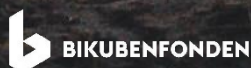


# Fonde og systemforandring

Fondes forudsætninger for at adressere komplekse samfundsproblemer i Danmark

August 2024



TrygFonden

POUL DUE JENSEN GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective



BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

# Indhold

- 03 | Forord
- 06 | Komplekse samfundsproblemer og systemforandring
- 11 | Resumé: Hvad skal der til?
- 13 | Forudsætning #1: En systemisk tilgang
- 16 | Forudsætning #2: Tilpas organisationen til systemforandring
- 25 | Forudsætning #3: Forstå problemet i dybden og indgå i samarbejder
- 38 | Løftestænger: Vælg de rette virkemidler
- 68 | En invitation til fælles handling
- 70 | Bilag – ordforklaring, litteratur og metode







# Forord

De senere år har der i Danmark været en voksende erkendelse af, at vi som samfund står over for en række udfordringer, som er svære at løse. Hvad enten der er tale om klimakrise, unges trivsel, manglen på arbejdskraft eller ulighed i sundhed er der tale om problemstillinger, som har vist sig vanskelige at adressere.

Flere og flere aktører peger på, at problemerne er så fastlåste, fordi de er systemiske, komplekse og ”vilde”. Problemerne er med andre ord kendetegnede ved, at de ikke kan løses af én eller to parter alene, og ved at der i varierende grad mangler konsensus om selve forståelsen af problemet såvel som om mulige løsninger. Systemforandring handler grundlæggende om at ændre de betingelser, der fastholder et problem – fremfor at afhjælpe problemets symptomer.

I Danmark spiller filantropiske fonde og foreninger en række centrale roller i samfundsudviklingen. Fra at finansiere nyskabende sociale, teknologiske og miljømæssige indsatser til at skabe ny viden og evidens; fra facilitering af samarbejder på tværs af sektorer til kompetence- og kapacitetsopbygning, og til advocacy.

Spørgsmålet er derfor: Hvad er potentialet for i endnu højere grad at bringe de filantropiske aktører og deres virkemidler i spil på måder, som kan rykke ved problemerne? Hvilke forudsætninger skal være til stede for at lykkes med at skabe systemforandring, og hvordan udvælges de mest relevante filantropiske virkemidler? Hvor er der behov for yderligere udvikling af strategier, governance, organisation, kompetencer, måling, evaluering og læring mv.?

Den filantropiske forening Realdania, TrygFonden, Grundfos Fonden og Bikubenfonden ønsker med dette white paper at undersøge, hvordan filantropiske fonde og foreninger, som allerede arbejder med eller ønsker at arbejde med systemforandring, kan accelerere og styrke dette arbejde for at adressere komplekse samfundsudfordringer.

Formålet med white paperet er at identificere behov, barrierer og potentialer for de aktører og skabe grundlag for nye, udviklingsorienterede dialoger. Målgruppen er således fondene, men også deres samarbejdspartnere i fx den offentlige sektor, civilsamfundet, private sektor.

White paperet kommer på et tidspunkt, hvor der i Danmark er stigende interesse og erfaring med nye samarbejdsmodeller blandt fonde, statslige institutioner, civilsamfundsorganisationer, private virksomheder og andre aktører. Trods denne udvikling er der fortsat usikkerhed om, hvordan fonde bedst bidrager til systemforandringer, og der er en opfattelse blandt flere af fondenes samarbejdspartnere af, at fondenes traditionelle virksomhed ikke er tilstrækkeligt understøttende for arbejdet med komplekse samfundsproblemer.

White paperet sætter derfor fokus på læring fra inspirationscases og på forudsætninger for tværsektorielle samarbejder og munder ud i en række mulige virkemidler til at understøtte og styrke systemforandringer med fokus på fonde og filantropiske foreningers

rolle. Endelig giver white paperet en række anbefalinger til, hvordan de filantropiske fonde og foreninger kan anvende analysens resultater i praksis.

Boston Consulting Group (BCG) og Transition Collective har gennemført analysen, som er grundlaget for dette white paper. Analysen er baseret på omfattende desk research blandt danske og internationale kilder; 30 kvalitative interview med ledere, praktikere og eksperter blandt filantropiske fonde og foreninger, civilsamfundsorganisationer, kommuner, statslige myndigheder og politikere. Endvidere er flere end 40 caseeksempler blevet kortlagt, og der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt knap 200 respondenter på tværs af sektorer. Endelig er analysen kvalificeret og valideret på en række workshops og seminarer med såvel opdragsgiverne som eksterne eksperter og beslutningstagere.

Som den første af sin art herhjemme peger white paperet på de unikke roller, de filantropiske fonde og foreninger kan spille i løsningen af komplekse samfundsproblemer. White paperet peger videre på det potentiale, der fortsat er for at styrke og udvide arbejdet med komplekse samfundsproblemer på tværs af sektor og niveauer.

Vi tror og håber, at analysen vil være af stor interesse og relevans for de mange andre aktører, som er så afgørende for at lykkes med arbejdet med komplekse samfundsproblemer i praksis.

Vi håber, at dette white paper kan være startskuddet til en styrket dialog og kollektiv handling på tværs af fonde, myndigheder, civilsamfundsorganisationer, private virksomheder og andre aktører for at løse komplekse samfundsproblemer og sikre et bedre samfund for fremtidige generationer.

*København, august 2024*



BIKUBENFONDEN

TrygFonden

POUL DUE JENSEN / GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective

BCG BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

”

Fondene har en unik mulighed for at gøre en stor forskel i forhold til de store kriser og udfordringer, vi står overfor – men det kræver, at de tør at tage **risici**

- Leder, Fond



# Læsevejledning

**Dette white paper henvender sig til alle fonde** - både dem som har bred erfaring med komplekse samfundsproblemer og systemtankegangen, og fonde der ikke arbejder med systemforandring i dag.

**Samtidig er white paperet relevant for de aktører, der samarbejder med fonde** om systemforandring, som fx myndigheder, civilsamfundsorganisationer, virksomheder, vidensinstitutioner med flere, da det giver indsigt i de barrierer, behov og potentialer som både fonde og andre aktører møder i arbejdet med komplekse problemer.

**Er du ny til begrebet 'systemforandring' og arbejdet med komplekse samfundsproblemer**, anbefaler vi, at du starter i kapitlet 'Komplekse samfundsproblemer og systemforandring', for at forstå, hvordan systemforandring kan være nøglen til at tackle komplekse samfundsudfordringer.

**Har du allerede erfaring med at arbejde med komplekse samfundsproblemer, men ønsker at styrke arbejdet og blive mere bevidst om, hvad det betyder at arbejde med systemforandring**, foreslår vi, at du fokuserer på de tre kapitler om 'Forudsætninger'. Disse kan guide fonde og andre aktører til, hvordan de mere effektivt kan bidrage til systemforandring.

**Hvis du allerede er bekendt med systemtankegangen og er på udkig efter konkrete værktøjer til, hvordan fonde kan bidrage til at løse komplekse problemer**, anbefaler vi, at du læser kapitlet 'Løftestænger'. Her anvises konkrete måder, hvorpå fonde kan bidrage til at skabe systemforandring.

**Er du interesseret i datagrundlaget og metoden, der ligger til grund for analysen i dette white paper**, kan du gå til de tre bilag, hvor den anvendte terminologi, litteratur samt metodiske tilgang forklares.





# Komplekse samfundsproblemer og systemforandring

Interessen for komplekse samfundsproblemer og begrebet systemforandring har været støt stigende de senere år. Flere fonde, civilsamfundsorganisationer, offentlige myndigheder og andre samfundsaktører er i stigende grad begyndt at arbejde mere aktivt med denne dagsorden. Der er således kommet en større erkendelse af, at problemer som klimaforandringer, social ulighed og demografiske udfordringer ikke kan løses af enkeltaktører og afgrænsede projektindsatser, men kræver mere langvarige, tværsektorielle samarbejder, der har fokus på årsagerne til problemerne på et mere systemisk niveau.

Der er dog samtidig stor divergens blandt aktørerne i forhold til både anvendelsen og forståelsen af de centrale begreber, der knytter sig til arbejdet med at finde løsninger på samfundets komplekse problemstillinger. Hvornår er et samfundsproblem komplekst? Og hvad betyder systemforandring?

I dette kapitel præsenteres den anlagte forståelse af de centrale begreber, der vil styrke mulighederne for at kunne samarbejde om løsningen af komplekse samfundsproblemer på tværs af aktører.

## KOMPLEKSE SAMFUNDSPROBLEMER

Udfordringer, der ikke kan løses af én eller to parter alene, og hvor der i varierende grad mangler konsensus om selve definitionen af problemet samt i varierende grad mangler konsensus om løsningen

## Komplekse samfundsproblemer skal løses i fællesskab

Der er stor forskel på, hvilke problemer man som fond, civilsamfundsorganisation eller offentlig myndighed forsøger at adressere. Nogle problemer er naturligt mere afgrænsede i deres natur, hvor det er lettere at identificere årsagerne til problemet og formulere konkrete løsninger. Andre problemer er derimod sværere at få greb om og lader sig ikke løse af traditionelle indsatser eller policy-greb.

Komplekse samfundsproblemer kan anskues som udfordringer, der ikke kan løses af én eller to parter alene, og hvor der i varierende grad mangler konsensus om selve definitionen af problemet samt i varierende grad mangler konsensus om løsningen. De er ofte uforudsigelige og indebærer sammenvævede problemstillinger, der gør det svært at forudsige, hvordan man bedst griber problemet an. De kalder derfor på fleksibilitet i håndtering heraf. Denne forståelse af komplekse samfundsproblemer har to implikationer.

Det betyder, at løsningen på komplekse problemer kræver koordinerede indsatser fra flere aktører. Samtidig kræver det, at der investeres i at opnå en dybdegående fælles forståelse af problemets underliggende årsager og dynamikker for effektivt at kunne etablere et samarbejde omkring problemstillingen.

På tværs af de adspurgte organisationer i vores undersøgelse fremhæves særligt klimakrisen, unges mistrivsel, social ulighed og demografiske udfordringer som komplekse samfundsproblemer, der kræver systemforandringer for at kunne håndteres effektivt:

**Figur 1:** Mest hyppige svar på, hvilke centrale samfundsproblemer, der kræver systemforandringer (rangeret)

- 1 **Klimakrisen:** Behovet for grøn omstilling, CO2-reduktion, bæredygtighed, og håndtering af miljø- og biodiversitetskriser
- 2 **Trivselskrisen:** Især fokus på børn og unges trivsel, mental sundhed, og stigende forekomst af diagnoser blandt unge
- 3 **Social ulighed:** Omhandler både økonomisk ulighed, ulighed i sundhed, og forskelsbehandling af marginaliserede grupper
- 4 **Demografiske udfordringer:** Herunder ændringer i befolkningssammensætningen som f.eks. en stigende andel af ældre
- 5 **Udfordringer i sundheds- og velfærdssystemet:** Fx stigende krav til velfærdsydelser, manglende arbejdskraft i sundhedssektoren
- 6 **Uddannelse og arbejdsmarked:** Fx ungdomsarbejdsløshed, uddannelseskvalitet, match ml. uddannelse og arbejdsmarkedets behov
- 7 **Teknologi:** Fx digital ulighed, digitaliseringens impact på arbejdsmarkedet, og sikkerhedsproblemer relateret til data og privatliv
- 8 **Globalisering:** Fx udfordringer relateret til global økonomisk politik, energisikkerhed og internationale relationer

Note: Hvilke komplekse problemer forbinder du med behovet for systemforandring? N=174 (alle)

Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

## Forstå systemer gennem de fem R'er

For at kunne tilgå komplekse samfundsproblemer med henblik på at skabe systemforandring, kræver det først og fremmest, at man tænker systemisk. Men hvad definerer et system? Og hvilke aspekter påvirker og regulerer aktørers adfærd og handlinger indenfor et givent system?

Et system kan forstås både smalt og bredt, eksempler kan være: et økosystem, et socialt system, retssystemet, nationalstaten. I dette white paper anskues et system som en **samling af aktører, der interagerer indenfor rammerne af de fem R'er:** roller, relationer, rammevilkår, ressourcer







målrettet med systemforandring fx for den interne organisering, indgåelse af samarbejder, og for valget af virkemidler mv.

## Systemforandring skal ændre de betingelser, der fastholder et problem

### SYSTEMFORANDRING

Systemforandring handler at ændre de betingelser, der fastholder et problem – fremfor at afhjælpe problemets symptomer

Overordnet set handler systemforandring om at ændre de betingelser, der fastholder et problem – fremfor at afhjælpe problemets symptomer. Her anlægges således en forholdsvis bred forståelse af systemforandring, som kan rumme indsatser på forskellige niveauer – både storstillede 10-årige indsatser rettet mod et helt velfærdsområde, og mindre indsatser, der sigter mod at ændre de betingelser, der fastholder et givent problem indenfor en afgrænset del af et system, fx adfærd blandt en bestemt aktørgruppe eller bestemte rammevilkår.

Vi har spurgt knap 200 organisationer på tværs af fondsverdenen, civilsamfundet, offentlige myndigheder og erhvervslivet om, hvad de forstår ved begrebet systemforandring. På trods af forskellige tolkninger af begrebet, er der visse fællestræk, der går igen i forstå-

elsen. Overordnet set kan der knyttes seks temaer til forståelsen af systemforandring blandt de adspurgte organisationer:

#### Strukturelle forandringer

Ændringer i de strukturelle og organisatoriske rammer inden for et system, herunder lovgivning, roller og relationer, magtforhold mv.

#### Adfærds- og kulturændringer

Ændringer i de kulturelle mønstre inden for et system, herunder normer, værdier, og adfærdsmønstre

#### Tværasektorielle indsatser

Involvering af flere sektorer og aktører, herunder myndigheder, fonde, civilsamfundet og erhvervslivet

#### Inklusion af målgrupper

Kræver samarbejde på tværs af interessenter, især dem der har direkte berøring med problemet, for at sikre en inkluderende tilgang

#### Langsigtede løsninger

Ændringer, der går i dybden med de underliggende årsager til problemerne i stedet for blot at adressere symptomerne

#### Kompleksitet i problemer og løsninger

Komplekse udfordringer, der stiller krav om helhedstænkning samt nye måder at anske traditionelle problemløsninger på

Selvom der er forskellige tolkninger af begrebet, er der enighed om behovet for strukturelle forandringer, tværasektorielle indsatser og langsigtede løsninger. Det tager ofte mange år, før systemforandringer manifesterer sig fuldt ud, og nogle ændringer har forsinkede og kumulative virkninger, der gør det vanskeligt at isolere og måle effekten på systemet på kort sigt. I de efterfølgende kapitler gives konkrete anbefalinger til, hvordan fonde kan arbejde med at løse store samfundsmæssige problemer gennem systemforandring.







# Resumé: Hvad skal der til?

Systemforandring er ikke et mål i sig selv – det handler om at løse komplekse samfundsproblemer. Men ved at øge kendskabet til, hvordan man arbejder systemforandrende, kan fonde, som allerede arbejder med systemforandring eller ønsker at gøre det, styrke deres indsats og blive bedre til at navigere i samarbejder med andre aktører med henblik på at skabe mere bæredygtige løsninger på komplekse samfundsproblemer.

Herunder præsenteres den analytiske ramme, der er med til at strukturere indholdet i dette white paper. Rammen fungerer som en vejledning for fonde, der ønsker at styrke deres bidrag til at løse de komplekse samfundsudfordringer, vi som samfund står overfor, og fonde, som ønsker at få øget kendskabet til, hvilken potentiel rolle, de kan spille i relation til arbejdet med komplekse samfundsproblemer ud fra en systemisk tilgang. Rammen er også relevant for fx offentlige myndigheder, civilsamfundsorganisationer, virksomheder, der samarbejder med fonde om systemforandring. Rammen giver nemlig indsigt i, hvad det er for nogle krav og barrierer, som fonde og samarbejdspartnere møder i arbejdet med komplekse samfundsproblemer.

Den analytiske ramme er udviklet gennem omfattende analyse- og researcharbejde, der omfatter gennemgang af over 40 rapporter og artikler, en spørgeskemaundersøgelse med knap 200 respondenter samt over 30 dybdegående interviews med ledere og eksperter på tværs af sektorer.

På baggrund af omfattende analyse- og researcharbejde har vi identificeret tre centrale forudsætninger og en række konkrete løftestænger, der guider fonde til, hvordan de mere effektivt kan bidrage til systemforandring:

**Figur 3:** Ramme for at arbejde med komplekse problemer ved hjælp af systemisk forandring



Nedenfor præsenteres forudsætninger og virkemidler kort

**En systemisk tilgang.** For at kunne bidrage effektivt til at løse komplekse samfundsproblemer er det vigtigt, at fonde tilgår problemer med en systemisk tilgang. Det kræver en bevidsthed om, at

komplekse samfundsproblemer er indlejret i et, eller flere systemer med mange aktører, der interagerer og påvirker et problem indenfor bestemte rammer. Det er vigtigt som fond, der allerede arbejder med systemforandring eller ønsker at gøre det, at være bevidst om, hvad det indebærer at arbejde systemisk, da det fx har betydning for tilrettelæggelse af finansiering, og hvordan resultater måles og evalueres.

**Tilpas organisationen til systemforandring** handler om at skabe bevidsthed om fondens egen rolle, og hvordan man som aktør *kan* og *vil* bidrage til at skabe systemforandring. Fondens interne organisering skal kunne understøtte arbejdet med en systemisk tilgang, og det er derfor vigtigt at sikre de rette interne betingelser for at kunne agere mere fleksibelt og understøtte mere langsigtede valg.

**Forstå problemet i dybden og indgå i samarbejder.** En forudsætning for at arbejde systemisk med komplekse problemer er, at man sikrer en dyb forståelse af problemet og de systemer, det indgår i. Denne forståelse skal kortlægge de underliggende mekanismer og årsagssammenhænge, der driver problemet. For at sikre en dyb forståelse af problemet i sin helhed er det vigtigt at inddrage perspektiver fra andre aktører, herunder borgere, myndigheder og relevante civilsamfundsorganisationer, som oplever problemerne fra forskellige vinkler. En dyb forståelse for problemet er samtidig med til at skabe de bedste forudsætninger for, hvordan det konkrete samarbejde skal tilrettelægges. Komplekse problemer kan ikke løses alene, og langvarige samarbejder er derfor centrale for arbejdet med systemforandring.

**Løftestænger.** Med de nødvendige forudsætninger på plads kan fonden gribe til en række konkrete virkemidler med henblik på at bidrage til arbejdet med komplekse samfundsproblemer. Som filantropisk fond er det afgørende, at virkemidlerne vælges med øje for det specifikke problems kontekst samt fondens rolle i samarbejdet.

I de kommende kapitler præsenteres en række konkrete anbefalinger til, hvordan de filantropiske fonde og foreninger kan arbejde med de tre forudsætninger og virkemidler i forhold til at understøtte og styrke systemforandringer.



# Forudsætning #1: En systemisk tilgang

For at kunne bidrage effektivt til at løse komplekse samfundsproblemer kræver det først og fremmest, at fonde møder disse problemstillinger med en **systemisk tilgang**. Dette indebærer en grundlæggende erkendelse af, at komplekse samfundsproblemer ikke kan adresseres i isolation, men at de altid vil være indlejret i systemer med aktører, der interagerer og påvirker et problem fra forskellige sider.

**GUIDENDE PRINCIPPER:** Anerkend at problemer er komplekse og indlejret i systemer med aktører, roller, relationer, rammevilkår, ressourcer & resultater

## Mange fonde har taget dele af systemtankegangen til sig, men den er endnu ikke udbredt

Flere fonde er allerede begyndt at tage dele af systemtankegangen til sig gennem fx et øget fokus på langsigtede indsatser og mere tværsektorielle samarbejder, der sigter mod at tage livgreb med de grundlæggende betingelser, der fastholder et givent problem. Faktisk angiver hele 93 pct. af fondene, at de allerede arbejder med systemforandring, mens 45 pct. ønsker at arbejde mere med systemforandring, end de gør i dag. Bag de 93 pct. gemmer der sig utvivlsomt mange forskellige opfattelser og forståelser af, hvad systemforandring er, samt hvornår og hvordan man arbejder med systemforandring. Der er samtidig stor forskel på, hvor stor erfaring fondene i praksis har med systemforandring. Nogle fonde savner en grundlæggende forståelse for, hvad tilgangen indebærer, mens andre ikke er bekendte med begrebsapparatet. Andre fonde bekender sig slet og ret ikke til begrebet. Uafhængigt af årsagen, kan manglende forståelse og kendskab til systemtankegangen og dens grundlæggende principper være en hindring for at kunne samarbejde og bidrage til arbejdet med komplekse samfundsproblemer.



af fonde arbejder med **systemforandring** i dag

Note: Hvilken rolle beskriver bedst din organisations arbejde med systemforandring? N=41 (fonde)

Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024



af fonde har i **høj grad fokus** på systemforandring

Note: I hvor høj en grad har din organisation fokus på systemforandring? N=41 (fonde)

Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024



**ønsker at arbejde mere** med systemforandring end i dag

Note: Ønsker din organisation at arbejdere mere med systemforandring? N=41 (fonde)

Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Hvis man som fond allerede arbejder med systemforandring eller ønsker at gøre det, så kræver det, at man aktivt tilvælger en systemisk tilgang i sit arbejde for at kunne bidrage effektivt til at løse komplekse samfundsproblemer.

*En systemisk tilgang er den mest relevante mulighed for filantropi de næste ti år. Dette indebærer, at fonde og filantropiske organisationer bevæger sig væk fra kortsigtede, projektbase-rede bevillinger og i stedet fokuserer på langsigtede, helhedsorienterede indsatser.<sup>2</sup>*

- Philea

### Løsning | Fonde skal aktivt vælge en systemisk tilgang

Det indebærer først og fremmest, at man som fond anerkender, at problemer er komplekse og indlejret i systemer. Ansvar for at løse disse problemer kan ikke placeres hos én eller få aktører, men skal løses i fællesskab af aktører på tværs af det givne system. Samarbejde er derfor en central

forudsætning for systemforandring. Der skal være fokus på at løse de grundlæggende årsager til problemet frem for isolerede dele eller symptomer.

Systemforandring tager tid – og man skal som fond være klar til at investere i langsigtede indsatser, opbygge vedvarende partnerskaber og kontinuerligt justere sine indsatser baseret på løbende læring og feedback. Her kan fonde udnytte deres særlige position som indehaver af mere risikovillig og 'tålmodig' kapital sammenlignet med fx offentlige myndigheder og private virksomheder.

Samtidig bør man som fond gøre sig bevidst, at man potentielt kan være med til at fastholde et givent problem og uhensigtsmæssige dynamikker inden for et system fx ved at insistere på en kortsigtet, ansøgningsdrevet bevillingsstruktur. Trods gode intentioner kan fonde utilsigtet være med til at understøtte praksisser, der er hæmmende for mulighederne for at løse de dybereliggende årsager til et givent samfundsproblem.

### Systemforandring er ikke et "enten-eller" valg

Ikke alle problemer er komplekse og kræver systemiske løsninger. Som fond kan man også opnå vigtig impact uden nødvendigvis at anlægge en systemisk tilgang. Nogle problemer er mere veldefinerede og med større vished om, hvad der kræves. Her vil det ofte være mere effektivt med mere målrettede, kortsigtede og klart definerede indsatser. Samtidig er der mange komplekse problemer, som kræver både kortsigtede "her-og-nu" interventioner og mere langsigtede indsatser, der kan adressere de mere systemiske udfordringer. Et eksempel på dette er hjemløshedsproblematikken, hvor det på den korte bane kan være meget relevant at "symptombehandle" gennem uddeling af soveposer, samtidig med, at man forsøger at adressere de mere dybereliggende årsager til hjemløshed på et mere systemisk niveau.

Både det mere traditionelle, kortsigtede fondsarbejde og det mere langsigtede, systemiske fondsarbejde har derfor sin berettigelse, og netop diversiteten i fondes arbejde er vigtig for at skabe positiv impact på mange forskellige niveauer i samfundet. Det er samtidig vigtigt at understrege, at man som fond ikke behøver at omstrukturere hele organisationen for at arbejde systemisk. Den systemiske tankegang kan integreres i hele eller dele af fondens virke – afhængig af fondens ønsker og ambitioner. Man kan som fond sagtens tage et aktivt valg om kun at dedikere en del af fondens samlede virke til arbejdet med systemforandring. Det er også muligt at starte i det små og udvide tilgangen løbende. Uanset om man vælger at lade systemtankegangen gennemsyre

---

<sup>2</sup>Philea & Copenhagen Institute for Futures Studies, 2024. Philea er en organisation, der repræsenterer filantropiske organisationer.



hele organisationen eller kun anvender den på mindre dele, er det vigtigt at være bevidst om, hvad det indebærer at arbejde systemisk i forhold til tilrettelæggelse af finansiering, og hvordan resultater måles og evalueres. Dette uddybes nærmere i næste kapitel.

## **Sproget bør ikke stå i vejen for samarbejdet med andre aktører**

Når man ser på fondenes samarbejdspartnere, arbejder mange civilsamfundsorganisationer, myndigheder og interesseorganisationer allerede med tiltag, der bidrager til at skabe systemforandring - også selvom de ikke nødvendigvis bruger det samme begrebsapparat. Som fond er det vigtigt ikke at lade sig begrænse af forskelle i semantik, men være åben for at indgå i samarbejde uden at påtvinge et givent begrebsapparat. Samtidig har fonde en mulighed for at indføre andre aktører i et sprog, terminologi og konkrete metoder, der kan gøre aktørerne i stand til at arbejde endnu mere effektivt med komplekse samfundsproblemer, styrke samarbejdet og øge effekten af de fælles indsatser.

### **Bikubenfonden – En systemisk tilgang**

Bikubenfonden er et eksempel på en fond, der har truffet et strategisk valg om at følge en systemisk tilgang i fondens arbejde med at skabe nye muligheder i vores samfund. Fonden har i sit arbejde fokus på unge på kanten og aktuel scene og billedkunst i Danmark.

**Skiftet til at arbejde med et systemisk sigte opstod ud fra en erkendelse af, at de forandringer fonden ønskede at skabe, ikke kunne løses med enkeltstående projekter og besvarelser af ansøgninger, som fonden hidtil havde praktiseret.** Valget om at arbejde systemisk præger hele organisationen og gennemsyrrer fondens samlede arbejde, dvs. hvilke indsatser fonden støtter, hvilke filantropiske metoder fonden gør brug af, hvordan fonden indgår i samarbejder som udviklingspartner, hvilke kompetencer fondens medarbejdere skal have og lignende.

