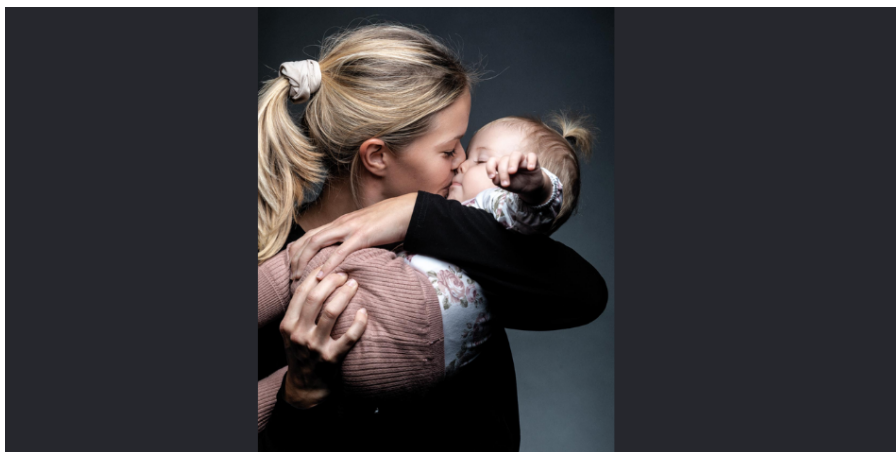


Fagartikel: De Små Børns Bornholm

Fra vildt svært problem - til drømmen om en ø med alle børn i trivsel



Komplekse samfundsproblemer kan hverken løses med et snuptag eller med de sædvanlige aktører og gængse metoder.

Men ved at skabe systematiske forandringer i kultur, mindset og organisation og turde tænke i nye baner, kan man angribe og arbejde med vilde problemer lokalt, viser fem års erfaringer fra Bornholm.

Hvad er der konkret sket?

SUS' vicedirektør og direktør deler ud af overvejelser, skridt og metoder - og reflekterer over hvor langt man er nået og om, hvorvidt systemforandrende indsatser målrettet vilde problemer overhovedet kan rummes af gængs evalueringspraksis.

Af Anna Møllerup, vicedirektør og Vibeke Normann Andersen, direktør i SUS- Socialt Udviklingscenter

Flere børn, der vokser hyppigere op under sårbare familieforhold end i resten af Danmark. Flere unge, der - i forhold til landsgennemsnittet - ikke tager en ungdomsuddannelse.

Sådan var situationen på Bornholm for fem år siden, da Bornholms Regionskommune i samarbejde med SUS - Socialt Udviklingscenter og med støtte fra Egmont Fonden besluttede at etablere et partnerskab om et stor-skala, tværgående initiativ, hvis ambition var, og fortsat er, at forbedre de yngste bornholmeres livschancer.

Bornholms Regionskommune er den 11. mest udsatte kommune i Danmark på [det socioøkonomiske indeks](#). Tre af de [fattigste postnumre](#) i landet ligger på Bornholm. De bornholmske småbørnsforældre har ifølge et [registerstudie fra VIVE](#) et lavere uddannelses- og indkomstniveau end landsgennemsnittet, og flere bornholmske mødre er ikke i arbejde eller under uddannelse.¹

Bornholm er derfor en ø præget af chanceulighed. Mange af øens børn er bagud på point allerede tidligt i livet, og forskning viser, at det ikke altid er muligt at rette op på dette senere i et livsforløb.² Dertil kommer, at socioøkonomiske udfordringer ofte går i arv fra en generation til den næste.

Udover de menneskelige konsekvenser for børn og familier, lægger det pres på regionskommunens økonomi og ressourcer, når en stor andel af en børneårgang og dens forældre får behov for forebyggende og afhjælpende foranstaltninger og støtte. Og det giver sig selv, at løsninger på problematikken risikerer at spille fallit i takt med, at behovene overstiger de ressourcer, der er til rådighed. En udfordring, mange kommuner vil kunne nikke genkendende til, og som i øvrigt er symptomatisk på tværs af mange af de brede velfærdsområder i Danmark.

Det var derfor også baggrunden for, at Bornholms Regionskommune, SUS og Egmont Fonden etablerede sit partnerskab og programmet De Små Børns Bornholm startende med et forprojekt i 2018 - og gjorde det med et grundlæggende, systemforandrende udgangspunkt: At der ikke alene er brug for nye løsninger, men derimod et samlet blik på, hvordan man mere fundamentalt kan begynde at gentænke en lokal model for hjælp og støtte til småbørnsfamilier. Og med dét skabe læring, som kan leve og skabe radikale sociale forandringer langt udover initiativets tidsmæssige ramme og den bornholmske kontekst.

Her godt fem år efter, initiativet blev igangsat, peger flere og flere nu på, at 'vilde problemer' netop i højere grad skal løses lokalt og med inddragelse af kommuner og lokale kræfter - frem for af enkeltaktører alene fx med større gennemgribende nationale reformer.³

¹ Evaluering, De Små Børns Bornholm, VIVE, 2023.

² Se fx SFI for Egmont Fonden, En Bedre Start - livsduelighed hos de allermindste, 2016.

³ Se fx:

Sigge Winther Nielsen interview i [Mandag Morgen](#) 12. okt. 2023

Reformkommissionen: Nye Reformveje 3, 2023

Bukdahl, D., Løs de vilde problemer lokalt i Winther Nielsen, S. (red.) 2023

Chanceuligheden blandt bornholmske børn er præcis sådan et eksempel på en kompleks problematik, som hverken lader sig løse med et snuptag, med enkeltstående løsninger eller alene med velkendte greb og indsatser. En enkelt aktør kan heller ikke forventes at kunne løfte udfordringerne selv.

Årsagssammenhænge filtrer sig sammen, og det kan være vanskeligt at identificere, hvor udfordringerne har deres udspring, hvor de slutter, og hvor man bør tage fat for at løse dem. Det handler om fundamentet for, og vilkårene i, den enkelte familie, men forgrener sig også til den lokale kontekst af det nære netværk og fællesskab. Så lokalsamfundets muligheder - dvs. fritidsliv, tilgængelige arbejdspladser mm. - har en rolle at spille. Dét, børn og familier mødes af i institutioner som dagtilbud og skole, og den gældende praksis, kultur og organisering, der hersker her, har også betydning. Det samme gælder, ikke mindst, de rammevilkår, som medarbejdere og ledelse er underlagt.

