

Skab job?
Hjælp hele familien
Hvad sker der, når en kom-
mune vender sin beskæfti-
gelsesindsats på hovedet?
s. 26

En ø rykker sammen
Hvordan Bornholm laver
radikale forandringer for
at løfte de allermindste
borgere
s. 10

Forkert viden
= forkerte løsninger
Vil man forandre, må man
udfordre sine videnskilder
s. 4

SUS års- magasin 2023

Systemforandringer:
Ingen løser et vildt
problem alene

sus

Socialt
Udviklingscenter

Forord



Et rekordhøjt antal unge i Danmark trives ikke. Tal fra Den Nationale Sundhedsprofil 2021 sidste år viste, at flere unge end nogensinde før er stressede og har dårligt mentalt helbred. Og et forskningsprojekt fra Center for Ungdomsforskning supplerede med ny viden om, at næsten hver anden ung i dag er ramt af mistrivsel.

Samtidig er over 40.000 unge hverken i gang med en uddannelse eller er i arbejde. En problematik, der har været kendt i årevis og forsøgt gjort noget ved – uden stor succes.

At andelen af denne gruppe unge ikke er blevet mindre er et signal om, at vi i samfundet ikke formår at gøre det helt rigtige eller i hvert fald griber problemet forkert an. Det gælder på mange områder. For de unges mistrivsel og besvær med at finde en vej frem i livet står ikke alene. Vi har også store arbejdskraftsudfordringer i samfundet – manglen på medarbejdere er et stort og presserende tema i både nutidens og fremtidens velfærdssamfund.

Rækken af komplekse problemer, der ikke lader løse med et snuptag, er lang og vidner om,

at samfundet står over for udfordringer, der måske er umulige at løse inden for eksisterende rammer og praksis. Og at vi derfor skal begynde tænke radikalt nyt.

Derfor er det en fornøjelse at følge det arbejde, SUS nu gennem flere år har lagt i at designe, udvikle og facilitere metoder og løsninger, der skaber sociale forandringer og bedre livsbetingelser for mennesker i socialt udsatte og sårbare positioner – både børn, unge og voksne. Innovative tilgange er netop et forsøg på at ryste posen og tænke helt nyt, når det gælder om at løse komplekse problemstillinger på socialområdet og andre væsentlige velfærdsområder.

SUS' erfaringer viser, at vi faktisk *kan* skabe systemiske forandringer til gavn for både de mennesker i sårbare positioner, det hele handler om, men også for systemet og de fagprofessionelle omkring dem. Især når vi modigt og nysgerrigt arbejder sammen, involverer og samskaber ny viden og nye veje frem.

Hvordan SUS og de mange gode samarbejdspartnere skaber sociale forandringer, kan man læse om i årsmagasinet her. Tak til fonde, kommuner og andre, der har gjort arbejdet for SUS muligt ved at finansiere, og tak til alle de samarbejdspartnere, som SUS gennem mange projekter har løst opgaver sammen med og for.

Vi håber, at både refleksionerne og de konkrete cases vil inspirere andre til at prøve kræfter med systemforandring.

Rigtig god læselyst.

Lise Plougmann Willer
Formand, SUS – Socialt Udviklingscenter

Indhold

Interview

Ingen løser et vildt problem alene i et lukket rum — side 4

Case: De Små Børns Bornholm

Børns livschancer i højsædet — side 10

Case: Vindmøllen

Relationer er nøglen til forandring — side 14

Inspiration

Hvordan arbejder man systematisk med relationer og tillid? — side 18

Metoder

Systeminnovation – ifølge SUS — side 20

Inspiration

Kilder til inspiration — side 24

Case: Opgang til Opgang

Hjælp til hele familien er godt for fremtiden — side 26

Inspiration

Hvorfor skal vi overhovedet arbejde med eksperimenter? — side 30

Case: Medving i Østerbyen

Sammen om at gøre en forskel for unge — side 32



Ingen løser et vildt problem alene i et lukket rum

Gruppen af mennesker i socialt udsatte positioner er ikke blevet mindre – trods mange års indsatser i velfærdssamfundet. Så hvordan skaber man forandring på det sociale område? I stedet for at blive ved med at gøre det, der ikke virker, skal vi hjælpe hinanden med at lave systemerne om, siger **Vibeke Normann Andersen**, direktør i SUS.

Af Ulrikke Moustgaard, kommunikationschef

SUS har nu i flere år arbejdet dedikeret med systemforandringer. Hvorfor er netop systemforandringer så vigtige for SUS at bruge kræfter på?

Hvis man skal tage det lange blik på, handler det om, at SUS eksisterer for at bidrage til at skabe bedre livsbetingelser for mennesker i udsatte positioner – og at vi samtidig har en stærk tradition for gerne at ville komme med relevante bud på andre og nye måder at se på problemstillingerne inden for det sociale felt. Ikke kun, når det gælder selve indholdet i socialpolitikken, men også rammerne på socialområdet og for indsatser og arbejdstilgange hos de fagprofessionelle. Det gør vi i en erkendelse af, at hvis indsatser skal lykkes, skal der også være et system rundt om dem, der bakker op og tør tænke nyt. Det er ikke nok, at den enkelte

medarbejder gerne vil prøve at bruge nye greb i indsatser, metoder og tilgange. For når vi ser på udbyttet – på hvad, der virker – så står det klart, at systemet rundt om også skal anskue tingene på nye måder.

I SUS har vi eksperimenteret med involvering af de mennesker, det handler om; vi har eksperimenteret med udvikling af nye indsatser og med implementering af nye arbejdsgange. Og der kan vi se, at de problemer, man gerne vil løse, får man ikke taget helt taget livtag med uden at have systemerne med.

Hvad kunne systemer være for nogle?

Et eksempel kunne være en kommunal forvaltning. Der er et hierarki, nogle procedurer, en kultur, en praksis om, hvordan man griber ting



an. Alt sammen noget, der er defineret ud fra principper eller hensigtsmæssige måder om at sikre en arbejdsdeling, legalitet og borgernes retssikkerhed osv. Men nogle gange kommer det til at spænde ben for udvikling af bedre praksis eller indsatser til gavn for målgruppen. Hvis man i en kommune fx forsøger at få en gruppe af unge i uddannelse og job, kan der være procedurekrav, som er bundet op i en kommunal forvaltning, der giver systembegrænsninger på, hvor langt man kan strække rammen for at støtte de unge eller give dem en indsats, der ville passe bedre til dem. Fx tidsbegrænsninger i indsatser, samtaler, der skal være afholdt på tidspunkter eller med mellemrum, som måske ikke passer ind i den unges livsforløb. Og hvor man derfor i realiteten ikke får hjulpet den unge. Det vil være et typisk sted,

systemforandringer kunne gøre noget godt. Og vi ser jo heldigvis en større åbenhed i kommunerne og staten for at gøre noget andet. Men ofte får man kun taget ét sted, fx jobcenteret, uden at man får bygget systemer, der for alvor kan håndtere det unges menneskes livsforløb med de problematikker og udfordringer, der måtte være på spil.

Men det gælder også civilsamfundet, som jo driver nogle tilbud til stor gavn for vores velfærdssamfund. Det offentlige ville ikke kunne løfte opgaven alene. Her kan der være nogle tilsynsmæssige krav, som sætter en begrænsning på støtten til fx unge, der går fra anbringelse til egen bolig, men pludselig står og har brug for hjælp. Her vil det stærkeste netværk, man har, de personer, man er allermest tryk ved,

Interview

faktisk ofte være de voksne på det børne- og ungehjem, hvor man er vokset op. Og det ville måske være en stor hjælp, hvis en ung tidligere anbragt kunne komme på weekend og få lidt omsorg blandt de personer, som har kendt én gennem ens opvækst. Men børne- og ungehjem er underlagt nogle krav fra tilsynssiden, der handler om at den måde, der tildeles økonomiske ressourcer på. Ressourcerne må som udgangspunkt kun gå til de børn og unge, der er visiteret til og bor på børne- og ungehjemmet. Ser man samfundsøkonomisk på det, giver det ikke meget mening. For hvis det unge menneske fik den støtte og hjælp, hun havde brug for lige dér – og for relativt få ressourcer – ville det være at foretrække frem for måske dyrere foranstaltninger senere i hendes liv. Vi ved nemlig, at unge tidligere anbragte har svagere netværk end andre at læne sig opad som unge voksne og også højere risiko for fx at opleve hjemløshed. Hvis vi kunne tage livtag med sådanne udfordringer – uanset om det handler om lovgivningsmæssige benspænd, eller måden man udlever og fortolker rammerne – ville vi også være med til at skabe et mere menneskeligt system. Så tænk, hvis vi kunne bruge kriteriet, at vi skal bygge systemer, der er meget mere gearet til at skabe gode levebetingelser.