**Fonden har integreret systemtænkning på tværs af sine aktiviteter og lukket for ansøgningsrunder til fordel for at indgå i udviklingspartnerskaber.** Det betyder bl.a., at fonden i dag arbejder med et langsigtet perspektiv i størstedelen af sine indsatser med udgangspunkt i fx missionsdrevne koalitioner og alliancer, hvor nye løsninger bliver skabt gennem eksperimenter, hvor public affairs er en integreret del af arbejdet, der også handler om at kapacitetsopbygge og inddrage og lytte til de stemmer, indsatsen drejer sig om. Fonden har bl.a. erfaringer fra en indsats som 'Hjem til Alle alliancen', hvor flere fonde og mange andre aktører arbejder sammen om at stoppe hjemløshed blandt unge og finde løsninger, der kan adressere de grundlæggende årsager til hjemløshed.

Fonden arbejder ud fra en præmis om at udfordre de eksisterende strukturer og pege på løsninger, der ikke som udgangspunkt kan realiseres inden for de eksisterende rammer. Bikubenfonden ser derfor sig selv som en katalysator for systemisk forandring, der skubber til forandringer gennem eksperimenter, læring og deling.

**Læring fra casen:** Som fond skal man gøre sig klart, hvad en systemisk tilgang indebærer, samt hvordan dette oversættes til konkrete implikationer for fondsarbejdet. Ved at arbejde aktivt med det har Bikubenfonden været med til at sikre de bedste forudsætninger for at bidrage til systemisk forandring.

Kilder: Interview; Bikubenfonden, 2024a

# Forudsætning #2: Tilpas organisationen til systemforandring

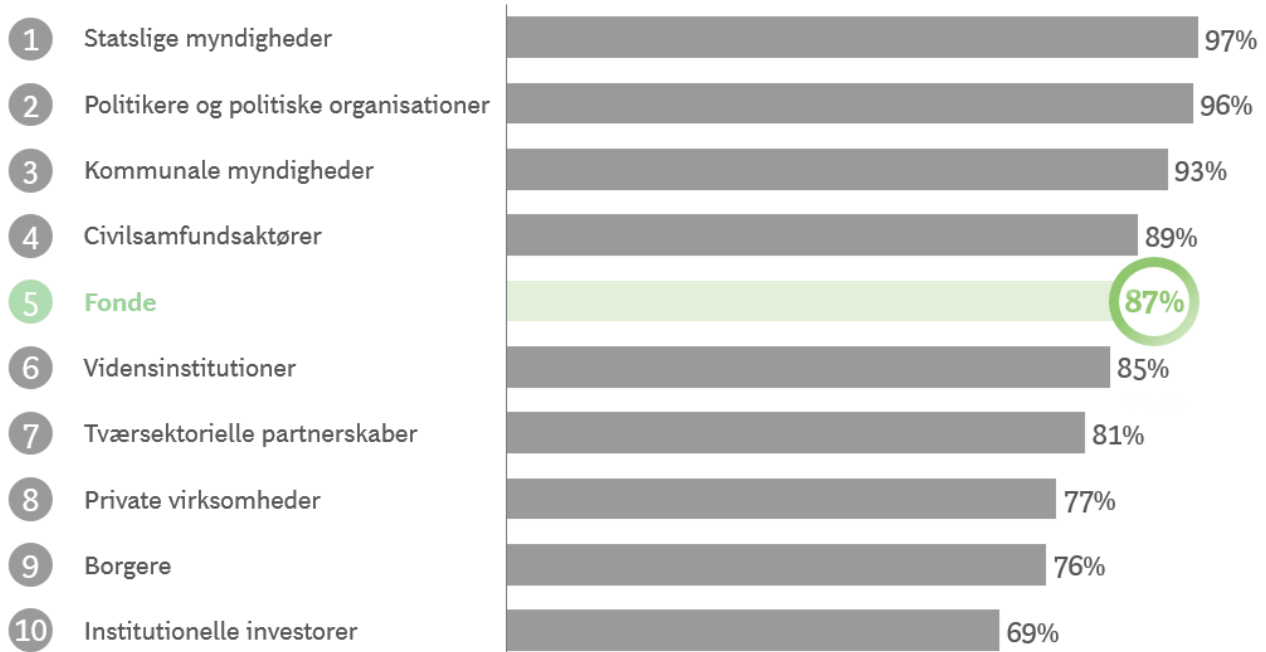
Arbejdet med systemforandring starter hos en selv. Det kræver, foruden en erkendelse af, hvad det vil sige at arbejde med en systemisk tilgang, også en bevidsthed om egen rolle, og hvordan man som aktør ønsker at bidrage til systemforandring. For fonde betyder dette, at den interne organisation skal kunne understøtte arbejdet med en systemisk tilgang. Det er derfor en central forudsætning, at fonden sikrer de rette interne betingelser for at kunne agere mere fleksibelt og understøtte mere langsigtede og modige valg.

**GUIDENDE PRINCIPPER:** Tilpas organisationen til at være fleksibel, kunne understøtte modige valg og have fokus på det lange sigte

## Fonde kan indtage forskellige roller

Fonde er sammen med myndigheder, politikere og civilsamfund blandt de aktører, der anses som de vigtigste for at skabe systemforandring og løse store samfundsproblemer i Danmark. I kraft af blandt andet deres kapital og viden har fonde unikke forudsætninger for at spille en vigtig rolle, og de fleste fonde angiver også, at de på den ene eller anden måde bidrager til systemforandring i dag.

**Figur 4:** Andel der har svaret, at en aktør er vigtig/meget vigtig for at skabe systemforandring



Note: Hvor vigtige er følgende aktører for at skabe systemforandring i Danmark? Flere kan vælges. N 161-165 (alle).  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Majoriteten af fonde i undersøgelsen bidrager via økonomisk støtte, men flere fonde tager også en mere styrende rolle i at facilitere samarbejder og som direkte forandringsagenter. I undersøgelsen



svarer hele 87 pct. af respondenterne, at fonde er vigtige for at skabe systemforandring i Danmark. Som det er illustreret i figur 4 ovenfor, anses de fleste aktører generelt som vigtige for at bidrage til systemforandring, hvilket understreger behovet for kollektive indsats og tværsektorielle samarbejder, hvis man skal lykkes med at tackle komplekse samfundsproblemer.

Før man som fond kaster sig ud i arbejdet med systemforandring, er det dog vigtigt, at man orienterer sig i fondens fundats og gør sig overvejelser omkring, hvilken overordnet rolle man både *kan* og *vil* spille i forhold til systemforandring. Hvilken grad af involvering ønsker man? Hvad kan man overhovedet arbejde med?

## Fundats og strategi kan begrænse handlerummet for systemforandring

Fundatsen er med til at sætte rammerne for fondens virke og bestemme, hvad fonden potentielt kan støtte, og hvordan man kan indgå i samarbejder med andre aktører. I nogle tilfælde kan fundatsen dermed være begrænsende for, hvilke problemer og hvilke roller man som fond har mulighed for at indtræde i med henblik på systemforandring. For eksempel kan en fundats specificere, at midler kun kan tildeles bestemte typer af organisationer, fx akademiske institutioner, hvilket kan udelukke andre vigtige samarbejdspartnere, der kan spille en kritisk rolle i systemforandringsinitiativer. Nogle fonde har regler, der begrænser finansiering til kortsigtede projekter. Dette kan være en hindring for systemforandring, som kræver langsigtede investeringer og engagement for at skabe vedvarende ændringer.

*”En snæver målgruppeforståelse i fondes strategi skaber barrierer for systemforandring. En ’sylespids’ strategi kan være problematisk.”*

– Leder, fond

*”Vi skal altid orientere os i vores fundats. Vi er forankret i et meget bestemt fokus, som gør, at uanset hvor meget vi gerne vil arbejde med fx klimaforandringer, så kan vi ikke”*

– Leder, fond

Samtidig oplever nogle fonde, at deres strategier begrænser deres evne til at fremme systemforandring. Flere fonde har strategier med fokus på kortsigtede projekter, der kan levere hurtige resultater. Hvis man som fond ønsker at engagere sig i systemforandring, kan sådanne strategier begrænse mulighederne. Derudover angiver hver fjerde fond, at fokus på andre konkurrerende dagsordener internt i fonden er en barriere for at bidrage til systemforandring. Det kan skyldes bevidste strategiske prioriteringer, men det kan også være et resultat af manglende afstemthed mellem fondens strategi og ambitionerne om at bidrage til systemforandring.

**Løsning | Gør det klart, hvilke roller fonden kan/vil spille, og lad strategien sætte retningen for arbejdet med komplekse samfundsproblemer**

Det er vigtigt, at fondene med afsæt i fundatsen tager overordnet stilling til, hvilke specifikke formål og begrænsninger, som er fastsat for fondens virke, og herefter hvilke potentielle roller fonden *kan* og *vil* spille i forhold til systemforandring. Det er fx vigtigt at tage principielt stilling til, om man som fond ønsker at spille en mere ”passiv” rolle, hvor man primært yder økonomisk støtte uden aktiv involvering i konkrete indsats, eller om man vil indtage en mere ”aktiv” og styrende rolle, der bidrager til at lede og forme specifikke projekter og initiativer. Valget af rolle(r) stiller forskellige krav til den interne organisering, måden man tilgår samarbejder på og ikke mindst de virkemidler, man benytter sig af med henblik på at skabe systemforandring.

Samtidig er det vigtigt, at man som fond er bevidst om, at man ved at tage stilling i forhold til hvilke områder og indsatser, der modtager finansiering, har en dagsordensættende indflydelse, der kan opfattes politisk. Det er vigtigt at erkende de krav, forventninger og eventuelle spørgsmål, dette kan rejse i forhold til legitimiteten af fondens beslutninger.

Endelig er det vigtigt, at fondens strategi tilpasses, så den er med til at sætte retningen for, hvordan man vil bidrage til systemforandring. Strategien skal definere, hvor og hvordan fonden vil arbejde systemisk og skabe en fælles forståelse af, hvad systemtilgangen og fondens valg af rolle(r) indebærer for fondens arbejde. Fondens strategi skal eventuelt justeres, så den afspejler de roller, fonden kan og vil spille. Det kan fx være i forhold til hvilke projekter man vil støtte, og hvordan tildelingspolitikken skal understøtte en risikovillig tilgang. Samtidig er det vigtigt at sikre, at strategien er fleksibel nok til at kunne tilpasses løbende ændringer og læringer fra indsatser.

### Co-Impact – Bevidsthed om egen rolle

Co-Impact er en global filantropisk organisation, der samler lokale forandringsagenter og donorer med henblik på at skabe systemiske forandringer på sundheds-, og uddannelsesområdet og det etablerede økonomiske system. Deres arbejde for at fremme lighed mellem kønnene og kvinders lederskab er centralt for dette arbejde.

På et strategisk niveau har Co-Impact besluttet at spille en aktiv rolle i arbejdet med systemforandring ved at forsøge at ændre de strukturer i samfundet, der fastholder uligheder i fx sundhed, uddannelse og økonomi. Som en del af denne strategi har Co-Impact identificeret seks centrale områder, som organisationens arbejde er baseret på:

1. **Resultatorienteret og fleksibel støtte:** Co-Impact har stor fleksibilitet i forhold til, hvordan de allokerede midler anvendes, hvilket gør det muligt for samarbejdspartnere selv at beslutte, hvor pengene gør mest gavn i forhold til at opnå de overordnede mål.
2. **Omfattende og langsigtet støtte:** Co-Impact tilbyder flerårig finansiel støtte og omfattende ikke-finansiel støtte, der kan bidrage til at opbygge samarbejdspartnernes interne kapacitet.
3. **Strategisk sammenhæng:** For Co-Impact strategisk sammenhæng og helhedsorienterede planer afgørende for arbejdet for systemforandring. Co-Impact har formået at afstemme dets værdier, prioriteter, evner og ressourcer med målet om at skabe systemforandringer.
4. **Respekt for partnernes tid og ressourcer:** Co-Impact stræber efter at holde ansøgningskrav enkle og forudsigelige, så partnerne kan fokusere på deres kernearbejde.
5. **Læring og tilpasning:** Co-Impact gør aktivt brug af data til løbende at vurdere og justere indsatser sammen med samarbejdspartnere, så projekter forbedres over tid.
6. **Tætte partnerskaber:** Co-Impact fokuserer på at skabe tætte relationer baseret på gensidig respekt og tillid, hvor de lytter til og lærer af deres partnere og sammen sætter kursen for arbejdet

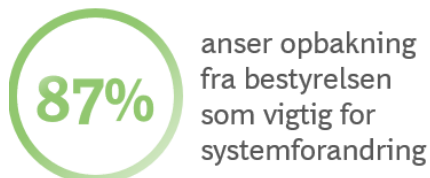
**Læring fra casen:** Casen illustrerer, at beslutningen om at bidrage til systemforandring har betydning for, hvordan man som fond eller filantropisk organisation agerer og indgår i samarbejder. Det er samtidig vigtigt at være bevidst om de roller, man påtager sig i arbejdet med systemforandring, og sikre, at de er i tråd med organisationens mål og ambitioner.

Kilder: Co-Impact, 2021; Co-Impact, 2024; Shifting Systems Initiative, 2022



## Opbakning fra bestyrelsen er en nødvendig forudsætning

Bestyrelsen spiller en afgørende rolle for fondenes virke. Bestyrelsen er ansvarlig for den strategiske retning, og i de fleste fonde er det bestyrelsen, der træffer beslutning om, hvad fonden støtter og hvordan.



Note: Hvor vigtig er opbakning fra bestyrelsen for din organisations bestræbelse på at skabe systemforandring? N= 41 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

*”Det er vitalt, at man er afstemt med bestyrelsen. Det kræver en stærk intern drivkraft i organisationen, der forstår, hvad det vil sige at arbejde systemisk”*

– Leder, fond

Godt ni ud ti fonde angiver i undersøgelsen, at opbakning fra fondsbestyrelsen er en vigtig forudsætning for at kunne bidrage til systemforandring. Flere fonde peger også på, at bestyrelsens tolkning af fondens fundats eller strategi kan bidrage til at fastholde et kortsigtet fokus, som gør det svært at arbejde med at ændre de betingelser, der fastholder et problem.

### Løsning | Bestyrelsen skal støtte op om arbejdet med systemforandring

Det er derfor centralt, at bestyrelsen forstår og støtter op om fondens fokus på en mere langsigtet, systemisk tilgang, hvis man som fond ønsker at kaste sig ud i arbejdet med at løse store komplekse samfundsproblemer.

Bestyrelsens opbakning er vital, fordi det giver fonden legitimitet og frirum til at agere og fx træffe mere modige valg. Bestyrelsen kan blandt andet åbne op for en mere ekspansiv fortolkning af fondens fundats, der giver et øget handlerum i forhold til at agere mere systemforandrende. Fondsbestyrelser kan variere i organisering og sammensætning, hvilket kan påvirke samarbejdet med fondsledelsen. Eksempelvis er nogle bestyrelser valgt via medlemsdemokrati, mens andre er udpegede eller selvsupplerende. Uagtet typen af bestyrelse er det vigtigt at etablere et dynamisk, dialogbaseret samarbejde med bestyrelsen og være åben for, at bestyrelsen ønsker at prioritere nogle områder frem for andre.

## KR Fonden – Opbakning fra bestyrelsen

KR Fonden er en velgørende klimafond, der arbejder på at reducere både udbud og efterspørgsel efter fossile brændstoffer. For at opnå dette støtter fonden organisationer, der udfordrer den fortsatte finansiering af fossile brændstoffer samtidig med at den aktivt arbejder mod fossilindustriens sociale og politiske indflydelse samt fremmer overgangen til en bæredygtig økonomisk model, der fx ikke udelukkende opgør fremskridt i BNP.

*”Vi har en systemisk og strukturel forståelse af klimakrisen. Vores tilgang til klimakrisen er at adressere de grundlæggende årsager, og når man gør det, kommer man automatisk ned til de største udfordringer.”*

– Leder, KR fonden

**KR Fonden har fra begyndelsen taget et aktivt valg om at arbejde systemisk**, hvortil fonden har gjort sig klart: 1) hvad de vil ændre, 2) hvilken rolle de som fond vil spille og 3) hvilke virkemidler de vil bruge. Valget om at arbejde systemisk med klimaudfordringer har haft implikationer for fondens strategi, der er blevet tilrettelagt til at være fleksibel for at kunne sikre løbende tilpasning til en konstant skiftende kontekst. Dette betyder, at strategien ikke er bundet op på specifikke målsætninger og KPI'er, men i stedet er en ”direction of travel”, der sætter overordnede mål, som fonden skal arbejde hen imod.

**Bestyrelsen i KR Fonden spiller en central rolle i at understøtte fondens arbejde med systemforandring.** Helt konkret har det været vigtigt i fondens arbejde, at bestyrelsen har lagt mindre fokus på stramme måleparametre og i stedet haft mere fokus på langsigtede ændringer og fleksibilitet. Dette fokus muliggør udmøntning af KR fondens strategi, hvor mulighed for løbende tilpasninger og læringer, er nødvendigt i et felt, der konstant udvikler sig.

**Læring fra casen:** En central læring fra casen er, at det som fond er afgørende at tydeliggøre sin tilgang til komplekse problemer og tilpasse sin strategi derefter. Dette kan dog kun realiseres, hvis bestyrelsen også støtter det langsigtede, systemiske perspektiv.

Kilder: Interview; KR Foundation, 2024

## Fondens governance skal kunne understøtte arbejdet med komplekse samfundsproblemer

Samtidig kan fondens governance, herunder de interne styringsmekanismer, processer, regler og retningslinjer, være mere eller mindre fordrende for evnen til at bidrage til systemforandring. Hvis fondens beslutningsprocesser er langsomme og rigide, kan det hæmme fondens evne til at foretage løbende tilpasninger til indsatsen, i takt med at man bliver klogere på problemstillingen. Samtidig kan krav om afrapportering af resultater til bestyrelsen hæmme fondens evne til at engagere sig i mere langsigtede indsatsen, hvis der er for stort fokus på kortsigtede og målbare resultater. Isolerede arbejdsgange med manglende koordinering eller deling af viden mellem medarbejdere kan ligeledes forhindre en effektiv tilgang til systemforandring, der ofte kræver tværgående indsatsen.

### Løsning | Governance skal kunne understøtte bidrag til systemforandring

Når fonden har truffet et aktivt valg om, hvilke roller man kan og vil spille og sikret, at fondens fundats og strategi er i overensstemmelse med disse roller, så skal man sikre sig, at fondens interne governance effektivt understøtter mulighederne for at bidrage til systemforandring. Governance dækker over mange aspekter, men for en fond kan det fx være vigtigt at sikre, at de løbende opfølgninger på indsatsen og afrapporteringer til bestyrelsen understøtter en systemtilgang med fokus på det lange sigte, kontinuerlig læring osv. Det er samtidig vigtigt at sikre, at afrapporteringskrav fra fonde ikke er for rigide og ressourcekrævende. For strenge krav kan fjerne fokus fra den egentlige indsats og gøre det unødigt ressourcekrævende for samarbejdspartnere at indgå i samarbejder. Den interne governance skal samtidig understøtte fondens muligheder for at arbejde mere tværdisciplinært og understøtte fleksible arbejdsgange.



## Flere fonde mangler kompetencer til at bidrage til systemforandring

Arbejdet med systemforandring stiller nye krav til fondenes kompetencer, som er anderledes, end hvad der kræves ved mere traditionel, ansøgningsdrevet fondsvirksomhed. De nødvendige kompetencer for fonden varierer afhængigt af den rolle, man vælger i arbejdet med systemforandring. En mere aktiv, styrende rolle i forhold til systemforandring kræver medarbejdere, der kan navigere i komplekse og dynamiske miljøer samt fremme samarbejde blandt aktører. Man skal være i stand til at håndtere usikkerhed, engagere forskellige aktører og sikre, at alle arbejder mod fælles mål. Evnen til at opbygge og vedligeholde stærke partnerskaber kan ligeledes være vigtigt. Hvis fonden vælger en aktiv rolle som facilitator, så skal man have kompetencer til at facilitere disse samarbejder og sikre, at de forskellige aktørers indsatser er koordinerede og komplementære.

Manglende kompetencer kan udgøre en væsentlig hindring for fondenes evne til at bidrage til systemforandring. Vores undersøgelse viser, at hver fjerde fond selv oplever at mangle kompetencer, viden og/eller ekspertise i forhold til at bidrage mere til systemforandring.

*”Vi mangler kompetencer, metodebevidsthed samt viden om, hvordan man forstår komplekse problemer i et systemisk perspektiv”*

– Leder, fond



anser mangel på kompetencer og viden som barriere for at bidrage til systemforandring

Note: Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? N= 37 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Fonde efterspørger bl.a. mere viden om effektiviteten af tiltag og kompetencer i forhold til at navigere på tværs af systemer. Ligeledes kan manglende overensstemmelse mellem de kompetencer fonden besidder og den rolle, som fonden ønsker at spille med henblik på systemforandring, skabe udfordringer for fondens evne til at bidrage.

### Løsning | Kompetencer skal matche fondens roller

Det er vigtigt, at fonden med udgangspunkt i sin fundats og strategi gør sig overvejelser omkring, hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne understøtte de overordnede roller, fonden ønsker at spille i forhold til systemforandring.

Det kan fx være kompetencer i forhold til at (i) kunne tænke

systemisk, (ii) brobygge og facilitere samarbejder, (iii) identificere, analysere og løse komplekse problemer og (iv) innovere og udvikle nye løsninger. Samtidig skal det overvejes, hvilke kompetencer, man ønsker internt, og hvilke der skal hentes eksternt. Fondene kan fx tilknytte eller samarbejde med eksperter med specialistviden inden for områder, der er centrale for fondens strategiske mål, ligesom fonden kan vælge at tilkøbe kompetencer til facilitering, kompetenceudvikling m.m.

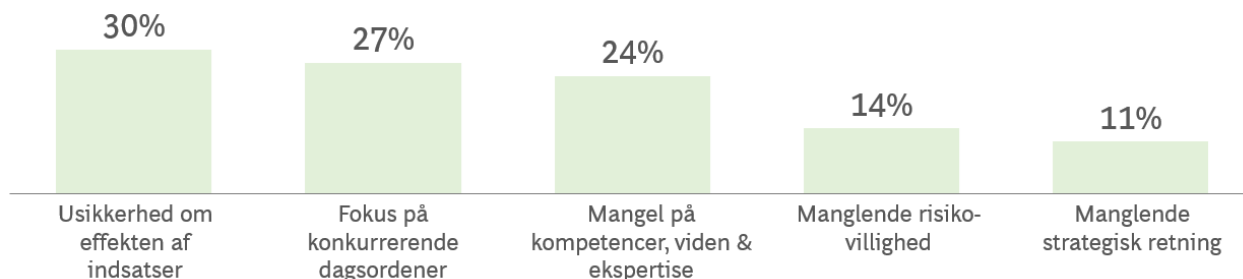
## Fonde savner redskaber til at måle resultaterne af tiltag til systemforandring

Usikkerhed om effekten af indsatser rettet mod systemforandring angives som den største barriere for fonde i bestræbelserne på at bidrage til systemforandring. Indsatser rettet mod komplekse samfundsproblemer indebærer også ofte sammenvævede problemstillinger, der gør det svært at forudsige, hvordan en indsats vil påvirke hele systemet.

Herudover tager systemforandringer ofte mange år for at manifestere sig fuldt ud. Nogle ændringer har forsinkede og kumulative virkninger, hvilket gør det vanskeligt at isolere og måle deres effekt på systemet. Komplexiteten af systemforandringer øges yderligere, da de ofte involverer mange interagerende faktorer og aktører, hvilket gør det udfordrende at skelne mellem årsager og virkninger. Ofte bidrager flere faktorer til en given effekt, hvilket komplicerer isoleringen af den specifikke

påvirkning fra individuelle ændringer. Fonde kan samtidig være usikre på, om de vil kunne se konkrete resultater inden for en overskuelig tidsramme, hvilket kan gøre dem tilbageholdende med at investere i sådanne indsatser.

**Figur 5: Fondes største interne barrierer for at bidrage mere til systemforandring**



Note: Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? Flere kan vælges. N= 37 (fonde)  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

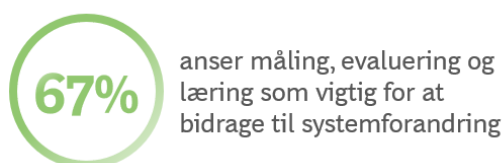
Mange fonde oplever ligeledes udfordringer med at måle og evaluere effekten af systemiske indsatser. Hele 67 pct. af de adspurgte fonde anser måling, evaluering og læring som vigtig for at kunne skabe systemforandring. Men mange fonde benytter sig fortsat primært af traditionelle effektmålinger, hvilket ikke er fodrende for tiltag rettet mod systemforandring. Traditionelle metoder til evaluering indfanger sjældent de langsigtede og indirekte effekter af systemiske tilgange.

*”Fonde skal erkende, at impact i forhold til komplekse samfundsproblemer nødvendiggør en mere fleksibel tilgang til, hvordan mål opnås”*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

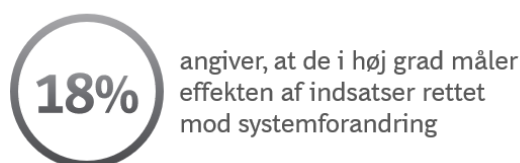
Nogle fonde angiver, at de mangler de nødvendige værktøjer og metoder til at kunne måle effekten præcist, mens andre er åbne omkring, at de måler på indikatorer, som ikke er understøttende for langsigtede, systemforandrende tiltag. Fonde kan opleve at stå over for forventninger fra bestyrelser og andre interessenter om at levere målbare resultater hurtigt. Denne forventning kan skabe pres for at vælge mere kortsigtede og mindre risikable projekter frem for langsigtede systemforandringer, hvor effekten er sværere at kvantificere.

Fonde anerkender vigtigheden af måling og evaluering...



Note: Hvor vigtig er måling, evaluering og læring for din organisations bestræbelse på at skabe systemforandring? N= 30 (fonde)  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

... men kun få fonde måler i høj grad effekten



Note: I hvor høj en grad måler og evaluerer I effekten af indsatser rettet mod systemforandring? N= 38 (fonde)  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Manglende viden og redskaber til måling kan være selvforstærkende i forhold til at øge usikkerheden omkring indsatsers virkning og resultater, og det er derfor vigtigt, at man som led i et skift mod en systemisk tilgang gentænker forståelsen og målingen af impact.

*”Måling af effekten er meget vigtig, men vi har haft udfordringer med effektivt at måle systemforandring”*

– Leder, fond



## Løsning | Øget fokus på langsigtede resultater og læring som et mål i sig selv

For at understøtte en systemisk tilgang bør fonde fokusere på læring og langsigtede resultater. Det kan indebære et skift i mindset, men vil bidrage til at overkomme barrierer i forhold til usikkerhed omkring effekten af indsatsen.