Derfor relaterer problematikken på Bornholm sig i høj grad også til den aktuelle samfundsdebat om yderområder og classeskel, som både forskere, politikere og andre meningsdannere som forfatteren Glenn Bech har været med til at revitalisere de seneste år. En debat, der også underbygges af forskning og statistik, der viser, at selvom antallet af børn i familier under fattigdomsgrænsen generelt er faldet de seneste år, [er udviklingen skævt fordelt geografisk](#); I 20 kommuner er antallet af børn i familier under fattigdomsgrænsen nemlig vokset.

Mission om bedre børne- og familieliv

Idéen til De Små Børns Bornholm voksede indledningsvist ud af arbejdet i [Småbørnsalliancen](#). Her gik en bred kreds af organisationer, myndigheder, fonde, fagprofessionelle, vidensmiljøer og engagerede enkeltpersoner tilbage i 2016 sammen om at arbejde for at give alle småbørn et godt børneliv - særligt i de første 1.000 dage af alle børns liv, hvor det væsentlige fundament for trivsel, læring og udvikling skabes.⁴

På Bornholm fødes ca. 300 børn om året. Kunne man skabe bedre muligheder for gode børneliv på Bornholm ved fokuserede indsatser i de første 1.000 dage - fra graviditet og frem?

Ønsket hos programpartnerskabet var specifikt at forbedre de alleryngste bornholmeres livschancer - men med et stærkt fokus på, at det også handler om deres forældre. Programmet skulle således være til for de mindste bornholmere og deres familier.

De Små Børns Bornholm har fra begyndelsen været forankret i regionskommunen og blandt de medarbejdere, som har det primære ansvar for at hjælpe og støtte børn og familier, når starten på livet ikke er helt så let. Derfor har programmet også siden sin etablering været til for de fagprofessionelle på Bornholm - pædagoger, sundhedsplejersker, sagsbehandlere, psykologer, familiebehandlere og andre - som hver dag mærker konsekvenserne af manglende trivsel blandt øens småbørn og ganske ofte oplever, at de tilbud, der er at give, ikke slår til.

⁴ Fx ifølge professor [Mette Væver](#), Center for Tidlig Indsats og Familieforskning, Københavns Universitet

Fx har 68% af de bornholmske pædagoger i en [undersøgelse fra BUPL](#) vurderet, at antallet af børn i deres daginstitution, som ikke trives, er steget de seneste par år.⁵

Samtidig var der på området en tendens til, at der trods tidlige tegn på mistrivsel først for alvor blev sat ind, når børnene var ved at nå skolealderen, hvor det ofte kan være for sent. En situation, der tærer på arbejdsglæden og medarbejdernes trivsel, og som kan gøre det svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft - ligesom mange andre, mindre danske kommuner oplever.

Kunne man vende den onde cirkel? Det var ambitionen at gøre i programpartnerskabet.

Arbejdet i De Små Børns Bornholm begyndte således i 2018 - i første omgang med et 1-årigt forprojekt - og dernæst med egentlig programstart netop, som corona brød ud i 2020.

Begyndelsen: Et socialt laboratorium

Hvordan griber man sådan en kompleks problemstilling og ambitiøs mission an?

De første skridt i processen hvilede på en stedbaseret tilgang. Ideen var at afsøge, om Bornholm som en naturligt afgrænset geografisk enhed kunne blive et laboratorium for, om og hvordan et helt lokalsamfund kunne blive del af en større transformation mod øget chancelighed.

Fra SUS' side ønskede vi konkret at afprøve, om et *social lab* som ramme for de indledende øvelser kunne give programmet et godt udgangspunkt. Vi var inspirerede af [hollandske erfaringer med social lab's](#) som en tilgang, der kan være virksom, når der er fælles enighed blandt aktører på et område om, at der ikke er nogen oplagte og umiddelbare løsninger på et givent socialt problem.

Med et social lab gives en specifik ramme for at invitere de aktører, som arbejder med og er berørt af problemstillingen i et geografisk afgrænset område, til i en *midlertidig* periode at eksperimentere, reflektere og samarbejde om at pege på mulige løsninger. Herefter 'lukker' lab'et, og arbejdet med de udpegede løsninger kan begynde. Forprojektet var derfor sat op som et social lab med deltagelse af småbørnsfamilier samt medarbejdere på børneområdet i Bornholms Regionskommune.

En centralt grundlag for et social lab er indledningsvist at *omformulere udfordringer* til noget relaterbart lokalt.

Vi gik derfor fra at tale om chanceulighed som problem for samfundet/øen til et undersøgelsesspørgsmål, som småbørnsfamilier kunne forholde sig til. Eksempelvis hvad mulighederne i deres øjne var og er for at skabe en god begyndelse på livet for deres børn på Bornholm. Det gav anledning til at dykke dybere ned i - og skabe indsigt i og forståelse for - hvordan de udfordringer, der ligger bag tallene, ser ud og udspiller sig helt tæt på hverdagen.

Afsættet blev således en række nedskrevne lokale fortællinger, hvor forældre/familier

udfoldede deres historier, perspektiver og erfaringer fra graviditet, fødsel og begyndelsen på tilværelsen med småbørn i en bornholmsk kontekst.

Et andet centralt element af et social lab er, at det er en *kollektiv* proces frem mod nye indsigter og bud på løsninger. Processen er derfor lige så vigtig som de udviklede bud på løsninger, idet hensigten også er at etablere og afprøve en *platform for nye typer dialog* mellem borger/brugere, det offentlige system, tilbud i civilsamfundet og andre relevante aktører om de komplekse udfordringer og veje til at løse dem.



Med et social lab gives en specifik ramme for at invitere de aktører, som arbejder med og er berørt af problemstillingen i et geografisk afgrænset område, til i en *midlertidig* periode at eksperimentere, reflektere og samarbejde om at pege på mulige løsninger.

