetlig, tverrsektoriell innsats
- N** Det finnes eksisterende kapasiteter for å jobbe med komplekse utfordringer i forvaltningen. Disse kan anvendes i samfunnsoppdraget



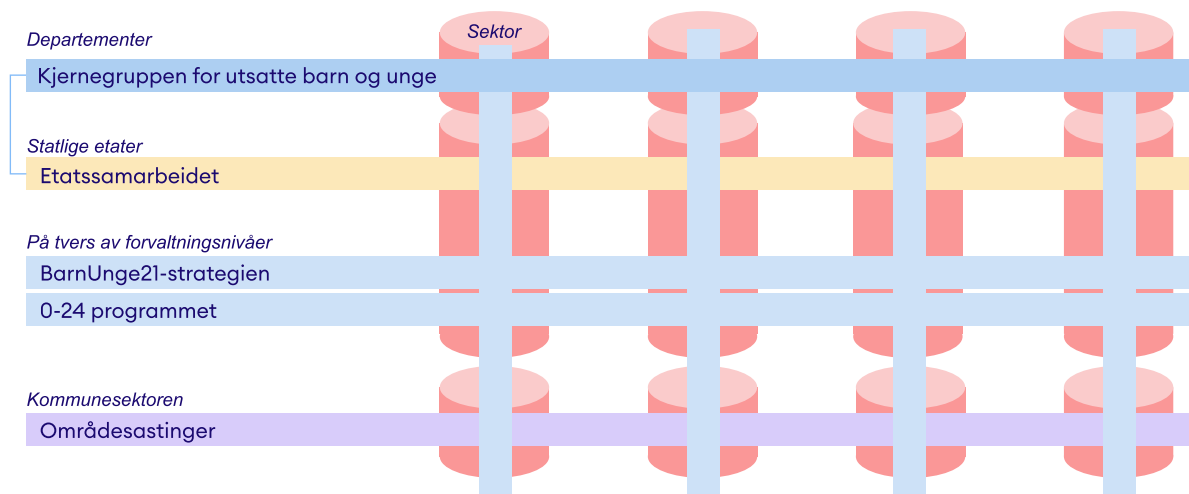
J Utenforskap er et gjenstridig problem som krever overgripende endringer. En systemisk tilnærming kan være viktig i dette arbeidet

Utenforskap er en gjenstridig utfordring. Det betyr at utfordringen oppstår av sammensatte årsaker som påvirker hverandre gjensidig og at ansvaret for å gjøre noe med problemet er fragmentert og kan beskrives på mange ulike måter (Ulfrstad, 2011). Det å løse utfordringen krever innsats fra flere sektorer samtidig (Fløtten, Skog & Steen, 2020) og det utfordrer den sektorinndelte offentlig sektor, arbeidsmåter og måten tjenestene i samfunnet er organisert.

KS Partnerskap for radikal innovasjon (KS PRI) løfter frem at for å adressere utenforskap er det ikke nok med å utvikle bedre tjenester og tiltak innenfor hver sektor. Å inkludere barn og unge i samfunnet krever altså transformasjon: overgripende endringer som favner alt fra arbeidsmåter, organisering, ledelse, forskning, teknologi, virkemidler og politikk. Dette på tvers av sektorer som f.eks. kultur, utdanning, helse, bolig, integrering og arbeid og velferd. (Les mer om transformasjon på side 63)

Inkrementelle og radikale endringer trengs for å inkludere flere barn og unge i samfunnet og forandre dagens situasjon i betydelig grad (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2023b). Tverrsektorielt samarbeid er essensielt for å klare dette. Det bidrar blant annet til at en ser det større perspektivet med ulike faglige blikk, tar utfordringene ved rota og jobber mot felles mål og langsiktige gevinster.

Det finnes noen eksempler av tverrsektorielle satsinger som har utviklet strukturer og organisert seg for å skape overgripende og varige endringer på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer og på sikt få til transformasjon. BarnUnge21, Kjernegruppen for utsatte barn og unge på tvers av departementer og etatssamarbeidet på direktoratsnivå er eksempler på slike initiativ.



Modell som viser eksempler på satsinger som har etablert strukturer for å skape overgripende endringer. Dette er en skisse som kan videreutvikles.



I tillegg har både KS Partnerskap for radikal innovasjon, Fellesløft Trøndelag, Null unge utenfor og Livshendelsen Alvorlig sykt barn begynt å bruke nye tilnærminger og metoder for å ta tak i kompleksiteten utenforskap representerer. De bruker blant annet en systemisk tilnærming i sitt arbeid. Det betyr at de benytter systemtenkning som tankesett for å adressere komplekse utfordringer og anvender metoder for å forstå helheten i utfordringen, sammenhenger og rotårsaker. Dette med mål om å skape systeminnovasjon - det vil si omstilling rundt de grunnleggende strukturene som gjør at utenforskap oppstår (Les mer om en systemisk tilnærming og systeminnovasjon fra side 60).

Under løftes to eksempler på prosjekter som har benyttet en systemisk tilnærming. Det finnes flere eksempler, men disse to er valgt ut fordi de viser at systemiske metoder har vært viktig for å utvikle en helhetlig forståelse om årsakssammenhenger knyttet til utenforskap og utviklingen av tjenester for barn og unge med sammensatte behov. Prosjektene belyser og bekrefter blant annet behovet for å skape mer strukturelle endringer i samfunnet som går utover utviklingen av bedre tjenester og tiltak.

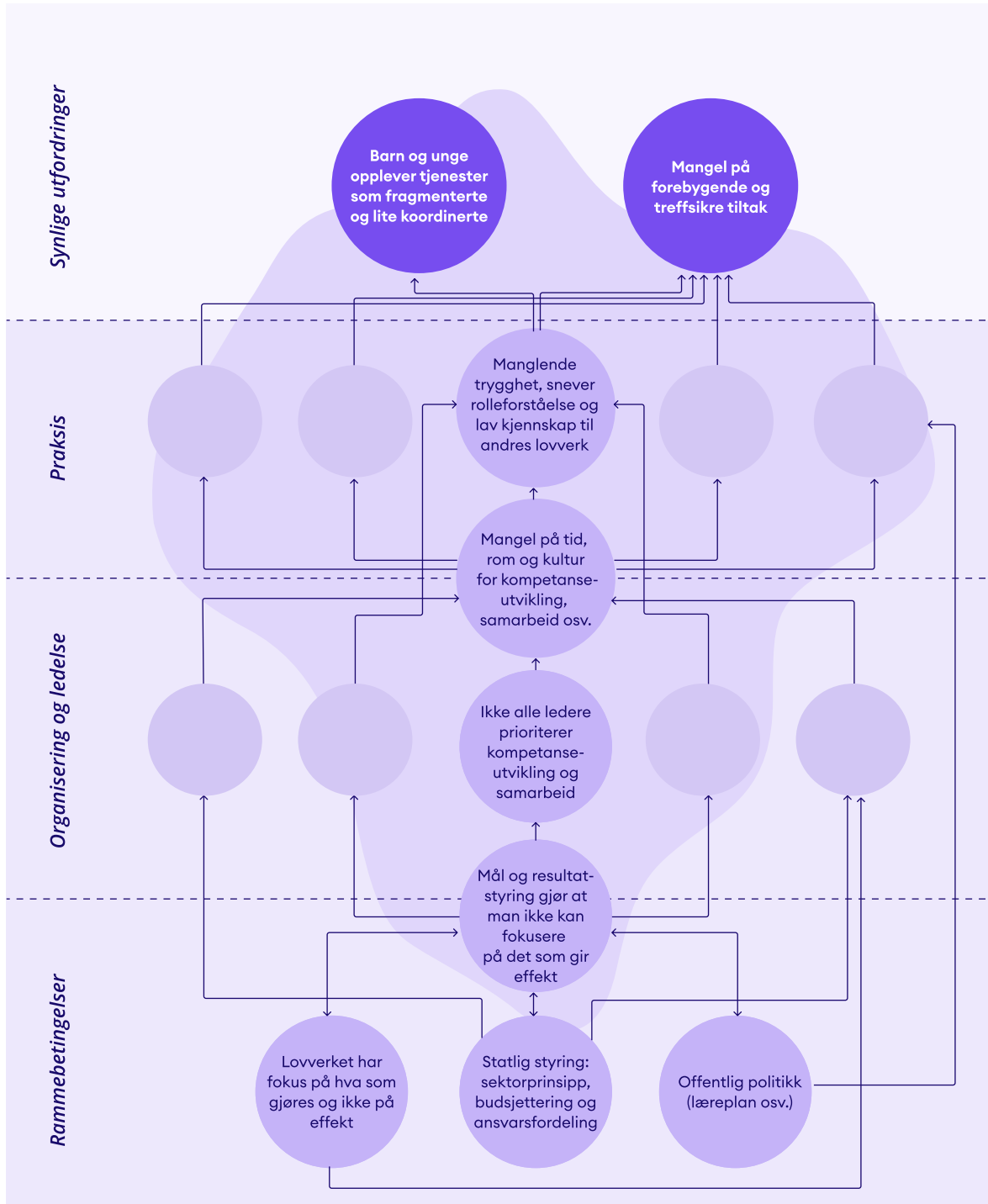
- **I Stimulab-prosjektet Alvorlig sykt barn, et prosjekt i arbeidet med Livshendelsen Alvorlig sykt barn**, ble det gjennomført en kartlegging av utfordringer og årsakskjeder ved bruk av metoder fra systemisk design (kombinasjon av design og systemtenkning). Det resulterte i en mer helhetlig forståelse for årsakssammenhengene bak hovedutfordringene, og innsikten bekreftet blant annet behovet for strukturelle endringer, da det ble tydelig at utfordringene på tjenestenivå henger tett sammen med strukturelle aspekter i forvaltningen (sektorisering, lovverk m.m.). I 2024 skal det gjennomføres et nytt Stimulab-prosjekt, der en skal adressere noen av disse strukturelle utfordringene ved å eksperimentere med bedre og tverrsektorielle tilbakemeldingsløyper mellom stat og kommune. De skal teste og eksperimentere i større skala og utforske rollen statsforvalteren kan ha i å skape bedre tilbakemeldingsløyper mellom kommunene og mellom kommuner og staten. Prosjektet skal teste Vinnova sin tilnærming til systemdemonstratorer for å utforske problemstillingen (Vinnova, 2021).

“ En systemdemonstrator er en kontrollert måte å teste en bærekraftig systemendring med en blanding av innovative løsninger i et reelt miljø – og ta hensyn til konteksten den skal fungere i. (Vinnova, 2021)

- **I Kartlegging av systembarrierer, et delprosjekt i KS Partnerskap for radikal innovasjon**, ble det gjennomført et arbeid for å finne ut hva som står i veien for at offentlig sektor setter barn og unges behov i sentrum i større grad. Av det lærte de hvilke hindringer i det offentlige systemet som gjør at barn opplever fragmenterte tjenester og mangel på tidlig, treffsikker innsats og at overgripende endringer trengs på flere nivåer og områder.



Noen hindringer handler om praksisen i tjenester styrt av det offentlige, altså hvordan ansatte jobber. Andre hindringer handler om hvordan tjenestene er organisert og ledet, og rammebetingelsene offentlig sektor har. Særlig fant en at lovverket, mål- og resultatstyring og budsjetteringsmekanismer i offentlig sektor kan være en årsak til at barn og unge ikke får hjelpen de trenger, for eksempel fordi ansatte må fokusere på å gjennomføre tiltakene de blir målt på, og ikke nødvendigvis om det gir ønsket effekt (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021).



Modellen viser et utdrag av utfordringer som ble kartlagt i prosjektet "Kartlegging av systembarrierer" i 2021.



K Det er behov for å jobbe mer helhetlig, samt styrke tidlig innsats, gode menneskemøter og barn og unges medvirkning

Det er viktig å jobbe helhetlig med barn og unge og styrke innsatsen tidlig i livet, for å kunne identifisere behov og forebygge riktig og tidsnok – i tillegg til å “reparere” utenforskap (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020; Fløtten, Skog & Steen, 2020). Det er også viktig å ha kunnskap om hvilke tiltak som eksisterer og har effekt (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020).