Det er ikke kun forandringer, der skal skabes inde i en socialforvaltning eller en beskæftigelsesforvaltning. Det er et system og en tænke-måde, der skal forandres. Ikke bare fordi, det skal være nyt, men fordi vi står med en række meget store samfunds-mæssige problemer, som vi ikke er lykkedes med at løse endnu. Vi har brug for systemet til at tilvejebringe rammer og sikre koordination mv. Vi er ikke lykkedes med at gøre grupperne af mennesker i udsatte positioner væsentligt mindre gennem de seneste mange år. Og samtidig er gruppen af mennesker i udsatte positioner ikke entydigt den samme som for 10-15 år siden. Og i stedet for at blive ved med at gøre det samme, eller i hvert fald nogenlunde det samme, inden for et system, så er det måske ikke så ulogisk at have en hypotese om, at der skal noget andet til, så

Forandringsordbog

Hvad betyder de tilgange til at skabe systemiske forandringer, der nævnes i interviewet? Bliv klogere her.



Collective impact

Collective impact hviler på præmissen om, at når der er tale om komplekse samfundsmæssige problemstillinger, er der ingen vej uden om et forpligtende og systematisk samarbejde på tværs af sektorer og organisationer på og i et givent område, hvis man vil opnå reelle og blivende forandringer. Derfor tilbyder collective impact en struktureret arbejdsramme. Rammen består af fem elementer, som sætter systematik, fokus-punkter og en form for leveregler op om det at samle en række aktører i en alliance om at tackle et komplekst socialt problem. Alliancen forpligter aktørerne på at koordinere deres forskellige og fælles initiativer og indsætter på området mod fælles mål om forandring.

Missionsdrevet innovation

Internationalt har Mariana Mazzucato (2013; 2021) udfoldet en model for systemforandring med argumentet om, at stater i endnu højere grad bør gå aktivt ind i at definere målsætninger for samfundet, der skal løse de store og komplekse problemer vi står i.

I en dansk sammenhæng beskriver Dansk Design Center (DDC) tilgangen som en design-drevet tilgang til at lancere og drive missioner hvilende på tre bærende elementer: sætte retning, mobilisere økosystemet og opbygge kapacitet.

Social R&D

Se forklaring i brødtekst. Find mere info på: <https://www.inwithforward.com/2017/10/develop-deliver-making-case-social-rd-infrastructure/>

systemet bliver i stand til at fange skiftende behov, men også håndtere kompleksiteten i det at være i en udsat position.

Hvor begynder man, når man vil forandre systemet?

Det kommer an på, hvad vi taler om. I en dansk kontekst bliver system ofte synonym med det offentlige system. Men et system kan jo også være flere systemer på én gang, der spiller sammen i et bredere økosystem. Eller et kultursystem, hvor man plejer at gøre noget på en bestemt måde og ikke kan forestille sig at gøre



En central pointe, som går på tværs af tilgange til at arbejde med systemforandring, er vigtigheden af, at vidensperspektiverne bliver udvidet fra start. At man bliver udfordret på, hvilken viden, der er brug for – og hvor der kigges hen for at få viden.

det på en anden måde. Og der kan være langt fra national lovgivning til praksis ude lokalt, hvor forandringerne jo reelt skal skabes og leve. Man kan starte på flere forskellige måder. Collective impact (se boks) er fx ét bud på en ramme, som vi er inspireret af i SUS. sammen med den missionsorienterede tilgang (se boks). Man kan også kigge til Canada, hvor man bruger tilgangen Social R&D (Research and Development). Ideen er at bygge lokale 'communities' (fællesskaber), hvorigennem der opbygges kapacitet til at anvende data og analyse på frontlinjeniveau med henblik på at genere ny og aktuel viden, der kan være med til at transformere livsbetingelser lokalt. Begrundelsen for denne tilgang er, at uden social R&D vil vores løsninger ikke være i trit med det, som samfundet har brug for. Aktuelt er der en jo en debat om de mange 'vilde' problemer, det danske samfund bakser med og ikke har formået at få løst til fulde. Vi kan måske få skabt en bedre værktøjskasse rundt om dem, så de i hvert fald ikke virker så tunge, hverken for den enkelte person eller for samfundet i det hele taget, hvis vi skeler til andre måder at gå til arbejdet på. Og her er der god inspiration fra udlandet. Men også fra os i SUS en opmærksomhed på, at vi skal tilpasse disse ideer til det danske velfærds-samfund og den konkrete lokale kontekst.

En central pointe, som går på tværs af tilgange til at arbejde med systemforandring, er vigtigheden af, at vidensperspektiverne bliver udvidet fra start. At man bliver udfordret på, hvilken viden, der er brug for – og hvor der kigges hen for at få viden. Det er også vigtigt at få kigget problemstillingen igennem: Har vi nu forstået den rigtigt? Der kan være en tendens til, at man alt for hurtigt er henne ved løsningerne, når man ser en problemstilling. I stedet for at dvæle ved forståelsen af problemstillingen. Og det kan man ikke gøre, hvis man bare sidder sammen med de samme mennesker eller kun bruger de videnkilder, som man plejer – og slet ikke på vegne af dem, der mærker problemet. Dem, som mærker problemet, har jo erfarings-baseret viden. Det er dem, som ved, hvordan

Interview

mødet med systemet opleves. I vores arbejde er erfaringseksperterne kommet med uvurderlige perspektiver, der ikke var kommet frem, hvis vi ikke havde involveret dem. Men systemet skal opbygge kapacitet til at give plads til erfaringseksperternes perspektiver på deres præmisser. Og vi kan også kigge andre steder hen efter viden, vi ikke lige plejer at tænke ind. Det kunne være det lokale erhvervsliv, borgerforeningen eller andre, der mere indirekte er berørt af en problemstilling, men som kan tilvejebringe nye perspektiver med et udefra-blik. Når flere perspektiver kommer i spil, peger de ofte på noget, man ikke selv havde set, og som – når man dykker ned i det – viser sig at være utroligt vigtigt. Som måske helt omdefinierer problemstillingen. Og dermed også hvor man skal finde løsningerne. Ingen kan løse komplekse udfordringer alene. Men sammen kan vi få øje på flere nye ting, vi kunne afprøve for at se, om det ville være gavnligt. For vi kan lige så godt afprøve det frem for at bruge ressourcer på at gøre det, vi plejer, og som ofte har vist sig, at det kom vi ikke langt nok med. Og så skal vi alle vænne os til noget helt fundamentalt – vi får aldrig et fuldstændigt vidensgrundlag, og vi kommer ikke til at finde løsningen eller sætte facit under komplekse sociale problemstillinger. Men vi kan ændre vores tilgang, så vi løbende bliver i stand til bedre at anvende aktuel viden og redesigne ud fra de ændrede behov, der kontinuerligt vil være til stede – både på systemniveau og i forhold til det enkelte menneske.

Hvor spiller den enkelte borgers eller menneskes viden ind her?

Vi skal give erfaringseksperterne en forrang for, at de kan komme med et afgørende vidensinput til forandringsprocesser, der handler om dem. De har nemlig sjældent en position og platform at tale fra – som fx en fagprofessionel har for at bringe sin praksis og viden i spil, en forskningsinstitution, eller en organisation, der taler på vegne af en gruppe. Derfor arbejder vi i SUS systematisk med at bringe menneskers levede erfaringer ind i forandringsprocesser og samskabelsesprocesser, på deres egne præmis-

ser. Erfaringseksperterne deler ikke blot levet viden og erfaring, men de samskaber også viden med andre, som er i samme situation som dem selv. Sammen er de med til at skabe viden om temaer, erfaringer og problematikker, der træder frem på tværs af deres levede erfaringer. På den måde får vi et vigtig supplerende vidensinput, som skal bringes sammen med den viden, vi har fra den fagprofessionelle praksis, fra forskning og andre relevante aktører, når vi prøver at forstå en kompleks problemstilling og mulige løsningsrum.

Hvad sker der i en proces med systemforandring, når SUS er med?