Konkret betød det, at det var tværfaglige makkerpar blandt fagpersoner fra forskellige faggrupper og ledere fra kommunen, frivillige i sociale organisationer og desuden et hold pædagogstuderende fra Københavns Professionshøjskole Bornholm, som igennem en intensiv 'fortælle-uge' besøgte og interviewede de ca. 40 forældre/familier, der deltog. På baggrund af en kort oplæring, og med brug af skabeloner, indhentede og nedskrev hvert makkerpar forældrenes fortællinger om begyndelsen på livet med børn og oplevelsen af hjælp og støtte - eller mangel på samme - i de tidligste år.

Som afslutning på ugen blev de nedskrevne fortællinger samlet, sat grafisk op og udstillet sammen med portrætter af mange af familierne på Værftet i Nexø, som huser indendørs skaterhal og legeland. Herefter slog udstillingen "Borgerlab Bornholm" dørene op med en åben fernisering, hvor vi inviterede familier, medarbejdere, frivillige, ledere, lokalpolitikere, lokalpresse og andre interesserede til at komme og til at deltage i dialog om familiernes fortællinger, som særligt rummede historier om:

- Mange usikre forældreskaber, og hvordan de kom til udtryk.
- En generel oplevelse af at stå meget alene som forældre, mangle netværk og adgang til viden og støtte, når man får et lille spædbarn.
- Oplevelser af ikke altid at blive mødt åbent og tillidsfuldt i dagtilbud, når hverdagen er svær.
- Oplevelser af ventetider og svær kommunikation i de tilfælde, hvor der er tale om en børnesag i kommunen.

Argumentet for denne tilgang var ikke nødvendigvis at skabe ny viden for alle, men at skabe en anderledes og fælles platform for at se på, fortolke og tale om udfordringerne i et nyt lys og skabe anledning til at blive opmærksomme på forforståelser og indgroede betragtninger, som kan stå i vejen for forandring. Og samtidig så vidt muligt at få samlet kredsen af aktører, som i de kommende år skulle være med til at drive forandringerne på Bornholm, så de sammen fik en forståelse for, mærkede og oplevede de konkrete udtryk af familier/ forældres levede erfaringer, som løftestang for fælles engagement og kollektiv mobilisering.



Udstillingen "Borgerlab Bornholm" på Værftet i Nexø, 2018

Design af et storskalaprogram

På baggrund af ovenstående centrale temaer, identificeret i arbejdet med fortællingerne, blev der sat nye tværfaglige hold, som over nogle måneder – og stadig som del af social lab'et – arbejdede med at udvikle og afprøve ideer til løsninger i mini-format.

Blandt andet blev der relativt hurtigt afprøvet nye versioner af den klassiske forældresamtale i dagtilbud, eksperimenteret med nyt indhold i sundhedsplejens hjemmebesøg samt testet et nyt tværfagligt forum for arbejdet med familier i de mest udsatte positioner med en børnesag i kommunen.

Den fortsatte dialog med forældre og flere frivillige organiseringer i civilsamfundet bestyrkede partnerskabet i De Små Børns Bornholm i, at det ikke ville være uopnåeligt at involvere mange flere aktører lokalt i arbejdet mod forandring.

Løbende feedback på idé-afprøvning og samtaler med forældre gav flere indikationer på, hvordan man kunne begynde at styrke, gentænke og videreudvikle en samlet kommunal og, ikke mindst, tværsektoriel indsats for småbørnsfamilier. Så flere bornholmske småbørnsfamilier kunne opleve at få en god begyndelse på familielivet og, når påkrævet, en virksom hjælp og støtte, så øens børn kunne få de bedst mulige betingelser for at trives, lære og udvikle sig.

Gennem vedvarende at være nysgerrige på problemerne sammen og teste ideer af fastholdt vi den fælles samtale og kunne som afrunding på det første år og social lab'et tegne konturerne af et storskalaprogram med i alt fire indsats-spor:

- Styrket helt tidlig indsats (graviditet, fødsel og den første tid)
- Styrket faglighed og styrket opsporing og handling på mistrivsel i øens dagtilbud
- Styrket samarbejde med civilsamfundet om netværk, tilbud og aktiviteter for børn 0-3 år og deres familier
- Styrket myndighedsarbejde omkring småbørnsfamilier med en børnesag i forvaltningen med fokus på reorganisering og tværfaglighed.

Almenområdet skulle være det primære omdrejningspunkt med bredt fokus på alle øens børn, på at sætte tidligt ind, før udfordringer vokser sig store, og på et påkrævet

fagligt løft af hele dagtilbudsområdet sideløbende med fokus på udvikling af flere indsatser og tilbud i lokalsamfundet for de mindste. Samtidig ville myndighedsarbejdet med nogle af de børn og familier, som var i særligt udsatte positioner, få et særskilt fokus.

En programorganisering rundt om sporene med et sekretariat (blandt andet med inspiration fra [collective impact-tilgangen](#), men her integreret i kommunens organisation), skulle håndtere de forskellige elementer, skabe sammenhængen på tværs og facilitere samarbejde og løbende involvering af alle relevante aktører.

Fælles retning og mission

I den indledende fase af storskalaprogrammets første periode udviklede vi i programmets partnerskab en egentlig fælles og retningsgivende mission for arbejdet i de fire spor, som lød:

"I De Små Børns Bornholm arbejder vi for at give øens småbørn og deres familier den bedst mulige hjælp og støtte fra mors mave og i de tidlige år ved at styrke fagligheden, kompetencerne og sammenhængen på tværs på hele børneområdet i kommunen og ved at skabe stærkere lokale netværk og betydningsfulde fællesskaber, hvor man hjælper hinanden og passer på de mindste i hverdagen."



Fra et borgerlab i De Små Børns Bornholm, 2018

Oplevelsen var, at den fælles mission særligt har været med til at understrege, at programmet er og skal være meget mere end at afprøve, iværksætte og koordinere en række indsatser i fire spor.