Å “se mennesket”, tilrettelegge for gode menneskemøter med barn og unge og deres familier og utvikle individuelt tilpassede tjenester er også viktige aspekter som bør styrkes (Stimulab-prosjektet Alvorlig sykt barn, 2021). “Gode møter” være avgjørende for å forbedre mulighetene for inkludering – gode relasjoner, fellesskap, passe tett, individuell og fleksibel oppfølging (Frøyland, K. m.fl., 2022; Lassemo, E. m.fl., 2022). Dette betyr at det kan være behov for relasjonell kompetanse, solid veilednings- og oppfølgingskompetanse og kompetanse om forebyggende arbeid (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021; KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020). Kontinuitet og lett tilgjengelig informasjon og tilbud trekkes også frem som viktige faktorer (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021).

“ Vi finner en samstemthet i litteraturen om hva som skal til for å forbedre mulighetene for inkludering. Sentralt er det å legge til rette for «gode møter», gode relasjoner, etablere fellesskaper, tilby passe tett individuell oppfølging fra hjelpere med inkluderingskompetanse, samt å legge til rette for medvirkning. (Frøyland, K. m.fl., 2022)

I tillegg er medvirkning av barn og unge (og deres familier) vesentlig for å lykkes med inkludering av flere i samfunnet. For å forstå helheten bedre og øke kunnskapen om ulike situasjoner, utfordringer og behov, må en lytte mer til barn og unges stemme der de er og involvere dem tidlig nok i både forskning, utvikling og utforming av eget tjenestetilbud (Lassemo, E. m.fl., 2022; Operativ gruppe, 2023). Å legge til rette for medvirkning på ulike måter kan forbedre muligheten for inkludering (Frøyland, K. m.fl., 2022).

“ Lytt til barn og unges stemme. Det er nødvendig med mer lokal kunnskap om hvordan barn og unge opplever sin fritid og muligheter for å delta. Uten barn og unges medvirkning, lykkes man ikke.” (Kirkens bymisjon m.fl., 2021)



Brukerorientering og medvirkning er en viktig del av flere av satsingene vi har kartlagt, og løftes frem som viktig. Det betyr at barn og unge skal kunne medvirke til utviklingen av eget tjenestetilbud, og at utviklingen av andre tiltak, tilbud og arbeidsformer skal samskapes med involverte aktører – også de som skal motta tjenestene. Ved bedre brukerorientering kan en unngå at barn og unge glipper i grenseflatene mellom tjenestene og ikke får den oppfølgingen de har behov for (Fløtten, Skog & Steen, 2020).

L Mer systematisk utprøving og måling av tiltak er viktig fremover

Å utvikle treffsikre tiltak er også trukket frem som et viktig behov som må jobbes bedre med fremover (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020). Og for å gjøre dette er det både viktig å jobbe mer systematisk med hvordan en måler og studerer virkningen av tiltak.

Partnerskap for radikal innovasjon i KS løfter frem behovet om å utvikle bedre systematikk for hvordan en måler effekten av tiltak (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2020). Ekspertgruppen om barn i fattige familier sier at det på noen områder allerede er gjennomført solide studier om virkninger av ulike tiltak, mens det behov for mer forskning på andre områder er. Samtidig finnes det tiltak i tjenestetilbudet som ikke er tilstrekkelig utprøvd i norsk kontekst, men som virker lovende på bakgrunn av internasjonal faglitteratur, eller innspill fra bruker- og praksisfeltet. Ekspertgruppen anbefaler mer utprøving av lovende tiltak, for eksempel ved randomiserte forsøk i utvalgte kommuner eller studier med eksperimentell design (Ekspertgruppen om barn i fattige familier, 2023; Forskningsrådet, 2020a).

Særlig innen forskning med eksperimentell design⁵ skjer det utvikling i positiv retning. Innenfor utdanningsforskning er det gjennomført særskilte satsinger og utlysninger for å bidra til å styrke kapasiteten og kvaliteten innenfor forskning med eksperimentelt design. Det har over flere år vært lyst ut midler til forskning på effekter av tiltak for økt kvalitet i barnehage, grunnskole og videregående opplæring. Prosjektene vil tilføre ny kompetanse og kapasitet til å utføre denne typen forskning (Forskningsrådet, 2023).

⁵ Eksperimentell design er forskningsopplegg hvor det testes ut et tiltak med et tilfeldig utvalg av personer. Et ekte eksperiment forkortes på engelsk til RCT (randomized controlled trial).



M Mer kunnskap og innovasjon, samt kompetansen til å utnytte verdien av det, er sentrale forutsetninger for helhetlig, tverrsektoriell innsats

Det er mangel på kunnskap om målgruppen og måter å avdekke utenforskap på, og behov for et kunnskapsløft i utdanningene og tjenestene rettet mot barn og unge (Forskningsrådet, 2020a). Det gjelder både forsknings- og praksisbasert kunnskap. Forskningen på området må dessuten bli mer tverrfaglig og tverrsektoriell, samt inkludere implementerings- og effektforskning (Forskningsrådet, 2022a). Med mer forskning av høy kvalitet kan relevante utdanninger i større grad bli forskningsbaserte, praksisrelevante og gi studentene nødvendig tverrdisiplinær og flerkulturell kunnskap til å kunne samhandle på tvers av fag og sektorer (Forskningsrådet, 2020b).

Flere aktører opparbeider seg stadig praksisnær kunnskap og erfaringer med tverrsektorielt samarbeid. Disse erfaringene deles imidlertid for lite til relevante praksisfelt og beslutningstakere, og det trengs derfor tettere samarbeid med forskningsmiljø. Mangel på deling øker sannsynligheten for at flere “starter fra scratch”, selv om mye allerede er gjort. Områdesatsingene i Oslo trekker frem verdien av å systematisere kunnskap og erfaringer fra satsingene og forbedre kommunikasjon om resultater og prosesser, for blant annet å styrke deling av læringspunkter og erfaringer i områdesatsingene internt i Oslo (PWC, Fafo, 2021).

“Viktig å få kunnskapen ut til relevante praksisfelt og politiske beslutningstakere, i tillegg til at begge må ha kapasitet og kompetanse til, og ønske om, å ta kunnskapen i bruk, og da må forskningen oppleves som god, relevant og nyttig. (Forskningsrådet, 2022c.)



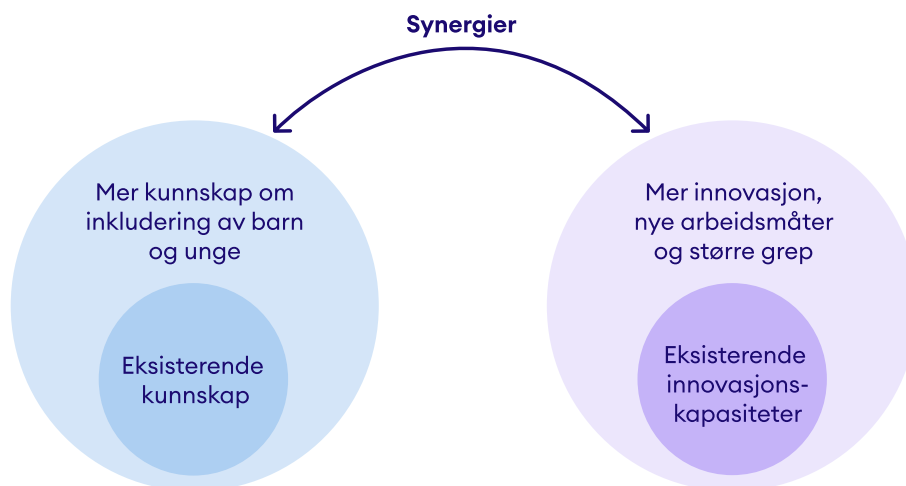
Modell om mangel på struktur for deling fra praksisnær kunnskap og erfaringer fra samarbeidet.



De siste årene har Forskningsrådet i større utstrekning enn tidligere stilt krav i utlysning av midler om at forskningsmiljøene skal samarbeide med praksisfeltet f.eks. skolesektor, helsetjenester eller barnevern. Det har bidratt til flere prosjekter som kobler forskning og praksis (Forskningsrådet, 2023). Avstanden mellom forskning og praksis er tradisjonelt stor, av ulike årsaker. Kunnskapen går derfor gjennom flere steg før den når praksisfeltet, og det er vanskelig å få forskere og praktikere til å nærme seg hverandre. Det kan det være mer systemiske årsaker til, for eksempel knyttet til hvem som bestiller og finansierer forskningen, metodevalg og hvilke forskningsspørsmål som er interessante for ulike interessenter. Dessuten er jobben med å finne og omsette kunnskap til bærekraftig praksis krevende, og krever god forståelse og formidling fra forskerne (Forskningsrådet, 2020b).

I tillegg til mer kunnskap er det behov for mer for innovasjon, samt utnyttelse av kunnskapen i tjenesteutvikling og politikktutvikling. En viktig del av innovasjonen er å ta i bruk eksisterende kunnskap/forskning, for eksempel knyttet til implementering. En vet en del om hvilke organisatoriske barrierer som finnes for implementering, men for lite om hva som skal til for at forskningen tas i bruk på bedre måter (Forskningsrådet, 2020a).

“ [Vi trenger] mer innovasjon – vi jobber i stor grad på tradisjonelle måter; det går for sakte og blir ikke store nok grep – eller nytenkende nok. (0-24 programmet, 2023)



Modell om behovet for mer kunnskap og mer innovasjon og at de henger sammen.



Det å styrke kompetansen på tvers av tjenester, virksomheter og nivåer er også viktig. Det gjelder både kompetansen hos de som jobber i førstelinjen, de som jobber med utvikling og de som leder folk. Satsingene vi har kartlagt peker på ulike typer formell og erfaringsmessig kompetanse som må utvikles, for eksempel: Relasjonell kompetanse, veilednings- og oppfølgingskompetanse, samordningskompetanse, kompetanse om brukermedvirkning, inkluderingskompetanse, sosialfaglig kompetanse, arbeidsmarkedsfaglig kompetanse og kompetanse om forebyggende arbeid. I tillegg kan kompetanse på prosjektmetodikk, programstyring, gevinstrealisering, prosessfasilitering, innovasjon, endring og kunnskap om håndtering av «gjenstridige problemer» være viktige områder å styrke.

Kompetanse i møte med barn og unge

- Relasjonell kompetanse
- Veilednings- og oppfølgingskompetanse
- Kompetanse om brukermedvirkning i eget tjenestetilbud
- Inkluderingskompetanse
- Sosialfaglig kompetanse
- Arbeidsmarkedsfaglig kompetanse
- Kompetanse om forebyggende arbeid

Innovasjonskompetanse

- Samordningskompetanse
- Kompetanse om brukermedvirkning/samskaping i innovasjon og forskning
- Prosjektmetodikk
- Programstyring
- Gevinstrealisering
- Prosessfasilitering
- Håndtering av "gjenstridige problemer"

Modell som viser eksempler på formell og erfaringsmessig kompetanse. De kartlagte satsingene løfter disse frem som viktige for å lykkes med å inkludere flere barn og unge.

Av disse løftes særlig frem viktigheten av samordningskompetanse. 0-24 programmet nevner at det bør være kompetanseheving om tverrsektorielt samarbeid knyttet til inkludering av barn og unge som eget fagområde. Dette bør sees i sammenheng med BarnUnge21-prosessen, som setter fokus på behovet for langsiktig oppbygging av kunnskap og kompetanse som fremmer en samordnet og helhetlig oppfølging av utsatte barn og unge (0-24 programmet, 2020).