Det afhænger helt af, hvor processen foregår, og hvad problematikken er. Vi har flere store projekter, bl.a. hvor vi er udviklingspartnere for og sammen med kommuner; nogle har allerede været 4-5 år, nogle er forandringsprocesser i storskala for at forbedre levebetingelserne for en hel kommunes børnefamilier, andre handler om at skabe forandring i fx en beskæftigelsesindsats. Vi eksperimenterer og prøver ting systematisk af, ser på om der er gavnlige effekt – og justerer. Vi udvælger fx en bestemt tematik, som erfaringseksperter, de fagprofessionelle og/eller forskning har peget på, og så laver vi prøvehandlinger. Og hvis prøvehandlingen viser at være gavnlige, hvordan sikrer vi så, at vi ikke bare står med en isoleret ny indsats, men faktisk bygger sammen med det, der er på området i forvejen? Måske skal det indlejres i en fagprofessionel praksis eller en måde at arbejde på i systemet. Og alle de her små bitte byggeklodser, der så kan komme ud af enkelte prøvehandlinger og indsatser, skal jo gerne bygge noget nyt op, systemet og organisationen kan indoptage og brede ud til gavn for flere. Der findes masser af gode indsatser på socialområdet generelt. Men hvis de ikke har et ophæng i systemet, virker de ikke efter hensigten. Så dør de eller blivende boende isoleret i enkelte organisationer. Det er derfor, det er så vigtigt at have systemtænkningen med. Vi kan se, at systemforandringer kan give markante resultater. At flere voksne i udsatte familier i en kom-

”

Jeg tror, vi vil have gavn af at se samskabelse som så meget mere end et fluffy begreb, men en benhård systematisk konkret tilgang til, hvordan man involverer, med hvilket formål, hvad skal der komme ud af det, og hvordan vi dokumenterer.

mune som Aarhus kommer i job fx eller, at unge i udsatte positioner i Esbjerg har fået markant bedre livsmestring og trivsel – for at nævne et par af de kommuner, vi har forandringssamarbejder med.

Hvad kunne du ønske dig at se af forandringer på det sociale område i fremtiden?

I det nordiske velfærdssamfund har vi ligesom defineret, at dem, der tager sig af de offentlige problemer, er hegnet ind i et lukket rum i samfundet. Vi kan godt hive noget civilsamfund ind til at stå for nogle løsninger, og vi kan også godt lave et offentligt-privat samarbejde og have leverandører. Men deres viden og erfaring sættes ikke nødvendigvis systematisk i spil, og dermed bliver de ikke medskabere af den udvikling, der er brug for. Selvom mange står med en nøgleviden, der kunne blive bragt ind, eller er virksomhedsaktører, som er megadygtige til at lave nye løsninger inden for deres felt, vi kunne få gavn af, og har metoderne til at gøre det. Forskning bliver trukket med ind, men jeg kunne ønske mig meget mere medansvar og samskabelse fra alle mulige aktører lige fra civilsamfundet til erhvervslivet frem for, at her har vi et rum, hvor der sidder en offentlig aktør, som skal løse problemerne og måske får input fra forsk-

ning. Vi skal begynde at se langt bredere på systemer og systemforandringer og interessere os mere for samskabelse om systemforandringer – og ikke kun for indsatser. Det tror jeg er nødvendigt, hvis vi vil skabe bedre vilkår for dem, der har brug for støtte fra velfærdssamfundet. Jeg tror, vi vil have gavn af at se samskabelse som så meget mere end et fluffy begreb, men en benhård systematisk konkret tilgang til, hvordan man involverer, med hvilket formål, hvad skal der komme ud af det, hvordan vi dokumenterer. Lige fra at sikre vidensgrundlag og problemforståelse til løsninger, opfølgning og skalering både af systemforandringer, mindset blandt dem, som er i systemet og de konkrete løsninger. Det er en misforståelse, hvis man synes, at det at lave samskabelse er sådan en blød ting. Det er det ikke for os i SUS. Det er systematik, dokumentation og metodebevidsthed – en hård faglig kompetence.

Børns livschancer i højsædet

En ø med masser af potentiale. Men også mange udfordringer. For børnene her vokser hyppigere op med en sårbar familiebaggrund end børn i Danmark generelt – og det sætter spor gennem hele livet lige fra sprogindlæring i de tidlige år til mulighederne for at komme i job og uddannelse senere hen.

Sådan kan man kort og lidt forenklet beskrive den problematik, Bornholm har stået med i flere år. Derfor besluttede Bornholms Regionskommune tilbage i 2018 at træde nye stier for at løse den komplekse udfordring. Eller rettere: At finde frem til nye tilgange og løsningspotentialer, der samlet set kunne bidrage til at filtrere problemstillingerne ud på øen og dermed give alle børn på Bornholm bedre og mere lige livschancer.

Men hvordan griber man egentlig en så gennemgribende forandringsproces an? Er det ønsketænkning, eller kan det faktisk lade sig gøre at løfte en hel ø's børnefamilier? Hvad kræver det – af kommunens medarbej-

dere, af politikerne, af familierne eller af resten af øen?

Lige præcis de spørgsmål var blandt dem, der var nødvendige at stille, da projektet gik i gang – med SUS og Egmont Fonden som programpartnere. Først blev et forprojekt sat i søen. Det kortlagde og undersøgte problemstillingerne – bl.a. ved at lytte til dem, det handler om, både børnefamilier og fagpersoner. Og på dette nye vidensgrundlag blev et ambitiøst og storstilet flerårigt storskala-initiativ herefter sat i gang – med det formål at omlægge indsatsen og intensivere samarbejde internt og eksternt for at give børn og familier fokuseret støtte i bornholmske børns tidlige år. For skal man skabe bedre livschancer for mennesker, er det veldokumenteret, at tidlig indsats har en enorm betydning.

Hele børneområdet i spil

I de tre år, programmet hidtil har været, har – også medarbejdere og ledere på tværs af fagområder – arbejdet sammen på kryds og tværs af fagområder, specialer, kommu-



nale institutioner og civilsamfund på børneområdet på øen. En buket af nye initiativer og tiltag – hvor nogle har hvilet på allerede udviklede indsatser, som har vist sig virksomme og andre er blevet udviklet og prøvet af gennem eksperimenterende og lærende prøvehandlinger – har skabt det vigtige fundament for forandring. En forandringsproces, som har involveret fagprofessionelle på hele børneområdet: Børnehuse, dagpleje, sundhedsplejersker, inklusions- og ressourcepædagoger, PPR-psykologer, tale-høre-konsulenter, familiebehandlere og rådgivere.

For børnefamilierne betyder det konkret, at man eksempelvis nu får hjemmebesøg af sundhedsplejen og jordemoder, når man for første gang bliver forælder, og af sundhedsplejen og en pædagog, når barnet skal i daginstitution. På den måde får både forældre og børn systematisk støtte og tryk helt fra start. Man kan også føle sig tryk ved, at ens barn bliver set af de professionelle – for det pædagogiske personale er blevet styrket fagligt i metoder til at hjælpe børns sprogudvikling og i langt tidligere at kunne opdage og agere på børn i udsatte positioner i samspillet i børnegruppen og dialogen med forældrene.

Civilsamfundet træder til

Fagligheden, kompetencerne og sammenhængen på tværs på hele børneområdet er med andre ord blevet styrket markant. Og samtidig har der været fokus på at skabe stærk forandringskraft i civilsamfun-

De Små Børns Bornholm

det med stærkere lokale netværk og betydningsfulde fællesskaber, hvor man hjælper hinanden og passer på de mindste i hverdagen. En ny civilsamfundsalliance er blevet født – over 30 lokale civilsamfundsaktører er med i den nye “Bornholms Børnealliance”. Tanken bag alliancen er at skabe systematisk og integreret samvirke mellem de mange civilsamfundsorganisationer, der er på Bornholm, og derigennem skabe nye indsatser for de mindste børn. Derfor kan man som barn på øen fx høre historier på biblioteket – læst op af en frivillig fra en social organisation. Småbørnsfædre kan mødes til baby building med deres børn i tumlingealderen tilbudt med kræfter på tværs af kommune og civilsamfund. Og forældre og børn kan blive fulgt til gymnastik i den lokale gymnastikforening gennem et samarbejde mellem børnehuse og det lokale foreningsliv for at bygge broen og gøre tærsklen til det organiserede foreningsliv lavere.

Systematisk lytning

Centralt i programmet har været en ambition om at lytte. Fortællinger fra børnefamilierne, der i begyndelsen af programmet blev lavet for at skabe indsigt og nyt vidensgrundlag, var så betydningsfulde for både familierne og systemet rundt om dem, at et større ‘lytte-projekt’ er blevet del af programmet efterfølgende. Det har blandt andet bestået af, at fagpersoner og ledere løbende i har siddet klar med kaffen i øens dagtilbud og inviteret forældre til en samtale om deres liv og hverdag, og hvad de har

på hjerte om behovet for hjælp og støtte. Det samme har man i tværfaglige hold gjort i mødregrupper og gruppetilbud for sårbare gravide, og man er sågar mødt op i den lokale biograf inden eftermiddagens familiefilm for at tale med familier i andre rammer end de kommunale.