Konkret kan fonde overveje at udvide definitionen af impact og afrapporterings-setup, så det bliver mere understøttende for systemforændrende indsatser. Evaluering af indsatser skal i højere grad reflektere systemiske indikatorer. Succes bør ikke måles i traditionelle KPI'er som kortsigtede resultatmål, men i stedet have fokus på mere langsigtede resultater og de mere 'uhåndgribelige og usynlige' effekter af indsatser (fx kultur, kapacitet, oplevelse af magtforhold, relationer mv.). I planlægningen af indsatser er det vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvilke konkrete og forventede forandringer, man ønsker at skabe. Målepunkter bør tilpasses til de specifikke behov og mål for hvert projekt, så det sikres, at de måler de ændringer og resultater, som der stræbes efter i den givne indsats. Dette aspekt adskiller sig ikke nødvendigvis fra mere traditionel, ansøgningsdrevet fondsvirksomhed, men det er særligt relevant at være bevidst om impact i et systemisk perspektiv, fordi langsigtede effekter og komplekse forandringer ofte kræver en mere holistisk forståelse af effekt.

Samtidig skal læring være et mål i sig selv. Der bør fastsættes mål for, hvordan organisationen lærer og tilpasser indsatsen undervejs, samt hvordan man deler disse læringer med relevante aktører for at fremme vidensdeling og forbedring af fremtidige indsatser.

Det er vigtigt at skelne mellem måling og evaluering af effekten af enkeltindsatser og effekten på det samlede system. Mål og målepunkter på systemniveau kan være udfordrende og kræver ofte mange års data for at vise resultater, som eksempelvis i tilfældet med unges trivsel. Målepunkter på systemniveau kan fx inkludere indikatorer som reduktion i ungdomskriminalitet, forbedringer i uddannelsesresultater, eller langsigtede ændringer i mental sundhed blandt unge.

### De Små Børns Bornholm – Måling med et langt sigte

De Små Børns Bornholm er et omfattende initiativ med fokus på at forbedre børns trivsel og udvikling på Bornholm. Programmet, der støttes af Egmont Fonden og Bornholms Regionskommune, fokuserer på tidlige indsatser og intensiveret støtte til småbørnsfamilier. Programmet arbejder med en helhedsorienteret tilgang, der inkluderer styrket samarbejde mellem jordemødre, sundhedsplejersker, dagtilbud, PPR og myndigheder på småbørnsområdet.

**Som et led i projektet har VIVE stået for måling og evaluering af indsatsen med det primære formål at læringsunderstøtte udviklingen af indsatsen.** Evalueringen trækker på tre metoder, herunder Real-time Evaluering (RTE), der involverer løbende feedback gennem workshops og iterativ udvikling af forandringsteorier, registeranalyse, der analyserer socioøkonomiske karakteristika og muliggør opfølgning på længere sigt samt survey-undersøgelser, der gennem en flerårig indsamling af surveydata fra alle på Bornholm, der har fået børn i undersøgelsesperioden, har muliggjort en langsigtet effektvurdering.

Bornholms relativt isolerede økosystem med ca. 300 årlige fødsler muliggør relativt præcis måling af indsatsens langsigtede effekt. Andre initiativer kan dog stadig finde værdifuld læring og inspiration i, hvordan man kan tilrettelægge måling og evaluering af langsigtede indsatser.

**Læring fra casen:** Erfaringerne fra Bornholm viser, at RTE kan bidrage til løbende tilpasning af indsatser baseret på feedback, mens survey- og registerundersøgelser muliggør opfølgning på langsigtede mål. Casen viser derfor, hvordan man kan indtænke langsigtede og holistiske metoder til evaluering af indsatser rettet mod komplekse samfundsproblemer.

Kilder: De Små Børns Bornholm, 2024; VIVE, 2023a







# Forudsætning #3: Forstå problemet i dybden og indgå i samarbejder

Komplekse samfundsproblemer er ofte præget af forskellige opfattelser af problemets natur og dybereliggende årsager. Hvis man vil arbejde systemisk med komplekse problemer, er det derfor afgørende at starte med at sikre en dyb forståelse af problemet og de systemer, det indgår i. Hvem er de relevante aktører? Hvilke dynamikker er på spil? Hvilke magtstrukturer og ressourcer påvirker problemet? Hvilken viden og data eksisterer allerede?

Fonde kan her spille en vigtig rolle ved at investere i at tilvejebringe den viden, der er nødvendig for at sikre en dyb forståelse. For at sikre en dyb forståelse af problemet i sin helhed kan det samtidig være vigtigt at inddrage perspektiver fra andre aktører, herunder fx borgere, myndigheder og relevante civilsamfundsorganisationer, som oplever og arbejder med problemerne fra forskellige vinkler i hverdagen.

En dyb forståelse af problemet er samtidig med til at identificere den mest hensigtsmæssige måde at tilrettelægge samarbejdet omkring problemet. Hvilke aktører skal inddrages? Hvordan skal samarbejdet organiseres? Forskellige aktører bringer forskellige perspektiver og kompetencer til bordet, som kan være centrale for en succesfuld indsats.

Her kan fondene spille en vigtig rolle ved at identificere de rette samarbejdspartnere og investere i langvarige og forpligtende samarbejder, der er drevet af en fælles forståelse og vision.

**GUIDENDE PRINCIPPER:** Invester i at skabe en dyb forståelse for problemet og indgå herefter i langvarige og forpligtende samarbejder med fælles vision

## Dyb problem- og systemforståelse er centralt for arbejdet med systemforandring

Arbejdet med komplekse samfundsproblemer forudsætter en dybdegående forståelse for de underliggende mekanismer og årsagssammenhænge, der driver problemet. Et blik for systemet giver nemlig en bedre forståelse for, hvad der former og fastholder et problem, hvilke aktørgrupper der har berøring med problemet, og hvem der mærker problemet på egen krop og hvordan.

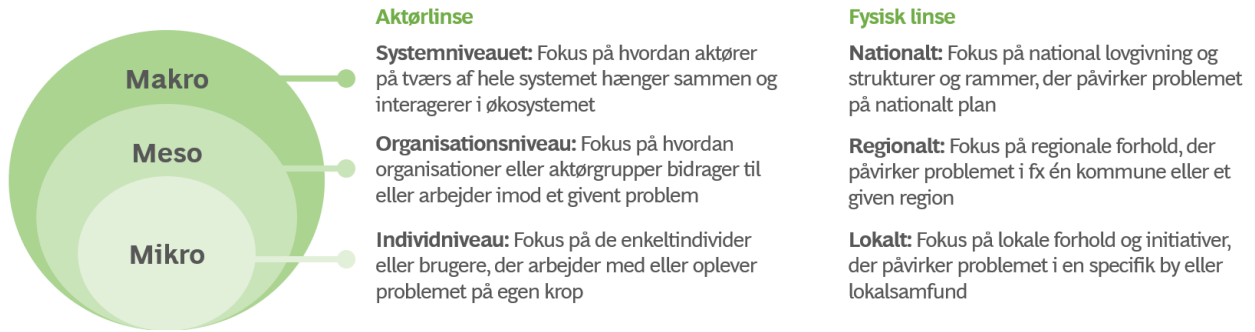
*”Dybdegående analyse af problemets natur er en forudsætning for at arbejde systemisk”*

- Leder, fond



**Figur 6:** Tre niveauer til at forstå komplekse samfundsproblemer

**Samfundsproblemer kan forstås på tre niveauer**



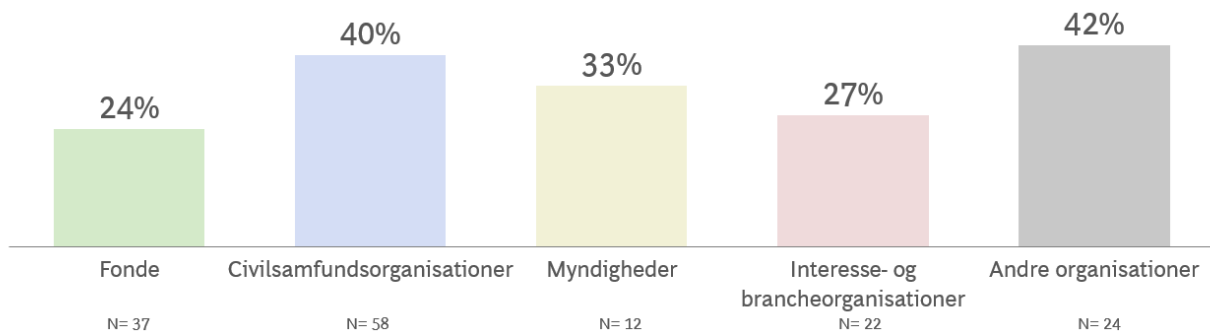
Fondene har ofte kompetencer, forudgående viden samt finansielle ressourcer, der gør dem i stand til at tilvejebringe en dyb forståelse af problemer, som mange andre systemforandringsaktører ikke har mulighed for.

*”Fonde har stort potentiale for at træde ind og præge rummet for systemforandring. Fonde kan finansiere viden ift. at sikre bedre fælles forståelse af problemer”*

Som illustreret i figur 7 oplever 40 pct. af civilsamfundsorganisationerne at mangle viden og kompetencer til at bidrage mere til systemforandring. Mange angiver, at viden primært anvendes med henblik på at skabe forståelse for problemer og de systemer, de indgår i.

- Tidligere politiker

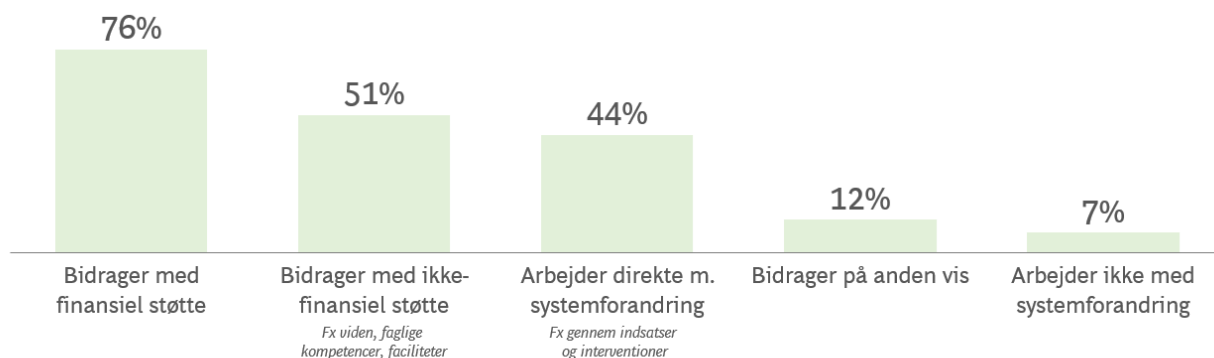
**Figur 7:** Andel af aktører, der angiver at manglende kompetencer, viden og ekspertise er en barriere for at bidrage mere til systemforandring



Note: Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? Flere kan vælges.  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

I dag er det kun godt halvdelen af de adspurgte fonde, der angiver, at de anvender viden og anden ikke-finansiell støtte til at understøtte systemforandrende tiltag rettet mod komplekse samfundsproblemer, jf. figur 8. Der er således et stort potentiale for fonde i forhold til at spille en større rolle med at tilvejebringe viden til at sikre en dyb problemforståelse.

**Figur 8: Fondenes roller i arbejdet med systemforandring**



Note: Hvilken rolle beskriver bedst din organisation i relation til systemforandring? Flere kan vælges. N = 41 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

### Løsning | Fonde kan skabe dyb forståelse af problemer gennem viden

Fonde kan spille en vigtig rolle i forhold til at sikre dyb problemforståelse og styrke vidensgrundlaget i forhold til specifikke problemer, og de systemer de indgår i. Det kan fx være ved at skabe klarhed om, hvilke målgrupper der påvirkes af et givent problem og hvordan, hvilke indsatser der er forsøgt og med hvilke resultater.

Det indebærer også at skabe klarhed over økosystemet, herunder hvilke aktører der indgår, relationerne mellem forskellige aktører, samt hvilke samarbejder og alliancer, der allerede eksisterer eller er forsøgt. Fondes analyser kan desuden være med til at skabe overblik over gældende rammevilkår, magtstrukturer og finansieringsstrømme, som kan øge forståelsen for, hvad der fastholder et givent problem. Policy Lab, et initiativ rettet mod at udvikle politiske anbefalinger til at styrke anbragte unges vilkår, har blandt andet haft succes med dette<sup>3</sup>. Det er samtidig vigtigt, at fonde inddrager perspektiver fra andre aktører, fx borgere, myndigheder og civilsamfundsorganisationer med henblik på at sikre en holistisk problemforståelse, da andre aktører i systemet ofte vil opleve problemerne fra forskellige vinkler.

*”Der er mange aktører, som har aktier i, hvordan et problem defineres, og dermed hvad løsningerne skal være. Problemer kan derfor være svære at løse, hvis ikke man inddrager forskellige aktører i forståelsen af dem”*

– Leder, offentlig myndighed

For at få en forståelse af, hvad der definerer og fastholder et givent problem, kræves et overblik og forståelse for systemer i sin helhed<sup>4</sup>. Der findes flere metoder til kortlægningen af et givent system. Vi introducerede i forrige kapitel en forståelse af et systems konstitutive elementer gennem de fem R'er: rammevilkår, ressourcer og resultater samt aktørers roller og relationer<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Bikubenfonden, 2024b

<sup>4</sup> Dansk Design Center, 2023

<sup>5</sup> USAID Learning Lab, 2016

## USAID –Implementering af ”5R” rammen i markedsprojekt i Honduras

USAID (United States Agency for International Development) arbejder globalt for at fremme økonomisk udvikling, forbedre sundhed og styrke demokratiske institutioner. I Honduras har USAID igangsat projektet *Transforming Market Systems (TMS)* for at håndtere komplekse problemer som økonomisk marginalisering og migration ud af landet.

USAID integrerede 5Rs-rammen (rammevilkår, ressourcer og resultater, roller og relationer) i TMS-projektet for at fremme systemisk forandring af Honduras markedssystem.

### Rammen blev anvendt i tre faser og tjente forskellige formål i forhold til at understøtte systemforandring:

- 5R-rammen blev anvendt til at etablere forventningerne om en systemisk tilgang. Dette inkluderede retningslinjer for, hvordan markedssystemet i Honduras skulle analyseres og forstås.
- I implementeringsfasen blev de 5R'er brugt til at træne personale og partnere i systemtænkning. Dette skabte en fælles forståelse af, hvad et markedssystem indebærer, og hvordan man kan arbejde med det. Rammen hjalp også med at udvikle projektets forandringsteori og en kortlægning af systemet, hvor aktører identificerede systemets 5R'er, hvordan de skulle ændres, og hvilke virkemidler dette ville kræve.
- Endelig blev de 5R'er brugt til at lave et måling- og evalueringsdesign for projektet, hvor systemdiagrammer blev brugt frem for mere traditionelle lineære modeller for bedre at kunne spore komplekse ændringer. Anvendelsen af en innovativ diagnostisk metode gjorde TMS projektet i stand til at analysere ændringer og mønstre i den bredere adfærd i systemet. Fx blev det muligt at forstå om, og hvordan, hele markedssystemet blev mere inkluderende, konkurrencedygtigt og modstandsdygtigt.

**Læring fra casen:** Projektet resulterede i flere interessante læringer. Brug af 5R-rammen gjorde det lettere at kommunikere komplekse systemkoncepter til aktører og interessenter. Desuden bidrog rammen til en mere holistisk forståelse af problemerne og sikrede styrket indsigt i, hvor man kunne gribe ind for at påvirke problemerne. Den største udfordring i projektet var dog at definere og måle systemiske forandringer.

Kilde: USAID Learning Lab, 2018

Samtidig kan fonde gennem et styrket vidensgrundlag arbejde aktivt for at ændre og omdefinere forståelsen af konkrete problemstillinger og derigennem være med til at bringe nye problemstillinger på dagsordenen, der normalt ikke ville få opmærksomhed.

## Bo trygt – ny forståelse af et problem

Bo trygt er en indsats skabt af TrygFonden og foreningen Realdania i samarbejde med Videnscenteret Bolius og Det Kriminalpræventive Råd. Formålet er at reducere antallet af indbrud og dermed øge trygheden i lokalområder rundt om i landet. Indbrud har traditionelt været politiets ansvar, men det har i mange år været svært at få greb om problemet. Med en erkendelse af, at man stod overfor et ”vildt problem” var hensigten med ’Bo trygt’ at samle flere aktører om bordet i en kollektiv indsats med henblik på at reducere antallet af indbrud.

Initiativtagerne fokuserede derfor først og fremmest på at **skabe en dybere forståelse for de grundlæggende årsager bag den stagnerede indsats mod indbrud. Som resultat forsøgte parterne at omdefinere forståelsen af problemet** til også at blive et spørgsmål om ”tryghed” fremfor fokus på ”indbrud”. Gennem denne rammesætning af problemet blev problemforståelsen udvidet, hvilket som konsekvens åbnede op for en bredere involvering af relevante samarbejdspartnere. Samarbejdet består derfor i dag af mange parter som fx Justitsministeriet, Rigspolitiet, Forsikring & Pension, kommuner, forskere og interessenter fra brancheorganisationer.

**Læring fra casen:** Casen viser vigtigheden af at arbejde med en dyb problemforståelse og bruge denne problemforståelse aktivt til at åbne op for nye løsningsmuligheder på komplekse problemer.

Kilder: Interview; Realdania, 2024a; Realdania, 2022; TrygFonden, 2024a

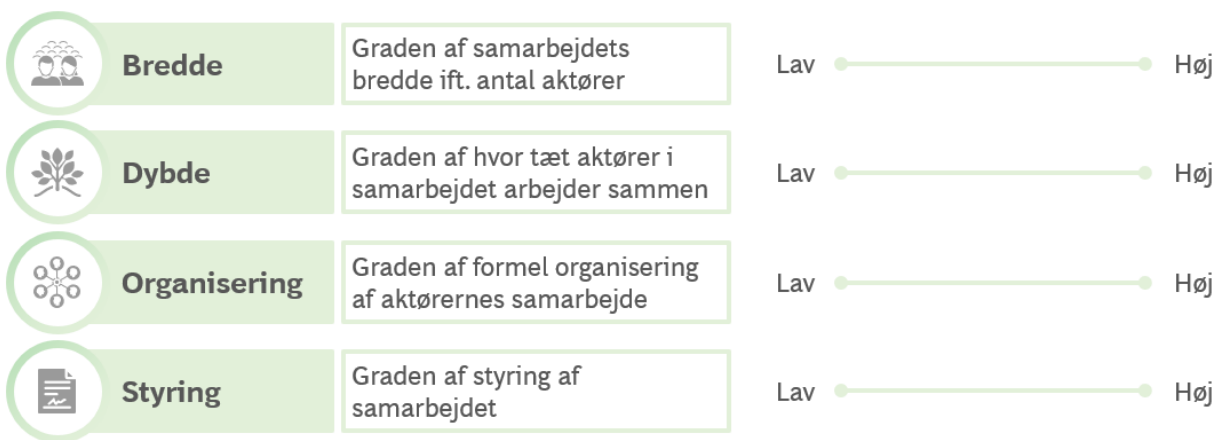


## Dyb problemforståelse informerer tilrettelæggelsen af samarbejdet

En dybere forståelse af problemet skaber grundlaget for at tilrettelægge det konkrete samarbejde omkring problemet. Hvilke aktører skal inddrages? Hvordan skal samarbejdet organiseres? Hvor skal man sætte ind? En dyb problemforståelse bruges til at informere, hvordan det konkrete samarbejde skal organiseres.

Vores undersøgelse viser, at samarbejder om systemforandring kan organiseres på mange måder. Der findes ikke én almengyldig samarbejdsmodel for komplekse samfundsproblemer; i stedet er der en mangfoldighed af forskellige organiseringsformer, som varierer på tværs af en række dimensioner. Som illustreret i figur 9 nedenfor, kan samarbejder om systemforandringer overordnet set variere på fire dimensioner: bredde, dybde, organisering og styring.

**Figur 9:** Dimensioner i tilrettelæggelsen af samarbejder for systemforandring



### Løsning | Samarbejder skal tilrettelægges til den specifikke problemstilling og kontekst

Det er vigtigt, at samarbejder altid tilrettelægges til den specifikke problemstilling, man ønsker at adressere. Derfor skal det for hver dimension overvejes, hvad der er mest hensigtsmæssigt i forhold til den pågældende kontekst og problemstilling.

**Bredden af samarbejdet:** Det første man som fond skal tage stilling til er, hvilke aktører, der skal inddrages, og hvor stort samarbejdet skal være. Der er flere ting man som fond kan være opmærksom på, når man vælger samarbejdspartnere. Skal man fx inddrage kommuner eller styrelser med henblik på at sikre lokal eller national forankring? Skal man inkludere borgere, der har nær berøring med problemet og mærker problemet på egen krop, eller brugerorganisationer? Inddragelse af civilsamfundsorganisationer kan være gavnligt i forhold til at sikre bredere engagement og lokale perspektiver. Derudover kan man overveje inddragelsen af forskningsinstitutioner for at styrke vidensgrundlaget, eller erhvervslivet for at sikre støtte til praktisk implementering.

Samtidig kan antallet af involverede aktører variere meget på tværs af samarbejder. Ved problemer, hvor der mangler konsensus om forståelsen eller løsningerne, kan brede samarbejder være fordelagtige i forhold til at fremme en fælles forståelse for problemet og hinandens positioner. Et eksempel kunne være Dansk Erhvervs Velfærdsråd, der udarbejder anbefalinger til fremtidens

velfærdssamfund og inkluderer over 50 aktører fra både offentlig og privat sektor<sup>6</sup>. Andre samarbejder har kun få aktører, som Social Sundhed og Novo Nordisk Fonden, der arbejder i et 1:1 partnerskab for at mindske ulighed i sundhed<sup>7</sup>. Dette kan være en fordel, når der er høj grad af konsensus omkring problemforståelsen, som muliggør tættere og mere dybdegående arbejde inden for et specifikt område.

**Dybden af samarbejdet** blandt aktører kan også variere. Her er det vigtigt at gøre sig overvejelser omkring, hvor tæt man ønsker samarbejdet skal være. Igen vil dette være drevet af det konkrete problem og dets kontekst. Typisk er de smallere samarbejder med færre aktører karakteriseret ved en høj grad af samskabelse, hvor aktørerne er dybt involveret i samarbejdet både med tid og ressourcer. Dette er fx tilfældet i samarbejdet mellem Lær for Livet, Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden, der samarbejder om at forebygge sociale problemer og udsathed ved at give 30 udsatte børn fra Esbjerg kommune ekstra støtte til at klare sig bedre i skolen og blive en del af fritidslivet<sup>8</sup>. Det giver mulighed for tæt koordinering og hurtigere beslutningsprocesser, men det er samtidig vigtigt at være opmærksom på at inddrage perspektiver fra andre aktører, som er væsentlige i arbejdet med komplekse problemer. Andre samarbejder, som fx Aarhus Alliancen, fokuserer primært på koordination og vidensdeling uden tæt samskabelse. Her mødes virksomheder i et åbent netværk 3-4 gange årligt for at dele viden og inspiration til sociale indsatser og rekruttering af medarbejdere med særlige behov<sup>9</sup>. Denne model kan være en fordel, hvis målet fx er bredere netværksdannelse og hurtigere spredning af bedste praksis.

**Organisering af samarbejdet:** Problemets karakter og særligt antallet af aktører og graden af konsensus om forståelsen af problemet kan have betydning for, hvordan samarbejdet bør organiseres. Brede samarbejder kræver ofte en højere grad af formel organisering og styring for at sikre tilstrækkelig koordinering og klare forventninger til roller og rapporteringsfrekvens. Det kan fx være ved hjælp af en styregruppe, projektsekretariat og arbejdsgrupper. Et mere formelt organiseret samarbejde er med til at skabe struktur og klare rammer, hvilket kan være afgørende, hvis man opererer i et komplekst aktørfelt. Hjem til Alle Alliancen, der arbejder med hjemløshed blandt unge, er et eksempel på et højt formaliseret samarbejde mellem en lang række aktører, hvor der blandt andet er nedsat en bestyrelse, der har det overordnede ansvar for allianceens udvikling og strategi, samt et sekretariat, der understøtter alliancepartnernes arbejde<sup>10</sup>. Andre samarbejder er mindre formelt organiserede, hvor styring, facilitering og koordinering i stedet sikres løbende og efter behov som fx i Aarhus Alliancen.

**Styring af samarbejdet:** Endelig skal der tages stilling til graden af styring i samarbejdet. Skal man fx fastsætte klare styringsmekanismer som faste afrapporteringsskemaer og mødeplaner? Eller skal man arbejde med mindre klart definerede processer, hvor man i højere grad mødes og følger op efter behov. Høj grad af styring kan være gavnligt, når der er mange aktører involveret, og koordinering er afgørende for succes, mens mindre formelle styringsmekanismer kan være en fordel, hvis fleksibilitet og hurtig tilpasning er nødvendigt, eller når samarbejdet er baseret på tillid og tættere relationer.

---

<sup>6</sup> Dansk Erhverv, 2022

<sup>7</sup> Social Sundhed, 2024

<sup>8</sup> Lær for Livet, 2024

<sup>9</sup> Aarhus Alliancen, 2024

<sup>10</sup> Hjem til alle alliance, 2024a

Den store diversitet i samarbejdsmodeller vidner om, at måden, hvorpå samarbejder mest hensigtsmæssigt organiseres, altid vil være kontekstbestemt i forhold til det problem, der arbejdes med, og de aktører, der tager del i samarbejdet.

Det er samtidig vigtigt, at man løbende forholder sig til samarbejdets organisering og er åben for at foretage justeringer undervejs. Ændringer i kontekst, problemforståelse eller andre læringer kan nødvendiggøre ændringer i organiseringen af samarbejdet fx i forhold til forankring af indsatsen, involverede parter, placering af sekretariatet eller den overordnede styring.

### Gates Foundation – løbende ændring af organisering

Gates Foundation er en international fond, der arbejder med fattigdom, sygdom og ulighed rundt om i verden. I 2013 var fonden med til at etablere *International Decision Support Initiative* (iDSI), som er en platform til at fremme evidensbaserede prioriteringer i sundhedssystemer i udviklingslande. Gates Foundation har spillet en central rolle som en vigtig finansieringskilde og støttet udviklingen af iDSI's kapacitetsopbygning og globale samarbejder over de sidste 10 år. iDSI har blandt andet skabt stærke internationale partnerskaber, der har forbedret koordinering og deling af viden på tværs af udviklingslande.

**iDSI er et eksempel på et langsigtet systemforandrende samarbejde, som over en årrække løbende har udviklet sig og foretaget justeringer** i både indsats og organisering som følge af læringer og ændringer i problemforståelsen og konteksten.