Kultur, holdninger og perspektiver er viktig. Det har for eksempel stor betydning om deltakere i et samarbeid opplever at de deltar som representanter for sine respektive organisasjoner, altså at deres oppgave primært er å forsvare og sikre egen organisasjons interesser i samarbeidet, eller om perspektivet er at de representerer sine organisasjoner inn i et samarbeid hvor en ønsker å oppnå et felles mål. Eller som en av aktørene som har gitt innspill i høringsrunden påpeker; når tiltakene berører barn, må barna sine interesser settes i sentrum, ikke sektorenes. (0-24 programmet, 2020)



Siden mye av kompetansegrunnlaget legges i høyere utdanning, er det viktig hvilke kompetansesett en sitter igjen med etter utdanningen, og blant annet om det betyr at en har øvd på å samarbeid på tvers. En må fortsette å videreutvikle utdanningsløpene og utvikle kompetanse som er nødvendig for å sikre mer samarbeid på tvers av profesjoner og fagfelt, i tillegg til å adressere de strukturelle utfordringene. Forståelse for hverandres fagfelt, egen rolle og verdien av samarbeid kan være avgjørende. Det samme gjelder ferdighetstrening i å samarbeide med utsatte barn og unge. Uten dette grunnlaget vil det være vanskeligere å ta med seg det nødvendige tankesettet inn i arbeidslivet (Forskningsrådet, 2020c)

“ Det er behov for å etablere et felles nasjonalt kunnskapsgrunnlag som gir forståelse og erfaring av godt tverrfaglig samarbeid på tvers av profesjonsutdanningene. Kunnskapsgrunnlaget skal bidra til å gi studentene, uavhengig av profesjonsutdanning, en felles forståelse for betydningen av og ferdighetstrening i å samarbeide med og om barn og unge som har det vanskelig. (Forskningsrådet, 2020c)

N Det finnes eksisterende kapasiteter for å jobbe med komplekse utfordringer i forvaltningen. Disse kan anvendes i samfunnsoppdraget

Selv om en del satsinger har begynt å ta i bruk nye arbeidsmåter for å ta tak i komplekse utfordringer som utenforskap, er det fortsatt et stort potensial for å utvikle ferdigheter og kompetanse som trengs for å blant annet samarbeide på tvers og/eller jobbe systemisk.

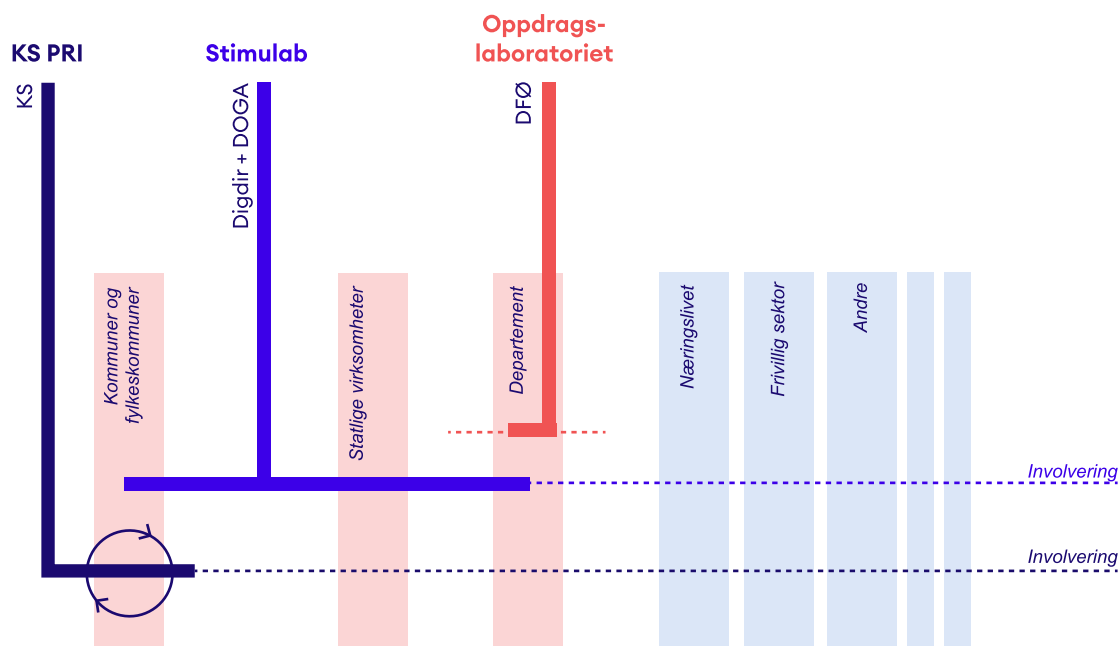
Parallelt har ulike virkemidler og program for innovasjon i offentlig sektor løftet frem behovet for å jobbe på nye måter med komplekse samfunnsutfordringer. De senere årene er det gjort pionerarbeid ved etablering og utvikling av Stimulab (DOGA og Digdir), Partnerskap for radikal innovasjon (KS) og Oppdragslaboratoriet (DFØ). Til sammen har disse initiativene opparbeidet seg kapasiteter, kunnskap og erfaringer, samt utviklet fremvoksende praksis på følgende områder:

- Tjenesteinnovasjon
- Fremvoksende praksis – innovative arbeidsmåter, prosesser, handlinger
- Organisering og ledelse – samarbeid, styring
- Systeminnovasjon
- Rammebetingelser – politikk, virkemidler



Kapasitetene hos aktørene som er nevnt over er komplementære. De kan settes sammen til en helhet og understøtte sentralforvaltningen i gjennomføringen av samfunnsoppdraget.

- **Stimulab** er et virkemiddel for innovasjon og eksperimentering med komplekse utfordringer for alle forvaltningsnivåene. Stimuleringsordningen bidrar til en fremvoksende praksis for systeminnovasjon.
- **KS Partnerskap for radikal innovasjon** er et program og en plattform som mobiliserer til samarbeid for systeminnovasjon med utgangspunkt i kommunesektorens behov. KS PRI danner partnerskap på tvers av sektorer og bygger kompetanse på systeminnovasjon for å adressere to av de største utfordringene i vår tid: ungt utenforskap og demografiutfordringene.
- **Oppdragslaboratoriet** er et kompetansetiltak som gir departementene nye og supplerende metoder for politikk- og virkemiddelutvikling, og som hjelper dem å jobbe mer systemisk, eksperimentelt og utforskende. Formålet er å styrket kompetansen for å jobbe med komplekse samfunnsutfordringer på tvers av sektorer og styrke utvikling og innovasjon på departementsnivå.



Modell som viser hvor Stimulab, KS Partnerskap for radikal innovasjon og Oppdragslaboratoriet er plassert i forvaltningen. Modellen viser også hvilke målgrupper disse initiativene retter seg mot og/eller inkluderer i arbeidet.



Funn 4

Det er behov for å utvikle strukturer, felles problemforståelse og relasjoner som sikrer stabilt, tverrsektorielt samarbeid

- O** Det er behov for en stabil, men fleksibel, tverrsektoriell innsats som forplikter aktørene til å samarbeide over tid
- P** En omforent virkelighetsforståelse og engasjerende, felles mål er forutsetninger for godt samarbeid
- Q** En må bygge gode relasjoner for å forstå hverandre bedre og dra veksler på hverandres styrker
- R** Det er behov for å styrke ledelsen av tverrsektorielt arbeid
- S** Det er viktig å formalisere og forankre det tverrsektorielle samarbeidet



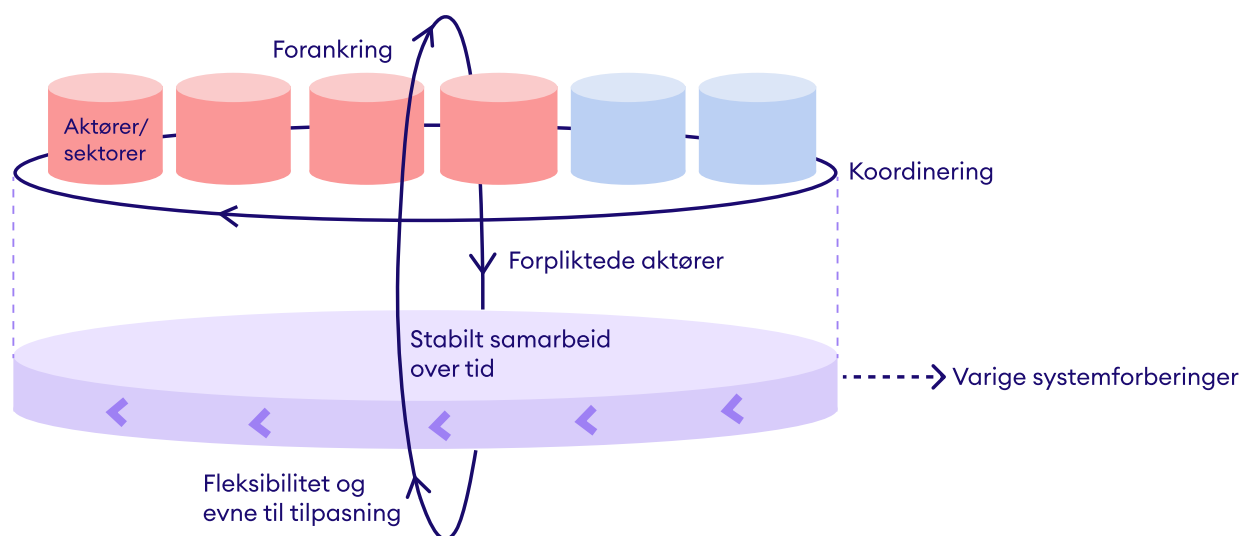
○ Det er behov for en stabil, men fleksibel, tverrsektoriell innsats som forplikter aktørene til å samarbeide over tid

Som beskrevet i funn 2 og 3, er utenforskap en kompleks utfordring og det finnes mange ulike aktører som jobber på tvers for å adressere dette. Selv om det er stor vilje til endring, lykkes tverrsektorielle satsinger ikke godt nok med å få til faktisk endring på grunn av ulike barrierer på flere nivåer.

Aktørene får stadig viktige erfaringer om hva som må til for å lykkes. De erfarer blant annet innsatsen krever et styrket, fleksibelt og forpliktende samarbeid mellom aktører på ulike nivåer og sektorer, inkludert de som er tett på barn og unge i sitt daglige arbeid, med barn og unge i sentrum (KS, 2021). Det betyr at en må samhandle og koordinere innsatsen bedre både vertikalt og horisontalt – på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer – men også med interessenter utenfor offentlig sektor, slik som aktører i frivilligheten og næringslivet. Det må være forpliktende over tid, slik at en vet at en investerer i noe felles og langsiktig, men fortsatt være fleksibelt nok til å kunne tilpasses ny kunnskap, læring og nye muligheter som oppstår underveis.

“ [Vi må] sikre at livshendelsen Alvorlig sykt barn har forankring på riktig nivå for å gi det nødvendige mandatet til arbeidet på tvers av sektorer og forvaltningsnivå, og etablere forpliktende samarbeidsavtaler med de aktuelle aktørene. (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021)

Et styrket samarbeid på tvers av siloer er nødvendig for å skape varige systemforbedringer. Det krever at en fokuserer mer på å koble gjensidig forsterkende satsinger og aktiviteter, sikrer samkjøring av måloppnåelse og øker erfaringsdelingen på tvers.



Modell som viser forholdet mellom forankring, samarbeid og varig endring.



P En omforent virkelighetsforståelse og engasjerende, felles mål er forutsetninger for godt samarbeid

En viktig forutsetning for et godt samarbeid over tid er at de involverte skaper en felles virkelighetsforståelse (KS, 2021). Det er viktig med en felles vilje til å prioritere inkludering, og en felles forståelse for nåsituasjonen og fremtidsbildet en strekker seg mot. Det kan ha god effekt å dele de "gode historiene" tidlig for å skape forventninger, engasjere og mobilisere flere til å delta (Operativ gruppe, 2023).

For at innsatsen på tvers skal dra i samme retning bør en samkjøre måloppnåelsen, som beskrevet i funn 2. Felles, engasjerende mål er viktig for å skape en felles innsats, både for de som er aktivt med i arbeidet, samt administrativ og politisk ledelse. Aktørene må identifisere sammenfallende mål på tvers av innsatser, etablere felles mål og utvikle målrettede tiltak som supplerer universelle tilnærminger (Kirkens Bymisjon m.fl., 2021).