Faglige “lyttelab’s” blev også etableret. Med tværfaglig deltagelse, hvor man har reflekteret sammen over det, familierne har sagt, hvad det kalder på og hvordan man løbende kan blive ved med at invitere til en mere åben og mellem-menneskelig samtale på tværs af familier, fagpersoner, ledere, beslutningstagere, frivillige m.fl. om, hvordan det gode bornholmske småbørnsliv ser ud og hvad aktørerne hver især og sammen kan gøre for at hjælpe det på vej.

Inspiration til andre

De mange initiativer, eksperimenter og metoder er vidt forskellige men er bundet sammen af programmet som ramme. Det bidrager til fælles engagement og en samlet infrastruktur. Og det skaber grundlag for løbende opsamling og deling af ny fælles læring, der viser vej mod virksomme tiltag, som på den lange bane vil give et væsentligt bidrag til at styrke den tidlige indsats for børn på Bornholm. Tilgangen er helhedsorienteret, tværfaglig og inkluderende. Håbet er, at den læring, der kommer ud af programmet, kan rejse over Østersøen og bidrage til andre kommuners bestræbelser på at skabe chancelighed i børnehøjde.



SUS og De Små Børns Bornholm

Periode: 2020-2024

Finansiel partner: Egmont Fonden
Samarbejdspartner: Programmet er et partnerskab mellem Bornholms Regionskommune, SUS og Egmont Fonden. Lokalt samarbejdes med diverse organisationer, foreninger m.m. samt familier og børn. VIVE er evalueringspartner.

SUS' rolle: Bistand til programdesign og -organisering, processtøtte og facilitering af udviklings- og innovationsprojekter og eksperimenter under programmet, herunder intensiv involvering af småbørnsfamilier og facilitering af civilsamfundssamarbejde og alliancedannelse. Samt ledelsesudviklingsforløb, der klæder ledere på til at lede på helt nye måder inden for den nye ramme.

Relationer er nøglen til forandring



Forestil dig, at du er ung, hverken er i job eller uddannelse – og måske heller ikke helt afklaret med, hvad du kunne tænke dig at lave i årene fremover, eller hvilken uddannelse, du måske kunne have lyst til at gå på. Måske er det bare svært, lige nu, at finde ud af hvor du står i dit liv. Måske er det også svært at finde nogen at tale ordentligt med det om og få støtte.

Nogenlunde sådan kunne man beskrive situationen for masser af unge i Danmark, der har svært ved at finde vejen videre, når de er gået ud af grundskolen. I hvert fald er der omkring 50.000 unge på landsplan, der hverken er i job eller går på en uddannelse. Og sådan har det været i mange år. Det kender man derfor også til i Esbjerg.

Men i tre år har Esbjerg forsøgt at gøre noget helt nyt for at komme de unges udfordringer i møde. En ny tilgang til at hjælpe unge mellem 16–27 år fra Esbjerg Centrum og Esbjerg Øst, som befinder sig i de mest socialt udsatte positioner.

Nye rum for forandring

Lige netop denne gruppe unge er særlig. Selvom Esbjerg har en ambi-

Vindmøllen

tiøs ungeindsats, har den ikke passeret til lige disse unge, viser erfaringerne fra kommunen og jobcentret – den har ikke kunnet hjælpe dem videre på deres vej. De tilbud, jobcenteret typisk gav unge, fik denne gruppe af unge ikke udbytte af. Og de havde mistet tilliden til, at systemet kunne hjælpe dem. Så hvad skulle der til for at støtte dem?

Det var spørgsmålet, da et unikt partnerskab mellem kommunen, det lokale erhvervsliv, Lauritzen Fonden, Den Sociale Kapitalfond og SUS gik sammen om at skabe et forsøg på et svar. Et forsøg i bogstavelig forstand: Et eksperiment. Kunne man skabe et rum for forandring ved at lave et helt nyt fysisk rum? Og samtidig et helt nyt mentalt rum, hvor tilgangen til de unge ikke var den traditionelle kommunale, men i stedet et fokus på de unges relationer, ressourcer og egen motivation?

Konkret var ideen at tage 200 af disse unge og flytte dem ud af jobcenterets ordinære tilbud og i stedet at invitere dem ind til et særligt sted med friere rammer, anden arkitektur og flere ressourcer.

Fokus på livsmestring

Den idé blev til virkelighed. Vindmøllen, som stedet nu hedder, bor i det nyistandsatte kultur- og medborgerhus "Platformen", der foruden Vindmøllen også lægger indbydende lokaler til iværksættermiljø, musikstudie, foreningsaktiviteter, åbent madhus, events mv. Stedet ligger i de unges lokalområde og udstråler normalitet og fællesskab – i kraft af

sin indretning og de mange tiltag og aktiviteter i huset og ligner ikke noget 'kommunalt'.

Og lige så vigtigt: At møde de unge med en ny tilgang. Nej til at fokusere på traditionelle indsatser. Ja til at styrke livsmestring ved at arbejde ud fra principperne om relationel velfærd. Det vil sige helhedsorienteret, fællesskabsbaseret, involverende og håndholdt.

I SUS tror vi på, at relationer er nøglen til forandringer – og at relationel velfærd er svaret på mange af de systemiske udfordringer, vi ser på det sociale område. En kobling mellem en målrettet uddannelses- og beskæftigelsesrettet indsats med tanke-sættet og de bærende principper i relationel velfærd som i Vindmøllen er stærk. Derfor var vi med til at designe idéen, udvikle den og undervise medarbejdere i, hvad relationel velfærd egentlig er.

SUS og Vindmøllen

Periode: 2019-2022

Finansiel partner: Lauritzen Fonden

Samarbejdspartner: Den Sociale Kapitalfond, Esbjerg Kommune, virksomheder og unge i Esbjerg.

SUS' rolle: Uddannelse og sparring til medarbejdere i relationel velfærd, bidrag til konceptudvikling, opsamling og evaluering af ungeindsatsen.

Unge erfaringer

Og hvad syntes de unge så om et initiativ som Vindmøllen? Har det gjort en forskel? Det har vi undersøgt. Og de unge får ordet – her er, hvad de mener, har betydet noget:

Trygheden i at være et sted med god energi – sammen med voksne og unge, der er åbne og nysgerrige

Det har gjort en forskel, at vi føler os trygge ved personalet og de andre unge på Vindmøllen, som er åbne og imødekommende. De voksne har mødt os anderledes, end vi er vant til: Med accept og forståelse. De indbydende fysiske rammer i Vindmøllen har også været med til at skabe en god følelse af tryghed.

Relationen til og hjælpen fra ungeadviser

Det har haft positiv betydning at have en fast ungeadviser, som har kunne støtte os, følge op på aftaler og bakke op om vores ideer. Vi har alt efter behov fået hjælp til mange forskellige ting, fx at håndtere økonomi eller kontakten med sagsbehandlere, psykiatri, læge m.fl.

Misbrugs- og psykiatrisk behandling sideløbende med Vindmøllen

Det har hjulpet os, der havde behov for det, at kunne starte i misbrugsbehandling og/eller modtage psykiatrisk behandling, herunder også medicinsk behandling. Medarbejderne på Vindmøllen har hjulpet os undervejs, blandt andet ved at tage stilling til, hvad behandlingen betød for vores gang på Vindmøllen og de jobrettede aktiviteter, vi deltog i.




Forandringer i eget tempo – uden tvang og sanktioner

Det har været vigtigt, at forandringerne er foregået i vores eget tempo – uden at medarbejderne pressede os for meget. Vi er blevet mødt med forståelse og uden fordømmelse eller mistillid. Medarbejderne har været tålmodige nok til, at vi har kunnet få ro på, arbejde med os selv og tage små skridt ad gangen. Den tilgang er vi ikke vant til.

Vi er selv ansvarlige for og med til at lægge planen

Vi er selv med til at bestemme, hvilke aktiviteter vi gerne vil deltage i, og til at lægge planen for vores eget forløb. Det betyder, at vi nu tager mere ansvar for vores eget liv og selv kæmper for de forandringer, vi ønsker – både på egen hånd og ved at få professionel hjælp i og uden for Vindmøllen.