Missionen har været med til at danne en kommunikativ ramme for følgeskab på alle niveauer om noget bredere og mere. Indadtil i forhold til fælles synlighed om indsatser og bredt ejerskab i regionskommunes organisation såvel som politisk, men også som ramme for en fælles kulturforandring og et praksisfællesskab på tværs i kommunen om at gentænke børneområdet og, bredere set, relationen mellem medarbejdere og borgere, som skal leve langt udover programmets tidsmæssige ramme. På samme tid har missionen udadtil bidraget til arbejdet med at vække og mobilisere en bredere lokal opbakning og skabe forbindelser og fælles værdier på tværs fra større kommunale tiltag til de yderste lokale led med ildsjæle og organiseringer i øens lokalsamfund.

Metode med 5 grundelementer

SUS har igennem programmets levetid udfyldt en mangfoldig rolle med opgaver omhandlende design og facilitering af for-projektet, udviklet og understøttet de overordnede rammer for programmet og særlige, udvalgte initiativer som Lytteprojektet og Fælles Forandring (se nedenfor) samt været ansvarlige for delprocesser, løbende rådgivning og facilitering samt kapacitetsopbygning af medarbejdere og øverste ledergruppe i Center for Børn og Familie, hvor De Små Børns Bornholm er forankret.

Inspirationen og tilgangen fra SUS' side har overordnet hvilet på sociale innovationstilgange, teori som systemforandring og eksisterende tilgange og metoder til at skabe rammer for systemforandrende arbejde og til at nytænke velfærd⁶.

Meget af det, vi i SUS trækker på, udspringer af og refererer til en ikke-dansk kontekst. Vores ambition har således også været at bidrage til at sætte strøm til flere danske erfaringer, som kan skabe læring om social innovation og systemforandring i vores nationale sammenhæng med en universel velfærdsmodel. Samarbejdet med programsekretariat og børneområdets ledere i Center for Børn og Familie i Bornholms Regionskommune har været tæt og bygget på tillid. I perioder så intensivt, at vi har oplevet hinanden som kolleger.



Meget af det, vi i SUS trækker på, udspringer af og refererer til en ikke-dansk kontekst. Vores ambition har således også været at bidrage til at sætte strøm til flere danske erfaringer, som kan skabe læring om social innovation og systemforandring i vores nationale sammenhæng med en universel velfærdsmodel.

Det konkrete arbejde har materialiseret sig i fem gennemgående elementer, som er skitseret nedenfor (se også bokse med udvalgte eksempler på, hvordan der konkret er blevet arbejdet med elementerne i programmet). De fem elementer er:

1. *Relationer som bærende kraft*

Den røde tråd fra det, familierne udtrykte i for-projektet, til programmets design og indhold, har været et gennemgående ønske om lokalt at opbygge en ny forståelse af børn og familier og de vanskelige vilkår, som en relativt stor andel småbørnsfamilier på Bornholm oplever at stå i.

Familier, som står et skrøbeligt sted, mødes ofte pr. definition gennem deres udfordringer – fx 'Vi er bekymrede for jeres barn, fordi xxx, derfor vil vi gerne gøre xxx'.

På baggrund af det, småbørnsforældrene fortalte i for-projektet, og de indsigter, det gav aktørkredsen om behovet for en ny tilgang, har SUS og programsekretariatet

⁶ Vi lader os bl.a. inspirerede af canadiske [InWithForward](#) og [Sarah Schulmann](#), tilgange som relationel velfærd, collective impact og missionsorientering samt [the systeminnovation initiative](#).

igennem programmet løbende arbejdet med at opøve en praksis med altid som udgangspunkt at møde og være nysgerrige på mennesker, når man møder dem, frem for at definere dem ud fra deres problemer⁷.

Som ramme for at nytænke indsatser har vi derfor i programmet arbejdet ud fra principperne i [relationel velfærd](#) som blandt andet handler om:

- At opbygge tillidsfulde, personlige relationer mellem familier og medarbejdere som en grundlæggende forudsætning for at skabe social forandring;
- At arbejde med familiernes generelle trivsel, motivation og livsduelighed - samt deres kapacitet til at skabe det gode liv for dem selv.

Relationer som bærende kraft - et eksempel

I et af programmets signaturprojekter - Det Store Lytteprojekt* - har vi systematisk trænet relationel kapacitet hos medarbejdere og ledere.

Som en direkte fortsættelse af for-projektets indsamling af fortællinger har vi fokuseret på øvelse i at bringe alle aktører i kommunen - fra frontniveau til politisk og administrativt toplederniveau - helt tæt på hverdagens historier og det 'grundstof', udsathed i forhold til småbørnsfamilier består af.

Vi har inviteret fagpersoner på børneområdet, chefer, ledere og politikere med ud i samtaler med familierne dér, hvor familierne mødes i hverdagen: I mødregrupper, efterfødselsforløb, lokale fællesskaber og dagtilbud.

Vi har med støtte fra en lille 'lytteguide' øvet aktører i at stille spørgsmål til familierne om hverdag, drømme og ønsker for at øve os i den mellem menneskelige samtale og for at blive endnu klogere på og bedre til at støtte op om familiernes behov.

Der har været afholdt 22 af sådanne lytte-arrangementer på tværs af civilsamfundsaktører, visiterede indsatser hos kommunen, kommunale og private børnehuse, samt offentlige lytte-arrangementer - fx i den lokale biograf.

Der har løbende været afholdt en række lyttelaboratorier, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab har reflekteret over det, de har hørt, hvad indsigterne kalder på i deres daglige virke, og hvad der skal til, hvis det 'at lytte' på nye måder skal blive en integreret del af hverdagen.

**Udviklet med inspiration fra den engelske kommune Wigans 'Big Listening Project'
<https://relationshipsproject.org/project/the-wigan-deal/>*

⁷ En tilgang som bl.a. har vist sig virksom i det britiske initiativ [Pause](#) og i SUS' egne samarbejder som [Opgang til Opgang](#) og [Energil til Hinanden](#).



Erfaringer deles fra Lyttelab, 2021

2. Match mellem lokale behov og faglig tilgang

De Små Børns Bornholm involverer hele kommunens børneområde. Alle kommunale børnehuse og den ø-dækkende dagplejes medarbejdere, sundhedsplejersker, et team af centrale inklusions- og ressourcepædagoger, PPR-psykologer, tale-høre-konsulenter, familiebehandlere og rådgivere har i den første programperiode arbejdet med en buket af forskellige initiativer (ved optælling sommer 2023 ca. 20) - flere bestående af forskellige del-initiativer. Alle med fokus på at styrke det faglige og tværfaglige arbejde med den helt tidlige indsats (graviditet, fødsel og den første tid), den tidlige opsporing af mistrivsel og styrket faglighed i øens dagtilbud.