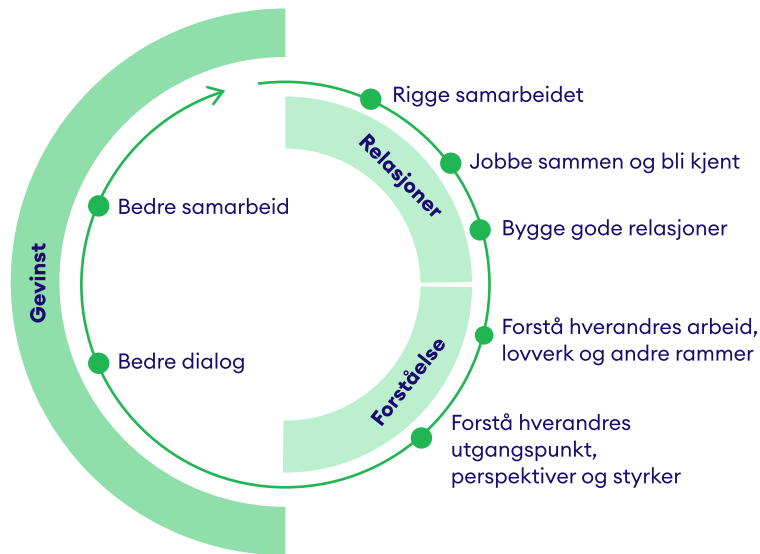
Q En må bygge gode relasjoner for å forstå hverandre bedre og dra veksel på hverandres styrker

Når flere aktører deltar bør en fokusere på å bygge gode relasjoner mellom aktørene og tilrettelegge for samarbeid (Kirkens Bymisjon m.fl., 2021). For å samskape mer og bedre enn i dag har aktørene behov for å kjenne bedre til hverandres arbeid, styrker og utgangspunkt (Kirkens Bymisjon m.fl., 2021). Dialog og samskaping mellom kommune, frivillighet og andre aktører er avgjørende for å styrke samordningsinnsatsen. Det gjelder for eksempel mellom stat og kommune, innad i kommunen eller virksomheten, på tvers av fagområder og mellom offentlige aktører og andre viktige samarbeidspartnere i (lokal)samfunnet. I tillegg til den tverrsektorielle samhandlingen må en også legge til rette for vertikal kommunikasjon og styringsdialog (Operativ gruppe, 2023).

“ For å lykkes med å dra veksel på hverandre, er det nødvendig å bli bedre kjent med hverandres styrker, behov, mulighet og utgangspunkt. Samtidig trengs det strukturer som gjør dialog og samarbeid mulig og bærekraftig. Eksempler på slike strukturer er oversikt over aktører på feltet, gode kommunikasjonskanaler, definerte kontaktpersoner og forutsigbare rammevilkår for frivilligheten. (Kirkens Bymisjon m.fl., 2021)



0-24 samarbeidet erfarte verdien av å bygge gode relasjoner i samarbeidet. Aktørene opplevde at måten samarbeidet i 0-24-programmet var organisert på, der de var satt sammen av medarbeidere fra de ulike sektorene og jobbet sammen i ulike fora førte til at deltakerne ble bedre kjent med hverandre, fikk forståelse for hverandres kjerneoppgaver og økt tillit til hverandre. Dette igjen har bidratt til å bedre samarbeidet i seg selv, og bidro til bedre gjennomføring av øvrige aktiviteter (0-24 programmet, 2020).



Modell som viser mulige gevinster av gode relasjoner i tverrsektorielt samarbeid.

R Det er behov for å styrke ledelsen av tverrsektorielt arbeid

For å prioritere, etablere og opprettholde et stabilt samarbeid er en avhengig av god ledelse. En kunnskapsbasert og endringsorientert praksis med større grad av samhandling på tvers av sektorer setter andre krav til ledelse enn det som er god ledelse av drift og "i linja". Ledere må i større grad fokusere på, ha virkemidler for og kompetanse til å tilrettelegge for samarbeid og resultater på tvers av de etablerte sektorene og forvaltningsnivåene (Difi, 2018). Det betyr blant annet at de må balansere eget ansvar med å etablere nye samarbeid, andre mål på tvers og utforske muligheter utenfor egne, avgrensede oppgaver (0-24 programmet, 2020). BarnUnge21 peker på behovet for å utvikle og implementere nye prinsipper for ledelse og styring av disse satsingene, slik at en kan lykkes bedre med samhandling og koordinering på tvers av sektorene og aktørene. For å nevne noe kan en bruke lovverk eller forpliktende avtaler som virkemiddel, eller tydelige føringer om partnerskap (Forskningsrådet, 2020a).



s Det er viktig å formalisere og forankre det tverrsektorielle samarbeidet

I rapporten Målrettede samfunnsoppdrag i Norge peker NIFU på at forankring på høyt politisk nivå er særdeles viktig for å møte de utfordringene som er knyttet til koordinering på tvers av politikkområder og for håndtere de konfliktene som kan oppstå når ambisiøse mål skal defineres (Koch, Normann, Scordato, Solberg & Thune, 2022).

Dette løftes også frem av ulike tverrsektorielle satsinger som har erfart viktigheten av tidlig forankring på høyt nivå, for å formalisere og stabilisere samarbeidet (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021; PWC, Fafo, 2021; KS, 2023a; 0-24 programmet, 2019; KS, 2021; Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2015). Involverte aktører må ha riktig forankring av innsatsen – gjerne både på administrativt og politisk ledelsesnivå. Dette for å 1) unngå sårbarhet, 2) unngå flere runder og bremsing og 3) sikre handlingsrom. Det inkluderer også en forankring av ansvars- og oppgavefordelingen – og gjerne en vilje til å adressere oppgaver som vanligvis ligger i “grenseflatene”. Det må også være tydelig og forankret hvem som har ansvaret for å drive prosessen fremover.

0-24 programmet har blant annet tre anbefalinger (0-24 programmet, 2020) knyttet til formalisering av samarbeid, som er oppsummert her:

- (Basert på anbefaling 3) For å videreføre satsinger som 0-24 programmet bør fortsette samarbeidet på andre måter, for eksempel gjennom ekspedisjonssjefgruppen og i lederfora mellom departementsrådene og virksomhetslederne i overgangsfasen, som var foreslått i dette tilfellet. Slik videreføring kan bidra til å forankre samarbeidet og videre organisering.
- (Basert på anbefaling 4) For å videreføre satsinger som 0-24 programmet bør en sikre tydelige og enhetlige styringssignaler i alle sektorene, for eksempel gjennom å etablere en mer forpliktende samarbeidsstruktur på tvers av departementene, inkludert politisk ledelse på strategisk nivå, som var foreslått i dette tilfellet.
- (Basert på anbefaling 5) For å videreføre satsinger som 0-24 programmet bør arbeidet styres fra ett departement. For å sikre god forankring på sikt og tydelige styringssignaler til de aktuelle direktoratene, burde en vurdere om et slikt ansvar kan rulleres på, slik at alle departementene blir godt kjent med arbeidet og styringen.
- (Basert på anbefalingene 25 og 26) For å videreføre satsinger som 0-24 programmet bør samarbeidet med kommunesektoren styrkes. Det er viktig å videreføre, forsterke og formalisere samarbeidet mellom departementer, direktorater og KS på operativt og strategisk nivå. Det bør vurderes å lage samarbeidsavtaler mellom dem, for eksempel ved forankring i konsultasjonsordningen.



Funn 5

For å få til faktisk endring må vi skape rammebetingelser som gir rom for nytenkning og som er effektrettede, langsiktige og fleksible

- T** Dagens styringslogikk i linja kræsjer med styringsbehovet til tverrsektorielle satsinger
- U** Det er behov for langsiktig styring av tverrsektorielle satsinger, med en god overgang til drift
- V** Dagens finansieringsstrømmer er fragmenterte, ofte kortsiktige og lite fleksible
- W** Det er behov for å skape effektrettede rammebetingelser: mål- og resultatstyring, finansiering og regelverk



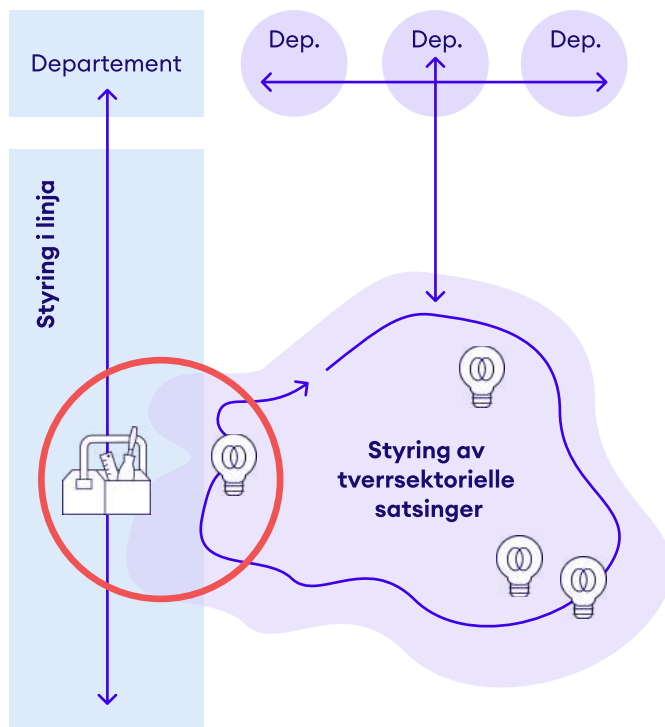
T Dagens styringslogikk i linja kræsjer med styringsbehovet til tverrsektorielle satsinger

Mye av utviklingsarbeidet i offentlig sektor preges av den godt etablerte logikken for sektorisert styring “i linja”. Tverrsektorielle satsinger blir ofte plassert utenfor linja, eller mellom linjer, og krever en annen styringslogikk. Når arbeid i linja møter disse parallelle, tverrsektorielle satsinger kan de involverte oppleve at to ulike styringslogikker kræsjer.

Tverrsektorielle satsinger “mellom linjer” krever at de involverte får tillit, ansvar, myndighet og frihet til å teste nye arbeidsmåter, eksperimentere med ulike løsninger og myndighet til å endre kurs underveis. Oppgavene er dessuten ofte av en annen art, som krever en annen logikk, annen kompetanse og andre rammer for å lykkes med (Operativ gruppe, 2023). Å lykkes med innovasjon på tvers krever tid og rom til å utforske nye tanke sett, verktøy, tilnærminger og koordinering – uten at det begrenses av den vanlige mål- og resultatstyringen i linja og den årlige, sektorvise budsjettprosessen, for eksempel. Det krever at arbeidet er riktig forankret, slik at beslutninger ikke må tas i linja etter tradisjonelle styringsprinsipper, prosedyrer, budsjetter osv. Tverrsektorielle oppdrag og mer innovasjon krever mer overordnede styringsparametere, - signaler og insentiver på tvers av de vanlige sektorene og siloene (Forskningsrådet, 2020a).

“ Tverrsektorielle innsatser er for dårlig integrert i «kjernevirksomheten». (Utdanningsdirektoratet, 2023a)

Operativ gruppe observerer at den tradisjonelle styringslogikken sitter i virksomhetenes ryggmarg, og flere vil derfor stritte imot for eksempel det å “gi fra seg penger” til en satsing en ikke har kontroll over som leder i linja. De vil mene noe, og det kan skape usikkerhet dersom noe skal pågå over tid uten at en kan kontrollere utviklingen av arbeidet. Den godt etablerte, byråkratiske kulturen og holdningene påvirker dermed satsingenes arbeid og spillerom (Operativ gruppe, 2023). Foreløpig opplever satsinger på lavere nivå å støte på den tradisjonelle styringslogikken.



Modell som illustrerer at to styringslogikker kræsjer.