Helt konkret har iDSI været igennem en organisatorisk udvikling, der er gået fra at være mere central organiseret i Storbritannien til at være mere lokal. Dette ses bl.a. ved, at iDSI oprindeligt primært opererede ud fra Storbritannien med et UK-baseret sekretariat, hvorfra koordinering og nøgleunderstøttende aktiviteter blev planlagt. Den centraliserede organisering havde dog sine begrænsninger i forhold til at adressere lokale problematikker. Derudover begrænsede det centraliserede UK-baserede sekretariat legitimiteten og effektiviteten i at tale direkte til beslutningstagere i lav- og mellemindkomstlande (LMICs), øgede driftsomkostningerne og reducerede ressourcerne til regional netværksudvikling. Som respons på dette etablerede iDSI derfor regionale hubs og netværk, såsom HTAsiaLink i Asien og AfroHTA i Afrika, der kunne lede de regionale indsatser og sikre forankring af disse. Derudover planlægger iDSI at flytte deres sekretariat til Afrika, med afrikanske regionale partnere, der skal indtage en mere fremtrædende rolle i ledelsen.

**Læring fra casen:** En vigtig læring fra Gates Foundations arbejde med iDSI er, at det tager tid at finde den rette organisering for et samarbejde – og somme tider vil den rette organisering for et samarbejde også ændre sig over tid. Flexibilitet og åbenhed for justeringer baseret på løbende læring og dialog er afgørende for arbejdet med komplekse samfundsproblemer. Fonde og deres samarbejdspartnere skal være villige til at tilpasse rammer, roller og organisering undervejs for at sikre, at samarbejdet forbliver effektivt og relevant.

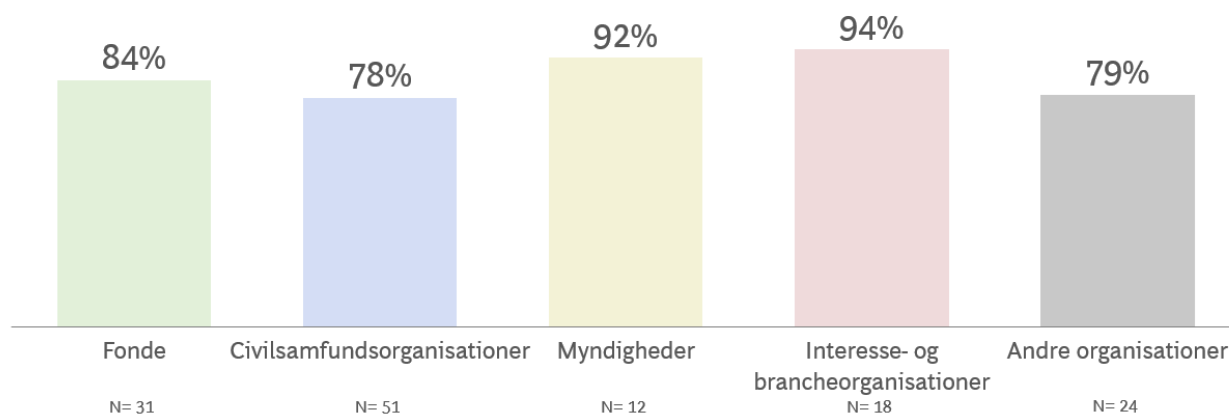
Kilde: Baker et al., 2023



## Stor efterspørgsel efter fonde i samarbejder om systemforandring

Vigtigheden af samarbejder for at skabe systemforandring anerkendes bredt - både blandt adspurgte aktører i undersøgelsen og i systemforandringsslitteraturen. Som vist i figur 10 angiver **84 pct.** af adspurgte fonde at have erfaring med at indgå samarbejder med fokus på systemforandring.

**Figur 10:** Andel aktører, som har erfaring med systemforandrende samarbejder

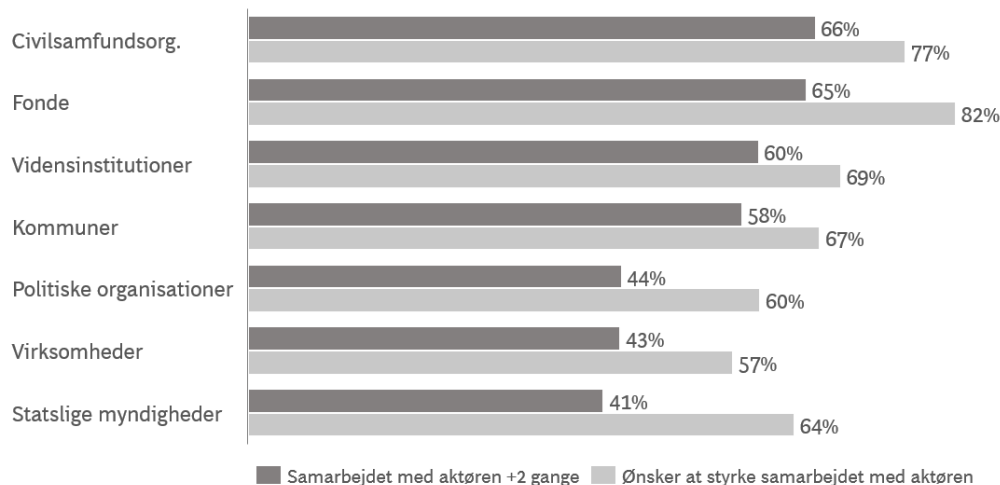


Note: I hvor høj en grad har din organisation erfaring med at samarbejde med andre aktører ift. systemforandring?  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Samtidig viser undersøgelsen, at fonde sammen med civilsamfundsorganisationer og vidensinstitutioner allerede er blandt de mest anvendte samarbejdspartnere i arbejdet med komplekse samfundsproblemer. Som vist i figur 11 nedenfor angiver næsten **2/3** af respondenterne, at de har samarbejdet mere end to gange med fonde om tiltag rettet mod systemforandring. Samtidig angiver **mere end 80 pct.** af adspurgte respondenter, at de ønsker at styrke samarbejdet med fonde yderligere med henblik på systemforandring. Blandt civilsamfundsorganisationer er det hele 95 pct.<sup>11</sup>, der ønsker at styrke samarbejdet med fondene. Dette viser, at fonde allerede i dag spiller en central rolle i forhold til samarbejder om systemforandring, men også at der er efterspørgsel efter, at fonde potentielt påtager sig en endnu mere fremtrædende rolle, end de gør i dag.

<sup>11</sup> Note: I hvor høj en grad ønsker din organisation at styrke samarbejdet med følgende aktører? N=51 (civilsamfundsaktører). Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

**Figur 11: Aktørers erfaring med samarbejdspartnere og ønsker til styrket samarbejde**



Note: Hvor ofte har din organisation indgået samarbejder med følgende aktører? ; I hvor høj en grad ønsker din organisation at styrke samarbejdet med følgende aktører?  
N=124-139 (alle)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

## Magtasymmetri kan være en barriere for samarbejder

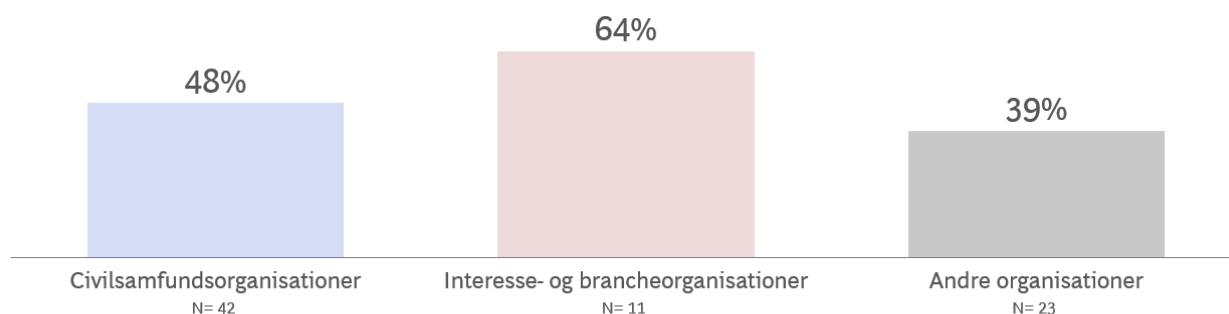
Ulige magtfordeling mellem aktører kan spille en central rolle i samarbejder, da det påvirker beslutningstagning, indflydelse og fordeling af ressourcer. Dette kan også være tilfældet i samarbejder, hvor fonde indgår i rollen som donor, og kan især være fremtrædende i samarbejder med mindre civilsamfundsorganisationer, der ofte er afhængige af fondens bevillinger for at operere.

Flere civilsamfundsorganisationer angiver i undersøgelsen, at de har oplevet at tilrettelægge indsatser og evalueringsmetoder, så de imødekommer implicite eller eksplícite behov og krav fra fonde frem for at være bestemt af, hvad der er mest hensigtsmæssigt for løsningen af et givent problem. **48 pct.** af civilsamfundsorganisationerne angiver, at de har måtte gå på kompromis med målet om systemforandring for at opfylde krav fra donorer. For interesse- og brancheorganisationer gælder det hele **64 pct.** af de adspurgte.

*”Det kan være vanskeligt som en mindre civilsamfundsorganisation at modstå presset fra fonde, der ønsker, at man skal gå i en bestemt retning for at understøtte deres strategiske valg og ønsker”*

– Leder, civilsamfundsorganisation

**Figur 12:** Andel af aktører der er enige/meget enige i, at de har oplevet at måtte gå på kompromis med målet om systemforandring for at opfylde krav fra donorer



Note: Har din organisation oplevet at måtte gå på kompromis med målet om systemforandring for at opfylde krav fra donorer?  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

### Løsning | Fonde skal være opmærksomme på magtforhold i samarbejder

For at mitigere magtsymmetrien i samarbejder skal fonde først anerkende dens eksistens og forstå, at den kan være en barriere for succesfulde samarbejder. Derudover kan fonde søge at mitigere den iboende magtasymmetri. Der er tre pejlemærker for, hvordan fonde kan forsøge at adressere iboende magtdynamikker i samarbejder med andre aktører:

1. Som fond skal man være opmærksom på at dele sin magt med dem, der er bedst positioneret til at føre den systemiske forandring ud i livet. Heri ligger en vigtig anerkendelse af, at man i et partnerskab har forskellige ressourcer, kompetencer og kapabiliteter, der alle er vigtige for at løse et givent problem. Fonde kan fx afgive beslutningskompetence til samarbejdspartnere eksempelvis i relation til den konkrete anvendelse af midler eller udmøntning af en indsats' strategi mv.
2. Fonde kan, hvor muligt, arbejde på at etablere en ikke-hierarkisk, flad struktur og governance i deres samarbejder, hvor beslutninger træffes i fællesskab.
3. Som fond skal man fokusere på at give stemme til dem, der ofte ikke høres. Det kan ske ved at inddrage marginaliserede grupper eller oversete aktører i samarbejder. Det kan i praksis være vanskeligt at identificere og engagere de relevante aktører, men det kan give en større diversitet i forståelsen af problemer og skabe mere inkluderende samtaler.

Anvendelse af disse pejlemærker i samarbejder kan i sig selv være fremmede for systemforandring, idet samarbejdspartnere i et mere ligeværdigt partnerskab i højere grad vil have modet til at bringe flere ideer på bordet, og skubbe tilbage, hvis der stilles krav eller iværksættes tiltag, der ikke er hensigtsmæssige for at imødegå den pågældende problemstilling. Samtidig kan fonde strategisk afgive kontrol for at mindske magtasymmetrier i samarbejde og opnå større positiv effekt. Dette kan eksempelvis ske, når flere fonde går sammen i samarbejde, hvor den enkelte fonds relative kontrol og indflydelse reduceres, men mulighederne for at opnå effekt øges.



## Partnerskabet mellem Social Sundhed og Novo Nordisk Fonden – Mitigering af magtasymmetri

Social Sundhed er en civilsamfundsorganisation, der har til formål at reducere social ulighed i sundhed via et initiativ, hvor frivillige sundhedsfaglige studerende uddannes i at ledsage og støtte sårbare og udsatte mennesker til deres aftaler i sundhedsvæsenet. Hensigten med indsatsen er blandt andet at skabe systemisk forandring ved at give de sundhedsstuderende indblik i de sociale ulighedsudfordringer, der er i sundhedsvæsenet. Dette skal sikre, at de fremtidige beslutningstagere og kulturbærere i sundhedssystemet er opmærksomme på de problemer, systemet står overfor. Som et led i dette arbejde har Social Sundhed indgået et tæt partnerskab med Novo Nordisk Fonden, der deler ambitionen om at reducere ulighed i sundhed. Det konkrete fokus for samarbejdet er udvikling af Social Sundheds organisation for at bidrage til skalering og videreudvikling af det arbejde, Social Sundhed allerede har påbegyndt med henblik på at skabe varige forbedringer af sundhedsindsatsen på et systemisk niveau.

**”Der er en anerkendelse af, at begge parter bringer noget ligeværdigt til bordet”**

– Leder, Social Sundhed

Samarbejdet mellem Social Sundhed og Novo Nordisk Fonden er kendetegnet ved en mentalitet, hvor begge parter anerkender, at de er ligeværdige partnere, der kommer med vigtige, om end forskellige, kompetencer og kapabiliteter til bordet. Dette bidrager til at ”giver-modtager” rollerne, der ofte kan være mellem fond og samarbejdspartner, nedtones.

**Læring fra casen:** Fokus på det ligeværdige partnerskab har gjort, at Novo Nordisk Fonden har kunnet involvere sig tæt i samarbejdet, uden at udøve kontrol eller magt. Dette har samlet set bidraget til et mere frugtbart samarbejde om at skabe systemforandring.

Kilder: Interview; Social Sundhed, 2024

## Systemisk forandring tager tid og kræver en vedholdende indsats

Systemforandring handler om at ændre de betingelser og grundlæggende strukturer, der fastholder et problem. Det tager derfor tid og kræver vedholdende indsats. Flere samarbejdspartnere fremhæver dog, at fonde ofte er for kortsigtede i samarbejder. Det skaber ugunstige og svære betingelser for at lykkes med indsatsen rettet mod at ændre de systemer, der producerer og fastholder problemer.

*”Fonde skal gøre mere for at samle interessenter i langsigtede programpartnerskaber med fælles missioner om at løse de komplekse samfundsproblemer.”*

– Leder, Tværsektorielt partnerskab

*”Fonde fokuserer for meget på kortsigtede projekter, hvor der kan fortælles en god historie eller vises noget frem”*

- Leder, Civilsamfundsorganisation

Systemforandring fokuserer på ændringer af grundlæggende strukturer og bør anses som en kontinuerlig proces, der konstant skal tilpasses baseret på ændringer i kontekst og problemforståelsen. Nye læringer og perspektiver fra indsatsen bidrager til en dybere forståelse af problemet og skaber rammerne for nye og forbedrede indsatsen.

For at understøtte arbejdet med komplekse samfundsproblemer bør fonde indgå i langvarige samarbejder, der er afstemt med det problem, de søger at adressere. Et langsigtet perspektiv giver aktører tid til at arbejde med problemet i dybden og samtidig tilpasse indsatsen løbende baseret på erfaringer og nye læringer.

Det langvarige sigte stiller samtidig krav til en gensidig forpligtelse mellem samarbejdspartnerne, hvorfor tillid er vigtigt, når langvarige samarbejder indgås <sup>12</sup>.

*”Nogle af de problemer, vi kæmper med, kræver en tættere involvering af civilsamfundet i partnerskaber, og der kan fondene måske noget andet, end det vi kan i det offentlige bureaukrati”*

– Leder, offentlig myndighed



97% har tillid til deres samarbejdspartnere

Note: Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? N=153 (alle)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024



94% oplever tillid fra deres samarbejdspartnere

Note: Hvad er i dine øjne de største eksterne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? N=153 (alle)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

### Løsning | Samarbejder skal være langvarige, tillidsfulde og indtænke forankring tidligt

Hele 97 pct. af adspurgte aktører angiver, at de har tillid til deres samarbejdspartnere i arbejdet med systemforandring i dag. Samtidig oplever 94 pct., at deres samarbejdspartnere har tillid til dem. Det handler derfor i høj grad om at bygge

videre på de tillidsfulde relationer, der allerede eksisterer i dag.

Det er vigtigt, at fonde tidligt i samarbejdet indtænker forankringen af indsatsen for at sikre deres langsigtede succes. Tiltag rettet mod systemforandring er en vedvarende proces, der fortsætter, selv efter fonden afslutter sit samarbejde om en specifik indsats.

Uden inddragelse af de aktører, der skal videreføre indsatsen, risikerer man manglende ejerskab og kompetencer, hvilket kan få den systemforandrende proces til at falde til jorden. Både fonde selv og deres samarbejdspartnere peger i undersøgelsen på, at fonde netop kan blive bedre til at indtænke, hvordan projekter forankres, efter samarbejdet stopper.

*”Fonde skal være meget mere forankringsorienterede i deres indsats, end de er i dag”*

– Leder, brancheorganisation

*”Fonde bør i højere grad understøtte bottom up-processer, da systemforandringer kræver forankring hos de lokale aktører”*

– Leder, fond

Forankring af indsatsen kan ske på forskellig vis. Afhængig af problemet og indsatsens karakter bør fonde identificere, hvorvidt forankring bedst sker lokalt gennem fx lokale civilsamfundsorganisationer eller kommunale myndigheder, eller på nationalt niveau, hvor forankring kan ske gennem etablering af nye reguleringer, indsatsen eller lovgivning, der understøtter indsatsen og sikrer dens

<sup>12</sup> Senge et al., 2015; Philea & Copenhagen Institute for Future Studies, 2024; Danken et al., 2016

fortsatte effekt på nationalt plan. Det kan være en fordel indledningsvist at udvikle en strategi, der beskriver, hvordan fondens støtte gradvist skal udfases.

Strategien bør omfatte retningslinjer for, hvordan de forandringsbærende aktører løbende overtager større ansvar og kontrol. Det er dog vigtigt at være åben for at justere i planerne for forankring undervejs. En styrket problemforståelse eller nye læringer vedrørende effektiviteten af indsatser kan fx ændre, hvor eller hvordan indsatsen bedst forankres.

### **Fremtidens bæredygtige landskaber 2014-2022 – collective impact samarbejde som ændrer mindset om anvendelse af Danmarks arealer**

Den filantropiske forening Realdania har med initiativet Collective impact; Fremtidens bæredygtige landskaber 2014 – 2022 skabt et samarbejde mellem 15 parter, hvis interesser er knyttet sammen i anvendelsen af Danmarks arealer; land- og skovbrug, natur og miljø, friluftsliv, vedvarende energiproduktion, drikkevandsbeskyttelse og landdistriktsudvikling.

*Partnere: Realdania, Landbrug & Fødevarer, Danmarks Naturfredningsforening, Dansk Skovforening, KL, Dansk Ornitologisk Forening, Friluftsrådet, Danmarks Sportsfiskerforbund, Danmarks Jægerforbund, Landdistrikternes Fællesråd, Bæredygtigt Landbrug, DGI, Økologisk Landsforening, DANVA og Green Power Denmark.*

**Eksemplet viser værdien af et langsigtet, målrettet og tålmodigt partnerskab**, som igennem otte år har udtænkt og afprøvet løsningsmodeller for, hvordan landbrugs- og naturarealer kan anvendes på nye måder som et centralt redskab i den grønne omstilling. Omdrejningspunktet har været, hvordan nationale mål for klima, natur og miljø kan opfyldes samtidig med, at der skabes fordele for dem, der bor og driver landbrugserhverv i lokalområder.

**Væsentligt i samarbejdet har været indsamling af viden og erfaringer fra en række lokale pilotprojekter, hvor traditionelle sektorløsninger er afløst af en helhedsorienteret tilgang.** Redskabet multifunktionel jordfordeling blev udviklet som en del af samarbejdet og har været et centralt, samlende mindset og konkret arbejdsmetode. Afrundingen af partnerskabet blev forslag til en jordreform med løsninger til, hvordan nytænkende arealudvikling kan bidrage til håndtering af klimakrisen, biodiversitetskrisen, fødevarekrisen og energiforsyningskrisen. To år senere er det tydeligt, at mindset, metoder og partnerskabet er forankret videre på nationalt og politisk niveau i regi af 'Den Grønne Trepert' (2024).

**Læring fra casen:** Det filantropiske bidrag til Fremtidens bæredygtige landskaber var at finansiere et lille, fagligt stærkt sekretariat og budget til analyser, studieture og pilotprojekter og udgjorde det konkrete mødested for parterne – ifølge parterne en 'neutral grund'. Det blev et rum for problemforståelse, nytænkning, og hvor tillid til nye måder at samarbejde og tænke løsninger på kunne vokse og forankres lokalt og nationalt.

Kilder: Interview; Realdania, 2022



# Løftestænger

Som fond eller anden filantropisk aktør er der mange måder at bidrage til systemforandring. Nogle fonde vælger at arbejde målrettet med én type virkemiddel, mens andre breder sig over flere forskellige typer af virkemidler. Uanset tilgangen er det afgørende, at virkemidlerne vælges med øje for det specifikke problems kontekst samt fondens rolle og mulighed for værdiskabelse i samarbejdet. I dette kapitel præsenteres først en generel introduktion til fondes brug af virkemidler med henblik på at adressere komplekse samfundsproblemer. Derefter præsenteres de konkrete virkemidler, som fondene har til rådighed, og som er særligt befordrende for at drive systemforandring fremad.

**GUIDENDE PRINCIPPER:** På baggrund af problemets karakter og fondens rolle i samarbejdet vælges de rette virkemidler til at fremme systemforandring

## Seks kategorier af virkemidler

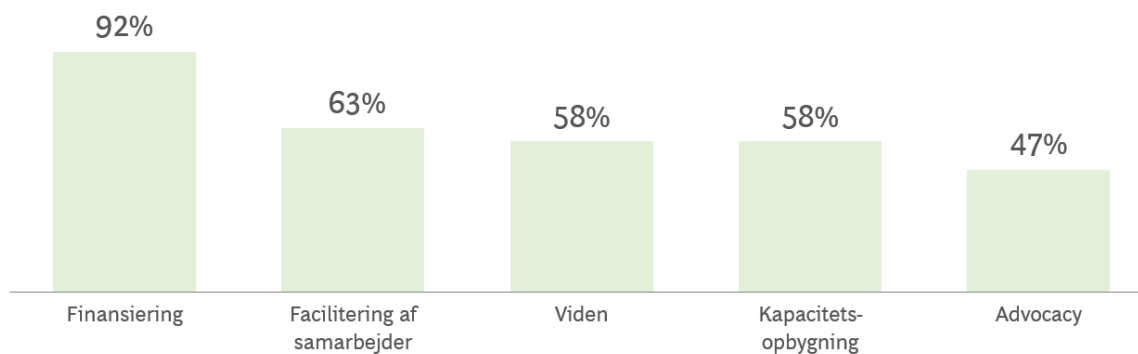
Fondes virkemidler kan grupperes i seks overordnede kategorier: Finansiering, Viden, Facilitering af samarbejdsprocesser, Kapacitets- og kompetenceopbygning, Advocacy, samt Evaluering og læring. Hver kategori repræsenterer en bestemt tilgang til at støtte og fremme arbejdet med komplekse samfundsproblemer med en systemisk tilgang. Finansiering omfatter direkte økonomisk støtte til projekter eller aktører, mens viden indebærer fondes brug af research, forskning og vidensdeling med henblik på at skabe systemforandring. Facilitering af samarbejdsprocesser handler om at bringe forskellige aktører sammen for at samarbejde effektivt. Kapacitets- og kompetenceopbygning fokuserer på at styrke de involverede aktørers evner og færdigheder. Advocacy dækker over politisk og offentligt engagement for bl.a. at påvirke lovgivning og andre aktørers samfundsopfattelser, mens Evaluering og læring sikrer, at der løbende opsamles og anvendes data, indsigter og erfaringer for at forbedre fremtidige indsatser.

**Figur 13:** Oversigt over fondes virkemidler



Finansiering er fondenes vigtigste og mest anvendte virkemiddel i arbejdet med systemforandring i dag. 92 pct. af adspurgte fonde angiver, at de benytter økonomisk støtte med henblik på at bidrage til systemforandring. Undersøgelsen viser samtidig, at langt de fleste fonde herudover benytter en kombination af forskellige virkemidler i arbejdet med systemforandring.

**Figur 14:** Fondes mest anvendte virkemidler i arbejdet med at skabe systemforandring



Note: Hvilke virkemidler anvender din organisation i arbejdet med at skabe systemforandring? Flere kan vælges. N=38 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

## Virkemidler skal vælges ud fra problemets kontekst og fondens rolle

Virkemidler bør vælges med et strategisk blik for konteksten af det problem, man søger at løse, og den rolle man som fond ønsker at indtage i et givent samarbejde. Det kan være svært at sætte brugen af virkemidler på formel, da hver kontekst og problemstilling kræver en unik tilgang. Virkemidler, der er effektive i en bestemt kontekst, kan vise sig at være ineffektive eller endda kontraproduktive i en anden. Det er derfor vigtigt, at alle indsatser tager udgangspunkt i en dyb forståelse af det pågældende problem og de underliggende årsager. Problemforståelsen kan være med til guide hvilke typer af virkemidler og indsatser, der er behov for. Samtidig er det vigtigt, at man er åben for at justere og tilpasse brugen af virkemidler undervejs. Flexibilitet og evnen til at reagere på uforudsete udfordringer og muligheder er afgørende for fondes succes i arbejdet med systemforandring.

## Tre strategier for brugen af virkemidler

Vi har identificeret tre forskellige strategier som fondene kan vælge i arbejdet med virkemidler<sup>13</sup> som illustreret i figur 15. Disse strategier - "Få det til at ske", "Hjælp det til at ske", og "Lad det ske" - tager udgangspunkt i det problem- og aktørfelt, der konkret er tale om og indebærer forskellige roller, muligheder og krav til fondens tilgang. Det er væsentligt at understrege, at de tre strategier er idealtyper, og at tilgange og virkemidler altid bør vælges pragmatisk og ud fra den konkrete problemstilling. I praksis vil fonde ofte benytte forskellige strategier på tværs af forskellige indsatser, som er en del af fondens portefølje. Som udgangspunkt kan alle typer af virkemidler anvendes i alle tre strategier – blot med forskellig udmøntning.

<sup>13</sup> Greenhalgh et al. 2004

**Figur 15:** Arketyper for fondes tilgang til brug af virkemidler

Arketyper	 Få det til at ske	 Hjælp det til at ske	 Lad det ske
Fondens rolle	<b>Forandringsleder</b>	<b>Facilitator</b>	<b>Platform</b>
Problemfeltets og systemets karakter	Stabilt Forudsigeligt Færre aktører Solid viden tilgængelig	Delvist stabilt Mindre forudsigeligt Flere aktører Viden mindre sikker	Emergerende Uforudsigeligt Flere aktører med kapacitet Viden mere usikker
Tilgang til forandring	<b>Eksekverende</b> Planlagt og håndteret	<b>Katalytisk</b> Samarbejdende & faciliterende	<b>Understøttende</b> Organisk & selvstyrende

Man kan "**få ting til at ske**" gennem planlagte indsatser med afgrænsede mål og aktiv forandringsledelse fra fondens side. Her vil man ofte selvstændigt fastsætte klare mål og have en mere aktiv rolle i gennemførelsen af programmer og projekter med specifikke resultater i sigte. Tilgangen kræver en høj grad af kontrol og styring fra fondens side, hvilket stiller krav til de kompetencer, som fonden selv besidder. Fondens kan fx være ansvarlig for at stille projektmedarbejdere til rådighed eller sikre løbende overvågning og evaluering af projektets fremskridt.