Inspiration



Hvordan arbejder man systematisk med relationer og tillid?

Hvad skal professionelle og systemer være opmærksomme på, når de arbejder med relationel velfærd og at skabe tillid som forandringskraft? Vi bruger erfaringerne fra samarbejdet med unge og fagpersoner fra Esbjerg som inspiration:

- Tag udgangspunkt i de unges livssituation og egne ønsker
- Arbejd tålmodigt med livsmestring som vejen til uddannelse og job
- Fokuser på de unges relationer og ressourcer
- Arbejd grundlæggende fællesskabsbaseret sammen med og mellem de unge
- Andre og nye fysiske rammer end de kommunale
- Frigørelse fra nogle af de traditionelle krav og tilgange i jobcenteret

Systemerne skal ændres, så de kan rumme og indoptage denne tilgang. Systemets rolle er at skabe forbindelser mellem de forskellige aktiviteter, som den unge har brug for i sit livsforløb. Tilgangen bygges ind og bakkes op af systemerne. Relationel velfærd har været en inspiration i arbejdet med de unge i Esbjerg (se s. 15)

Systeminnovation — ifølge SUS

Hvordan arbejder man konkret med forandringer af systemer, og hvad er vigtigt at have fokus på? Det giver **Anna Møllerup**, vicedirektør, og **Mathias Bruhn Lohmann**, udviklingschef, nogle bud på her – med flere års erfaringer med systeminnovationsarbejde i baghånden.

Af Anna Møllerup, vicedirektør, og Mathias Bruhn Lohmann, udviklingschef

Når vi i SUS arbejder med at designe og udvikle nye løsninger på svære og komplekse problemer, oplever vi ofte en tendens til, at man lader sig farve af lovende metoder og enkeltinitiativer, der har vist stærke resultater – måske vi bare skal gøre mere af det samme. Men komplekse, 'vilde' problemer løses ikke af enkeltstående initiativer; vi er nødt til at arbejde langt mere systemisk. De bud på løsninger, vi måtte have, skal sættes ind i en større kontekst som noget, der måske rent principielt kan forstørres og danne afsæt for nye metoder, partnerskaber eller organiseringsformer. Og på mange områder kan man slet ikke forudse, hvordan løsningen ser ud på forhånd.

På den baggrund er det vores erfaring, at vi i systeminnovationsarbejde så vidt muligt skal give plads til udvikling, læring, tilpasning og sågar radikale skift i metode og organisering i den måde, vi samarbejder og designer nye initiativer på. Populært sagt skal vi prøve os frem gennem systematiske afgrænsede afprøvnin-ger, der hurtigt sikrer engagement og konkrete erfaringer at bygge videre på. Det arbejde ved vi af erfaring tager tid, og man kommer til at arbejde på mange niveauer; fra at afdække og udvikle ny viden, eksperimentere med nye tilgange i og sammen med praksis, til at mobilisere aktører, skabe opbakning om dagsordenen

og gå i dialog med policyniveauet om behovet for strukturelle ændringer, hvis der skal skabes reelle systemforandringer.

Når vi i SUS arbejder med systeminnovation, arbejder vi altid med bevidstheden om:

1. At ingen enkeltaktør kan løse de mest komplekse samfundsproblemer alene
2. At systeminnovation henvender sig til mere og andet end det offentlige støttesystem alene
3. At systeminnovation ofte i lige så høj grad handler om vores evne til at kunne forestille os noget andet (med vilje, engagement og mobilisering som forudsætning) som indsatsudvikling.

Mange slags indgange

I SUS arbejder vi med flere forskellige indgangsvinkler til systeminnovation i tæt samspil med vores samarbejdspartnere:

Én vej er fx at tage udgangspunkt i en målgruppe – ved at tilbringe tid med målgruppen og søge at udfolde hvilke livserfaringer, behov og ønsker for fremtiden, der kunne danne afsæt for en fremtidig forandring, og så arbejde derudfra. Det er De Små Børns Bornholm (se s. 10) et eksempel på.

En anden vej er at fokusere på en bestemt insti-



Metoder

tutionel og organisatorisk ramme og forsøge at omstille denne indefra – med alle de borgere, medarbejdere og aktiviteter, der findes lige netop dér. Det er jobcenterindsatsen for unge i Uddannelseshuset i Esbjerg et eksempel på (se lignende projekt s. 14).

En tredje vej er at starte med at danne en stærk alliance omkring problemet. Det kan fx være en kommune, der på tværs af forvaltninger, civilsamfund og erhvervsliv samler en stærk og engageret kreds af aktører, der alle forpligter sig til at tage ansvar for et problemområde – hvorefter det er disse aktørers ressourcer, erfaringer og gensidige samarbejdsflader, der danner afsæt for forandringsskabelsen. Det er MedVind i Østerbyen (se s. 32) et eksempel på.

Fokus på tværs

På tværs af eksemplerne er der en række væsentlige elementer, som er del af vores arbejde i praksis:

SKALA: Når udfordringerne er komplekse, har vi fokus på skala. Det kan for os både handle om at prøve mange ting af og skalere de indsatser, der virker, op, og om at skalere i dybden, dvs. at arbejde med at understøtte ønskede kultur- og mindset-forandringer. Det handler også om at have modet til at tænke stort fra starten: At have tålmodighed til den langvarige indsats, om indsatser med mange ressourcer, mange aktører mm., fordi ingen enkeltaktør kan løse udfordringerne alene. Det øger kompleksiteten, men også forandringskraften og mulighederne for impact på længere sigt.

VIDEN FRA ALLE VINKLER: Der kan være mange forståelser af, hvad komplekse problemer består af, hvad de skyldes og udspringer af, og hvem der har en aktie i dem. Det er vigtigt at stille spørgsmål i starten – snarere end at komme med hurtige svar. Og det er vores erfaring, at det er virksomt at se på problemet hele



vejen rundt og give tid til at afdække eksisterende viden fra bl.a. praksis og forskning samt at involvere dem, der oplever problemerne på egen krop og repræsenterer erfaringsbaseret viden. Den erfaringsbaserede viden fra borgere/brugere er set fra vores perspektiv ofte ikke fremtrædende nok, når vi forsøger at få indsigt i udfordringerne og deres ophav.

FÆLLES VISION FOR FORANDRING: Når de involverede aktører og de forskellige vidensperspektiver bringes i spil over for hinanden, skaber det et stærkt grundlag og mandat for videre mobilisering og afstemning af, hvilken større forandring vi ønsker at skabe sammen. Her er greb

som formulering af fælles vision og grundfortælling med til at skabe engagement på tværs. Når det kan kommunikeres klart og tydeligt, hvad vi arbejder efter, kan vi også begynde at se på, hvem det er helt afgørende at få involveret for at lykkes med forandringen, og om det kan skabe anledning til at invitere alternative og nye typer aktører ind i arbejdet, fx de aktører, der ikke traditionelt er del af samfundets støtte- og hjælpesystemer målrettet sårbare og marginaliserede grupper. På den måde kan et bredere ansvar for at tackle udfordringerne mobiliseres.

INVOLVERING: Som gennemgående princip undersøger og løser vi problemerne i et samarbejde med aktører på alle niveauer – med borgere “på gaden”, medarbejdere “i praksis” og ledere “på kontoret”. For det første fordi det er essentielt at have kanaler til løbende indsigt i lokale behov for at kunne udvikle indsatser, der modsvarer behovet. Det kræver ofte træning af nye typer relationelle kompetencer. For det andet fordi der er brug for at finde bedre veje til nye typer løbende dialog *top down – bottom up*: Mellem dem, der oplever udfordringerne på egen krop og så de fagprofessionelle frontmedarbejdere, ledere og beslutningstagerne, for at kunne adressere, når der er for stor forskel mellem det, man oplever på borger- og medarbejder-niveau og de handlemuligheder, strukturelle rammevilkår giver.

EKSPERIMENTER OG KAPACITETSOPBYGNING: På mange af de brede velfærdsområder spiller tilgange og indsatser fallit, og behovet overstiger langt ressourcerne. Ingen af os kender simpelthen løsningerne på de komplekse udfordringer, vi står overfor. Der er brug for at etablere rammer for systematisk at afprøve helt nye måder at gøre tingene på og gennem det at ‘lære os frem’. Vi arbejder derfor med at inspirere og træne medarbejdere tæt på praksis til at handle på det, de fagligt og intuitivt tror på, ved at

skabe rum for en prøvehandlende tilgang, hvor man systematisk prøver sig frem, samler op på væsentlig læring om, hvad der virker og ikke virker, og handler videre på baggrund af de konkrete erfaringer. I mange henseender vil motivationen for forandring, lysten til at teste nye ideer af og viljen til at se kritisk på erfaringerne være ligeså vigtigt som selve metodevalget. På den måde arbejder vi med at opbygge en kultur for løbende re-design af systemet og praksis, hvor løsninger ikke afgrænses til enkelte metoder eller tilgange, men i højere grad handler om udviklingen af nye fælles rammer og principper, hvor mange forskellige løsninger løbende kan udvikles og tilpasses, i takt med at udfordringer og behov ændrer sig over tid.