Innsats utenfor linja stiller krav til andre styringsmekanismer for finansiering, rapportering, utarbeidelse av satsingsforslag m.m. Dette gjelder vanligvis per virksomhet, men eksempelvis lager gruppen i etatssamarbeidet på direktoratsnivå nå felles satsingsforslag. Slik styring fordrer at også departementene samordner seg. OECD har kartlagt at det er potensial for mer koordinering på tvers av departementer og direktorater i nye utfordringsdrevet politiske mekanismer (“cross-ministry and cross-agency coordination in new “mission-oriented” policy mechanisms”) (OECD, 2022). Eksempel på det ser vi nå ved Kjernegruppen for utsatte barn og unge. Slike initiativ kan bli varige strukturer, og vi ser også andre tendenser til mer samhandling på departementsnivå, for eksempel det at fire departementer nå jobber med en felles stortingsmelding om sosial mobilitet og utjevning av sosiale forskjeller. Det målrettede samfunnsoppdraget er i seg selv et eksempel på fremtidig innsats utenfor linja – og med aktører utenfor offentlig sektor.



U Det er behov for langsiktig styring av tverrsektorielle satsinger, med en god overgang til drift

Flere satsinger har erfart at tverrsektoriell innsats blir krevende dersom en ikke har stabil styring over tid. Endringene en forsøker å skape krever tid, modning og kontinuitet, og må derfor ha et langsiktig perspektiv. Det krever at en endrer dagens styring, ledelse og finansiering. Flere satsinger løfter behovet for å styrke program- og prosjektstyring, særlig med tanke på overgangen til ordinær drift (PWC & Fafo, 2021). Det er også avgjørende med beslutningsmyndighet på rett/hensiktsmessig nivå, og tidlig forankring (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2015).

0-24 samarbeidet peker på departementenes etatsstyring i en av sine anbefalinger:

“ Det løftes frem at departementene må sørge for godt samordnet og konsistent styring av direktoratene, så langt som mulig knyttet opp til den ordinære styringen i form av samkjørte signaler i instruks og tildelingsbrev. Oppdraget bør naturlig gå inn i direktoratenes mål- og resultatrapportering til departementene og være forankret i budsjettproposisjonen. (0-24 programmet, 2020)

En annen anbefaling handler om oppfølgingen av felles oppdragsbrev:

“ Felles oppdragsbrev bør følges opp med jevnlig fagmøter og fagseminarer mellom alle involverte direktorater og departementer. Virksomhetene bør være representert på både saksbehandler og ledernivå. (0-24 programmet, 2020).

Mer innovasjon krever også at en styrker overgangen til drift. Det er behov for bedre styring og rutiner for hvordan prosjekter skal implementeres i ordinær drift (PWC, Fafo, 2021). Det trengs økt forståelse for etterarbeid og oppfølging av arbeidet, på flere nivåer.

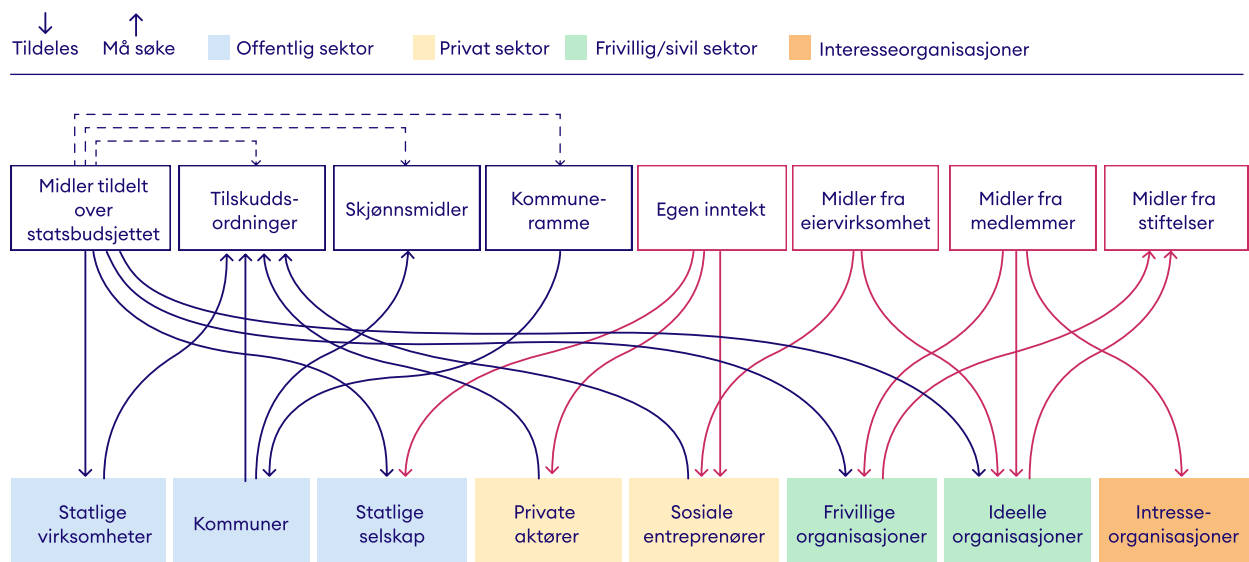


V Dagens finansieringsstrømmer er fragmenterte, ofte kortsiktige og lite fleksible

I dag finansieres utviklings- og forskningsinitiativer på ulike måter, men ofte gjennom fragmenterte og kortsiktige finansieringsstrømmer. De fleste mekanismene er lite fleksible, med ganske avgrensede formål som gir lite handlingsrom og det følger ofte med strenge rapporteringskrav (Chaffey, 2023).

Det er behov for å vurdere eksisterende finansieringsmodeller og se på hvordan de påvirker insentivstrukturen og kulturen i tjenestene, samt handlingsfriheten (Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn, 2021). En del av utviklingen kan være å utforske enklere måter å samle midler i statsbudsjettet på, som alternativ til å gi årlige belastningsfullmakter på post fra et departement til et annet (0-24 programmet, 2019). I tillegg til selve finansieringen bør en utforske nye former for rapportering/oppfølging av bruken av midlene, da dagens krav er tidkrevende å følge og tar fagressurser bort fra direkte brukerrettet arbeid, selv om de kan være viktige for å sikre fremdrift (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2015).

“ De mange statlige tilskuddsordningene mot kommunene stimulerer i liten grad til samarbeid mellom tjenester og sektorer og dagens tilskuddspraksis forsterker barrierer og hindringer for et helhetlig sektoroverskridende samarbeid. (0-24 programmet, 2019)

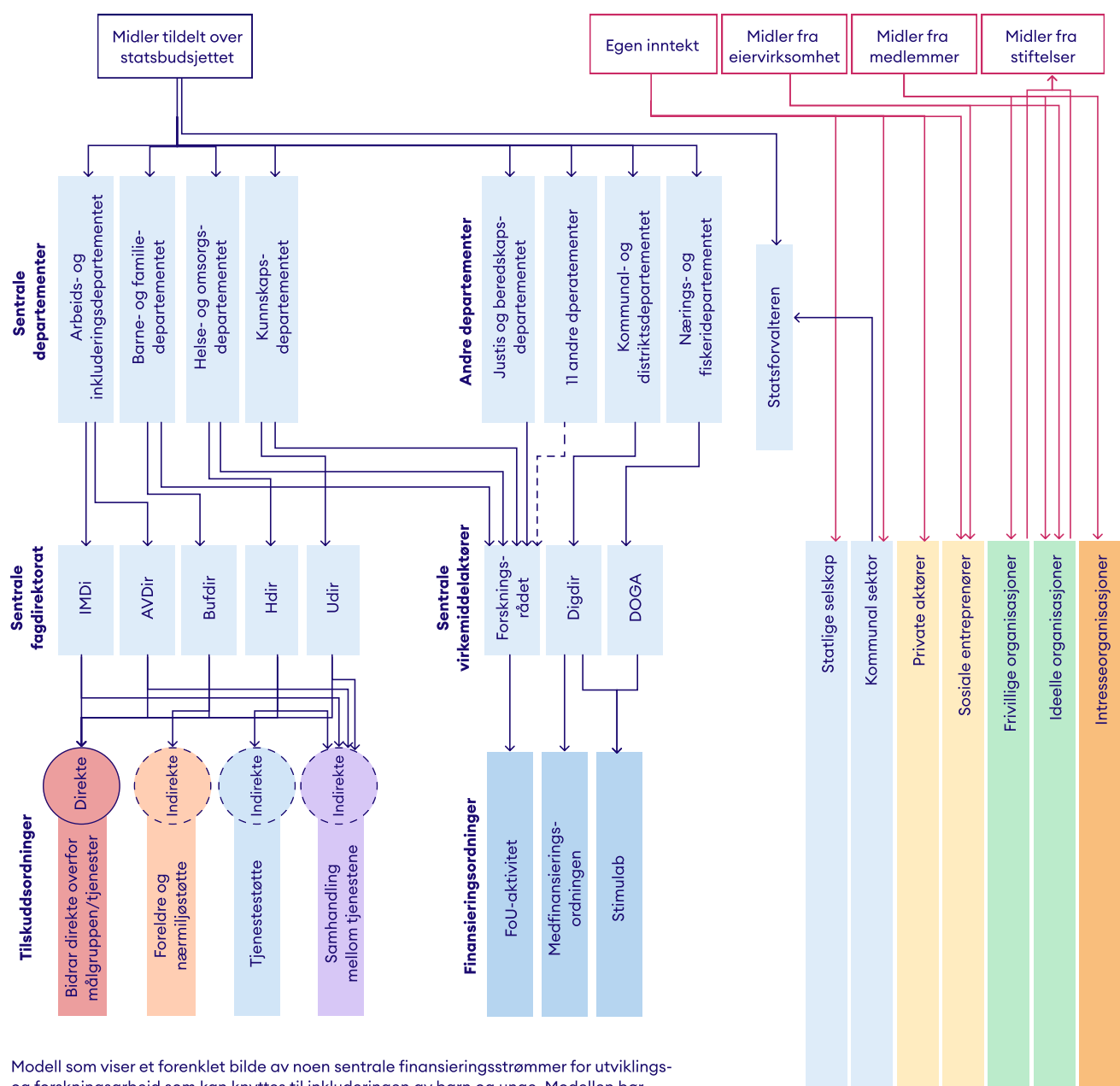


Modell som viser et forenklet bilde av hvor ulike relevante aktører får sine midler fra. Dette er et utkast som kan videreutvikles.



De kartlagte satsingene trekker blant annet frem erfaringer med tilskudd. Noen erfarer at små tilskudd gir for lite handlingsrom, og er mindre egnet til langsiktig implementering og varige innsatser (0-24 programmet, 2019). Det krever mye kapasitet for kommunene å søke om tilskuddene og lede utviklingsarbeidet, og når tilskuddet er over, kan det ofte bety at arbeidet er over. Det er ikke bra i et bærekrafts- og implementeringsperspektiv, da en ikke alltid får nytte av innsatsen en har investert i og skapt varige strukturer (Operativ gruppe, 2023).

“ Det er ressurskrevende for kommunene å holde seg orientert og oppdatert på alle tilskuddsordningene som tilbys i ulike sektorer, samt å søke og rapportere på midlene. (Utdanningsdirektoratet, 2022a)



Modell som viser et forenklet bilde av noen sentrale finansieringsstrømmer for utviklings- og forskningsarbeid som kan knyttes til inkluderingen av barn og unge. Modellen bør videreutvikles, og kan regnes som et utkast/diskusjonsunderlag.



W Det er behov for å skape effektrettede rammebetingelser: mål- og resultatstyring, finansiering og regelverk

Det er behov for effektrettede rammebetingelser som gir stort nok handlingsrom og som stimulerer til å arbeide målrettet for effektene en ønsker å oppnå for barn og unge på lang sikt. Det er viktig å videreutvikle og tilpasse mål- og resultatstyringen, finansieringen og regelverket (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021).

Mye av dagens mål- og resultatstyring krever at ledere og ansatte må fokusere på det som gjøres, for eksempel antall oppfølgingsmøter, heller enn effekten av tiltaket. Det at vi måler suksess i stor grad basert på hva som gjøres i stedet for hva som oppnås, gjør at mange ansatte ikke klarer å sette barn og unges behov i sentrum. Det er behov for å utvikle nye måter å lede og måle ansatte (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021).

Inkluderingen av barn og unge krever også at dagens finansieringsstrømmer og -mekanismer videreutvikles, slik at de legger til rette for varig stabilitet, reelt og opplevd handlingsrom og forenklet rapportering.