Når man som fond "**hjælper med at få ting til at ske**", faciliterer man i højere grad samarbejder mellem forskellige aktører med henblik på at skabe forandring gennem sociale interaktioner og relationer. Fondens fungerer som en facilitator eller katalysator, der påvirker og muliggør, at resultater opnås men uden en direkte, aktiv involvering. Fondens bringer forskellige interessenter sammen, bidrager til kapacitets- og kompetenceopbygning, og skaber et miljø hvor samarbejde kan blomstre med henblik på at skabe de rette betingelser for at skabe systemforandring. Dette kræver stærke faciliteringskompetencer, faglig viden og indsigt samt evnen til at navigere i komplekse problemstillinger i et blandet aktørfelt.

Slutteligt kan man som fond "**lade ting ske**", ved at støtte selvorganiserede og spontane processer i det aktørfelt, som problemet omfatter. Fondens agerer her mere som platform og giver stor plads til, at andre aktører tager initiativet og udvikler løsninger organisk. Her kan der eksempelvis skabes muligheder for eksperimenter og innovation ved at give fleksible midler og minimere kravene til rapportering. Risiciene ved denne tilgang inkluderer potentielt manglende resultater, hvis selvorganiserende processer ikke udvikler sig som forventet. Fondens skal med andre ord være villig til at acceptere en vis grad af usikkerhed.

Ved at forstå disse tre strategier kan fonde effektivt tilpasse deres virkemidler på den mest hensigtsmæssige måde i forhold til forskellige typer af problemer, aktørsystemer og kontekster. Det er afgørende, at fonde ikke blot vælger tilgang til brugen af virkemidler vilkårligt, men i stedet vurderer, hvilken tilgang der bedst passer til den givne situation og de systemer, de opererer indenfor.



## Virkemidler kan anvendes både direkte og indirekte

Fonde kan både udøve og støtte brugen af virkemidler. Det betyder, at fonde ikke kun anvender egne ressourcer og kapaciteter til direkte at fremme systemforandring, men også at de støtter andre aktører i at anvende specifikke virkemidler effektivt. I nogle tilfælde udfører fondes egne medarbejdere forskning og analyser, men der er også mange eksempler på, at fonde finansierer fx vidensinstitutioner med henblik på at tilvejebringe et specifikt vidensgrundlag. Valget om selv at være den udøvende aktør eller støtte andre kan afhænge af fx egne ressourcer og kompetencer, samt hvor dybt man ønsker at engagere sig i et givent samarbejde.

Nedenfor præsenteres en række konkrete løsninger for hver af de seks typer virkemidler med anbefalinger til, hvordan fonde kan understøtte og styrke deres bidrag til systemforandring.

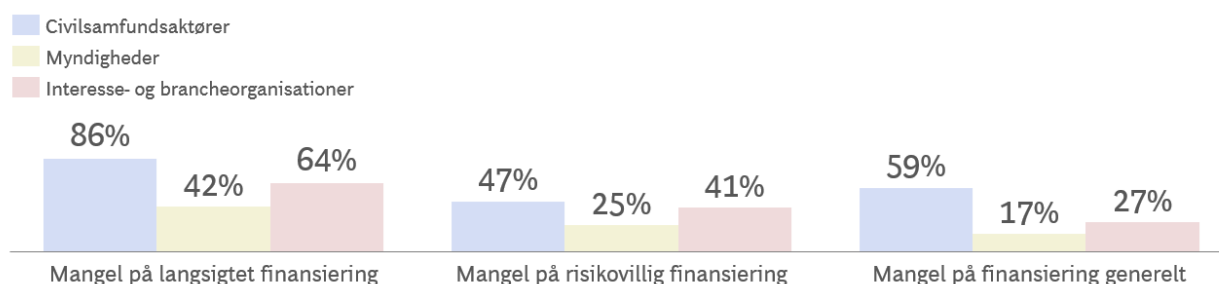
## 1. Finansiering

Uddeling af økonomisk støtte til projekter, indsatser eller aktører er som nævnt det mest anvendte virkemiddel for fonde i undersøgelsen i dag. Men mange fondes nuværende bevillingsstrukturer og uddelingspolitikker er ikke designet til at fremme systemforandring. Der ligger således et enormt potentiale for fonde i at styrke bidraget til systemforandring, hvis de i højere grad prioriterer langsigtet, tillidsfuld og risikovillig finansiering. Dette vil give fondenes samarbejdspartnere og det samlede økosystem af aktører bedre forudsætninger for at tackle de store, komplekse samfundsudfordringer, vi står overfor.

### Fondenes bevillingsstrukturer kan begrænse mulighederne for langsigtede indsatser

I dag benytter mange fonde sig hovedsageligt af aktivitetsbaserede projektbevillinger i deres uddelingspolitik. Disse kan være effektive i forhold til at skabe resultater på kort sigt indenfor afgrænsede områder. Men denne type af økonomisk støtte er mindre relevant til at adressere komplekse samfundsudfordringer, der kræver mere langsigtede indsatser. Vores undersøgelse viser, at knap 9 ud af 10 civilsamfundsorganisationer oplever, at mangel på tilgængelig langsigtet finansiering udgør en barriere for at kunne bidrage til at skabe systemforandring.

**Figur 16:** Andel af aktører, der angiver manglende typer af finansiering som barrierer

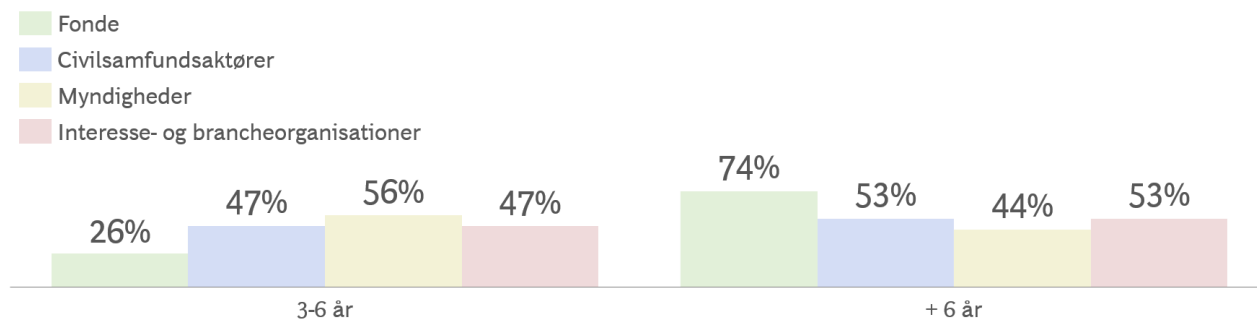


Note: Hvad er i dine øjne de største eksterne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring? Flere kan vælges. N=58 (civilsamfundsaktører); 12 (myndigheder); 22 Interesse- og brancheorganisationer  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Langsigtet finansiering kan betyde mange ting. I undersøgelsen angiver alle adspurgte civilsamfundsorganisationer, at det kræver minimum tre års finansiel støtte fra fonde, hvis man effektivt skal kunne understøtte tiltag rettet mod systemforandring – over 50 pct. mener, at det kræver mere end fem års kontinuerlig støtte. Der er ingen nævneværdig forskel i svarene på tværs af civilsamfundsorganisationer, når man kontrollerer for størrelse, fokusområder og tidligere erfaring med

finansiel støtte fra fonde. Majoriteten af myndigheder angiver, at det kræver 3-5 års finansiel støtte fra fonde, hvis man skal kunne arbejde med systemforandring. Disse svar er i det store hele i overensstemmelse med tidligere undersøgelser, der også peger på, at det generelt kræver mere end fem års finansiel støtte for at opnå systemforandring.<sup>1415</sup>

**Figur 17:** Antal års finansiel støtte fra fonde, som aktørerne anser nødvendig for initiativer rettet mod systemforandring



Note: Hvor mange års finansiel støtte fra fonde eller andre bidragsydere anser du generelt som nødvendig for initiativer rettet mod systemforandring? N= 31 (fonde); 53 (civilsamfundsaktører); 9 (myndigheder); 17 (Interesse- og brancheorganisationer)  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Næsten 50 pct.<sup>16</sup> af adspurgte civilsamfundsorganisationer har oplevet at måtte gå på kompromis med målet om systemforandring for at imødekomme krav og bevillinger fra fondes side. I stedet for at kunne fokusere på det lange sigte, føler flere civilsamfundsorganisationer sig nødsaget til at "hoppe fra tue til tue" med henblik på at sikre finansiering, der for flere af de mindre organisationer er nødvendig for deres eksistens.

*”Fondene skal i højere grad bidrage med langsigtet, fleksibel finansiering, der understøtter konkrete indsatser, policy-arbejde og kapacitetsopbygning i organisationerne”*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

*”Risikovillig kapital er nødvendig for, at tackle de udfordringer, vi står overfor. Her har fondene en unik mulighed for at gøre en stor forskel - men det kræver, at de tør tage risici”*

– Leder, Fond

Samtidig angiver næsten halvdelen af alle civilsamfundsorganisationer, at fondes nuværende økonomiske støtte ikke er tilstrækkelig risikovillig i forhold til at kunne understøtte tiltag rettet mod systemforandring, jf. figur 18 nedenfor.

Fonde råder i mange tilfælde over kapital, der ikke er bundet af hverken lovgivningsmæssige betingelser eller kortsigtede afkastkrav, og de kan derfor i princippet tillade sig at operere med større risikovillighed end offentlig og kommerciel kapital i forhold til at understøtte eksperimenterende tilgange og skalere nye indsatser. Men det kræver, at fondene er indstillede på at tage

*”Fonde kan de lave eksperimenterende forsøg i mindre skala, teste ting af og bringe andre parter i spil - det er de rigtig gode til”*

– Leder, Offentlig myndighed

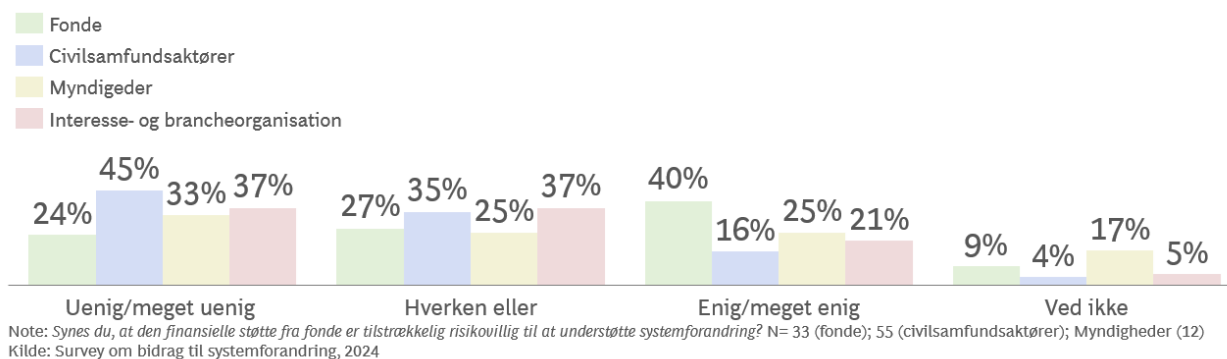
<sup>14</sup> Ashoka, 2020

<sup>15</sup> Philea & Copenhagen Institute for Futures Studies, 2024

<sup>16</sup> Note: Har din organisation oplevet at måtte gå på kompromis med målet om systemforandring for at opfylde krav fra donorer? N= 42 (civilsamfundsorganisationer). Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

større risici. 40 pct. af de adspurgte fonde er enige i, at den nuværende finansielle støtte fra fonde er tilstrækkelig risikovillig til at understøtte systemforandring – det tilsvarende gælder kun for 16 pct. af civilsamfundsaktørerne og 25 pct. af myndighederne. Det understreger, at der ikke er overensstemmelse mellem fondene selv, og deres samarbejdspartnere.

**Figur 18: Aktørers vurdering af fondes finansielle støtte som tilstrækkelig risikovillig**



En anden væsentlig udfordring ved fondenes nuværende økonomiske støtte i forhold til at understøtte langsigtede indsatser rettet mod systemforandring er manglen på finansiering til den løbende drift af projekter. Erfaringer med systemforandring viser, at netop investering i løbende drift og styring (governance) er en vigtig forudsætning for langsigtet succes.

*”Fondene skal i langt højere grad give driftsstøtte fremfor at fokusere så snævert på implementering af enkeltstående projekter”*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

Det skyldes ikke mindst, at finansiering af den løbende drift kan understøtte forankring af indsatser og gør det muligt for organisationer at fokusere mere langsigtet på at opnå deres mål uden at være hæmmet af restriktioner, der normalt følger med projektf finansiering. Løbende indsatser risikerer således at strande, når først et projekt er veletableret, da det er en strukturel udfordring at opnå finansiering af driften.

Fondene kan være begrænset af ønsker om at vise hurtig effekt gennem korte, velafgrænsede projekter. Drift af langsigtede initiativer kræver ofte en ny tilgang til finansiering, hvor der er større fokus på langvarig, kontinuerlig støtte.

Fondene kan være begrænset af ønsker om at vise hurtig effekt gennem korte, velafgrænsede projekter. Drift af langsigtede initiativer kræver ofte en ny tilgang til finansiering, hvor der er større fokus på langvarig, kontinuerlig støtte.

## Fonde kan i højere grad gøre brug af langsigtet, fleksibel og risikovillig finansiering for at understøtte systemforandring

Hvis filantropiske fonde og andre foreninger med relevante filantropiske virkemidler og samarbejdsmodeller skal spille en større rolle i fremtiden for at accelerere og styrke systemforandringer, er øget brug af mere langsigtet, fleksibel og risikovillig finansiering et af de stærkeste greb i fondenes værktøjskasse.

### Langsigtet finansiering

Langsigtet finansiering giver modtagerne større sikkerhed og stabilitet, så det er muligt at planlægge og gennemføre mere langsigtede projekter, der ikke nødvendigvis afføder resultater på kort bane. En mere langsigtet tilgang med mere "tålmodig kapital" gør det muligt at fokusere på langsigtede mål uden at være hæmmet af kortsigtede krav, der normalt følger med projektf finansiering.



## Fleksibel finansiering

Fleksibel finansiering indebærer, at midlerne kan tilpasses skiftende behov og udfordringer, hvilket er nødvendigt, når man arbejder med komplekse samfundsproblemer. Flexibel finansiering tillader løbende ændringer i projektets omfang og kan give modtagerne mulighed for at tilpasse deres strategier og tiltag baseret på erfaringer og skiftende forhold, de møder undervejs. Flexibel finansiering kan fx også indebære en åbenhed for dynamisk at ind- og udskifte samarbejdspartnere over tid for at sikre den mest relevante sammensætning af aktører, efterhånden som den givne problemstilling udvikler sig.

## Risikovillig finansiering

Risikovillig finansiering betyder, at fonde fx investerer i eksperimenter og indsatser, der endnu ikke har opnået en sikker effekt. Mere risikovillig finansiering understøtter innovation og ny læring, hvilket er centralt for at finde nye løsninger på komplekse problemer. For at arbejde bevidst med usikkerhed og risici kan fonde overveje at øge brugen af scenariemodeller og risikostyringsplaner.

## Langsigtet, fleksibel og risikovillig finansiering kan udmøntes i fire tiltag

Mere langsigtet, risikovillig og fleksibel finansiering kan udmøntes i flere konkrete løsninger. Herunder oplystes fire konkrete tiltag, som fonde kan anvende i tilrettelæggelsen af deres uddeling af økonomiske støtte.

### Løsning | Flerårige bevillinger med fleksible rammer

Som fond bør man overveje at justere sin tildelingspolitik, så man i højere grad kan give flerårige rammebevillinger, der ikke er øremærkede til specifikke indsatser eller aktiviteter, men har fokus på at opnå et mere overordnet mål. Flerårige bevillinger kan tilpasses til skiftende behov og andre fokusområder i takt med, at man bliver klogere på problemet og effektiviteten af forskellige løsninger. Flerårige, fleksible bevillinger er dermed også mere afhængige af tillidsfulde partnerskaber.

### Algoritmer, Data og Demokrati-projektet – Langsigtet, fleksibel finansiering

Algoritmer, Data og Demokrati-projektet (ADD-projektet) sigter mod at styrke demokratiet i takt med den digitale udvikling. Projektet er støttet af Villum Fonden og Velux Fonden med en bevilling på 100 millioner kroner og strækker sig over 10 år.

Ved at kombinere forskning og aktiv formidling arbejder ADD-projektet for at skabe en dybere forståelse af, hvordan data og algoritmer kan bruges til digitalisere det danske samfund på basis af humanistiske og demokratiske værdier, samtidig med at der tages højde for de risici og udfordringer, som den digitale udvikling medfører.

**Med den langsigtede bevilling viser Villum Fonden og Velux Fonden en forpligtelse til langsigtet engagement og forandring.** Den langsigtede finansiering har gjort det muligt at ansætte mere end 30 forskere fra seks forskellige universiteter, at etablere en kraftfuld Outreach-enhed, der har formået at etablere en alliance med pt. 105 partnere, der bidrager til forskellige oplysnings- og formidlingsaktiviteter og policylabs. Uden langsigtet finansiering kunne projektet ikke have opnået den grad af gennemslagskraft, som det har fået.

**Læring fra casen:** ADD-projektet viser vigtigheden af langsigtet og fleksibel finansiering for at kunne adressere komplekse samfundsproblemer. Det viser værdien af at kombinere forskning med en stærk formidlings- og engagementsstrategi. Projektet tjener således som inspiration for andre fonde i forhold til, hvordan man skaber gunstige rammer, der muliggør langvarige indsatser, som er afgørende for systemforandring.

Kilder: Interview; Algoritme, data og demokrati, 2024

Det er vigtigt at understrege, at fonde langt fra behøver at opgive de mere kortsigtede, direkte projektbevillinger. Ud fra en helhedsorienteret porteføljetankegang kan traditionelle, korte projektbevillinger spille en vigtig rolle sammen med de mere langsigtede indsatser. Det er relevant at fastholde en pluralistisk tilgang til projekter, herunder både korte og afgrænsede projekter samt store og længevarende tiltag. Denne balance mellem kort- og langsigtede projekter giver fondene mulighed for at håndtere både akutte behov og samtidig understøtte mere langsigtede indsatser, hvilket skaber en mere robust og tilpasningsdygtig strategi i arbejdet med at løse komplekse samfundsproblemer.

### Løsning | Finansiering af den løbende drift

Finansiering af den løbende drift er afgørende for at sikre langvarig forankring af indsatser, og gør det muligt at fokusere på mere langsigtede mål. I nogle tilfælde kan det være relevant, at midlerne anvendes til mindre synlige, men nødvendige aspekter såsom løbende administration, personaleomkostninger og vedligeholdelse af infrastruktur.

#### 'Hjem til Alle Alliancen' – langsigtet finansiering til drift for at drive systemforandring og stoppe hjemløshed blandt unge

'Hjem til Alle Alliancen' er et samarbejde mellem 22 partnere fra forskellige sektorer, der samarbejder om at stoppe hjemløshed blandt unge. Alliancen blev dannet i 2016, hvor Bikubenfonden, Realdania, Helsefonden og Københavns Kommune tog initiativ til at samle aktører, der alle på forskellig vis er i berøring med problematikken om hjemløshed blandt unge. Alliancen arbejder for at omlægge hjemløseindsatsen til en 'Housing First'-tilgang, hvor hjemløse tilbydes en bolig, der suppleres med anden social støtte.

**For at gøre op med de strukturelle barrierer, der stod i vejen for omstillingen af hjemløseindsatsen, arbejdede alliancen i de første år målrettet på fremme en politisk reform af området.** Det lykkedes i 2021, hvor der blev indgået en politisk aftale, der afsatte 1 mia. kr. til boliger for hjemløse og ændrede lovgivningen, så kommunerne nu har rammer og incitamenter til at tilbyde en Housing First-indsats i stedet for lange ophold på herberg. Alliancen arbejder nu for at understøtte implementering af reformen i kommunerne ved fortsat at demonstrere omstillingen i konkrete projekter, mobilisere opbakning, dele viden og arbejde politisk for hele tiden at forbedre de strukturelle rammer for indsatsen.

**Bikubenfonden var med til at igangsætte alliancearbejdet ved at samle de relevante aktører og definere retningen for projektet og har efterfølgende taget en vigtig rolle som finansieringspartner i alliancen ved at bevillige midler til oprettelse og drift af Hjem til Alle alliancens sekretariat.** Ved at dække driftsomkostningerne kan alliancen fokusere på at udvikle og implementere bæredygtige løsninger frem for konstant at søge nye finansieringskilder. Finansiering af driften sikrer således kontinuitet og stabilitet i indsatsen.

**Læring fra casen:** Casen demonstrerer, at langsigtet finansiering af eksempelvis et sekretariat, kan være afgørende for at skabe stabile rammer, der gør det muligt at udfordre de etablerede strukturer, der fastholder komplekse samfundsproblemer. Løsning af komplekse problemer starter ofte med en veldrevet organisation, og fonde kan her spille en vigtig rolle i at sikre, at de organisationer, de arbejder med, har de grundlæggende kræfter, der skal til for at føre de systemforandrende initiativer ud i livet.

Kilder: Interview; Hjem til alle alliancen, 2024a; Hjem til alle alliancen, 2024b

## Løsning | Finansiering af eksperimenter

Samtidig er det vigtigt, at man som fond er åben for at investere i eksperimenter og indsatser, der endnu ikke har demonstreret synlig effekt. Fonde råder over kapital, der som hovedregel er mindre bundet af bestemte betingelser end fx offentlige

myndigheder, hvilket giver fonde en unik mulighed for at understøtte mere eksperimenterende indsatser rettet mod systemforandring.

### Vindmøllen – Finansiering til udvikling og afprøvning af nye løsninger til at hjælpe unge i udsatte positioner i job og uddannelse

Vindmøllen er skabt i et partnerskab mellem Esbjerg Kommune, det lokale erhvervsliv, Den Sociale Kapitalfond, SUS og Lauritzen Fonden, der er gået sammen for at sikre, at unge i udsatte positioner i Esbjerg Kommune får den rette hjælp til at komme videre i job eller uddannelse inden for rammer, der er tilpasset deres behov.

**For at finde nye måder at støtte de unge i udsatte positioner på, igangsatte partnerskabet i 2020 et pilotprojekt, som Lauritzen Fonden har været med til at finansiere.** Formålet med projektet var at skabe en ny tilgang og et nyt sted for unge - og det skulle være uden for jobcenterets ordinære tilbud med friere rammer og flere ressourcer. Gennem projektet skulle unge mennesker, der har brug for ekstra støtte, hjælpes med at opnå de nødvendige kompetencer, der skal til, for at klare sig i et job eller på skolebænken med udgangspunkt i en relationel tilgang. Indsatsen blev placeret i et lokalt kultur- og fælleskabshus for at skabe de mest indbydende og uformelle rammer for de unge. Indsatsen har vist positive resultater, og over halvdelen af de unge, der er blevet visiteret til Vindmøllen, er kommet i job eller uddannelse. Indsatsen, der startede som et eksperiment, er derfor fortsat en del af Esbjerg Kommunes tilbud til unge i udsatte positioner og indsatsen har ydermere inspireret til en omstilling af hele ungeindsatsen i kommunen, som nu er påbegyndt.

**Læring fra casen:** Casen viser, at finansiering af pilotprojekter og eksperimenter kan være et effektivt redskab til at fremme systemforandring ved at skabe eller understøtte nye løsninger, der ellers ikke ville blive udviklet eller iværksat.

Kilder: Socialt Udviklingscenter, 2023; Kronprinseparrets Stjernedryspris, 2023; Esbjerg Kommune, 2024



## Løsning | Sociale effektinvesteringer

Fonde har et stort potentiale i forhold til i højere grad at sammenlægge filantropi med investeringstankegangen gennem fx sociale effektinvesteringer. Impact- eller effektinvesteringer søger ikke kun finansielt afkast, men også social eller miljømæssig indvirkning. Tilbagebetalingen af disse investeringer er knyttet til opnåelsen af konkrete sociale effektmål, hvilket sikrer, at ressourcerne bruges effektivt til at skabe positiv forandring. Styrken ved sociale effektinvesteringer er blandt andet, at strategien for forankring af indsatser er indtænkt fra start som en del af de konkrete resultatmålene. Ved at sammenflette filantropi og investeringstilgangen, kan fonde bidrage til at udvikle selvopretholdende indsatser, der fortsætter med at levere værdi længe efter den oprindelige investering. Man skal dog være opmærksom på de ofte krævende afrapporteringskrav, der er bygget ind i investeringstankegangen. Disse krav kan være ressourcetunge at leve op til og udgøre en barriere for systemtankegangens fokus på læring frem for prædefinerede mål- og resultatkrav.

### Den Sociale Investeringsfond – Sociale effektinvesteringer

Den Sociale Investeringsfond (DSI) er forankret under Social-, Bolig- og Ældreministeriet og arbejder for at skabe et bæredygtigt velfærdssamfund ved at investere i veldokumenterede og effektive sociale indsatser, som kan forbedre livskvaliteten for enkeltpersoner og samtidig skabe økonomiske gevinster for både myndigheder og investorer.

**DSI bruger sociale effektinvesteringer som tilgang til at løse komplekse problemer**, hvor velfærdsktører grundet økonomiske eller sociale barrierer ikke har incitament til eller mulighed for at implementere de nødvendige indsatser. Dette kan fx gælde tilfælde hvor omkostninger og gevinster fordeler sig skævt på tværs af forvaltninger og sektorer, eller når de økonomiske gevinster først viser sig efter en årrække.

DSI investerer derfor i projekter, hvor de kan identificere en betalingsvilje- og evne hos myndigheder såfremt de fastsatte mål opnås, og hvor det er muligt at måle de sociale og økonomiske resultater af indsatsen. Et eksempel på dette kan være DSI's investering i en Housing First-indsats til de mest udsatte unge hjemløse i Aarhus kommune. Her har DSI været med til at investere i en konkret indsats, men de har også været med til at fastsætte en række resultatmål, der bl.a. fokuserer på de unges boligsituation, selvbestyring og beskæftigelse, som efterfølgende kan bruges til at vurdere succesen af projektet. Andre eksempler DSI's investeringer inkluderer bl.a. beskæftigelsesprojekter for psykisk sårbare borgere og forebyggelse af senkomplikationer af type-2 diabetes.