ORGANISERING FOR LØBENDE OPBÅKNING TIL FORANDRING: Det er centralt at sikre den nødvendige opbakning til forandring – også på organisatorisk niveau. Derfor er det en grundpille i vores arbejde at bidrage til etablering af et tydeligt ledelsesgrundlag. De rette personer skal bakke op om en langsigtet strategi mod fx at tage livtag med en bestemt problematik eller arbejde for en omfattende organisatorisk forandring. Som arbejdet skrider frem, vil mulige løsninger per definition altid indeholde en organisatorisk og muligvis også kulturel eller relationel komponent, der kalder på forandringer i den måde, indsatser, arbejdsgange og ansvarsområder fordeles og kædes sammen på. Det er her, kimen ligger til at undgå symptombehandling og i stedet erkende reelle systemfejl, dvs. mangler, bagsider og blinde vinkler i måden, vi har tilrettelagt vores støtte- og hjælpesystemer på. At blive stående og insistere på forandring, når det kommer dertil, kræver ledelsesmæssigt mod og tydelighed.

Inspiration

Kilder til inspiration

Når vi i SUS arbejder med komplekse udfordringer, systeminnovation og relationer som nøgle til forandring, henter vi ofte inspiration fra både danske og internationale aktører. Her kan du se nogle af dem, vi lader os inspirere af.

- **System Innovation Initiative**
Systeminnovationsinitiativet handler om at udstyre ledere, innovatører og iværksættere med praktisk viden og værktøjer til at håndtere komplekse udfordringer på mere fundamentale måder.
<https://www.systeminnovation.org/>
- **Collective Impact Forum**
Collective impact er et netværk af samfundsmedlemmer, organisationer og institutioner, der fremmer lighed ved at lære sammen, tilpasse og integrere deres handlinger for at opnå ændringer på befolknings- og systemniveau. Forummet stiller ressourcer til rådighed, er vært for læringsarrangementer og tilbyder coaching.
<https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/>
- **FSG – reimagining social change**
Et globalt nonprofit konsulentfirma, der samarbejder med fonde og virksomheder om at skabe retfærdige systemændringer.
<https://www.fsg.org/>
- **School of System Change**
Organisation, der arbejder for systemforandringer, som ændrer mønstre i samfundet gennem forandringsprocesser, der resonerer med kompleksitet og den levende verden.
<https://schoolofsystemchange.org/>

- **Marianna Mazzucato og University College Londons (UCL) arbejde med missioner**
UCL's Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP) arbejder med at sætte missioner i centrum for innovations- og vækstpolitik globalt – og blev grundlagt af økonomiprofessor Mariana Mazzucato, der arbejder med statens og den private sektors rolle i at drive innovation.
<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/research/mission-oriented-innovation>
- **Design Council**
Britisk organisation, hvis mission er at arbejde for design, der forbedrer menneskers liv, og som fremmer begrebet inkluderende design.
<https://www.designcouncil.org.uk/>
- **Hillary Cottam**
Britiske Hillary Cottam og hendes tilgang til relationel velfærd og bogen “Radikal Hjælp”.
<https://www.hilarycottam.com/>
- **Emma Bloomcamps tilgang til systemic design**
Emma Blomkamp, strategisk designer, forsker og facilitator, er især kendt for sit arbejde med offentlig og socialt innovativt co-design.
<https://emmablomkamp.com/practice>
- **InWithForward**
Canadisk social designorganisation, der arbejder for at gøre tilbud og indsatser mere menneskelige ved at designe, teste og skalere sociale støttesystemer, som skaber menneskelig handlekraft frem for sikkerhedssystemer rundt om mennesker.
<https://www.inwithforward.com/>
- **NESTA**
Britisk innovationsbureau for social good, der designer, tester og skalerer nye løsninger på samfundets største problemer.
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/systems-innovation/>

Hjælp til hele familien er godt for fremtiden



Opgang til Opgang

Når man bor i et udsat boligområde og ikke har været i beskæftigelse længe, kan det være svært at finde vejen tilbage til arbejdsmarkedet. Men hvad ville der ske, hvis 'systemet' begyndte at tænke helt nyt og anderledes for at støtte vejen tilbage – og i stedet for at tænke snævert om beskæftigelsesindsatsen begyndte at tænke på relationer, helhed og sammenhæng?

Et sådant skift finder sted i den innovative beskæftigelsesindsats med familiefokus, der afprøves med i alt 62 familier, der består af 97 voksne og 188 børn i Gellerup (Gellerupparken og Toveshøj) i Aarhus Kommune, og som SUS og kommunen har designet sammen.

Her er hele infrastrukturen i den klassiske kommunale beskæftigelsesindsats vendt på hovedet. For familierne i Gellerup betyder det eksempelvis, at den traditionelle sagsbehandlersamtale hos kommunen nu altid foregår med et makkerpar af to faste medarbejdere med vidt forskellige faglige baggrunde. Ofte hjemme hos familien selv eller nede på det lokale kontor i boligområdet, hvor døren til medarbejderne står åben, så man bare kan komme ind, når der er brug for en snak.

Familiens behov er vigtigst

Samtalerne er også anderledes. Fokus er på, hvad familien selv synes, der er brug for støtte til – uanset om det er hjælp til at få den rigtige medicin, komme i gang med fysisk genoptræning, at få startet et bedre samarbejde med børnenes skole, at få foden inden for i den lokale idræts-



forening, at få hjælp til at finde job i et lokalt supermarked, at få bedre struktur på hverdagen til gavn for hele familien eller måske bare at komme ud at mødes med andre familier til fællesspisning rundt om hjørnet.

Kernen i indsatsen er tilgangen relationel velfærd, hvor tætte, tillidsfulde relationer og hyppige samtaler og aktiviteter mellem de professionelle og de mennesker, de arbejder med, skaber grundlag for gensidig forståelse og reelle forandringer i familiernes liv.

Den opskrift er tilsat elementer af nytænkende beskæftigelsesfaglige tilgange, hvor mere borgerindflydelse og risikovillighed i systemet er fundamentet. Og hvor man tør tænke på tværs af fagsøjler og forvaltningsområder i kommunen, mens man samti-

dig skruer op for et styrket fokus på lokale fællesskaber og civilsamfundssamarbejde. Det betyder, at det ikke kun er familierne i Gellerup, som er med i en radikal forandringsproces – men også kommunen og dens medarbejdere og ledelse.

Formålet med at vende alting på hovedet er overordnet at få flere forældre i arbejde og uddannelse og flere unge i familierne på ungdomsuddannelse og i fritidsjob. Men det er også at styrke familiens samlede trivsel. Både når det handler om at være fysisk sund og mentalt i trivsel, og når det gælder familiernes boligsituation, økonomi, fritidsliv og deltagelse i lokale fællesskaber. For beskæftigelse og livssituation hænger uløseligt sammen.

»Det var vigtigt, I troede på mig«

Indtil videre har Opgang til Opgang været afprøvet siden 2019. Initiativet bliver fulgt af Aarhus Universitet, som vil evaluere og se på resultaterne, når det slutter senere i 2023. Alt peger dog på, at der er skabt mange positive forandringer for familierne i Gellerup ved at støtte dem på helt nye måder. Det viser de interviews og forandringsfortællinger, SUS løbende har samlet ind gennem hele perioden.