Nogle af de mange tiltag har hvilet på eksisterende viden eller allerede udviklede indsatser, som har vist sig virksomme, andre har elementer af noget, som også findes andre steder (fx hjemmebesøg).

Et helt centralt element gennem hele programmet er dog, at der arbejdes på tværs med en prøvehandlingsbaseret tilgang, som skal understøtte den kendsgerning, at der på mange områder er masser af viden om, hvad der virker. Men selvom noget har virket ét sted, er 'importen' på mange måder en lokal udviklingsproces, der kræver kapacitet til afprøvning og tilpasning til lokale behov og kontekst. Derfor har det også været et væsentligt kriterie, at igangsættelse og afprøvning af initiativer skulle ske på en måde, så de passede til den bornholmske kontekst og samtidig var fagligt underbyggede.

Match mellem lokale behov og faglig tilgang - eksempler

Hjemmebesøg:

Sundhedsplejen har udviklet indsatsen 'hjemmebesøg', som eksisterer i flere afskygninger mange andre steder allerede.

For børnefamilierne på øen betyder det konkret, at man 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.

Der har i opstartsperioden været over 90 hjemmebesøg frem til september 2022. Indsatsen er nu fuldt implementeret til alle nystartede børn i vuggestuer i 17 kommunale børnehuse fra sommeren 2022 og udvalgte dagplejer.

Ressourceforløb - tidlig indsats:

30 vuggestuegrupper i 16 af øens børnehuse er styrket faglig målrettet på refleksion over og langt tidligere at opdage og agere på børn i udsatte positioner i samspillet i børnegruppen og dialogen med forældrene.

Tidlig sproglig udvikling:

Hele det pædagogiske personale på 0-3-årsområdet i alle 17 kommunale vuggestuer + dagplejen er blevet uddannet i redskabet SprogTrappen sammen med alle sundhedsplejersker, familierådgivere, talehørekonsulenter og inklusions- og ressourcepædagoger. Det betyder en radikal anderledes og integreret tværfaglig tilgang på sprogområdet, som starter helt tidligt, og som kommunen nu som de første i landet har fuldt implementeret, herunder at den lovpligtige sprogvurdering af alle børn rykkes fra nuværende 3 år til 2 år - forventes politisk vedtaget i 2023 indenfor programperioden.

3. *Større kapacitet til at eksperimentere lokalt*

Sideløbende med fokus på overførsel af virksomme løsninger og styrket fag-faglighed har der på tværs af alle niveauer været arbejdet med at styrke udviklingsfaglighed og opbygge øget innovativ kapacitet. Fordi den genstridige natur af chanceulighed kalder på nye, mere radikalt anderledes løsninger med ambitiøs innovationshøjde dér, hvor velkendte greb, bedre organiseringsformer og styrkede fag-faglige kompetencer ikke slår til.

Derfor har vi igennem programmet løbende arbejdet med at ruste medarbejdere og ledelse til at agere i den usikkerhed og kompleksitet, som følger med de vilde problemer. Når der ikke er klare svar, kan der være risiko for en vis handlingslammelse. Men ved at etablere rammer og øvebaner for, hvordan man systematisk afprøver helt nye måder at gøre tingene på - og via det skaber læring - kan grundvilkåret usikkerhed føre til aktivt ansvar og engagement i praksis om at agere på det, der fagligt og intuitivt giver mening, og arbejde mod at blive klogere sammen.

Det kræver fokus på at opbygge et mindset, hvor man går mere åbent og nysgerrigt til værks dér, hvor de gode metoder og løsninger ikke findes, og stiller spørgsmål som: Hvad er der på spil hos børn og familier lige her, hvad består problemerne af? Hvilken viden findes allerede? Og hvordan kan vi forsøge at designe et eksperiment, der kan gøre os klogere på, hvad der skal til her hos os for at skabe forandringen?

Vi har forsøgt at designe mindre eksperimenter, som kan være med til at vise vejen til, hvad noget nyt og anderledes kan bestå af⁸.

Større kapacitet til at eksperimentere lokalt - eksempler

I eksperimentet "Fælles Forandring" har man afprøvet en markant anderledes tilgang til myndighedsarbejdet over for nogle af de småbørnsfamilier på Bornholm, som er i de allermost udsatte positioner.

Et lille tværfagligt team på tværs af forvaltningsområder er som forsøg rykket helt tæt på 9 småbørnsfamilier i en indsats, der udfordrer vanetænkning og bidrager til opbygningen og udforskningen af nye faglige roller, fordelinger og forståelser.

I en relationel velfærdsramme har fokus været på at opbygge en ny type relation mellem familier og medarbejdere og arbejde med familiernes generelle situation, og hvad der giver mening for dem at tage fat i.

Familierne har fået taktstokken til at sætte retningen for forløbet, prioritere, hvad der bør fokuseres på og arbejdes med og i hvilken rækkefølge, samt træffe de afgørende beslutninger. Det har fx afstedkommet, at medarbejdere har hjulpet familier med at køre en tur på affaldspladsen, indkøbe hårde hvidevarer eller andre praktiske gøremål, som familierne oplever skaber rum for øget overskud i hverdagen hos dem.

I eksperimentet "Styrket Familiesamarbejde" har man i en række børnehuse været fri til at forme en indsats inden for et overordnet formål om at bygge stærkere og mere tætte relationer mellem medarbejdere og forældre og samtidig styrket netværk mellem forældre. Det har ført til temaeftermiddage, fællesspisning, kaffearrangementer, bål i skoven en lørdag formiddag hver måned og en masse andet.

4. Løbende lokal mobilisering

Programmet hviler grundlæggende på en præmis om, at chanceulighedens mange udtryk kalder på ikke én, men mange forskellige samtidige løsninger, og på at mange niveauer og aktører skal i spil.

Derfor er man nødt til at søge samarbejde på tværs af niveauer og sektorer for blandt andet at realisere nye typer ressourcer, eftersom dem, der er til rådighed inden for det kommunale system, ikke står mål med omfanget af udfordringerne.