**Læring fra casen:** Brugen af sociale effektinvesteringer kan inspirere andre almennyttige og erhvervsdrivende fonde til at integrere lignende tilgang, der kombinerer filantropi med investeringer. Tilgangen kan være særligt relevant for fonde, der gerne vil arbejde med forebyggelse. Her er myndigheder ofte en af de helt centrale aktører at inddrage, men de kan være svære at få med, da der ofte er skæv fordeling mellem omkostninger og gevinster af forebyggende tiltag.

Kilder: Interview; Den Sociale Investeringsfond, 2024

## Løsning | Investeringer i sociale eller grønne virksomheder og start-ups

Direkte investeringer i sociale virksomheder og start-ups giver fonde mulighed for at bruge deres kapital mere langsigtet med henblik på at tackle komplekse samfundsproblemer. Gennem direkte støtte til innovative virksomheder, der har til formål at skabe social eller miljømæssig værdi, kan

fonde fremme bæredygtige løsninger, der har potentiale til at skabe systemforandring. Hermed kan fonde stimulere innovation og økonomisk vækst inden for sektorer, der arbejder på at løse samfundsmæssige udfordringer. Disse investeringer kan give de nødvendige ressourcer og støtte til tidlige stadier af udvikling, hvor traditionel finansiering måske er utilgængelig. Dette skaber grobund for nye løsninger og forretningsmodeller, der kan skalere og have stor indflydelse på længere sigt.

### Realdania og TrygFondens investering i The Footprint Firm Fund

Realdania og TrygFonden har investeret i The Footprint Firm Fund, der investerer i virksomheder, der udvikler bæredygtige løsninger inden for områder som energi, fødevarer og landbrug, bygget miljø, klimateknologi og cirkulær økonomi.

For Realdania er investeringen en del af deres strategi for missionsrettede investeringer, der understøtter løsninger til den grønne omstilling. Realdania har længe arbejdet med filantropiske initiativer inden for det byggede miljø, og investeringen i The Footprint Firm Fund er en naturlig forlængelse af dette arbejde.

Formålet med investeringen er en dobbelt bundlinje således, der både opnås et økonomisk afkast samtidig med at nogle af de samme dagsordner fra foreningens filantropiske arbejde understøttes. Den dobbelte bundlinje sikres ved, at den filantropiske godkendelse af en investering foretages af direktionen efter principperne for filantropiske bevillinger, mens den investeringsmæssige beslutning foretages af direktionen efter principperne for investeringsbeslutninger.

**Læring fra casen:** Realdania og TrygFondens investering i The Footprint Firm Fund viser, at man kan understøtte arbejdet med at skabe varige systemforandringer ved at kombinere økonomisk afkast med støtte til innovative løsninger og fx sociale eller grønne indsatser.

Kilder: Interview; Realdania, 2024b; Den Sociale Investeringsfond, 2024





## 2. Viden

Viden er et centralt virkemiddel for fonde i arbejdet med systemforandring. Gennem forskning, dataindsamling og analyse kan fonde være med til at skabe en fælles forståelse for komplekse problemstillinger, dele viden om effektiviteten af konkrete metoder og hjælpe med at identificere effektive løsninger til at imødegå komplekse samfundsproblemer. Selvom mange fonde allerede skaber og bruger viden aktivt i dag, viser vores undersøgelse, at der ligger et stort potentiale for fonde til i endnu højere grad at bringe viden i spil til at skabe systemforandring.

### Viden er et centralt greb i arbejdet med komplekse samfundsproblemer

Flere fonde bruger aktivt vidensgenerering og -deling som et virkemiddel til at skabe systemforandring i dag. I vores undersøgelse angiver **58 pct.** af adspurgte fonde, at de anvender viden og research aktivt i forbindelse med tiltag rettet mod systemforandring i dag.

Fonde anses samtidig som stærke partnere med ressourcerne til at generere ny viden. De har finansielle ressourcer og et solidt erfarings- og vidensgrundlag fra tidligere projekter, hvilket gør dem til attraktive samarbejdspartnere. Især civilsamfundsorganisationer fremhæver fondes potentiale til at bibringe dyb og specialiseret viden, som ofte er utilgængelig for mindre organisationer.

*”Fondene bør påtage sig et medansvar for at facilitere ny viden og drive forandringer, der søger at løse ikke-prioriterede og komplekse problemer”*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

*”Fonde kan fx invitere aktører ind til fælles vidensdage med henblik på ideudveksling og projektudvikling på tværs af aktører”*

– Medarbejder, NGO

Flere fonde har interne vidensmiljøer, som er førende nationalt (og i nogle tilfælde internationalt), og som kan bibringe højt specialiserede indsigter til de relevante aktører. Vidensinstitutioner er derfor til fondenes mest brugte samarbejdspartnere, som vist i figur 19, hvilket indikerer deres vigtige rolle i at etablere og formidle det dybe vidensgrundlag, der er nødvendigt for at forstå komplekse samfundsproblemer i dybden.

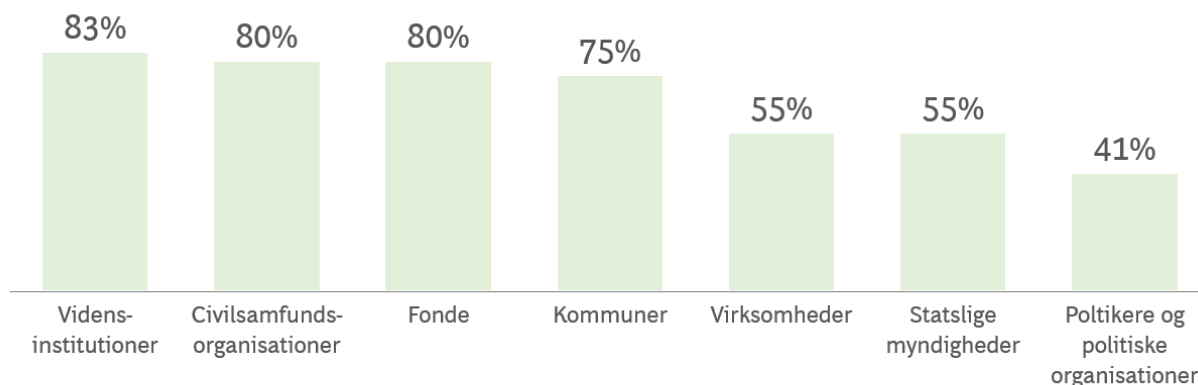


af fonde angiver at benytte viden og research som virkemiddel i arbejdet med at skabe systemforandring

Note: Hvilke virkemidler anvender din organisation i arbejdet med at skabe systemforandring?

Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

**Figur 19:** Aktører, som fonde angiver at have samarbejdserfaring med



Note: Hvor ofte har din organisation indgået i samarbejder med følgende aktører med henblik på at skabe systemforandring? N=27-30 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

## Fonde kan bruge viden som virkemiddel på tre måder

Konkret kan fonde bringe deres viden i spil til at understøtte systemforandring på tre måder, som oplistes herunder.

### Løsning | Opbygning af en fælles forståelse af problemer gennem viden

Fonde kan spille en central rolle i at opbygge et fælles vidensgrundlag og forståelse af komplekse samfundsproblemer på tværs af aktører. Fonde kan gennem forskning, dataindsamling, analyser mm. bidrage til at skabe en fælles forståelse af komplekse problemstillinger og potentielle løsninger, der kan

være vigtig for at mobilisere til handling. Det kan fx. være gennem analyser, der synliggør effektiviteten af forskellige tiltag, eller kortlægning af lovgivning og rammevilkår på et bestemt område.

Fonde kan enten genere denne viden selv eller indgå i samarbejder med vidensinstitutioner og eksperter om at levere denne dybdeviden, som andre organisationer sjældent besidder eller har ressourcerne til at tilvejebringe.

## Egmont Fonden & Børns Vilkår – Bekæmpelse af skolefravær gennem viden samt dyb og fælles forståelse af problemet

I 2019 indgik Børns Vilkår og Egmont Fonden et femårigt partnerskab med fokus på at nedbringe børns skolefravær. For at lykkes med dette var der i samarbejdet fra start fokus på at skabe en dyb og fælles forståelse af, hvad årsagerne til børns skolefravær er, samt hvad løsningerne kan være. Et af formålene med samarbejdet var derfor at indsamle og udbrede viden om, hvordan børn oplever skolefravær og årsagerne hertil. Herudover blev aktører på skole- og socialområdet samlet i et netværk med fokus på at udpege centrale udfordringer og mulige løsninger relateret til skolefravær.

*”Partnerskabet har været med til at ændre den politiske og faglige forståelse af fravær. Fravær er ikke frivillig ”pjæk”, men opstår når og unge står i svære situationer. Det har krævet viden og dialog på tværs af sektorer at nå til den erkendelse og ændre den grundlæggende forståelse af fravær” – Leder, fond*

**Læring fra casen:** Casen kan inspirere til, hvordan man indgår i samarbejder, der har særskilt fokus på at skabe en fælles problemforståelse, samt hvordan det kan være vigtigt at lade ens eget organisatoriske ståsted træde i baggrunden for at kunne være åben for, hvordan problemer kan forstås og løses. Endelig viser casen hvordan forskellige aktører kan arbejde sammen om at udfordre forenklede forståelser, ”mentale modeller”, af et problem for at skabe bedre og mere nuancerede forståelser. Det kan være et vigtigt bidrag i udviklingen af nye løsninger og rammer for løsninger.

Kilder: Interview; Altinget, 2019

## Realdania – Opbygning og implementering af fælles rammeværktøj og vidensgrundlag for de kommunale klimahandlingsplaner.

Realdania har som en del af initiativerne DK2020 og Klimaalliancen, investeret betydelige ressourcer i at etablere et fælles grundlag for planlægning af kommunal klimahandling i form af rammeværket Climate Action Planning Framework. KL, Realdania, de fem regioner, CONCITO og C40 Cities er gået sammen i de to projekter, hvor formålet med DK2020-initiativet var at understøtte kommuner i at udvikle klimahandlingsplaner, mens den nuværende klimalliance hjælper kommuner med at implementere handlingsplanerne med henblik på at leve op til Parisaftalens mål om at blive klimaneutral inden 2050.

**For at etablere et fælles vidensgrundlag og fælles handling på tværs af de danske kommuner sikrede Realdania frembringelse af rammeværktøj og viden i DK2020-initiativet ved at tilføre ressourcer til et nationalt sekretariat** i form af den grønne tænketank CONCITO og overføre metoder fra det internationale C40 samarbejde samt viden fra en række andre nationale aktører. DK2020 og Klimaalliancen sikrer således fælles rammeværktøj, data og CO2 opgørelsesmetoder, som sikrer at aktører taler ud fra samme grundlag.

**Læring fra casen:** En central indsigt fra samarbejdet har været, at det fælles vidensgrundlag på tværs af kommuner har været afgørende for at mobilisere til fælles handling på et omdiskuteret og stærkt politiseret område som klimahandling. Realdanias rolle i DK2020 og Klimaalliancen viser, hvordan fonde konkret kan bidrage til at løse komplekse, tværgående samfundsproblemer ved at iværksætte frembringelse af generisk viden og metodetilgang.

Kilder: Interview; Realdania, 2022; Realdania, 2024c



## Løsning | Praksisorienteret vidensopbygning gennem fx eksperimenter

Fonde kan ligeledes bringe deres viden i spil ved hjælp af praksisorienteret vidensopbygning og -deling. Ved at finansiere eksperimentelle og innovationsorienterede projekter og indsatser kan fonde bidrage til at generere ny viden, som kan være til gavn for fonden selv, men også andre ak-

tører på tværs af økosystemet. Fonde kan anvende mere risikovillig kapital til at støtte projekter, der endnu ikke har demonstreret synlig effekt, og som ville have svært ved at opnå finansiering fra statslige eller kommunale kilder. Denne form for støtte muliggør afprøvning af nye løsninger og metoder, som kan have stor betydning for systemforandring. Ved at tage chancer på innovative projekter, hjælper fonde med at udvikle nye "next practices" og dokumentere lovende resultater, som andre kan lære af og bygge videre på. Dette skaber en feedback-loop, hvor læring fra praksis bliver til ny viden, som igen kan informere fremtidige indsatser. I den sammenhæng er det væsentligt, at fondene ikke kun er villige til at dele viden om, hvad der har virket. Det er mindst lige så væsentligt at dele læring fra fejlslåede indsatser og utilsigtede effekter.

### Novo Nordisk Fonden - Nationalt initiativ for børn i udsatte positioners trivsel og læring efter COVID-19

Det nationale initiativ for de mest udsatte børns trivsel og læring efter COVID-19 blev iværksat for at støtte de børn, der blev hårdest ramt af pandemiens konsekvenser. Initiativet har til formål at hjælpe udsatte børn med at indhente fagligt efterslæb og forbedre deres trivsel gennem målrettede indsatser som undervisning i små grupper, ekstra lærere eller ressourcepersoner, og intensive læringsforløb. Regeringen, Kommunernes Landsforening, og flere fonde, herunder Novo Nordisk Fonden, investerede i initiativet. Novo Nordisk Fonden bidrog med 50 mio. kr.

**Novo Nordisk Fondens bidrag fokuserede på at muliggøre eksperimenterende tiltag, der kunne forbedre børns læring og trivsel på lang sigt.** Partnerskabet prioriterede projekter baseret på videns- og evidensbaserede metoder, der endnu ikke var dokumenteret i stor skala i en dansk kontekst. Dette inkluderede støtte til praksisorienterede projekter, der ikke blot hjalp børn i udsatte positioner, men også genererede ny viden om effektive læringsmetoder og interventioner.

**Læring fra casen:** Casen viser, hvordan investering i eksperimentelle og praksisorienterede projekter kan bidrage til at skabe ny viden og forbedre indsatser for udsatte grupper. Selv om tidshorizonten er kort og omfanget forholdsvis begrænset, er der tale om et systemforandrende initiativ, da det har bidraget til at skabe ny viden og ændringer i måden, hvorpå trivselsindsatser implementeres og evalueres. Initiativet har potentiale til at påvirke fremtidige politikker og praksisser, hvilket sikrer en vedvarende effekt på systemniveau

Kilder: Interview; Novo Nordisk, 2021; Social- og Boligstyrelsen, 2021; VIVE, 2023b

### Løsning | Styrkelse af det brede vidensgrundlag via vidensformidling

For det tredje, kan fonde anvende viden som et virkemiddel til at styrke vidensgrundlaget omkring specifikke samfundsproblemer gennem bredere vidensformidling, der ikke nødvendigvis er knyttet til en enkelt indsats eller samarbejde, eller gennem mobilisering af vidensmiljøer.

Ved systematisk at dele læringer om effektive indsatser, måling og evaluering samt samarbejdsmetoder bredt kan fonde styrke det fælles vidensgrundlag og inspirere andre aktører til handling. Fonde kan arrangere konferencer, workshops og seminarer, hvor forskere, praktikere og beslutningstagere udveksler viden og erfaringer. Desuden kan fonde publicere rapporter, white papers og artikler, der formidler forskningsresultater og best practices til en bredere offentlighed. Ny viden kan omsættes til værktøjskasser og metodesamlinger, som kan give praktikere mulighed for konkret handling. Ved at gøre disse ressourcer tilgængelige online, sikrer fonde, at viden spredes bredt og anvendes af forskellige aktører til at forbedre deres indsatser.

Endelig kan fonde støtte oprettelsen af videnscentre eller platforme, der samler og formidler viden om specifikke emner som klimaændringer, sundhed eller social ulighed. Disse centre fungerer som hubs for forskning, uddannelse og praktisk anvendelse, hvilket sikrer, at viden bruges til at skabe reelle forandringer i samfundet. Eksempler på disse fra Danmark er Novo Nordisk Fondens støtter til Steno Diabetes Center eller Rockefeller Foundations 'Bellagio Center'<sup>17</sup>, der fungerer som et internationalt videns- og innovationscenter, hvor forskere, politikere og praktikere mødes for at diskutere og udvikle løsninger på globale udfordringer som klimaændringer, sundhed og social ulighed.

---

<sup>17</sup> Novo Nordisk Fonden, 2024a; The Rockefeller Foundation, 2024

### 3. Facilitering af samarbejder

Samarbejder er en forudsætning for at løse komplekse problemer. Systemforandrende samarbejder opfattes dog ofte som ressourcetunge at indgå i, og mange af de adspurgte aktører efterlyser neutrale platforme, som samarbejderne kan stå på. Her kan fonde spille en vigtig rolle som facilitator, der kan samle aktører på tværs af sektorer og områder samt bidrage til at sikre den rette organisering og koordinering af aktiviteter.

#### **Samarbejder om komplekse problemer kan være ressourcetunge at indgå i**

Mange aktører i undersøgelsen peger på, at det kan være ressourcetungt at indgå i forpligtende systemforandrende samarbejder. For nogle kan dette i sig selv være en barriere for overhovedet at indgå i samarbejder.

Denne opfattelse er særligt herskende blandt både civilsamfundsorganisationer, der ofte har knappe ressourcer, samt blandt myndigheder, der typisk har størstedelen af deres midler bundet op på lovbestemte initiativer og ofte arbejder under tidspres på grund af skiftende politiske dagsordener. Flere aktører oplever, at samarbejder er ressourcetunge at starte op, samt at der undervejs i samarbejder stilles krav til fx løbende koordinering og opfølgning på tværs af aktører, hvilket kan være tidskrævende og byrdefuldt.

Nogle aktører peger på også på, at samarbejder med fonde ofte kan være ressourcetunge, fordi der insisteres på topledelsesinvolvering fra start til slut. Ved indgåelsen af samarbejder er det derfor vigtigt at overveje, hvilke konkrete personer man vælger at inddrage fra samarbejdspartners side for at udnytte ressourcerne bedst muligt. Det er vigtigt at ramme en balance, hvor man på den ene side skaber buy-in fra toppen af de involverede organisationer, samtidig med, at man involverer mere operationelle medarbejdere, der har viden og ekspertise om det specifikke problem, man søger at adressere.

*”Det kræver en investering fra vores side at indgå i samarbejder - man skal sætte ressourcer af til at opbygge et fællesskab. Disse ressourcer kan være svære at finde, og derfor bliver samarbejder med fonde ofte nedprioriteret”*

– Leder, Myndighed

*”Det er ofte ressourcekrævende at indgå i større samarbejder. De kræver meget planlægning og koordinering. Det er ikke alle, der råder over de finansielle midler og andre ressourcer, det kræves for at indgå i disse samarbejder”*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

#### **Fonde kan spille en vigtig rolle som facilitator af samarbejder**

Analysen viser, at der er mange organisationer, der efterspørger bedre facilitering af samarbejder. **64 pct.** af adspurgte aktører angiver, at støtte til netværk og partnerskabsopbygning er vigtigt for dem i arbejdet med systemisk forandring. Derfor kan støtte til netop dette være et vigtigt virkemiddel for fonde til at sikre velfungerende samarbejder.



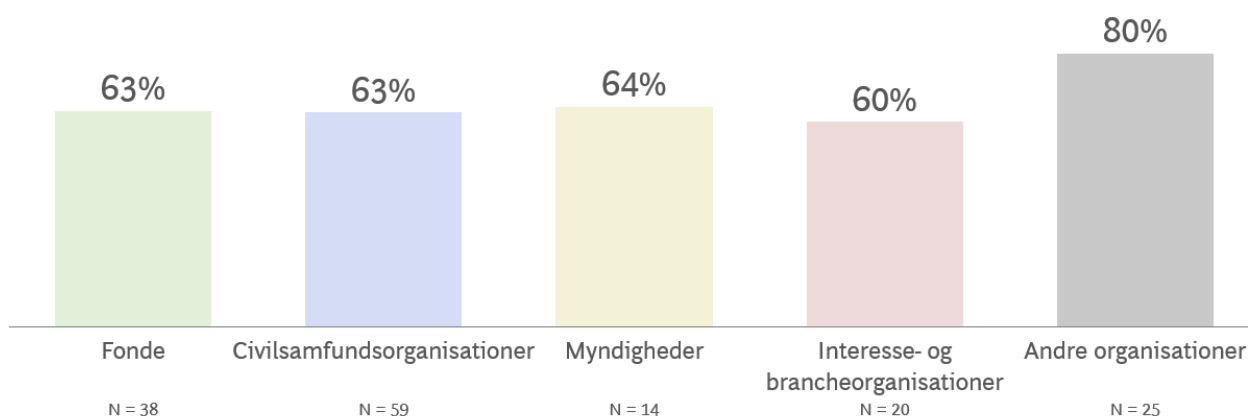
Det ses dog, at fonde ikke adskiller sig fra øvrige aktører, når det kommer til hvor udbredt brugen af facilitering af partnerskaber er som virkemiddel. 65 pct. af alle aktører bruger facilitering af partnerskaber som et virkemiddel i systemforandringsarbejde. Blandt fonde, civilsamfundsorganisationer, myndigheder og interesseorganisationer angiver 60-65 pct. af de adspurgte aktører, at de benytter facilitering af partnerskaber som virkemiddel.



af alle aktører ser støtte til netværk- og partnerskabsopbygning som vigtigt/ meget vigtigt

Note: Hvor vigtigt er netværk- og partnerskabsopbygning som virkemiddel i din organisations arbejde med systemforandring?  
N=139 (alle)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

**Figur 20:** Andel af aktører der angiver, at de bruger facilitering af partnerskaber som virkemiddel til at skabe systemforandring



Note: Hvilke virkemidler anvender din organisation i arbejdet med at skabe systemforandring?  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Fonde har potentiale til i højere grad at tage ansvar for at facilitere og finansiere samarbejder, hvilket kan reducere det ressourceforbrug, som systemforandrende samarbejder kan medføre for deres partnere.

*”Fonde skal anerkende at det kan tage lidt tid ”at finde hinanden” og at der skal afsættes midler af til at facilitere dette.”*

- Leder, Civilsamfundsorganisation

*”Jo flere modsatrettede interesser, der skal bringes sammen, jo mere kræves der af facilitatoren”*

– Leder, Brancheorganisation

Partnere i et samarbejde har ofte forskellige forståelser af problemet og interesser i løsningen, hvilket kan være i konflikt med hinanden. Uden en facilitator, der kan skabe en fælles, legitim platform for samarbejdet, er der risiko for interessekonflikter og mistillid, som kan forhindre samarbejdets indgåelse eller hæmme dets succes.

**Løsning | Fonde kan spille en vigtig rolle som facilitator i samarbejder**

Fleere adspurgte aktører peger på, at fonde kan spille en unik og vigtig rolle som en faciliterende partner i samarbejder. Her fremhæver flere aktører særligt fondes store netværk, frie kapital samt legitimitet og status som en neutral aktør, som særligt vigtige egenskaber, der gør, at fonde har en god position til både at samle aktører og facilitere samarbejder undervejs.

Fonde kan spille en vigtig faciliterende rolle ved fx at yde sekretariatsbistand, der kan bidrage til at sikre central organisering samt planlægning og koordinering af aktiviteter. Bistanden kan bestå af at tilbyde fælles ressourcer, såsom mødelokaler, teknologisk udstyr og administrative tjenester, hvilket gør det lettere for fondes samarbejdspartnere at fokusere på deres kerneopgaver i relation til systemforandring. Hermed bygger fondene et "tredje sted" for aktørerne, som muliggør fokuseret samspil omkring systemforandring.

*"Fonde kan bidrage til at samle vigtige aktører,"*

- Leder, myndighed

*"Fonde kan finansiere mødesteder, infrastruktur og opbygning af økosystemer samt agere 'honest broker' i samarbejder for at undgå misforstået konkurrence mellem aktører"*

- Leder, tværsektorielt partnerskab

*"Fonde skal passe på med hvor meget de blander sig i samarbejder, men det kan være en stor hjælp at fonde faciliterer og fx agerer sekretariat"*

- Leder, Tænk tank

### **Grundfos Fonden, Novo Nordisk Fonden, Lego Fonden og Udenrigsministeriet – Facilitering af samarbejde**

Grundfos Fonden har sammen med Novo Nordisk Fonden, Lego Fonden og det danske Udenrigsministerium lanceret et samarbejde om at forbedre flygtningesituationen i Kenya på et systemisk niveau i fællesskab med de kenyanske myndigheder. Samarbejdet mellem de tre fonde og Udenrigsministeriet skal understøtte Kenyas indsats for at tackle de komplekse udfordringer og skabe en bedre og mere tidsvarende flygtningeindsats.

**Hver samarbejdspartner bidrager med forskellige kompetencer** og netop den mangefacetterede tilgang er vigtigt, når udfordringerne er så komplekse, som de er i dette tilfælde: LEGO Fonden bidrager med sin omfattende erfaring inden for børn og uddannelse, Novo Nordisk Fonden med sin sundhedsekspertise, og Grundfos Fonden med sin viden om vandprogrammer.

Grundfos Fonden fremhæver væsentligheden i samarbejdet af at gå på tværs af sektorer og at være bevidst om hver parts specialer til at skabe resiliente systemer og sikre interoperabilitet mellem de involverede aktører og lokale aktører. Grundfos Fonden understreger nødvendigheden af en fælles ledestjerne og tidlig afklaring af processer og tilgange mellem samarbejdspartnerne. **Partnerskabet forudsætter vedholdende opfølgning og at alle parter bringes sammen om bordet til at koordinere og binde de forskellige aktører og ressourcer sammen**, der er med til at sikre effektive arbejdsgange og synergi parterne imellem.

**Læring fra casen:** Casen illustrerer, hvordan fonde kan spille en central rolle i at understøtte systemisk forandring ved at påtage sig ansvaret for faciliteringen af samarbejde. Ved at fungere som bindeled og koordinator kan fonde sørge for, at aktører i samarbejdet bidrager effektivt til indsatsen. Denne mangefacetterede tilgang, hvor forskellige ekspertiser og ressourcer bringes i spil, viser vejen for, hvordan komplekse sociale problemer kan tackles gennem tværsektorielle partnerskaber.

Kilder: Interview; Grundfos Fonden, 2024; Novo Nordisk Fonden, 2024b

## 4. Kapacitets- og kompetenceopbygning

Arbejdet med komplekse problemer stiller krav til de kompetencer og kapaciteter, man skal besidde for at kunne bidrage til at udvikle og implementere effektive indsatser. Flere af fondenes eksterne samarbejdspartnere – herunder civilsamfundsorganisationer, myndigheder, kommuner og virksomheder – efterspørger et løft i kapacitet og kompetencer for effektivt at kunne bidrage til systemforandring. Og her er vel at mærke tale om løft, som aktørerne ofte ikke er i stand til at finansiere eller på anden vis tilvejebringe selv. Flere peger ligefrem på, at mangel på ressourcer til kapacitets- og kompetenceudvikling er en barriere for at bidrage til systemforandring.

Fonde kan her spille en vigtig rolle i at ruste aktører til at tackle komplekse problemer ved at sikre, at de besidder de nødvendige kapaciteter og kompetencer. Der er med andre ord tale om et centralt virkemiddel i fondenes bestræbelser på at skabe mere og bedre systemforandring.