En enlig mor med tre børn fortæller lidt om, hvad initiativet har gjort for hende og familien:

»De vigtigste forandringer er, at der er kommet meget mere ro og stabilitet omkring familiesituationen. Jeg ved godt, at jeg selv kan det meste. Men når jeg ser tilbage, så har jeg også være meget stresset, har ikke

haft overskud, men været presset i forhold til at forsørge mine piger og samtidig arbejde henimod at gøre min uddannelse færdig. Så det har været en stor hjælp, at Opgang til Opgang har kunnet støtte mig. Det har givet rigtig meget ro, tid og overskud. Da jeg kunne starte op på min uddannelse igen på kontanthjælp, kom der orden og ro på min økonomi. Det var og er en meget vigtig ting for mig, så jeg kan være en god mor for mine børn.«

»Det, at I troede på mig, at jeg kunne klare det, og den støtte I gav mig, var meget vigtig. Havde I ikke været der, havde jeg bare fået et ufaglært arbejde, så jeg kunne forsørge mig selv og børnene. Men jeg ville stadig føle usikkerhed omkring økonomien, både fordi jeg kun ville få ufaglært arbejde med minimumsløn, og fordi det ikke ville være fremtidssikret. Jeg ville gå og være bekymret for om jeg ville miste mit job. Min plan var så, at jeg ville færdiggøre uddannelsen, når børnene var blevet voksne og selv kunne tjene deres egne penge. Så der havde været meget lange udsigter – mindst 10 år.«

SUS og Opgang til Opgang

Periode: 2019-2023

Finansiell partner: Den A.P. Møllerske Støttefond

Samarbejdspartner: Aarhus Kommune, Brabrand Boligforening, Aarhus Universitet m.fl.

SUS' rolle: Rådgivning, sparring og processtøtte til ledere og medarbejdere i Aarhus Kommune. Kvalitativ procesevaluering, der bidrager til løbende metodeudvikling og tilpasning. Endelig metodebeskrivelse til inspiration for andre.

Inspiration



Eksperimenter som ramme for læring om arbejdet med vilde problemer

Når vi i SUS er med til at skabe og udvikle nye løsninger på komplekse udfordringer, er det at eksperimentere og arbejde prøvehandlingsbaseret et centralt element på tværs.

Fordi:

- De dele af velfærdssystemet, som er sat i verden for at støtte mennesker med behov for hjælp i svære livssituationer, kommer til tider til kort – mange af vores eksisterende løsninger skaber ikke de resultater, vi ønsker. Derfor er der brug for at skabe og afprøve nye veje til mere bæredygtige løsninger. Det kan være helt nye løsninger og tilgange, eller det kan handle om at tilpasse og justere eksisterende indsatser og koncepter.
- Selvom mange af de tiltag, vi i SUS er med til at udvikle, også hviler på eksisterende viden eller allerede afprøvede og virksomme indsatser inden for fx ét bestemt område eller i én kommune, oplever vi, at 'importen' eller overførslen til et andet område, en anden kommune el.lign. på mange måder også er et eksperiment.
- Trods den massive mængde af viden på mange områder, består problemerne. Noget er et grundvilkår, når vi arbejder med komplekse og vilde problemer - når det ene problem er løst, opstår det næste! Her kan en eksperimentel ramme give aktører erfaring med at agere i den usikkerhed, som er et vilkår. Andet handler om at blive bedre til at sætte viden i spil som grundlag for at tænke i nye eksperimentelle tilgange for alvor, nye koblinger (fx mellem indsatser og organisationen), realisering af nye typer ressourcer mv.



I arbejdet med eksperimenter har vi i SUS fokus på:

- Opbygning af kapacitet til afprøvning og tilpasning til lokale behov og den lokale kontekst.
- På tværs af niveauer at opbygge innovative kompetencer og et mindset, hvor man går mere nysgerrigt til værks:
- Villighed til ikke på forhånd at være sikre på præcis hvilke aktiviteter, der sættes i gang, eller hvilke resultater, man ender med.
- En åbenhed i forhold til hvad problemerne består af. Hvad er der på spil? Hvilken viden findes allerede? Hvilken viden mangler vi? Hvordan sætter vi viden i spil? Og derfra: Hvordan kan vi designe et eksperiment, der kan gøre os klogere på, hvad der skal til lokalt for at skabe forandringer, der står stærkere, når det handler om komplekse udfordringer?
- Opfinderfaglighed og at turde udforske det ukendte, sætte sig selv mere på spil og være mindre prædefinerende i måden, man går til dét at løse problemer og udvikle nye løsninger.
- At sætte rammer for eksperimenter, som skaber læring om, hvad der virker og ikke virker, inden vi fører idéer ud i livet i større skala.

Sammen om at gøre en forskel for unge

»Til trods for, at vi var fuldt til stede med kommunens ressourcer og tilbud, så lykkedes vi ikke med at ændre situationen. Noget måtte gøres, og der måtte gøres noget radikalt anderledes, men vi vidste ikke hvad.«

Sådan beskriver Ulla Visbech situationen i Esbjergs bydel Østerbyen, da Esbjerg Kommune for fem år siden besluttede sig for at indgå et længerevarende partnerskab med Lauritzen Fonden. Ulla Visbech er kulturchef i Esbjerg kommune – og også formand for styregruppen i MedVind i Østerbyen, som bevægelsen, partnerskabet skabte, hedder. Ambitionen var klar: Den sociale mobilitet for børn og unge i Østerbyen skulle øges gennem en periode på 12 år. Man ville tage hånd den chancelighed, der forekommer, når børn og unge vokser op i et liv præget af fattigdom, især i relation til muligheder for uddannelse og beskæftigelse.

Chanceligheden og udfordringerne er til at få øje på. Fx viser de nyeste tal, at kun 64,5% af de unge i Østerbyen har påbegyndt en ungdomsuddannelse 15 mdr. efter, at de har forladt folkeskolen. Gennemsnittet i Esbjerg ligger på 89,2%. 13% af de unge i udskolingsalderen har et fritidsjob mod godt 40% på andre skoler i Esbjerg. Østerbyens unge dyrker også markant mindre sport/motion end andre unge i Esbjerg,

og andelen af forældre på offentlig forsørgelse er højere. Så hvordan griber man en så kompleks udfordring an?

Fra afklaring til collective impact

Det satte partnerne sig for at undersøge sammen med SUS i et indledende afklaringsforløb i 2017, der med et lokalt udgangspunkt i Østerbyen involverede en bred vifte af aktører fra både den offentlige, private og frivillige sektor. Socioøkonomiske og trivselsmæssige data blev indsamlet som analysegrundlag for afklaringen. Og der blev afholdt workshops og inviteret til dialog på en skole i bydelen. Målsætningen var at afdække udfordringer og muligheder i området – og derigennem finde ud af, om der var basis for og ønske om at arbejde sammen på en ny måde for at øge den sociale mobilitet for Østerbyens børn og unge.

Det stod hurtigt klart, at der både blandt borgere, kommune, erhvervsliv og civilsamfund var både et ønske og en vilje til at arbejde sammen om at gøre en forskel for Østerbys børn og unge. Og dermed var de første spirer til bevægelsen MedVind i Østerbyen skudt op af jorden i Esbjerg.

»Det kræver en landsby at opfostre et barn«, lyder et gammelt afrikansk ordsprog efter si-



gende. I Esbjergs Østerby har man praktiseret det ordsprog i flere år nu, på dansk hedder tilgangen collective impact. At vi er mange sammen om at skabe forandring. Boligforeninger, frivilligcentre, museer og over 50 andre aktører fra det lokale erhvervsliv, offentlige institutioner og frivillige/socialt organisationer er i dag en del af konkrete aktiviteter og samarbejder ind i MedVind i Østerbyen-alliancen. Det betyder konkret, at fx dagtilbud og skoler i Østerbyen er begyndt at arbejde sammen i en helhedsorienteret indsats om bl.a. tidlig sprogstimulering for at sikre endnu flere børn en god overgang til folkeskolen. Eller at børn på en af de skoler i bydelen, der har flest børn fra familier i sårbare positioner, får morgenmad i et samarbejde med Fødevarerbanken. Fordi mæt mave betyder bedre indlæring. Og samtidig er det en beskæftigelsesindsats for borgere på kontanthjælp.

Unge stemmer i centrum

Senest har projektet haft særligt fokus på at få unge i Østerbyens levede erfaringer frem. SUS har gennem en involverende og samskabende proces med 53 unge fra Østerbyen undersøgt, hvad de oplever som henholdsvis udfordrende og hjælpsomt på deres vej mod uddannelse og beskæftigelse. Formålet var at samle de unges erfaringer op og bringe dem i spil for at skabe nye veje for den næste generation.

Denne nye viden blev præsenteret i publikationen *Unge stemmer* (2022) og på et event/udstilling i Esbjerg, hvor fagprofessionelle kunne "træde ind" i publikationen og opleve de unges fortællinger på nært hold – først i et faktarum, efterfølgende i et lytterum, hvor man både kunne læse de unges fortællinger og lytte til indspillede historier, og til sidst i samtalsalonen, hvor lokale unge var med til at facilitere en samtale



om deres specifikke oplevelser med overgangen til ungdomsuddannelse og job. Udstillingen viste sig at være så stor en succes, at den siden er blevet besøgt af omkring 500 aktører fra Esbjerg; lærere, socialarbejdere, politikere, studerende. Unge fra FGU (forberedende grunduddannelse) har stillet op, været i dialog med de mange besøgende og delt erfaringer.