Af den grund blev der helt fra begyndelsen af programmet arbejdet med billedet af og visionen om en hel ø, hvor alle byder ind og slår ring om de mindste for at give alle små bornholmere en god begyndelse på livet. På den måde kunne flere og nye typer af lokale ressourcer mobiliseres lokalt på Bornholm – også på steder og gennem aktører, som kommuner og kommunale indsatser måske ikke plejer at trække på eller række ud til.

På baggrund af opstartsfasen, hvor der havde været dykket dybere ned i udfordringernes lokale udtryk, var der samtidig skabt en vigtig fælles erkendelse af, at uanset hvor dygtige medarbejdere og veltilrettelagte indsatser, kommunen har, kunne kommunen – alene – ikke give småbørnsfamilierne alt det, de oplevede at mangle og

⁸ På linje med bl.a. den engelske innovationseksperter Charles Leadbeater's henvisning til at '[see the big in the small](#)'

drømte om i hverdagen. Der måtte også arbejdes på at understøtte skabelsen af nye forbindelser mellem familierne og deres nære relationer samt til lokale fællesskaber i nærområdet, foreningslivet, arbejdsmarkedet og andre steder.

Den opgave kaldte på, at det kommunalt forankrede program også tog en faciliterende rolle på sig i forhold til at efterspørge, orkestrere og understøtte øget samarbejde i og med det lokale civilsamfund.

På det grundlag har De Små Børns Bornholm arbejdet strategisk og systematisk med at række ud og opbygge et sådant samarbejde.

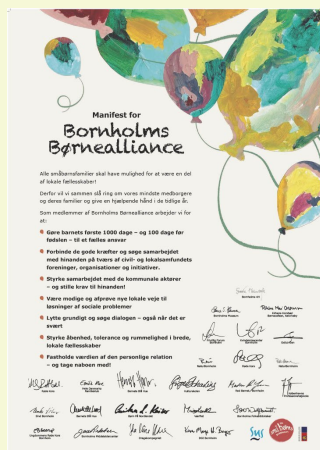
Løbende lokal mobilisering - eksempler

De Små Børns Bornholm har etableret Bornholms Børnealliance, som samler op mod 35 lokale foreninger, organisationer, kulturinstitutioner og andre relevante aktører i en samarbejdende alliance om at skabe fælles engagement og finde fælles veje til at styrke og forbinde de gode kræfter og aktiviteter på tværs af kommune og lokalsamfund - alt sammen til gavn for øens småbørn og deres familier.

Over 60 repræsentanter har i den første programperiode været samlet til seks store workshops med politisk opbakning og opmærksomhed med viceborgmester og udvalgsformand for bordenden af alliancen.

Alliancens deltagere har formuleret og underskrevet et manifest for Bornholms Børnealliance, som forpligter medlemmerne til at slå ring om de mindste medborgere og give en hjælpende hånd i de tidlige år.

Der er rakt ud til større etablerede organisationer som Røde Kors, KFUM's Sociale Arbejde og Red Barnet, som har indsats, der matcher de lokale behov. Organisationernes har etableret deres indsats på øen, som hjælper en lang række småbørnsfamilier, i tæt samarbejde med programmet og tilpasset lokale behov.



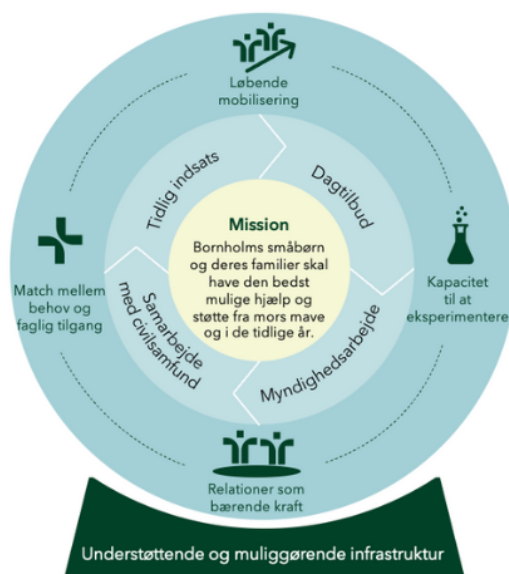
Med en civilsamfundspulje har programmet foreløbig givet 11 bevillinger til mindre lokale fællesskabsindsatser. Der er fx etableret legestue, som har været meget populær med over 50 forskellige deltagere i 2022, og man har måttet udvide lokalet og lave udendørs faciliteter for at efterkomme behovet. Der er opstartet mini-fodbold, hvor op mod 15 familier mødes hver lørdag med deres småbørn for at mødes om sporten og lære nye ligesindede at kende, og "TumleTorsdag" på Værftet i Nexø, som familier fra hele øen kører efter, gerne 30-40 hver gang. Fællesskabet er i fokus, og forældrene mødes på kryds og tværs - uanset livssituation og udfordringer.

5. En muliggørende infrastruktur for forandring

At sikre chancelighed for bornholmske børn er et langt, sejt og tålmodighedskrævende træk. Selv de bedste enkeltstående indsatser virker ikke i al fremtid. Det er påkrævet, at man er i stand til at justere og omstille til nye behov løbende, blandt andet til den virkelighed, hvor de nuværende kommunale ressourcer ikke slår til.

Essensen af De Små Børns Bornholm er at arbejde med at forandre betingelserne for, at netop dét kan ske. Og at skabe forståelse, vilje og handlinger, som kan vise vejen dertil. På den måde er programmet langt mere end summen af indsatserne – og er ikke at betragte som et traditionelt udviklingsprojekt på sidelinjen af driften.

Etablering af en programenhed som organisatorisk motor var derfor et vigtigt element i kombination med en tydelig ledelsesmæssig opkobling. Enheden skulle udfylde en ny type rolle som mobiliserende og relations- og brobyggende facilitator og være et nødvendigt stillads rundt om porteføljen af indsatser i programmet⁹ – for at kunne skabe både et stærkere fundament for at fastholde det tværfaglige og tværsektorielle fokus, muligheden for at danne læring både bredt i regionskommunen og for at kunne inspirere andre kommuner, som ønsker at skabe bedre forudsætninger for at kunne håndtere komplekse og svære problemstillinger.