### Støtte til kapacitets- og kompetenceudvikling er vigtigt for arbejdet med systemforandring

Omstillingen til arbejdet med systemisk forandring og komplekse problemer stiller ofte nye krav til organisationers kompetencer, som mange aktører har svært ved at imødekomme. Flere aktører påpeger blandt andet, at de mangler kompetencer til at forstå komplekse problemer ud fra et systemisk perspektiv samt viden om modeller for samarbejde og evaluering af systemiske indsatser.

Andre aktører angiver, at de mangler medarbejder, tid og kapacitet til at indgå i langvarige samarbejder eller arbejde i dybden med de problemer, de forsøger at løse.

**34 pct.**<sup>18</sup> af adspurgte aktører på tværs af aktørgrupper angiver således, at manglende kapacitet og kompetencer til at arbejde systemisk udgør en væsentlig barriere for at håndtere komplekse problemer. Samtidig angiver **69 pct.**<sup>19</sup> på tværs af aktører, at de ser støtte til kapacitets- og kompetenceopbygning som vigtigt for deres evne til at arbejde med systemforandring. Dette gælder for hele **83 pct.** af de adspurgte myndigheder.

*”Vi mangler flere ansatte samt et kompetenceløft af vores medarbejdere for at kunne rykke hurtigere og langt mere ambitiøst på de dagsordner vi arbejder med”*

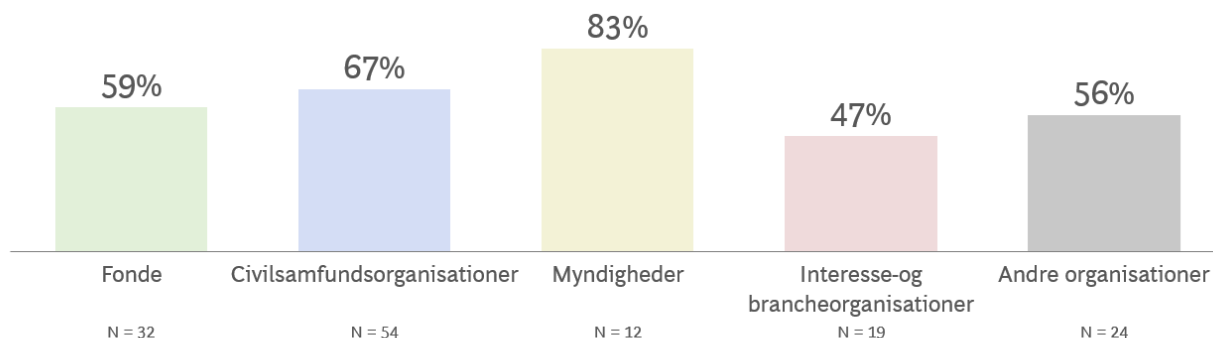
– Leder, Vidensinstitution

<sup>18</sup> Note: *Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring?* N=154 (alle). Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

<sup>19</sup> Note: *Hvor vigtigt er støtte til kapacitet og kompetenceopbygning for din organisations arbejde med systemforandring?* N=109 (alle ekskl. Fonde). Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024



**Figur 21:** Andel der angiver, at støtte til kompetence- og kapacitetsopbygning er vigtigt/meget vigtigt for at bidrage mere til systemforandring



Note: Hvor vigtigt er støtte til kapacitet- og kompetenceopbygning i din organisations arbejde med systemforandring?  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

**Løsning | Fonde kan spille en vigtig rolle i at bidrage til kapacitets- og kompetenceopbygning hos deres samarbejdspartnere**

Flere aktører peger på, at fonde med deres viden og omfattende ressourcer kan spille en vigtig rolle i forhold til at understøtte kapacitet- og kompetenceopbygning blandt deres samarbejdspartnere.

*”Fondene kan spille en afgørende rolle i at skabe kapacitet og kompetencer i organisationer, der kan understøtte arbejdet med vilde problemer og systemforandringer.”*

– Leder, civilsamfundsorganisation

*”Vi er meget bevidste om, at vi giver penge, men at vi også giver kompetencer”*

– Leder, fond

Fondene er selv bevidste om denne rolle. 58 pct. af adspurgte fonde angiver, at de i dag anvender kapacitetsopbygning aktivt som et virkemiddel i arbejdet med at skabe systemforandring.

Hvilken type kapacitet og kompetencer, der er behov for, vil dog afhænge af den enkelte samarbejdspartner og det problem, der samarbejdes om.

Fonde kan bidrage til deres samarbejdspartners kompetenceudvikling ved at tilbyde målrettede uddannelsesprogrammer og træningskurser, der styrker organisationernes evne til at lede systemforandringsprocesser. Derudover kan fonde levere specialiseret rådgivning og teknisk support, som forbedrer organisationernes effektivitet i specifikke områder som dataanalyse, projektledelse og evaluering. Fonde kan også iværksætte mentor- eller fellowshipordninger, der matcher erfarne eksperter med mindre erfarne aktører, hvilket fremmer vidensdeling og opbygger kapacitet inden for komplekse problemstillinger.

Endeligt kan fonde også give støtte til fx udvidelse af arbejdsstyrken og teknisk og fysisk infrastruktur med henblik på at udvide de eksterne organisationers kapacitet.



af fonde anvender kapacitetsopbygning som virkemiddel i arbejdet med systemforandring

Note: Hvilke virkemidler anvender din organisation i arbejdet med at skabe systemforandring? N=38 (fonde)  
 Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

## Faktor D – Opbygning af kompetencer blandt demokratiske kræfter

Faktor D er et transnationalt hub designet til at fremme demokratiske kræfter i Tyskland, Østrig og Schweiz. Projektet er et samarbejde mellem en række organisationer, heriblandt den tyske fond Robert Bosch Stiftung, Mercator Foundation fra Schweiz og ERSTE Stiftung fra Østrig, som de centrale filantropiske støtter. Faktor D sigter mod at opbygge kompetencer, fremme vidensudveksling og organisere en fælles indsats for at styrke demokratiet på tværs af sektorer herunder civilsamfundet, offentlig forvaltning, politik, erhvervsliv og medier.

Faktor D organiserer en række workshops og events, som er designet til at fremme vidensudveksling og udvikling af kompetencer blandt demokratiske aktører. For eksempel starter de innovationsprocesser, hvor deltagerne kan lære af hinanden og udvikle nye færdigheder og strategier for demokratiarbejde. Deres tilgang med missionsdrevne projekter indebærer også kapacitetsopbygning ved at samle aktører omkring specifikke temaer og udfordringer. Dette giver deltagerne mulighed for at udvikle nye kompetencer i praksis gennem deltagelse i konkrete projekter, der sigter mod at styrke demokratiet

**Læring fra casen:** Faktor D's strategi for at skabe systemforandring viser, at kapacitets- og kompetenceopbygning kan være en vigtig løftestang. Ved at udstyre demokratiske aktører med de nødvendige værktøjer og viden til at arbejde effektivt og samarbejde på tværs af sektorer og landegrænser muliggør Faktor D, at disse aktører kan være med til at drive systemforandringer.

Kilder: Robert Bosch Stiftung, 2024; Philea & Copenhagen Institute for Futures Studies, 2024

## 5. Advocacy

Advocacy handler om at påvirke beslutningsprocesser og samfundsopfattelser blandt de aktører, som præger et bestemt problemfelt. Advocacy rummer flere aktiviteter, der kan sigte mod at påvirke politiske beslutningstagere, lovgivere, offentligheden og andre interessenter for at fremme bestemte mål eller politiske forandringer.

Advocacy kan være et effektivt virkemiddel for systemforandring - især i kombination med andre filantropiske redskaber. Brugen af advocacy ansues dog også af nogle fonde med en vis varsomhed grundet politiske hensyn, og det er derfor langt fra alle danske fonde, der har integreret advocacy i deres arbejde med systemforandring i dag. Under de rette betingelser har advocacy dog stort potentiale for at være et effektivt bidrag til at tackle komplekse samfundsproblemer.

### Der er forskellige holdninger til, hvor aktiv en rolle fonde skal spille - flere fonde er tilbageholdende med at fremstå politiske

Flere fonde har traditionelt været tilbageholdende med at benytte sig aktivt af advocacy som et redskab i den filantropiske værktøjskasse. Det har ofte været på grund af bekymring for at fremstå politiske eller partiske. Dette har været særligt udtalt i problemfelter, der er præget af politisk polarisering, hvor risikoen for at blive opfattet som partisk er højere.

*”Hvis man gerne vil arbejde med systemforandring, så er forudsætningen, at man skal gøre sig klart, hvad man gerne vil forandre. Med dette bliver man en part i en samtale, og det er et skridt, der for mange fonde kan være svært at tage”*

– Leder, fond

Enkelte fonde er af den overbevisning, at fonde slet ikke bør arbejde med advocacy, da det kan kompromittere fondenes 'neutrale' og 'apolitiske' rolle og omdømme.

Der synes dog generelt blandt fondene i undersøgelsen at være en stigende erkendelse af, at fonde pr. definition agerer politisk og har en dagsordenssættende magt – alene i kraft af hvordan de udleder midler, og hvilke emner, de fokuserer på. Systemforandring kan næsten ikke undgå at være politisk, da det handler om at præge samfundsudviklingen i en bestemt retning.

### Fonde er blevet mere åbne for at bruge advocacy aktivt – men brugen er stadig ikke udbredt

Brugen af advocacy som et aktivt virkemiddel til at skabe forandringer er stigende blandt fonde, hvilket indikerer, at flere fonde er blevet mere åbne for at tage aktiv stilling. Der er dog stadig en vej at gå før advocacy bliver en udbredt og integreret del af fondenes arbejde med henblik på systemforandring. Under halvdelen af adspurgte fonde angiver, at de bruger advocacy som et virkemiddel i arbejdet med at skabe systemforandring.



af fonde anvender advocacy som virkemiddel

Note: Hvilke virkemidler anvender din organisation i arbejdet med at skabe systemforandring? N=38 (fonde)  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024



## Løsning | Advocacy kan være et effektivt greb til at påvirke dagsorden, adfærd og holdninger

Fonde kan generelt indtage to roller, når de bruger advocacy som virkemiddel. De kan understøtte andre organisationers arbejde med advocacy, eller de kan selv iværksætte advocacy-tiltag. Fonde har i kraft af deres ressourcer og anskuelse

som saglige videnspartnere en legitimitet og position, hvor de har mulighed for at kunne forme den offentlige debat og sætte vigtige emner på dagsordenen. Overordnet set har man som fond mulighed for at målrette sin advocacy-indsats mod tre målgrupper: Den brede offentlighed, det politiske system, eller specifikke enkeltaktører.

Fonde kan rette kampagner mod den **brede offentlighed** med henblik på at oplyse, øge bevidstheden eller mobilisere offentlig opbakning til konkrete problemstillinger og skabe kulturændringer, der ændrer den måde, den bredere befolkning anskuer et problem på. Dette kan omfatte alt fra folkesundhedskampagner til initiativer, der fremmer sikkerhed og trivsel i samfundet.

### TrygFonden – Systematisk arbejde med advocacy

TrygFonden er et eksempel på en fond, der aktivt anvender kampagner og oplysningsarbejde med henblik på at ændre holdninger og adfærdsmønstre, der bidrager til at fastholde samfundsproblemer. Disse kan omfatte alt fra folkesundhedskampagner til initiativer, der fremmer sikkerhed og trivsel i samfundet

**Kampagnen "Fuld af Liv" er et konkret eksempel på en offentlig påvirkningskampagne**, som TrygFonden sammen med Kræftens Bekæmpelse har iværksat. Fuld af Liv fokuserer på at skabe en sund alkoholkultur blandt unge blandt andet ved at arbejde på at udsætte alkoholdebuten og reducere unges alkoholforbrug gennem oplysning og undervisning. Fonden har valgt at arbejde strategisk med at ændre holdninger blandt befolkningen som led i at skabe effektiv systemforandring.

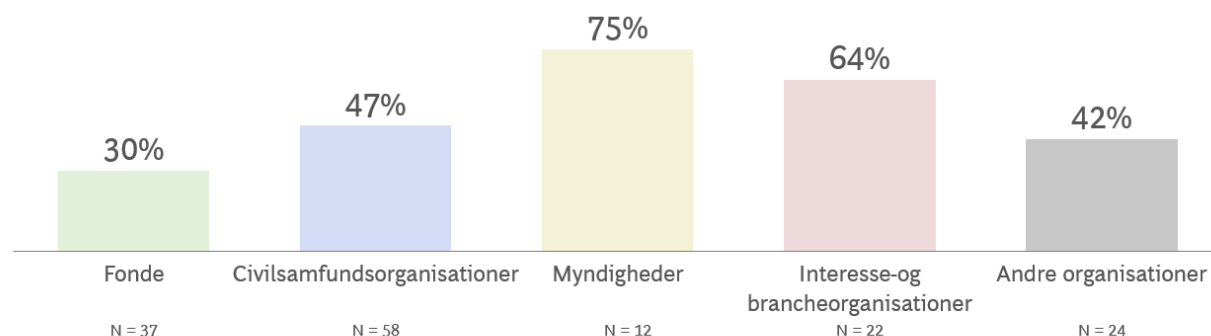
**Arbejdet med advocacy er ikke uden udfordringer.** Politisk polarisering kan være en hindring, og TrygFonden er meget bevidst om, hvordan fonden agerer på problemfelter, der kan opfattes som politiske. TrygFonden lægger vægt på vigtigheden af at støtte sig til solid faglig viden for at undgå misforståelser om partiskhed. Fonden understreger vigtigheden af at opbygge folkelig opbakning for at sikre bred accept og støtte til forandringer, før man engagerer det politiske rum med henblik på at ændre lovgivning, regulering eller andre rammevilkår.

**Læring fra casen:** Casen viser, at arbejdet med advocacy kræver strategiske overvejelser omkring både målgruppe, samt hvordan man håndterer politisering af dagsordener. Vigtige læringer inkluderer nødvendigheden af at basere oplysningskampagner på solid viden. For TrygFonden er det samtidig et strategisk valg af involvere den brede befolkning for at opnå bred accept og støtte.

Kilder: Interview; TrygFonden, 2024b

Fonde kan rette advocacy-indsatser mod det **politiske system** med henblik på en mere direkte påvirkning af regler og rammevilkår, som flere adspurgte aktører opfatter som en barriere for deres arbejde med systemforandring.

**Figur 22:** Andel af aktører der angiver, at rammevilkår er en af de største barrierer for systemforandring



Note: Hvad er i dine øjne de største interne barrierer for, at din organisation kan bidrage mere til systemforandring?  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Fonde nævner særligt manglende mod blandt politikere drevet af blandt andet kortsigtede budgetprocesser og ønsket om hurtige politiske sejre som rammevilkår, der er en barriere at arbejde med systemforandring. Myndigheder fremhæver primært hurtigt skiftende og forskelligartet lovgivning som barrierer under rammevilkår.

*”Jeg oplever at kortsigtede offentlige budgetter, kortsigtet tankegang blandt politikere og pressede aktører i det offentlige er barriere for vores arbejde med systemforandring”*

– Leder, fond

*”Den generelle tilgang med ”lovgivning på speed” og forskellige lovgivning på tværs af sektorer er væsentlige barrierer”*

– Leder, Myndighed

Fonde kan derfor arbejde aktivt med at påvirke lovgivning og politiske rammer for at skabe gunstige betingelser for systemforandringer. Dette involverer ofte samarbejde med politiske beslutningstagere på både nationalt og lokalt plan og andre nøgleaktører i det politiske system.

### Policy Lab – påvirkning af det politiske system

Policy Lab er et initiativ rettet mod at styrke anbragte unges overgang til voksenlivet. Initiativet er et samarbejde mellem socialpædagogerne, Dansk Socialrådgiverforening, De Anbragtes Vilkår, Børns Vilkår, Foreningen af Døgn- og Dagtilbud og Bikubenfonden.

**Policy Lab arbejder aktivt med advocacy ift. at påvirke de politiske rammer**, der regulerer feltet omkring anbragte unge. Initiativet har udviklet en fælles vision for overgangen fra anbringelse til eget hjem og arbejder ud fra en præmis om, at realisering af visionen kun kan lade sig gøre med en række systemiske skift, der både berører politik og praksis.

Policy Lab har taget initiativ til omfattende undersøgelser og analyser, som bruges til at understøtte forslag til lovændringer og nye politiske initiativer. Policy Lab er også i direkte dialog med politiske beslutningstagere gennem møder og konferencer, hvor resultaterne af deres undersøgelser præsenteres for politikere og embedsmænd. Dertil arbejder Policy Lab på at identificere øvrige kulturelle og strukturelle barrierer for en realisering af Policy Labs samlede vision.

**Læring fra casen:** Policy Lab har formået at formulere en fælles vision for overgangen fra anbringelse til eget hjem, som alle konkrete anbefalinger og initiativforslag peger ind i. Det skaber en rød tråd i advocacyarbejdet og øger dermed gennemslagskraften. Policy Lab rummer både ungeperspektivet og de fagprofessionelles perspektiv. Den perspektivrigdom er en forudsætning for at kunne skabe et samlet billede af de barrierer, som fastholder systemet og umuliggør realiseringen af den fælles vision for anbringelsesområdet.

Kilder: Bikubenfonden, 2024b

Endelig kan fonde målrette advocacy og oplysningsarbejde mod **konkrete aktører** med henblik på at ændre holdninger og adfærdsmønstre, der kan bidrage til at tackle konkrete problemstillinger. Dette kan være rettet mod fx erhvervsliv og civilsamfundsaktører.

## 6. Evaluering og læring

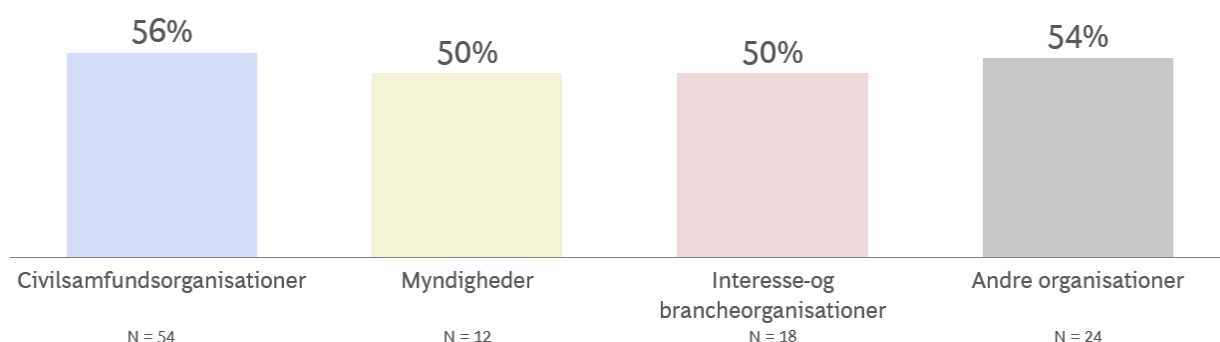
En systemisk tilgang til problemer kræver, at man ser måling og evaluering i et nyt lys. Når indsatsen fokuserer på at løse de bagvedliggende årsager til problemerne i stedet for kun at afhjælpe symptomerne, ændres kravene til, hvad der skal måles, og hvordan man evaluerer indsatser. Samtidig er læring en central del af en systemisk tilgang til problemer. Der er fokus på langvarige indsatser, hvor der er en væsentlig grad af usikkerhed om både målet og midlerne. Derfor er læring vigtig for kontinuerligt at kunne forbedre indsatser og samarbejder.

Fonde kan spille en vigtig rolle ved aktivt at inkorporere læringer og relevante evalueringsmetoder som et virkemiddel i de samarbejder, de indgår i.

### Læring er et selvstændigt mål

For at løse komplekse problemer er det vigtigt at have fokus på læring som et selvstændigt mål. Denne læring kan nemlig være et vigtigt bidrag til at skabe en dybere forståelse af de problemer, man forsøger at adressere. For at drage tilstrækkelig nytte af tidligere læringer, er det centralt, at man har de rigtige metoder til at evaluere indsatser og kontinuerligt inddrage læringer i nye samarbejder. Vigtigheden af måling, evaluering og læring afspejles også blandt fondes potentielle samarbejdspartnere, hvor **~50 pct.** af adspurgte respondenter angiver, at støtte til netop måling, evaluering og læring er vigtigt for deres arbejde med systemforandring.

**Figur 23:** Andel der angiver måling, evaluering og læring som vigtigt/meget vigtigt i arbejdet med systemforandring

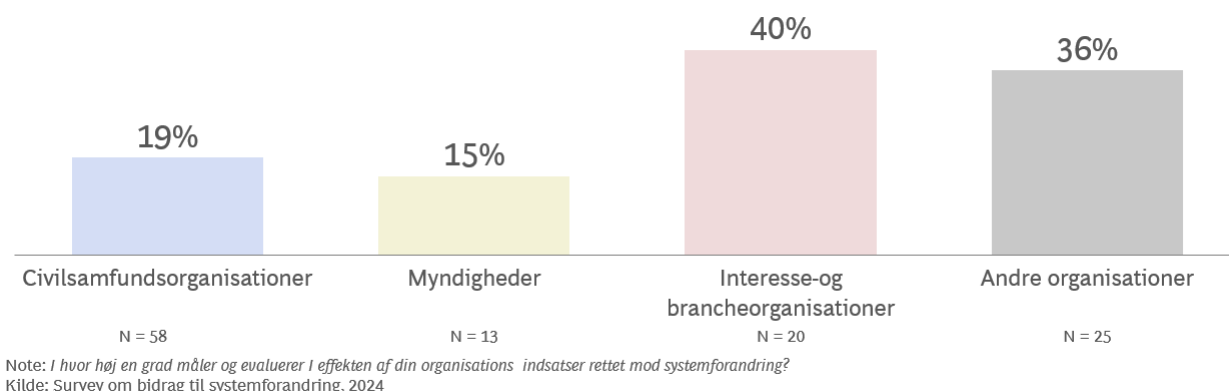


Note: Hvor vigtigt er støtte til måling, evaluering og læring i din organisations arbejde med systemforandring?  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Det ses dog også, at under halvdelen af de adspurgte aktører aktivt arbejder med at måle og evaluere effekten af indsatser rettet mod systemforandring, jf. figur 24 nedenfor.



**Figur 24:** Andel der angiver, at de i høj/meget høj grad måler og evaluerer effekten af indsatser rettet mod systemforandring



Den relativt lave andel af aktører, der måler og evaluerer effekten af indsatser, kan skyldes en generel usikkerhed om, hvordan man bedst udfører målinger og evalueringer af systemforandrende arbejde samt indsamler og deler læring. Dette indikerer et betydeligt potentiale for kompetenceudvikling blandt fondenes samarbejdspartnere på dette felt.

*"Vi har langt fra fået lavet nok evalueringer, men vi har ikke kunnet finde forskere, der har kunnet acceptere den præmis, der skal til, for at lave evaluering af systemforandring"*

– Leder, Civilsamfundsorganisation

*"Vi ønsker at måle og være hardcore på måling af effekt, men det er noget andet, der efterspørges, når man arbejder med systemforandring"*

– Leder, Myndighed

Manglede fokus på evaluering og læring forhindrer dynamisk justering og videreudvikling af indsatser baseret på de løbende erfaringer, som ellers er afgørende i arbejdet med komplekse samfundsproblemer, som ofte strækker sig over mange år. I sidste ende kan det føre til suboptimale indsatser.

### Løsning | Fonde kan bidrage til at etablere robuste læringscirkler

Fonde skal fokusere på læring frem for kontrol. Dette indebærer fx en ny tilgang til evaluering og afrapportering, en mere tillidsbaseret ledelse samt selvstyrende teams, hvor medarbejderne i højere

grad tager ansvar for deres opgaver og mål. Konkret kan fonde styrke fokus på læring ved at implementere læringscirkler i deres samarbejder. Disse cirkler kan organiseres i følgende trin, som påbegyndes ved starten af en ny indsats.

1. Læring fra tidligere indsatser inddrages aktivt ved igangsættelsen af nye indsatser
2. Læringer opsamles løbende fra igangværende indsatser via erfaringsudvekslinger med både udførende samarbejdspartnere og berørte målgrupper
3. Læringer analyseres, implikationer udledes og indsatsen justeres på baggrund heraf

*Punkt 2 & 3 kører i et iterativt lærings-loop, så længe samarbejdet pågår*

4. Afsluttende evaluering af indsatsen, hvor fokus er på videns- og læringsopsamling med blik for de overordnede mål for indsatsen

**Figur 25:** Model for brugen af læringscirkler



Foruden læring der føder tilbage til selve indsatsen og bidrager til justeringer & forbedringer af den specifikke indsats, er det vigtigt, at man som fond arbejder aktivt for at etablere læringsloops, der kan føde læring tilbage til organisationen og selve systemet. Læring kan både føres tilbage til egen organisation, hvor de kan anvendes til at styrke fremtidige indsatser, og deles med det samlede økosystem på tværs af aktører, hvilket bidrager til et bredere vidensgrundlag og en dybere forståelse af den konkrete problemstilling.

### Co-Impact – En systemisk tilgang til evaluering og læring

Co-Impact er en global filantropisk organisation, der bringer lokale forandringsskabere og filantroper sammen fra hele verden. De tilbyder fleksible bevillinger til lokalt forankrede partnere, der arbejder med langvarige ændringer af sundheds-, uddannelses- og økonomiske systemer med henblik på at gøre dem stærkere og mere inkluderende. Deres fokus på at fremme ligestilling mellem kønnene og kvinders lederskab er centralt for dette mål.

**Co-Impact lægger stor vægt på at måling skal tjene læring og handling**, og man skal derfor ikke måle for fondsgivernes skyld. Som konsekvens af dette standpunkt kræver fonden fx ikke et bestemt sæt af indikatorer eller prioriterer en evaluering metode frem for en anden. I stedet prioriterer fonden løbende læring og tilpasning i deres projekter, da de mener, at det er vigtigere at håndtere ændringer og projektets behov effektivt end at følge en fastlagt plan strengt. Dette indebærer at lære fra både succeser og fejl og justere processer på individ, organisations- og systemniveau for at opnå bedre resultater. For at fremme effektivitet og samarbejde har Co-Impact reduceret frekvensen af formelle rapporteringer og arbejder på at tilpasse rapporteringskravene med andre finansieringskilder for at lette byrden for deres partnere.

Co-Impact investerer også i at samle og dele viden fra indsatser, så både Co-Impact, deres partnere og andre aktører inden for et givent område kan få gavn af vigtige læring, der kan bruges til at fremme stærkere og mere inkluderende systemer.

**Læring fra casen:** Co-Impacts arbejde med måling og evaluering viser, at det kan være vigtigt at gen-tænke, hvordan og hvorfor man måler og evaluerer indsatser. Færre og mere kontekstbestemte rapporteringskrav kan være konkrete greb, som andre fonde kan lade sig inspirere af.