Regelverk/lovverk er også en sentral rammebetingelse som ikke alltid er effektrettet og som kan stå i veien for å jobbe til det beste for barn og unge. Det kan skje fordi lovverket ikke nødvendigvis legger vekt på effekten, men på hva som må gjøres.

“ Lovverket har fokus på tiltak og aktivitet. Plikten din er å melde til Barnevernet, men du behøver ikke følge opp hvordan det går. Du kan sende melding, men ikke vite om den er lest. Jeg tenker det er mitt ansvar å sørge for at den er mottatt og fulgt opp. (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021)

Lovverket kan også hindre samarbeid, som er nøkkelen for å utvikle treffsikre tiltak. Et eksempel på dette er taushetsplikten, som kan forhindre deling av informasjon på tvers av tjenester. I flere tilfeller kunne det ført til at barn og unge fikk en bedre oppfølging, men beskrivelsen av hva som kan deles tolkes og praktiseres på forskjellige måter. Med andre ord tolkes ofte taushetsplikten strengere enn den egentlig er, blant annet fordi en blir redd for å gjøre feil og spre sensitiv informasjon uten lov. Det er behov for tydeligere lovverk som er sentrert på barn og unges behov, og ikke for systemets skyld (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021).

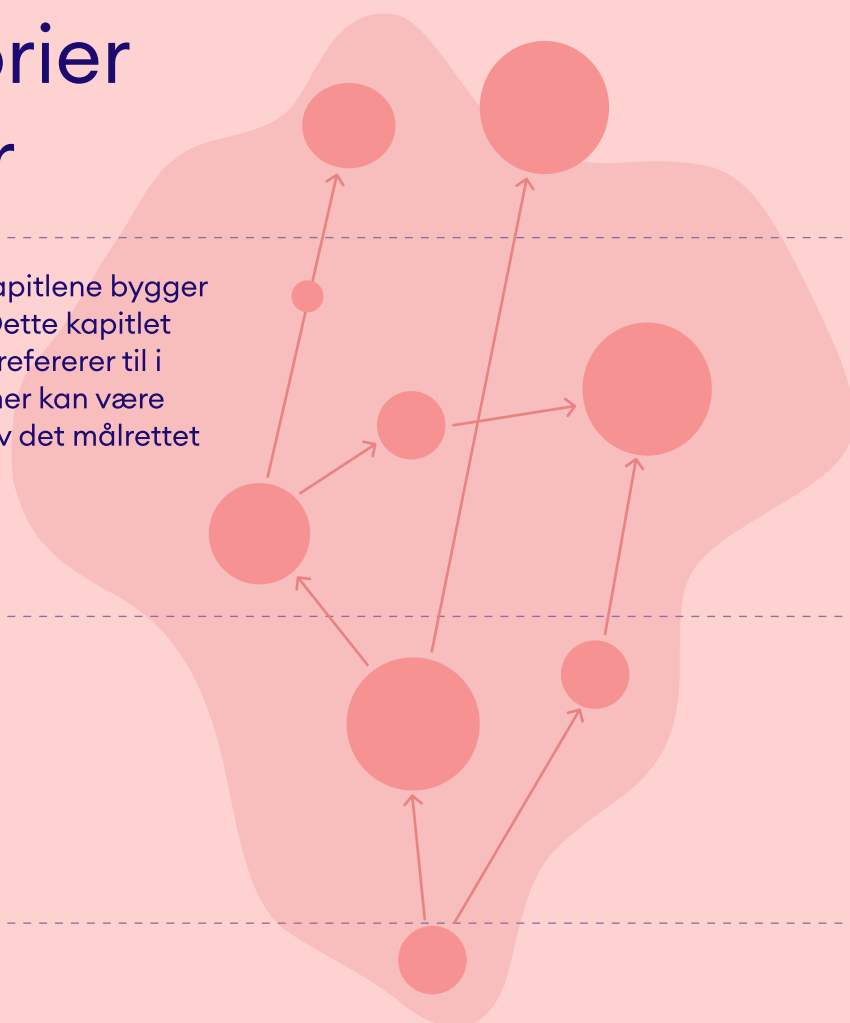


“ Mange ansatte i kommunal sektor gjemmer seg bak taushetsplikten og forsikringsregler for å ikke kunne samarbeide med frivilligheten i å forebygge utenforskap. (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2021)

Effektrettede rammebetingelser vil kunne styrke den tverrsektorielle innsatsen, fordi det kan bidra til at ulike aktører i samfunnet jobber mer koordinert, helhetlig og langsiktig mot de positive effektene en ønsker å skape for barn og unge og samfunnet. Dette stiller også nye krav til hvordan en måler og følger opp utviklingsarbeid over tid, fordi en ikke kan se effekten like raskt som ved dagens måling. Kanskje mer effektrettede rammebetingelser kan gjøre det lettere å prioritere forebyggende og langsiktig innsats?

Sentrale teorier og begreper

Funnene beskrevet i de forrige kapitlene bygger videre på teori fra ulike fagfelt. Dette kapitlet beskriver de sentrale teoriene vi refererer til i dette dokumentet og som vi mener kan være relevante for gjennomføringen av det målrettede samfunnsoppdraget.



Funnene beskrevet i de forrige kapitlene bygger videre på teori fra ulike fagfelt. Dette kapitlet beskriver de sentrale teoriene som refereres til i dette arbeidet og som vi mener kan være relevante for gjennomføringen av det målrettede samfunnsoppdraget.

Ulike perspektiver på innovasjon

- Innovasjon innad i organisasjoner / virksomhetsnær innovasjon. Det handler om innovasjoner knyttet til forbedring av de offentlige tjenestene virksomhetene tilbyr, som for eksempel utvikling av digitale tjenester eller innføring av mer brukerorientering og tjenstedesign (NIFU & Rambøll management consulting, 2019)
- Innovasjon i et systemperspektiv. Innovasjon oppstår i samspill mellom en rekke ulike aktører, og bestemmes i stor grad også av de institusjonelle rammebetingelsene rundt disse. Et systemperspektiv på innovasjon i offentlig sektor handler dermed gjerne om hvordan man legger til rette for et samspill mellom de offentlige virksomhetene (f.eks. stat og kommune), leverandører, konsulenter, forskningsmiljøer, og brukere av offentlige tjenester gjennom bl.a. strukturer for kunnskaps- og erfaringsdeling, styrings- og finansieringssystemer, og budsjetterings- og rapporteringsrutiner (NIFU & Rambøll management consulting, 2019)
- Utfordringsdrevet innovasjon. Det handler om å organisere innovasjonsarbeid rundt en tydelig retning; en konkret samfunnsutfordring som skal løses; “en mission”. Dette innebærer blant annet at man jobber på tvers av sektorer og aktører, at man etablerer nye arbeidsformer og styrings- og finansieringsmekanismer som bidrar til måloppnåelse. (NIFU & Rambøll management consulting, 2019)

Om en systemisk tilnærming

Donella Meadows, en av de mest toneangivende systemtenkerne, beskriver at store og sammensatte utfordringer som klimakrise, fattigdom og krig som regel er systemfeil. Og systemfeil må løses med systemforståelse og -metodikk (Meadows, 2008). Selv om vi allerede vet mye, må vi ikke falle for fristelsen – det som Meadows advarer mot – nemlig å løse utfordringen for snevert. Forenkler vi det komplekse problemet, løser vi det ikke. Faktum er at med et systemisk tilnærming og perspektiv kan vi identifisere små, noen ganger svært ressurseffektive endringer som kan gjøre store forskjeller (Partnerskap for radikal innovasjon i KS, 2023).

En systemisk tilnærming handler om å anvende **systemtenkning** som tankesett til å adressere komplekse utfordringer. Systemtenkning er et tverrfaglig felt som ser verden i form av sammenhenger og interaksjoner. Systemteori oppsto først i biologien på 1920-tallet av et behov for å forklare organismenes sammenheng i økosystemet (Von Bertalanffy, 2015).

Systemteori beskriver ofte systemer som strukturer som består av samspillende enheter med koblinger mellom dem (Von Bertalanffy, 2015). Relasjonene, eller avhengighetene, mellom elementene i systemet kan ses som et vev. Relasjonene er organisert for å oppnå noe spesifikt. Systemet har en hensikt. I tillegg beskrives det at systemer har en naturlig motstand mot endring. Det kan være både politiske, økonomiske og sosiale faktorer som opprettholder et systems legitimitet og eksistens. Ofte er det gjort tunge investeringer i kunnskap, infrastruktur og ressurser i slike strukturer, og samtidig kan det være etablert praksis, regulering og maktforhold som ytterligere forsterker et systems rigiditet (Design og arkitektur Norge, Digitaliseringsdirektoratet & Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).

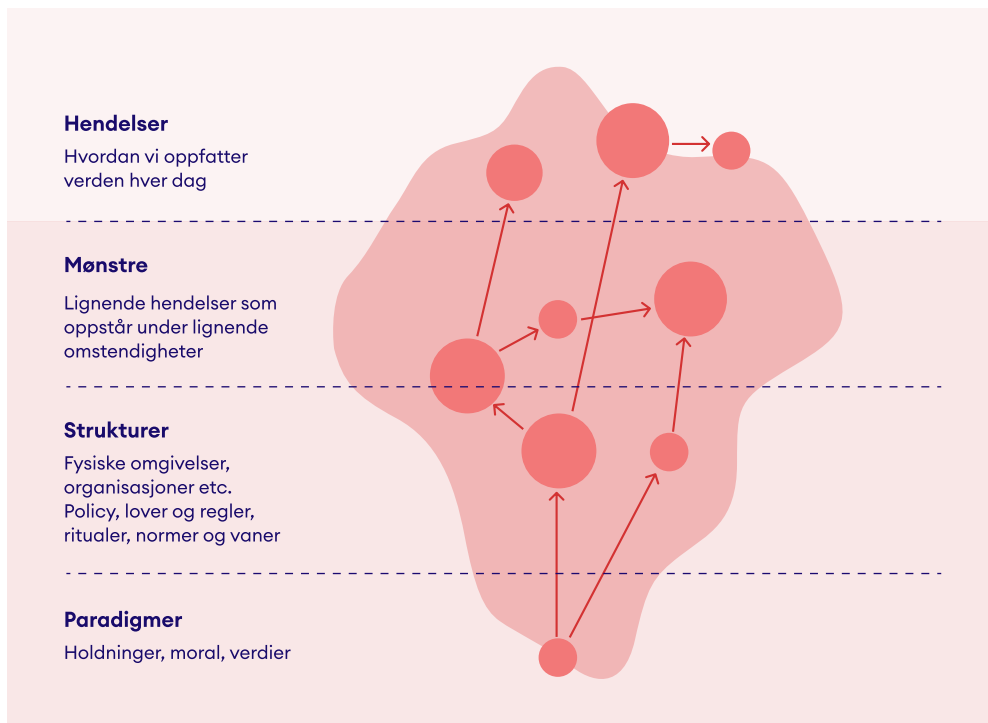
En systemisk tilnærming handler om å ta hensyn til avhengigheter og ikke prøve å løse utfordringer for snevert. En anvender metodikk for å skape en helhetlig situasjonsforståelse, forstå avhengigheter og identifisere rotårsaker til utfordringene. Basert på dette kan vi identifisere og eksperimentere med små og store løsninger som kan hjelpe oss å endre og/eller tenke nytt om «systemet» – med andre ord skape **systeminnovasjon og systemendring**.

Systeminnovasjon og systemendring

Systeminnovasjon handler om å skape endringer og tenke nytt på systemnivå – tenke nytt rundt de grunnleggende logikkene og strukturene i et eksisterende system (Dansk Design Center & KS Partnerskap for radikal innovasjon, 2023).