Figur: Oversigt over programmets mission, spor og elementer

⁹ Et tværgående sekretariat fremhæves også som forudsætning i collective impact tilgangen – se fx her <https://sus.dk/product/syv-danske-collective-impact-inspirede-initiativer-2014-2022-eksempelsamling/>

En muliggørende infrastruktur for forandring - eksempler

Programsekretariatet er forankret i regionskommunens Center for Børn og Familie og har bestået af to og et halvt årsværk i den første programperiode. Sekretariatets kernefunktioner:

- At få lovende indsatser klar til drift.
- Vedvarende at styrke og koble fagligheder på nye måder og understøtte og koordinere samarbejde på tværs.
- At skabe rammer for udvikling af flere prøvehandling i takt med, at nye behov kommer i søgelyset.
- En systematisk tilgang til og facilitering af udviklingen af samarbejdet med aktører udover de kommunale rammer.
- Vedvarende at italesætte programmet som fælles ramme og samlet bevægelse og dermed vigtigheden af at skabe ejerskab og engagement på tværs af alle niveauer - og ikke mindst at facilitere og skabe grundlaget for at man opøver evne til at lytte til og inddrage småbørn og deres familier undervejs.

Ledergruppen på tværs af børneområdet i regionskommunen har haft et fælles lederudviklingsforløb, hvor de løbende igennem den første programperiode har været samlet til lederdage. Fokus har været på, hvordan man i ledergruppen sammen kan understøtte og indlejre det systemforandrende arbejde og inden for eget område skaber gunstige rammer for arbejdet med prøvehandling og udviklingsfaglighed samt udviklingen af en ændret kultur og nye mindset blandt medarbejdere med blandt andet markant større vægt på inddragelse af familierne.

Hvor lang er vi nået - tegn på transformation

I de snart fire år, programmet har varet, har SUS i De Små Børns Bornholm bevidst arbejdet med at understøtte begyndende forandringer i kultur og mindset i den kommunale organisation. Et billede har derfor langsomt tegnet sig af, hvilke forandringstegn der er opstået i samarbejdet rundt om programmet.

Den måde, man illustrerer en organisation på, fortæller også noget om, hvordan en organisation trækker sine streger eller grænser for opgaver og udfordringer, som skal løses. Derfor har vi i SUS været varsomme med at trække grænser stramt op i programmet - i hvert fald indtil videre.

I stedet har det været en fordel at arbejde i en række spor som nævnt i afsnittet ovenfor, da det skaber overblik og genkendelighed for de involverede. Men samtidig har det været vigtigt at insistere på, at det tværgående samspil mellem spor er mindst lige så essentielt (og vil være det fremadrettet) i forhold til at skabe det brede ejerskab til og engagement i programmet som en ny måde at arbejde på - i modsætning til alene en lang række indsatser.

Den tilgang har betydet, at det tværgående samarbejde har udfoldet sig på nye og reelt mere forpligtende måder. Man har arbejdet sammen om løsninger, ikke blot koordineret dem.

Man kan vise, at der er igangsat familierettede indsatser, indsatser for dagtilbud og for civilsamfund for at skabe et overblik. Men pointen er, at når man gør det, mister man

blikket for det reelt tværgående.

Derfor har fokus for SUS i høj grad været på at arbejde med systemerne i og rundt om Center for Børn og Familie, så centeret og de faglige områder ikke 'bare' bliver enkeltstående lommer af praksis. Det fokus er trådt frem, når ledergruppen på tværs af alle fagområder i Center for Børn og Familie har været samlet til lederudviklingsforløb, når forskellige faggrupper er samlet til udvikling af prøvehandling, til tværgående lyttelabs mm.

Vi har i SUS villet bidrage til at skabe rammerne og opbygge kapaciteten, så faggrupper og ledere har kunnet tage nye initiativer sammen og på tværs. Så hvordan er det gået? Vi ser mange tegn på det, man ofte kalder 'hverdagsinnovation', fx når et dagtilbud har afprøvet et nyt samarbejde med en frivillig organisation om gymnastik for småbørn og forældre. Men også at synsvinklen i kommunen har flyttet sig til langt større åbenhed over for at indrette systemet ud fra familiernes perspektiver.

Oplevelsen af, at problemfelterne vokser i omfang, er karakteristisk, når man har med et 'vildt' problem at gøre. Men med De små Børns Bornholms tilgang er der samtidig givet anledning til en begyndende transformation, hvor ledere og medarbejdere kan stå mere sikkert i det komplekse og handle på det. Det har fx betydet stigende opmærksomhed på nødvendigheden af at samarbejde mere systematisk med andre aktører med snitflade til børneområdet, og der er etableret vigtige første skridt til samarbejde med andre fagområder i kommunen, fx beskæftigelsesområdet, og begyndende samarbejde med sundhedsområdet såvel som psykiatrien.

I programmet er der også arbejdet - bevidst - med nye lederroller og - mere implicit - med nye fagprofessionelle roller og identiteter. For de fagprofessionelle har dette betydet, at visse faggrupper - bl.a. personalet i dagtilbud - har fået en større primær rolle i forhold til børn og familier i udsatte positioner, mens andet personale i centret, har haft en mere støttende funktion for personalet, og yder mere sparring i den tidlige og forebyggende indsats. Resultatet er en begyndende transformation af tidlig opsporing og handling på mistrivsel som et mere fælles ansvar, man oplever at få flere værktøjer og tilgange til at håndtere bedre.



Oplevelsen af, at problemfelterne vokser i omfang, er karakteristisk, når man har med et 'vildt' problem at gøre. Men med De små Børns Bornholms tilgang er der samtidig givet anledning til en begyndende transformation, hvor ledere og medarbejdere kan stå mere sikkert i det komplekse og handle på det.

Igennem De Små Børns Bornholms levetid har der generelt været en spirende oplevelse af, at programmet har været med til at frisætte den faglige praksis og har bidraget til at skabe øget arbejdsglæde og en større fællesskabsfølelse, som har spillet positivt ind på læringsmiljøet i dagtilbud.