MedVind i Østerbyen arbejder nu dedikeret videre, så bevægelsens vision kan blive opfyldt: Alle børn og unge i Østerbyen skal finde vej gennem uddannelse og ind i beskæftigelse i 2030.

Og Østerbyens unge, der delte deres erfaringer i den samskabende proces, har 8 gode råd eller ønsker til, hvordan Esbjerg kan støtte dem bedst muligt:

1. Vi ønsker os forstående voksne

Vi vil gerne møde voksne på vores vej gennem både folkeskolen og på ungdomsuddannelserne, der kan og vil hjælpe, støtte og heppe på os. Lærere, vejledere og mentorer med viden om og forståelse for vores behov og ressourcer. Mange af os har mødt en særlig og engageret voksen, der lytter, handler og gerne går en ekstra mil for vores skyld.

2. Systemet skal tilpasse sig os – ikke omvendt

Vi har brug for, at systemerne omkring os imødekommer vores behov og ser på hele vores liv – ikke kun små fragmenter. Vi ønsker, at de voksne fagprofessionelle kan agere mere fleksibelt, så det ikke kun er os, der skal tilpasse os bestemte kasser, men at systemet også gør en indsats for at tilpasse sig os. Og at de fagprofessionelle møder os nysgerrigt og rækker hånden frem, når der er brug for noget ekstra.

3. Vi vil gerne have hjælp i skolen, når problemerne er der

For nogle af os er folkeskolen fagligt udfordrende, og adgangen til hjælp og støtte er ikke tilstrækkelig. Vi kan føle, at vi bliver hægtet af – allerede tidligt i skoleårene – og huske, hvordan vi skulle kæmpe for at komme tilbage. Vi ønsker os mere faglig hjælp og støtte i folkeskolen, når problemerne opstår, så man netop ikke bliver hægtet af. Vi ønsker at blive mødt med tillid fra lærerne og at blive set af dem. Når vi får anerkendelse og opbakning giver det energi til at fortsætte.

4. Mød os med anerkendelse og opbakning

Vi ønsker at blive mødt med tillid fra lærerne og at blive set af dem. Når vi får anerkendelse og opbakning giver det energi til at fort-

sætte. Nogle af os har oplevet en skolegang med mange trusler og sanktioner. Så kan man langsomt miste troen på sig selv, lysten til at gå i skole og tilliden til, at man er i stand til at tage en ungdomsuddannelse, når folkeskolen er slut.

5. Grib ind over for dårlig opførsel

Når lærere og andre voksne omkring os ser, at vi bliver udsat for mobning, racistiske udtalelser eller anden uacceptabel adfærd, har vi brug for, at de tager ansvar og reagerer på det. De voksne har en stor rolle i, hvordan vi oplever vores skolegang, og hvordan vi trives. Så når vi ved, at lærerne har set og hørt, hvad der foregår, men ikke handler på det, kan det føles som et alvorligt svigt.

6. Hjælp os hele vejen rundt

Vi ønsker os støtte og hjælp fra voksne og fagprofessionelle til udfordringer, som rækker ud over skolen og uddannelsen. Fx når vi kæmper med problemstillinger, der handler om vores familie eller om vores eget liv. Nogle af os har oplevet, at støtten ikke var der, da vi stod i en svær livssituation. Derfor har vi brug for, at de voksne får øje på os og spørger ind.

7. Vi vil gerne ses som mennesker

Vi oplever, at systemerne er presset på ressourcer og er fyldt med regler, kontrol og sanktioner, der ikke hjælper. Vi ved godt, at det ikke er den enkelte lærer eller vejleder, som ikke gerne vil hjælpe, men at udfordringerne i høj grad ligger i måden, systemerne er skruet sammen på. Det er svært, når man pludselig står i et tomrum, fordi ét tilbud eller indsats stopper. For hvad skal man så? Og hvad gør man så? Vi ønsker os at blive set som mennesker hele vejen igennem systemet, ikke som eksempelvis modtagere af indsatser.

8. Klæd os bedre på til at vælge ungdomsuddannelse

Vi mener, at overgangen fra folkeskole til ungdomsuddannelsen skal forbedres og forberedes mere. Vi føler os ikke godt nok klædt på til at vælge og forfølge en ungdomsuddannelse. Vi ønsker os:

- at det faglige grundlag fra folkeskolen er i orden.
- at UUvejledningen er grundig og neutral, så den ikke favoriserer nogle uddannelser frem for andre.
- at der er flere muligheder for at afprøve en uddannelsesretning, inden man skal vælge for alvor – det kunne fx være i form af små praktikophold.
- at der er en, der følger os på tværs af uddannelsesskift, så tingene ikke er så kasseopdelte.

SUS og MedVind i Østerbyen

Periode: 2017-

Finansiel partner: Lauritzen Fonden

Samarbejdspartner: Partnerskab mellem Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune med virksomheder, foreninger og kommunale aktører i Esbjerg

SUS' rolle: Sparring på collective impact, rådgivning om tilrettelæggelse af processen, ungeinvolveringsprocesser, facilitering af møder og arrangementer

Foreningen SUS

SUS – Socialt Udviklingscenter er et socialt projekt- og videnshus. Vi arbejder på et nonprofit grundlag og er organiseret som en almennyttig forening.

Bestyrelse

Lise Plougmann Willer, Kommunale Velfærdschefer, Direktør, Esbjerg Kommune (Formand)

Michael Aagaard Seeberg, afdelingsleder, udvikling, KFUM's Sociale Arbejde (Næstformand)

Marie Sonne, 1. forbundsnæstformand, Socialpædagogerne

Sven Bjerre, borgercenterchef, Børn og Unge, Københavns Kommune

Sisi Ploug Pedersen, Dansk Socialrådgiverforening, Generalsekretær HOME-START Familiekontakt

Niels Christian Aagaard, formand SIND Nord, SIND – Landsforeningen for psykisk sundhed

Pia Lund Jeppesen, næstformand, HK Kommunal

Tinja Vandmose, Danske Handicaporganisationer, Hovedbestyrelsesmedlem i Autismeforeningen

Christian Tauby-Theill, chefkonsulent, medarbejderrepræsentant, SUS

Suppleanter:

Vinni Jakobsen, sektornæstformand, FOA – Fag og Arbejde (1. suppleant)

Morten Lorenzen, direktør, Hjerneskadeforeningen (2. suppleant)

Medlemmer

Ballerup Kommune

Boligselskabernes Landsforening

Børne- og Kulturchefforeningen

Cafe Exit

Dansk Socialrådgiverforening

Danske Handicaporganisationer

Esbjerg Kommune, Borger & Arbejdsmarked

FOA – Fag og Arbejde

Kommunale Velfærdschefer

Hjerneskadeforeningen

HK/Kommunal

KFUM's Sociale Arbejde

Kirkens Korshær

Københavns Kommune

Landsforeningen for Socialpædagoger

Landsforeningen LEV

Landsforeningen Ligeværd

Lejre Kommune

SIND – Landsforeningen for psykisk sundhed

Socialpædagogerne

SUMH, Sammenslutningen Unge med Handicap

ULF, Udviklingshæmmedes Landsforbund

ULF Ungdom

Vordingborg Kommune



Udgivet af SUS – Socialt Udviklingscenter, april 2023

Nørre Farimagsgade 13, 1364 København K

Tlf. +45 3393 4450

sus@sus.dk

www.sus.dk

Redaktion: Ulrikke Moustgaard

Layout: Anders Mandahl Christiansen,

www.kommastudio.dk

ISBN-nr. 978-87-92182-49-4

Foto: Sergio Souza/Pexels (forside), Esbjerg Kommune (s. 2), Anton Danilov/Unsplash (s. 3 & 22), Andy Newton/Unsplash (s. 3 & 10), SUS (s. 5), Vitolda Klein/Unsplash (s.13), Tomas Bertelsen (s.14 & 17), Anna Shvets/Unsplash (s. 18/19), Febiyan/Unsplash (s. 21), Katie Gerrard/Unsplash (s. 21), Colourbox (s. 21), Maria Teneva/Unsplash (s. 24/25), Brian Rasmussen (s. 26/27/28), Alex Gruber/Unsplash (s. 30/31), Colourbox (s. 33), Inbal Marilli/Unsplash (s. 34).