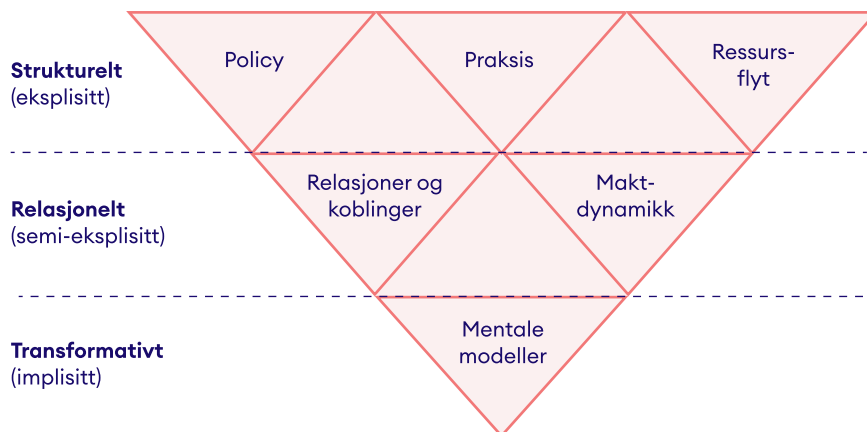
Målet er å skape **systemendring**. Dette defineres på sitt enkleste til å omhandle endring av betingelsene som opprettholder det gjeldende problemet (Kania, Kramer & Senge, 2018). Det betyr at en må adressere de underliggende dynamikkene og rotårsakene til utfordringene (det vi ikke kan se) heller enn å prøve å løse symptomene (de vi ofte kan se og oppleve). (Donella Meadows, Thinking in systems, 2008). For å skape systemendring er vi nødt til å anerkjenne at det ikke finnes én løsning som alene kan endre et system og adressere en kompleks samfunnsutfordring i sin helhet. Vi må jobbe med flere endringer på ulike områder og nivåer i systemet.

Disse områdene beskrives i modellen “System-isfjell”, der metaforen om et isfjell brukes til å antyde at bare dag-til-dag hendelser er synlige på overflaten, men forholdene som former dem er skjult under overflaten av vannet. Disse forholdene uttrykkes som mønstre, strukturer og paradigmer (Cunningham & Jenal, 2020).



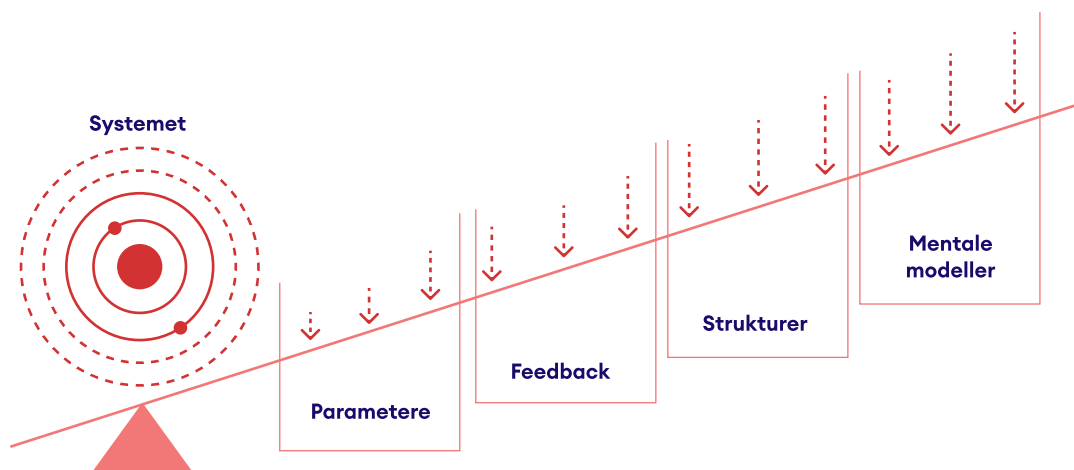
Modell som viser "system-isfjell", basert på modell av Cunningham & Jenal, 2020.

Denne ideen presenteres også i modellen "Seks betingelser for systemendring" ("Six conditions for systems change") under, som beskriver tre nivåer av betingelser som opprettholder komplekse utfordringer (Kania, Kramer, & Senge, 2018).



Basert som viser "Seks betingelser for systemendring", basert på modell av Kania, Kramer, & Senge, 2018.

For å skape systemendring er det også viktig å identifisere **påvirkningspunkter** (“leverage points”) som har særlig potensial for å kunne utløse endring i et system (Meadows, 1999). Ulike kategorier av intervensjoner har økende grad av påvirkningskraft på systemet, illustrert som en kraftarm. Disse punktene er delt inn i fire kategorier i det som kan kalles dype eller mer overfladiske intervensjoner – fysiske parametre, informasjon, sosiale strukturer og mentale modeller. Figuren nedenfor illustrerer denne kraftarmen som viser hvordan de ulike kategoriene er plassert og hvordan de har lav eller høy påvirkningskraft på systemet. De overfladiske kategoriene til venstre er ofte knyttet til data og feedback, mens de dypere kategoriene til høyre adresserer utforming og intensjonalitet til et system, hvor særlig tankesett og mentale modeller ansees å være de mest kraftfulle intervensjonspunktene. Det er altså utforming av (sosiale) regler, insentiver, organisering, målsettinger og tankesett det er viktig å adressere i arbeidet med å få til kraftfulle endringer av et system (Meadows, 1999).



Modell som viser kategorier av innflytelsespunkter, basert på modell av Donella Meadows, 1999.

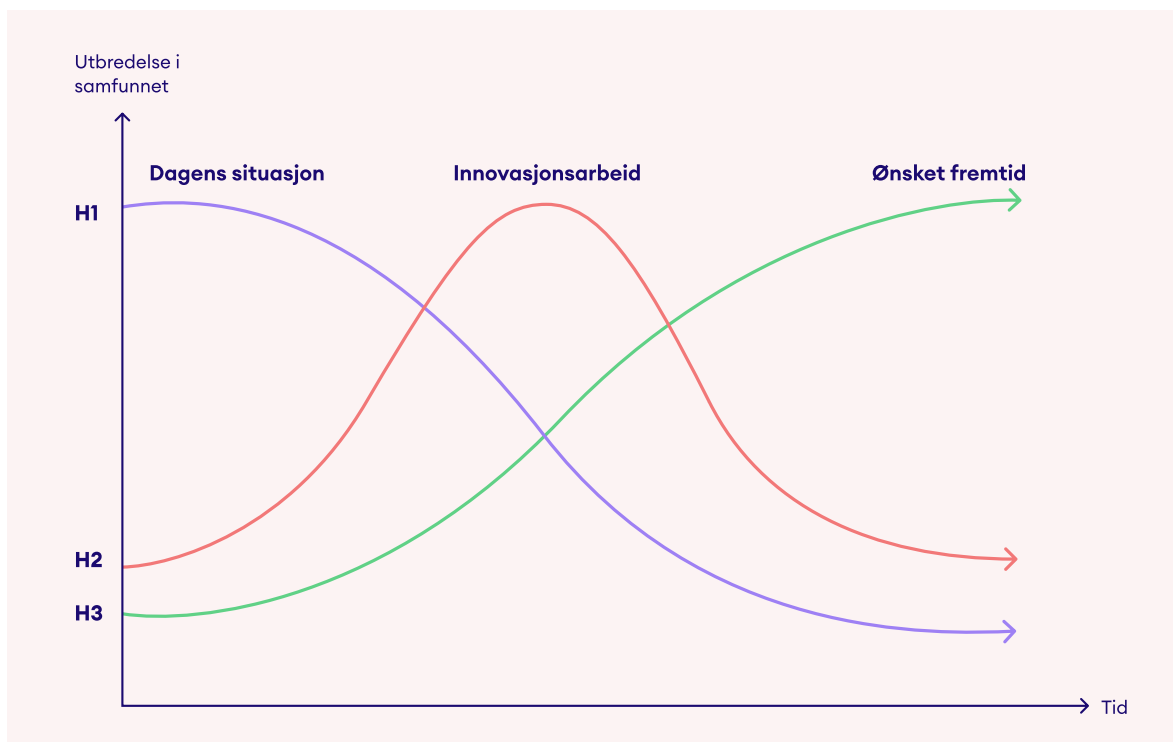
Transformasjon

Transformasjon handler om å skape gjennomgående endringer på et område (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Et eksempel kan være det grønne skiftet og å oppfylle de ambisiøse klimamålene Norge og verden har. Det krever store endringer både hos innbyggerne, næringslivet, offentlig sektor og organisasjoner. Transformerende innovasjon vil alltid ha radikale elementer og krever eksperimentering, forskning og endring på mange områder samtidig. Lokal, regional, nasjonal og internasjonal innsats må spille sammen.

Transformasjon er en grunnleggende og omfattende endring fra dagens måte å løse oppgaver på, og krever redesign på alle nivå; organisering, ledelse, kompetanse, prosesser, styring – og ikke minst en endring i tankesett (KS, Partnerskap for radikal innovasjon, 2023).

«Three Horizons-modellen» utviklet av Bill Sharp er en modell som kan brukes i transformerende arbeid. Den hjelper oss å jobbe metodisk og strukturert for å gå fra dagens situasjon til fremtiden vi ønsker oss. I en transformasjon står vi i dagens system med blikket mot fremtidens system og vi driver transformativt arbeid i retning av fremtiden:

- **H1** - Den første horisonten er dagens situasjon – det vi ønsker å endre.
- **H3** - Den tredje horisonten representerer den ønskede fremtiden. Den fremtidige tilstanden vi ønsker å realisere i arbeidet.
- **H2** - Den andre horisonten handler om all innsatsen som gjøres og endringene vi skaper for å bevege oss mot fremtiden vi ønsker.



“Three Horizon Model”, basert på modell av Bill Sharp.

Referanser

1. 0-24 programmet (2019). Pilot for programfinansiering 2020-2022. Bakgrunnsdokumentet.
2. 0-24 programmet. (2020). Varige strukturer: Tverrsektoriell samordning på statlig nivå. Forslag til hvordan et varig samordningsarbeid om utsatte barn og unge og deres familier kan innrettes, etter 0-24-programmets avslutning.
3. 0-24 programmet (2023). Informasjon om prosjektet som ble delt med Operativ gruppe.
4. Arbeids- og velferdsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Politidirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet & Helsedirektoratet. (2022). Kompetanseteamet mot tvangsekteskap, kjønnslemlestelse og negativ sosial kontroll. Årsrapport 2022.
5. Arbeids- og velferdsdirektoratet, Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2023). Felles oppdrag for å utvikle effektive og gode utdannings- og opplæringstjenester for ledige og utsatte grupper på arbeidsmarkedet. Informasjon om prosjektet som ble delt med Operativ gruppe.
6. Arbeids- og velferdsdirektoratet & Helsedirektoratet (2023). IPS ung. Informasjon om prosjektet som ble delt med Operativ gruppe.
7. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2015). Evaluering av Modellkommuneforsøket: sluttrapport 2015. https://bibliotek.bufdir.no/BUF/101/Evaluering_av_modellkommuneforsoket_Sluttrapport.pdf?_gl=1*dnnzpn*_ga*MTE0NjU3MTI5LjE2MTk5NzU2Njc.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY2NDU0MDU3Ni44NS4wLjE2NjQ1NDA1NzYuMC4wLjA
8. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet & Direktoratet for e-helse (2022). DigiUng: presentasjon om DigiUng. <https://www.digiung.no/om-programmet>
9. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet & Regionsenter for barn og unges psykiske helse Øst og Sør. (2022). Sammen på vei: en intervensjon for førstegangsgravide i risiko.
10. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2023). Tverrsektorielt samarbeid utsatte barn og unge: undergruppe av Kjernegruppe. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
11. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet & Utdanningsdirektoratet (2023). Partnerskap mot mobbing. <https://www.partnerskapmotmobbing.no/forsiden>
12. Bydel Grünerløkka & Utdanningsetaten i Oslo kommune. (2023). Sammen for å fullføre og bestå. Informasjon om prosjektet som ble delt med Operativ gruppe.
13. Chaffey, P. (2023). Intervju om finansieringsstrømmer i offentlig sektor. Paul Chaffey er studioleder i Halogen og ble intervjuet på grunn av sin tidligere rolle som statssekretær i Kommunal- og distriksdepartementet.
14. Cunningham, S. & Jenal, M. (2020). Systemic change: evolving conditions that hold a situation in place.
15. Dagsavisen (2021). Det er et mareritt å forholde seg til. Artikkel av Hennika Lillo-Stenberg. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2020/06/12/det-er-et-mareritt-a-forholde-seg-til/>