Kilder: Co-Impact, 2024; Co-Impact, 2021; Shifting Systems Initiative, 2022







# En invitation til fælles handling

I lyset af den stigende interesse for arbejdet med at understøtte systemforandringer med henblik på at løse komplekse samfundsudfordringer, har dette white paper søgt at kaste lys på de unikke roller, de filantropiske organisationer kan spille, og det potentiale, der er for at styrke og udvide arbejdet med systemiske tilgange på tværs af sektor og niveauer.

White paperet indikerer, at filantropiske fonde og foreninger i Danmark kan spille en endnu mere afgørende rolle i at tackle samfundets mest komplekse udfordringer. White paperet har kastet lys over de unikke muligheder, barrierer og læringer, der er forbundet med systemforandringer. Den peger på en række unikke potentialer og samarbejdsmuligheder for de danske filantropiske fonde og foreninger.

I en verden, hvor komplekse problemer kalder på systemiske svar, er det netop i samspillet mellem filantropiske organisationer, offentlige institutioner, private virksomheder og civilsamfundet, at vi finder nøglen til varig forandring. Ved at arbejde på tværs af sektorer og skabe stærke partnerskaber, kan vi udvikle innovative løsninger, der adresserer de dybt rodfæstede udfordringer, vores samfund står overfor.

Fremtidens filantropi handler således om mere end økonomiske bidrag. Det handler om at være fleksibel, risikovillig og åben for nye tilgange. Det handler om at investere i langsigtede løsninger og omfavne kompleksiteten i de problemer, vi ønsker at løse. Ved at skifte fokus fra kortsigtet, aktivitetsbaseret finansiering til en langsigtet, samarbejdsorienteret og støttende tilgang, kan vi skabe fundamentet for bæredygtige og systemiske ændringer.

Dette white paper viser, hvordan eksperimenter og nye samarbejdsformer kan føre til bemærkelsesværdige resultater. Men potentialet er langt fra udnyttet. Der er behov for at styrke kompetencerne såvel hos fondene som de øvrige aktører, dele viden og fortsætte dialogen om, hvordan vi bedst navigerer i denne komplekse verden. Det kræver mod og vilje til at lære af vores fejl, tilpasse vores strategier og kontinuerligt stræbe efter forbedring.

Særligt tre dilemmaer fremstår på tværs af white paperet:

1. Hvordan kan fondene bedst engagere det politiske og administrative niveau i offentlige institutioner, så det optimale og gensidigt berigende samspil forløses?
2. Hvordan kan der arbejdes konstruktivt med den magtasymmetri, som især skyldes fondenes finansielle ressourcer, og hvor nogle aktører potentielt hæmmes i deres muligheder for at skabe mest mulig værdi?
3. Hvad er de styringsmæssige implikationer i arbejdet med systemforandring, og hvilke typer ny infrastruktur kan der være behov for at skabe for at understøtte arbejdet på tværs af fonde og på tværs af sektorer?

Vi ser ikke dette white paper som afslutningen, men snarere som begyndelsen på en mere ambitiøs, reflekteret og effektiv tilgang til samfundsudfordringer. Den giver os et afsæt for at bygge bro mellem sektorer, styrke vores samarbejde og forpligte os til fælles, langsigtet handling.

Lad os derfor gå fremtiden i møde med optimisme og beslutsomhed. Lad os udnytte vores ressourcer og indflydelse til at skabe positive, varige forandringer i samfundet. Sammen kan vi gøre en forskel – ikke kun for de udfordringer, vi står overfor i dag, men også for kommende generationer. Filantropiens kraft er betydelig, når vi arbejder sammen mod fælles mål. Vi bør omfavne de muligheder, det giver og øge vores bestræbelser på at skabe en bedre fremtid for alle.



# Bilag 1: Ordforklaring

**Advocacy:** Aktiv indsats for at påvirke beslutningstagere og offentlige meninger til fordel for en sag eller et problem.

**Aktørniveau:** Niveauet, hvorpå individuelle aktører indenfor et system påvirkes eller ændrer deres adfærd.

**Brugergruppeniveau:** Det niveau, hvorpå specifikke grupper af brugere eller målgrupper påvirkes eller engageres.

**Direkte investeringer:** Investeringer, hvor investoren placerer kapital direkte i et projekt eller en virksomhed uden mellemlid.

**En systemisk tilgang:** At arbejde med komplekse problemer ved at forstå og påvirke de underliggende strukturer og relationer indenfor et system.

**Evaluering:** Systematisk vurdering af et projekts, indsats eller programs effektivitet, relevans og impact.

**Eksperimenter:** Afprøvning af nye metoder og løsninger i mindre skala for at evaluere deres effektivitet før bredere implementering.

**Fleksibel finansiering:** Finansieringsformer, der tillader justeringer og tilpasninger i takt med, at projekter og behov udvikler sig.

**Fundats:** De grundlæggende regler og bestemmelser, der styrer en fonds virke.

**Governance:** Processer og strukturer, der bruges til at styre og kontrollere organisationer eller systemer.

**Infrastruktur:** De grundlæggende fysiske og organisatoriske strukturer, der er nødvendige for et systems funktion.

**Kompleksitet:** Karakteristika ved problemer, der er uforudsigelige og indebærer sammenvævede problemstillinger, hvilket gør dem svære at løse.

**Læring:** Proces, hvor aktører opsamler viden og erfaringer fra deres aktiviteter og anvender dem til at forbedre fremtidige indsatser.

**Mødesteder:** Fysiske eller virtuelle steder, hvor aktører kan mødes og samarbejde.

**Rammevilkår:** De ydre forhold, der sætter begrænsninger for, hvad der er muligt og tilladt indenfor et system.

**Ressourcer:** De midler og materialer, som et system tilføres og anvender for at opnå sine mål.



**Risikovillig finansiering:** Investeringer, der accepterer en højere grad af risiko i forventning om potentielt større afkast eller samfundsmæssige gevinster.

**Samfundsproblemer:** Udfordringer i samfundet, der kræver koordinerede indsatser fra flere aktører og en dybdegående forståelse af problemets underliggende årsager.

**Sociale effektinvesteringer:** Investeringer, der sigter mod at skabe både økonomisk afkast og positive sociale eller miljømæssige effekter.

**System:** En samling af aktører, der interagerer indenfor rammerne af roller, relationer, rammevilkår, ressourcer og resultater.

**Systemforandring:** Ændring af de betingelser, der fastholder et problem, fremfor blot at afhjælpe symptomerne.

**Systemniveau:** Det overordnede niveau, hvorpå systemforandringer påvirker hele systemets strukturer og processer.

## Bilag 2: Litteraturliste

Nedenfor fremgår kilder, der er refereret til i white paperet samt litteratur, der er anvendt til baggrund for analysen.

Aarhus Alliancen. (2024). *Aarhus Alliancen hjælper erhvervslivet med rekruttering af medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet*. <https://aarhus.dk/virksomhed/ansatte-og-rekruttering/tilskud-til-ansættelser/fleksjob-en-fleksibel-loesning/aarhus-alliancen>

Algoritme, Data og demokrati. (2024). *Villum Fonden og Velux Fonden*. <https://algoritmer.org/om-os/fundene-der-stoetter-add-projektet/>

Altinget. (2019). *Nyt civilt partnerskab skal bekæmpe skolefravær for børnenes skyld*. <https://www.altinget.dk/artikel/nyt-civilt-partnerskab-skal-bekaempe-skolefravaer-for-boernehmens-skyld>

Ashoka. (2020). *Embracing Complexity. Towards a shared understanding of funding systems change*. [https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-01/Embracing%20Complexity\\_Full%20Report\\_final.pdf](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-01/Embracing%20Complexity_Full%20Report_final.pdf)

Baker, P., Barasa, E., Chalkidou, K., Chola, L., Culyer, A., Dabak, S., Fan, V. Y., Frønsdal, K., Heupink, L. F., Isaranurugchai, W., Mbau, R., Mehndiratta, A., Nonvignon, J., Ruiz, F., Teerawattananon, Y., Vassall, A., & Guzman, J. (2023). *International partnerships to develop evidence-informed priority setting institutions: Ten years of experience from the International Decision Support Initiative (iDSI)*. *Health Systems & Reform*, 9(3), 2330112. <https://doi.org/10.1080/23288604.2024.2330112>

Bikubenfonden. (2024a). *Unge på kanten*. <https://www.bikubenfonden.dk/unge-paa-kanten>

Bikubenfonden. (2024b). *Policy Lab*. <https://www.bikubenfonden.dk/policy-lab>

Boston Consulting Group & World Economic Forum. (2024). *Bold Measures to Close the Climate Action Gap: A Call for Systemic Change by Governments and Corporations*. <https://www.weforum.org/publications/bold-measures-to-close-the-climate-action-gap/>

Centre for Public Impact. (2021). *System Stewardship: Three themes from our final Reimagining Government webinar of 2021*. <https://medium.com/centre-for-public-impact/system-stewardship-three-themes-from-our-final-reimagining-government-webinar-of-2021-cf8d549002fb>

Centre for Public Impact. (2024). *Our Vision for Government*. <https://www.centreforpublicimpact.org/research-and-conversations/a-new-vision-for-government>

Co-Impact (2021). *Philanthropy for Systems Change*. [https://www.co-impact.org/wp-content/uploads/2020/03/Philanthropy-For-Systems-Change\\_Co-Impact-Handbook.pdf](https://www.co-impact.org/wp-content/uploads/2020/03/Philanthropy-For-Systems-Change_Co-Impact-Handbook.pdf)

Co-impact. (2021). *Learning, Measurement & Evaluation Guidebook*. <https://www.co-impact.org/wp-content/uploads/2021/09/11088-Co-Impact-LME-Guidebook-01.pdf>

Co-impact. (2024). *About us*. <https://co-impact.org/about-us/>

Collective Impact Forum. (2024). *What is Collective Impact?* <https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/>

- Conklin, J. (2008). *Wicked Problems and Social Complexity*. [https://app.ihl.org/Events/Attachments/Event-2656/Document-5306/2\\_CN\\_Wicked\\_Problems.pdf](https://app.ihl.org/Events/Attachments/Event-2656/Document-5306/2_CN_Wicked_Problems.pdf)
- Danken, T., Dribbisch, K., & Lange, A. (2016). *Studying Wicked Problems Forty Years On: Towards a Synthesis of a Fragmented Debate*. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/92745/ssoar-dms-2016-1-danken et al-Studying Wicked Problems Forty Years.pdf?sequence=1&lnkname=ssoar-dms-2016-1-danken et al-Studying Wicked Problems Forty Years.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/92745/ssoar-dms-2016-1-danken_et_al-Studying_Wicked_Problems_Forty_Years.pdf?sequence=1&lnkname=ssoar-dms-2016-1-danken_et_al-Studying_Wicked_Problems_Forty_Years.pdf)
- Dansk Design Center (2023). *How to Turn Wicked Problems Into Ambitious Opportunities*. <https://ddc.dk/how-to-turn-wicked-problems-into-ambitious-opportunities/>
- Dansk Erhverv. (2022). *Dansk Erhverv lancerer nyt Velfærdsråd - en alliance mellem offentlige og ikke-offentlige aktører om fremtidens velfærdssamfund*. <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2022/januar/velfaerdsraad/>
- De små børns Bornholm. (2024). *Prøvehandlinger skaber forandring og viser vejen til de bæredygtige indsatser*. <https://www.desmaaboernsbornholm.dk/indsatser>
- Den Sociale Investeringsfond. (2024). *DSI som social investor*. <https://dsi.dk/dsi/dsi-som-investor/>
- Epinion. (2023). *Vi løser ikke vilde problemer med en projektilgang*. <https://epinionglobal.com/news/vi-loser-ikke-vilde-problemer-med-en-projektilgang/#:~:text=Vi%20kan%20sandsynligvis%20aldrig%20helt,vi%20for%20sj%C3%A6ldent%20i%20dag.>
- Esbjerg Kommune (2024). *Vindmøllen – job og uddannelse til unge*. <https://www.esbjerg.dk/vindm%C3%B8llen>
- FSG. (2018). *The water of systems change*. <https://www.fsg.org/resource/water-systems-change>
- Gopal, S., & Kania, J. (2015). *Fostering systems change: Five simple rules for foundations seeking to create lasting social change*. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/fostering\\_systems\\_change](https://ssir.org/articles/entry/fostering_systems_change)
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). *Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations*. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>
- Grundfos Fonden. (2024). *Danmark, Kenya og tre filantropiske fonde bygger fremtidens flygtningeindsats*. <https://www.pdf.dk/nyhed/danmark-kenya-og-tre-filantropiske-fonde-bygger-fremtidens-flygtninge-indsats/>
- Harvard Kennedy School. (2019). *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>
- Hjem til alle alliancen. (2024a). *Bestyrelse og sekretariat*. <https://hjemtilalle.dk/hvem-er-alliancen/hvis-du-vil-vide-mere/>
- Hjem til alle alliancen. (2024b). *Sådan arbejder vi*. <https://hjemtilalle.dk/hvem-er-alliancen/saadan-arbejder-alliancen/>
- INVI. (2023). *Vilde problemer: Review af samarbejdsmodeller*. <https://www.invi.nu/analyser/review-af-samarbejdsmodeller>



Interaction Design Foundation. (2023). *What Are Wicked Problems and How Might We Solve Them?* <https://www.interaction-design.org/literature/article/wicked-problems-5-steps-to-help-you-tackle-wicked-problems-by-combining-systems-thinking-with-agile-methodology>

KR Foundation. (2024). *How we work*. <https://krfnd.org/how-we-work/>

Kronprinsparrets Stjernedryspris (2023). *Kronprinsparrets Stjernedryspriser 2023*. <https://www.kongehuset.dk/nyheder/kronprinsparrets-stjernedryspriser-2023>

Lær for livet. (2024). *Esbjerg Kommune styrker indsatsen for udsatte børns læring og fællesskaber*. <https://laerforlivet.dk/nyheder/esbjerg-kommune-styrker-indsatsen-for-udsatte-boerns-laering-og-faellesskaber/>

Mahendra, J. (2016). *Wheeling in the Trojan Mice*. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/wheeling\\_in\\_the\\_trojan\\_mice](https://ssir.org/articles/entry/wheeling_in_the_trojan_mice)

Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>

NOAH. (2022). *FN-møde om fødevarerikthed: Svaret på den globale fødevarerikthed er systemforandring*. <https://www.noah.dk/nyheder/svaret-paa-den-globale-foedevarekrise-er-systemforandring>

Novo Nordisk Fonden. (2021). *Skolebørns læring og trivsel skal sikres efter COVID-19*. <https://novonordiskfonden.dk/nyheder/skoleboerns-laering-og-trivsel-skal-sikres-efter-covid-19/>

Novo Nordisk Fonden. (2024a). *Steno Diabetes Centre – forebyggelse og behandling af diabetes*. <https://novonordiskfonden.dk/projekter/steno-diabetes-centre/>

Novo Nordisk Fonden. (2024b). *Ny alliance skal skabe bæredygtige løsninger for udsatte befolkningsgrupper i Afrika*. <https://novonordiskfonden.dk/nyheder/ny-alliance-skal-skabe-baeredygtige-loesninger-for-udsatte-befolkningsgrupper-i-afrika/>

Philea & Copenhagen Institute for Futures Studies. (2024). *Futures philanthropy: Anticipation for the common good*. <https://philea.issueelab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html>

Realdania. (2022). *Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022 – eksempelsamling*. <https://realdania.dk/publikationer/faglige-publikationer/syv-danske-collective-impact-inspirerede-initiativer-2014-2022>

Realdania. (2024a). *Bo Trygt*. <https://realdania.dk/projekter/bo-trygt>

Realdania. (2024b). *Investeringer i genanvendelse af plastik og start-ups inden for den grønne omstilling*. <https://realdania.dk/nyheder/2024/04/investeringer-i-genanvendelse-af-plastik-og-start-ups-inden-for-den-groenne-omstilling>

Realdania. (2024c). *Klimaalliancen*. <https://realdania.dk/projekter/klimaalliancen>

Robert Bosch Stiftung. (2024). *Factor D – Hub for Democracy*. <https://www.bosch-stiftung.de/en/project/factor-d-hub-democracy>

Senge, P., Hamilton, H. & Kania, J. (2015). *The Dawn of System Leadership*. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership#](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership#)

Shifting Systems Initiative. (2022). *Listening to Partners: Co-Impact on Systems Change*. <https://medium.com/@shiftingsystems/listening-to-partners-co-impact-on-systems-change-b6eaf7214e78>

Social Sundhed. (2024). *Vi bygger bro mellem mennesker og sundhedsvæsenet*. <https://socialsundhed.org/>

Social- og boligstyrelsen. (2021). *Nationalt initiativ for de mest udsatte børns trivsel og læring efter COVID-19*. <https://www.sbst.dk/projekter-og-initiativer/boern/nationalt-initiativ-for-de-mest-udsatte-boerns-trivsel-og-laering-efter-covid-19>

Socialt Udviklingscenter. (2023). *SUS årsmagasin*. <https://sus.dk/wp-content/uploads/2023/05/SUS-aarsmagasin-2023-maj-dobbeltsider-1-komprimeret.pdf>

Stanford Social Innovation Review (SSIR). (2024). *Investing in Systems Change Capacity*. <https://ssir.org/articles/entry/investing-in-systems-change-capacity#>

The Rockefeller Foundation. (2024). *Bellagio Center - Who we are*. <https://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/>

The Rockwool Foundation. (2020). *Building Better Systems*. <https://en.rockwoolfonden.dk/publications/building-better-systems/>

TrygFonden. (2024a). *Bo trygt*. <https://www.tryghed.dk/saadan-stoetter-vi/projekter-og-donationer/bo-trygt>

TrygFonden. (2024b). *Fuld af liv*. <https://www.tryghed.dk/saadan-stoetter-vi/projekter-og-donationer/fuld-af-liv>

UNSW Public Service Research Group. (2017). *Is All Stewardship Equal? Developing a Typology of Stewardship Approaches*. <https://unsw.adfa.edu.au/sites/default/files/documents/172279-Paper-Series-Publication-Issue-2-Stewardship-20200317.pdf>

UNSW Public Service Research Group. (2019). *How can systems thinking enhance stewardship of public services?*. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2019-10/apo-nid303222.pdf>

USAID Learning Lab. (2016). *The 5Rs framework in the program cycle*. <https://usaidlearninglab.org/resources/5rs-framework-program-cycle>

USAID Learning Lab. (2018). *Integrating the 5Rs framework into the Transforming Market System (TMS) activity design, implementation and monitoring, evaluation, and learning in Honduras*. [https://usaidlearninglab.org/system/files/resource/files/transforming\\_market\\_systems\\_tms\\_and\\_5rs\\_case\\_story\\_8-22-2018.pdf](https://usaidlearninglab.org/system/files/resource/files/transforming_market_systems_tms_and_5rs_case_story_8-22-2018.pdf)

VIVE. (2023a). *De små børns Bornholm – Evaluering*. <https://www.vive.dk/media/pure/mxvdbm5z/24036104>

VIVE. (2023b). *Fagligt løft og øget trivsel efter covid-19 – 1. delrapport: Udbredelse, implementering og de første virkninger*. <https://www.vive.dk/media/pure/dv4nn3gz/23969700>

Waddell, S. (2016). *Societal Change Systems: A Framework to Address Wicked Problems*. <https://humanisticmanagement.international/wp-content/uploads/2018/06/JABS-Waddell-Societal-Change-Systems-2.pdf>

World Economic Forum. (2019). *From social entrepreneurship to systems entrepreneurship: how to create lasting change*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/social-entrepreneurship-changing-systems-change-schwab-foundation/>



# Bilag 3: Metode

Dette white paper bygger på et mixed methods forskningsdesign bestående af både kvalitative og kvantitative kilder. Hensigten med det kombinerede forskningsdesign har været dels at bygge ovenpå eksisterende forskning og litteratur om komplekse samfundsproblemer og arbejdet med systemforandring samtidig med at generere ny data og viden om erfaringer, behov, barrierer og potentialer blandt fonde og andre centrale samfundsaktører i arbejdet med komplekse samfundsproblemer i Danmark. I det følgende præsenteres et overblik over de forskellige anvendte datakilder samt deres formål. Bemærk at alle interview- og spørgeskemarespondenters deltog anonymt i analysen, hvorfor der ikke fremgår konkrete navne på personer eller organisationer nedenfor.

## Datakilder

### Litteraturgennemgang

En omfattende litteraturgennemgang og desk research er gennemført for at identificere den mest relevante forskning, teorier og kortlægninger af tidligere erfaringer om komplekse samfundsproblemer og arbejdet med systemforandring – i Danmark og globalt. Vi har brugt den eksisterende litteratur på området til at generere indledende hypoteser om fondes arbejde med systemforandring samt skærpe forståelsen af, hvordan fonde og andre aktører kan bidrage til at adressere komplekse samfundsproblemer.

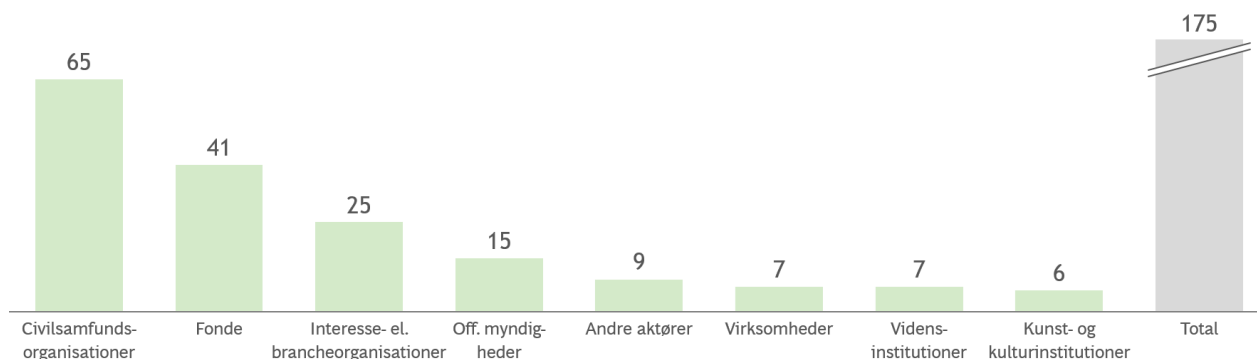
### Spørgeskemaundersøgelse

En online spørgeskemaundersøgelse blev distribueret til et bredt udsnit af fonde, offentlige myndigheder, civilsamfundsorganisationer, virksomheder, interesse- og brancheorganisationer, politikere samt tværsektorielle partnerskaber. Spørgeskemaet havde til formål at indsamle kvantitative data om aktørernes erfaringer med komplekse samfundsproblemer og systemforandring, herunder hvilke behov, barrierer og potentialer de har mødt i arbejdet. Spørgeskemaet blev udviklet med inspiration fra best practices inden for survey-design for at sikre præcise og pålidelige målinger af respondenternes holdninger og oplevelser.

Spørgeskemaet var struktureret i fem overordnede temaer og spurgte blandt andet ind til respondenternes forståelse af begreberne komplekse samfundsproblemer og systemforandring, deres organisations erfaringer med at arbejde systemisk, hvilke behov og barrierer de har mødt i arbejdet med komplekse samfundsproblemer, samt hvordan særligt fonde kan spille en større rolle i forhold til at understøtte arbejdet med systemforandring. Spørgeskemaet indeholdt både *multiple choice* spørgsmål samt fritekstformater, og alle spørgsmål var valgfrie at svare på.

Spørgeskemaet blev udsendt til 410 respondenter, og vi modtog i alt 175 besvarelser. Ikke alle respondenter har svart på alle spørgsmål, derfor varierer svarprocenten på tværs af spørgsmål. De procentuelle værdier, vi rapporterer i grafer og statistikker igennem white paperet, henviser til det samlede antal svar pr. spørgsmål. I figur 26 nedenfor er et samlet overblik over fordelingen af respondenter i spørgeskemaundersøgelsen.

**Figur 26:** Fordeling af spørgeskemarespondenter på typen af organisation



Note: Fordeling af surveyrespondenter på organisationstype  
Kilde: Survey om bidrag til systemforandring, 2024

Surveydata blev analyseret ved hjælp af statistiske metoder for at kvantificere holdninger, behov og barrierer blandt aktørerne. Der blev anvendt deskriptiv statistik til at opsummere data og inferentiell statistik til at undersøge relationer mellem forskellige variable.

### Interviews med nøgleaktører

Der er gennemført semi-strukturerede interviews med +25 repræsentanter fra filantropiske fonde, civilsamfundsorganisationer, offentlige institutioner, politikere og virksomheder. Informanter blev særligt udvalgt på baggrund af deres organisation, rolle og forudgående erfaringer med systemforandring. Vi har bestræbt os på at sikre en bred repræsentation af fonde og andre aktører med forskellige niveauer af erfaring med komplekse samfundsproblemer og systemtankegang. Formålet var at indsamle dybdegående indsigt i de praktiske erfaringer og udfordringer, aktørerne står overfor i arbejdet med systemforandring. Alle interviews blev analyseret induktivt for at identificere centrale temaer og mønstre samt konkrete eksempler på arbejdet med systemforandring i Danmark.

### Interviews med eksperter i systemforandring

For at supplere dataindsamlingen og få en dybere forståelse for arbejdet med systemforandringer, er der ligeledes gennemført interviews med eksperter inden for dette felt. Disse eksperter blev udvalgt baseret på deres omfattende viden og erfaring med systemforandringer både nationalt og internationalt. Interviewene fokuserede på at afdække teoretiske og praktiske perspektiver på systemforandring, samt identificere de mest effektive strategier og metoder til at opnå vedvarende forandringer. Eksperternes indsigter bidrog væsentligt til at forstå de komplekse dynamikker og udfordringer forbundet med at gennemføre systemforandringer i forskellige sektorer og kontekster.

### Inspirationscases

På baggrund af det samlede datagrundlag er en række cases udvalgt til nærmere analyse for at belyse konkrete eksempler på succesfulde tilgange til systemforandring. Disse cases blev valgt i dialog med de involverede fonde og på baggrund af omfattende dybdegående analyse af dokumenter og interviews med nøglepersoner involveret i case-projekterne. Alle casebeskrivelser er valideret af de nævnte organisationer.

## **Løbende interessentinddragelse**

I analyseprocessen er der afholdt workshops med de involverede fonde for løbende at kvalificere, udfordre og validere indsigter og konklusioner. Desuden er der afholdt et seminar med et bredt udsnit af interessenter fra andre fonde, civilsamfundsorganisationer, offentlige myndigheder m.fl. Formålet var at drøfte analysens resultater og anbefalinger samt diskutere, hvordan analysen bedst kan anvendes. De inviterede interessenter gav feedback og forslag til forbedringer, hvilket skærpede analysen og konklusionerne. Denne løbende interessentinddragelse har sikret, at fokus i analysen er relevant og praksisnær, og at de endelige anbefalinger er forankrede i aktørernes konkrete behov og udfordringer.





BIKUBENFONDEN

TrygFonden

POUL DUE JENSEN / GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective



BOSTON  
CONSULTING  
GROUP