Lederne i Center for Børn og Familie fremhæver, at ledelse sammen med andre fylder mere, at det tværfaglige samarbejde sker på lige fod, men at der også kan være

dilemmaer forbundet med at lede andre lederes medarbejdere, og at andre ledere leder ens egne medarbejdere. De oplever et tydeligt skift hos sig selv, men også hos medarbejdere, i forhold til en større inddragelse af familierne – og mod på at arbejde videre i en retning, hvor der er større lydhørhed over for børnenes og forældrenes løsningsforslag. Lederne italesætter også, at måden at arbejde på spredes til andre områder end blot indsatser i programmet i snæver betydning.

Hvad kan evalueringer, når problemet er vildt?

Som allerede nævnt har De Små Børns Bornholm arbejdet ud fra en grundantagelse om, at det kræver en mangfoldighed af initiativer, skift i perspektiver og et bredere økosystems-blik, når man sætter sig for at arbejde mod og tillader sig at drømme om en ø, hvor alle børn vokser op i trivsel. Man kan ikke alene sætte ind på indsatsniveau eller ved at forfine tværfagligt samarbejde eller synergien med civilsamfundet. Forud er gået årtier med reproduktion af uligheden, så at lave en omstilling, der kan skabe forandringer i så stor skala i den ønskede retning, vil kræve en lang årrække.

Selvom det var en del af indgangsbønnen for programmet, at der ikke ville kunne skabes forandringer i stor skala på fire år, har der alligevel været en forventning om at kunne se resultater for øens børn efter fire års arbejde.

Resultater *kan* ses i de enkeltstående og isolerede indsatser (se [Evaluering af De Små Børns Bornholm](#), VIVE 2023), mens andre dele af programmet vil kræve mere tid, før et udbytte og impact på børneniveau af den samlede indsats er synlig. Og her viser en udfordring sig: Når gængse og velkendte evalueringsmetoder og forståelser af, hvordan man arbejder med forandringskæder og mekanismer, ikke kan indfange helheden af et så stort og komplekst program som De Små Børns Bornholm.

Det kræver tålmodighed at kunne se, hvilke resultater, der skabes for børnene på sigt – men også grundlæggende forståelse af at nuværende aktiviteter rettet mod forældre, fagprofessionelle og civilsamfund er 'intermedierende' mekanismer, som kan kræve lang tids udvikling med mange feedbackloops, før resultater i klassisk forstand kan dokumenteres.

Sidst, men ikke mindst, er der spørgsmålet om, hvordan man kan forstå og begribe betydningen af de mere grundlæggende kulturelle og organisatoriske omstillinger, som netop udgør essensen i De små børns Bornholm og er en delmængde af de forudsætninger, der tilsammen og på sigt skal understøtte, at man lykkes bedre i børnehøjde på Bornholm.

Erfaringen fra De Små Børns Bornholm er, at vi som samfund og samfundsaktører i meget høj grad har brug for at forstå denne type forandringer som vigtige trædesten i en større transformation. Og rette blikket mod netop denne type forandringer, når det handler om at lære og samle op på erfaringer. Ellers overser vi værdiskabelsen som samlende kraft – frem for alene som igangsætter af enkelte indsatser – og vi kommer samtidig til at mangle det nødvendige blik for, hvor programmet fejler, ikke lykkes og hvorfor. Et blik, der skal til, for at man kan arbejde videre med disse områder. Men denne type forandringer og omstillinger er svære at indfange i gængse evalueringstermer, og dermed bliver det også svært at anerkende betydningen af de kulturelle og bagvedliggende organisatoriske omstillinger og nye arbejdstilgange som afgørende resultater for transformationen. Man havner lynhurtigt i dilemmaet, at en

evaluering, der også skal rumme alt dette, vil blive så kompleks, at den mister sin værdi.



Det kræver tålmodighed at kunne se, hvilke resultater, der skabes for børnene på sigt - men også grundlæggende forståelse af at nuværende aktiviteter rettet mod forældre, fagprofessionelle og civilsamfund er 'intermedierende' mekanismer, som kan kræve lang tids udvikling med mange feedbackloops, før resultater i klassisk forstand kan dokumenteres.

På feltet er der brug for at udvikle metoder og fælles forståelsesrammer for, hvordan man arbejder med og, ikke mindst, dokumenterer alt det, som er 'indimellem'. Der er brug for at kunne indfange og vise betydningen af de skift i perspektiv, mindset, ledelse, forståelse for egen og andres faglighed, identitet og roller, syn på børnene og deres forældre og på organiseringen af samarbejdet med civilsamfundet og mobilisering af lokalsamfundet, som har været centrale elementer i omstillingen.

Udover at se efter tegn på forandringer på børneniveau, vil det fremadrettet i vores optik fx være mindst lige så vigtigt løbende at se systematisk på, om programmet er en virksom rammer for:

1. Det tværfaglige og tværledelsesmæssige: Er børn og familiers behov styrende og findes løsninger tæt på hverdagen, på tværs af fagområder og sektoropdelinger?
2. Dokumentation og læring: Er der en løbende opsamling og formidling af det virksomme - en 'muskel' for fælles ny viden om hvad der virker, hvordan det virker og under hvilke forudsætninger i den lokale kontekst?
3. En fælles bevægelse: Vokser det lokale engagement, bidrager det organiserede civilsamfund og lokale ildsjæle sømløst sammen med fagpersoner, familier og den forvaltningsmæssige og politiske ledelse?

Vi har i denne artikel givet bud på og udfoldet eksempler på, hvordan vi i De Små Børns Bornholm har arbejdet med at understøtte begyndende forandringer i kultur og mindset - og set tegn på forandring.

Forhåbentlig kan de perspektiver og tilgange, vi har lagt frem, give inspiration til andre, som står med ansvar for at iværksætte tiltag, der skal tackle komplekse og genstridige samfundsudfordringer.

Vi håber samtidig, at erfaringerne fra programmet og artiklen her kan bidrage til et bredere fokus på behovet for nye typer evalueringer og udviklingen af et nyt fælles sprog for, hvad væsentlige tegn på forandringer er, i initiativer af systemforandrende karakter.

Foto: Martin Thaulow for De Små Børns Bornholm