16. Dansk Design Center & KS Partnerskap for radikal innovasjon. (2023). Fra ungdom til ung voksen.
17. Design og arkitektur Norge, Digitaliseringsdirektoratet & Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023). Sentrale definisjoner og noen teoretiske perspektiver/modeller for innovasjonsstrategi. Notat levert til Kommunal- og distriksdepartementet.
18. Design og arkitektur Norge, Husbanken & Kommunal- og distriksdepartementet (2023). Områdesatsinger. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
19. Design og arkitektur Norge, Gjensidigestiftelsen & Æra. (2023). Utenforfloken 3.0: inkluderende og mangfoldig arbeidsliv. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
20. Difi (2018). Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging. Difi-rapport 2018:8.
21. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2022). Statsregnskapet 2022. <https://statsregnskapet.dfo.no/>
22. Ekspertgruppe om barn i fattige familier. (2023). En barndom for livet: økt tilhørighet, mestring og læring for barn i fattige familier.
23. Folkehelseinstituttet, Helsedirektoratet & KS. (2017). Program for folkehelsearbeid i kommunene 2017-2027: en satsing for å fremme barn og unges psykiske helse og livskvalitet. https://www.helsedirektoratet.no/tema/folkehelsearbeid-i-kommunen/program-for-folkehelsearbeid-i-kommunene/Program%20for%20folkehelsearbeid%20i%20kommunene%202017-2027.pdf/_/attachment/inline/e03655e0-8769-465c-8d7b-742f01851a58:d085662920c55a2f4ff038d58200b16170d31fef/Program%20for%20folkehelsearbeid%20i%20kommunene%202017-2027.pdf
24. Formo, J. (2023). Vi vet og kan, men kultur må leves. Artikkel i D-box: nasjonal senter for å transformere offentlige tjenester. <https://www.d-boxnorway.no/artikler/vi-vet-og-kan-men-kultur-m-leves>
25. Forskningsrådet. (2020a). Barn og unge 21. Ut av blindsonene: Strategi for et samlet kunnskapsløft for utsatte barn og unge. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2021/bu-21-strategi-ut-av-blindsonene.pdf>
26. Forskningsrådet. (2020b). Barn og unge 21. Å bruke forskningsbasert kunnskap i praksis. <https://www.barnunge21.no/nyheter/anbefalinger-fra-arbeidsrapportene-til-barnunge21/>
27. Forskningsrådet. (2020c). Barn og unge 21. Utdanning for kunnskapsbasert, samordnet og brukerrettet praksis. <https://www.barnunge21.no/nyheter/anbefalinger-fra-arbeidsrapportene-til-barnunge21/>
28. Forskningsrådet. (2022a). Portefølje for helse og offentlig sektor. <https://www.forskningsradet.no/portefoljer/helse/portefoljeplanen-for-helse/>
29. Forskningsrådet. (2022b). Portefølje for utdanning og kompetanse. <https://www.forskningsradet.no/portefoljer/utdanning-og-kompetanse/portefoljeplanen-for-utdanning-og-kompetanse/>

30. Forskningsrådet. (2022c). Portefølje for Velferd, kultur og samfunn. <https://www.forskningsradet.no/portefoljer/velferd-kultur-og-samfunn/portefoljeplanen-for-velferd-kultur-og-samfunn/>
31. Forskningsrådet. (2023). Samfunnsoppdraget: forskning finansiert av Forskningsrådet.
32. Fløtten, T., Skog, I. & Steen, R. (2020). Trøbbel i grenseflatene: samordnet innsats for utsatte barn og unge. Fafo.
33. Frøyland, K., Alecu, A., Ballo, J.G., Leseth, A. & Sadeghi, T. m.fl. (2022). Inkludering av unge i skole, arbeid og samfunn – en sammenstilling av kunnskap fra nordisk forskning. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo Met
34. Fyhn, T., Lynn, R. & Sveinsdottir, V. (2021). Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning (NEET): en analyse av unge i NEET-kategorien. NORCE Helse.
35. Grevskott, T. (2018). Unge menn og utenforskap: erfaringer og tanker når man står utenfor mestringsarenaer som skole og jobb. NTNU, Fakultet for medisin og helsevitenskap.
36. Helsedirektoratet (2018). Program for folkehelsearbeid i kommunene. <https://www.helsedirektoratet.no/tema/folkehelsearbeid-i-kommunen/program-for-folkehelsearbeid-i-kommunene>
37. Helsedirektoratet (2019). Hvor skal man begynne? Et utfordringsbilde blant familier med barn og unge som behøver sammensatte offentlige tjenester.
38. Helsedirektoratet (2023a). Livshendelsen Alvorlig sykt barn. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
39. Helsedirektoratet. (2023b). Livshendelsen Alvorlig sykt barn: delprosjekt systemdemonstrator. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
40. Justis- og beredskapsdepartementet. (2023). Opptrappingsplan om vold og overgrep mot barn og vold i nære relasjoner (under revidering). Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
41. Kania, Kramer & Senge. (2018). The Water of Systems Change.
42. Kirkens Bymisjon, NAV Falkenberg, NAV Lerkendal & Trondheim kommune. (2022). Mann om bord. <https://sites.google.com/comte.no/mob/om-prosjektet>
43. Kirkens Bymisjon m.fl. (2021). "Alle med" - Nasjonal dugnad mot fattigdom og utenforskap blant barn og unge (NDFU).
44. Kjøde, S. (2023). Utenforskap - systemblikket. Presentasjon til Kommunal- og distriktsdepartementet. Innspill for å få mer fokus på systemisk, utfordringsdrevet og eksperimentelt arbeid i neste generasjon virkemiddelportefølje for innovasjon.
45. Koch, P., Normann, H., Scordato, L., Solberg, E. & Thune, T. (2022). Målrettede samfunnsoppdrag i Norge. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).

46. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). En innovativ offentlig sektor: kultur, ledelse og kompetanse. (Meld. St. 30 (2019-2020).
47. Kristiansand kommune. (2023). Flere i arbeid. <https://www.kristiansand.kommune.no/tema/flere-i-arbeid/>
48. KS (2021). Inn i jobb: en forsterket innsats for å få flere unge i jobb i kommunene. <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/inn-i-jobb/inn-i-jobb-lansering--klare-til-felles-innsats/>
49. KS. (2023a). Fellesløft Trøndelag - ungt utenforskap. Underveisrapport mai 2023. <https://www.ks.no/globalassets/regioner/ks-trondelag/Underveisrapport-Fellesloft-Trondelag-ung-utenforskap.pdf>
50. KS. (2023b). KS-nettverket Styrket kvalitet på samhandling for utsatte barn og unge. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
51. KS. (2023c). Partnerskap for inkludering og ung deltakelse. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
52. KS. (2023d). Våre unge - et initiativ i Larvik kommune. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
53. KS, Partnerskap for radikal innovasjon (2020). Systemkartlegging av ungt utenforskap.
54. KS, Partnerskap for radikal innovasjon. (2021). Kartlegging av systembarrierer: hva står i veien for å sette barn og unges behov i sentrum?
55. KS, Partnerskap for radikal innovasjon. (2023a). Ungt utenforskap. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
56. KS, Partnerskap for radikal innovasjon. (2023b). Transformerende samfunnsoppdrag for det beste til barn og unge.
57. KS, Partnerskap for radikal innovasjon & Dansk Design Center (2023). Fra ungdom til ung voksen.
58. Kunnskapsdepartementet. (2022). Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023-2032. (Meld. St. 5 (2022-2023).
59. Lassemo, E., Anthun, K. S., das Nair, R., Sand, K., Ådnanes, M. (2022). Når barnevernet overtar omsorgen - en forenklet kunnskapsoppsummering. SINTEF.
60. Meadows, D. (1999). Leverage points: Places to Intervene in a System. The Sustainability Institute.
61. Meadows, D. (2008). Thinking in Systems. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing Company.
62. Møre og Romsdal fylkeskommune. (2023). Møre og Romsdal 2025: nullvisjon for utenforskap. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.

63. NIFU & Rambøll management consulting. (2019). De nordiske landenes strategier for innovasjon i offentlig sektor.
64. Nordland fylkeskommune. (2021). Alle sammen: ung inkludering i Nordland. https://www.nfk.no/_f/p1/i14d92266-ea9a-4d72-96d6-aff73a685e64/strategi-mot-ung-utenforskap.pdf
65. Nord-Trøndelag fylkeskommune, NTNU & Senter for helsefremmende forskning. (2016). Fra kunnskap til handling og fra handling til kunnskap. Presentasjon om prosjektet. https://slideplayer.no/slide/5603966/#google_vignette
66. Norges Fotballforbund, Norsk Tipping, Obos & Æra. (2021). Null unge utenfor. Rapport.
67. NOU 2017: 12. Svikt og svik.
68. OECD (2022). Towards a new stage in Norway's science, technology and innovation system improving the long-term plan for research and higher education. OECD Science, Technology and Innovation Policy Papers
69. Operativ gruppe. (2023). Arbeidsmøter og intervjuer med deltakende virksomheter i Operativ gruppe for det målrettede samfunnsoppdraget for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeids- og samfunnsniv.
70. PWC & Fafo (2021). Midtveisevaluering av områdesatsingene i Oslo. <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13419611-1633511721/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Byutvikling/Omr%C3%A5desatsingene%20i%20Oslo/Midtveisevaluering%20omr%C3%A5desatsing%20Oslo%20%20PwC-%20Fafo.pdf>
71. Sharpe, B. (2020). Three Horizons: The Patterning of Hope. Axminster, UK: Triarchy Press. Second Edition.
72. Statistisk sentralbyrå (2022a). Fylkeskommuneregnskap: Utgifter til tjenesteområdene, fylkeskommunekonsern, etter funksjon, art, statistikkvariabel, år og region. <https://www.ssb.no/statbank/table/12163/tableViewLayout1/>
73. Statistisk sentralbyrå (2022b). Kommuneregnskap: Utgifter til tjenesteområdene, kommunekonsern, etter funksjon, art, statistikkvariabel, år og region. <https://www.ssb.no/statbank/table/12362/tableViewLayout1/>
74. Statistisk sentralbyrå (2023). Omtrent uendret andel unge utenfor fra 2021 til 2022. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/tilknytning-til-arbeid-utdanning-og-velferdsordninger/artikler/omtrent-uendret-andel-unge-utenfor-fra-2021-til-2022>
75. Stimulab-prosjektet Livshendelsen Alvorlig sykt barn (2021). Sluttrapport Stimulab 2021. Skrevet av Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Statped, Direktoratet for e-helse, NAV, KS, Flekkefjord kommune + leverandører <https://alvorligsyktbarn.no/hva-skjer-i-prosjektet/sluttrapport-stimulab-2021>
76. Ulfstad, L. M. (2011). Velferd og bolig. Om boligsosialt (sam-)arbeid. Kommuneforlaget.
77. Utdanningsdirektoratet (2023a). Erfaringer og anbefalinger fra 0-24 samarbeidet. Presentasjon om prosjektet.

78. Utdanningsdirektoratet. (2023b). Evaluering av implementeringen av prop 100 L (endringer i velferdstjenestelovgivningen. Informasjon om satsingen som ble delt med Operativ gruppe.
79. Viken fylkeskommune. (2023). Prosjekt for inkludering i arbeid og utdanning. Nyhetssak. <https://viken.no/tjenester/skole-og-opplaring/aktuelt-skole-og-opplaring/nytt-samarbeid-skal-bekjempe-utenforskap-hos-ungdom.155312.aspx>
80. Vinnova (2021). Systemdemonstratorer: Tester av hela system i en kontrollrad verklighet. Publisert 09.11.2021. <https://www.vinnova.se/nyheter/2021/10/systemdemos-for-innovation---att-leka-i-en-kontrollerad-verklighet/>
81. Von Bertalanffy, L. (2015). General systems theory. Canada: Russell books