

# Fonde og systemforandring

Hvordan kan fonde og filantropiske foreninger bedst bidrage til at løse komplekse samfundsproblemer i Danmark?

August 2024

Realdania

BIKUBENFONDEN

TrygFonden

POUL DUE JENSEN GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective

BCG

BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

# Filantropiske fonde og foreninger har et stort potentiale for at styrke og accelerere arbejdet med at løse de komplekse samfundsudfordringer, vi står overfor

## Komplekse samfundsproblemer skal løses i fællesskab

Der har de senere år i Danmark været en voksende erkendelse af, at vi som samfund står over for en række **udfordringer, som er svære at løse**. Hvad enten det drejer sig om klimakrisen, unges trivsel, manglen på arbejdskraft eller ulighed i sundhed, er der tale om problemstillinger, som har vist sig uhyre vanskelige at adressere. Flere aktører peger på, at problemerne er så fastlåste, fordi de er **systemiske, komplekse og ”vilde”**, og derfor ikke kan løses af én eller to parter alene.

## Systemforandring er nøglen, og her kan fonde spille en central rolle

**Systemforandring bidrager med en ny tilgang til problemer**, der handler om at ændre de betingelser, der fastholder et problem – fremfor at afhjælpe problemets symptomer. Systemforandring tager tid, men ved at skifte fokus fra kortsigtet, aktivitetsbaseret finansiering til en mere langsigtet, samarbejdsorienteret og støttende tilgang, kan fonde og filantropiske foreninger bidrage til at skabe bæredygtige og systemiske ændringer.

## White paper skal inspirere til dialog og handling både blandt fonde og samarbejdspartnere

Formålet med white paperet er at identificere **behov, barrierer og potentialer**, så fonde, der allerede arbejder med, eller ønsker at arbejde med systemforandring, kan styrke deres indsats for at adressere komplekse samfundsudfordringer. Det er håbet, at dette white paper kan være startskuddet til **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.

## White paper bygger på et solidt datagrundlag

~**200** respondenter i survey: fonde, civilsamfund, myndigheder m.fl.

+**40** rapporter, artikler, tidsskrifter bearbejdet i omfattende litteraturgennemgang.

**25** dybdegående interviews med fonde, NGO'er, myndigheder, politikere m.fl.

**5** interviews med andre eksperter i systemforandring i Danmark og globalt.

# En systemisk tilgang understøttet af fondens organisering samt dyb problemforståelse, samarbejder og rette virkemidler kan fremme arbejdet med komplekse problemer

## Model kan bane vejen for arbejdet med komplekse problemer

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 løse komplekse samfundsproblemer. Modellen præsenterer derfor tre forudsætninger og en række løftestænger, der kan guide fonde til, hvordan de kan adressere komplekse problemer vha. systemforandring.

## Fonde skal aktivt vælge en systemisk tilgang, men sproget bør ikke stå i vejen for samarbejdet med andre aktører

En systemisk tilgang indebærer, at man anskuer problemer som 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. Det er dog vigtigt, at man som fond ikke lader sig begrænse af forskelle i semantik, men er åben for at indgå i samarbejder uden at påtvinge et givent begrebsapparat.

## Systemforandring er ikke et ”enten-eller” valg for fondene

Nogle problemer er mere veldefinerede, mens andre er vilde og komplekse. Både det mere traditionelle, kortsigtede fondsarbejde og det mere langsigtede, systemiske fondsarbejde har derfor sin berettigelse. Den systemiske tankegang kan integreres i hele eller dele af fondens virke – afhængig af fondens ønsker og ambitioner.

## Tre forudsætninger

### En systemisk tilgang

Problemer er komplekse og indlejret i system(-er) med roller, relationer, rammevilkår, ressourcer & resultater.

### Tilpas organisationen til systemforandring

Organisation skal kunne understøtte modige valg med et langsigtet fokus.

### Forstå problemet og indgå i samarbejder

Langvarige samarbejder med fælles vision, forståelse af problemet & med blik for magtforhold.

## Seks løftestænger

Pba. problemets kontekst og fondens roller vælges de rette virkemidler til systemforandring



**Finansiering**



**Viden**



**Facilitering af samarbejder**



**Kapacitets- og kompetenceopbygning**



**Advocacy**



**Evaluering og læring**

# Arbejdet med systemforandring starter hos fondene selv, og den interne organisering skal kunne understøtte arbejdet med en systemisk tilgang

## Fonde peger på en række interne barrierer for systemforandring

Flere fonde er allerede begyndt at tage dele af systemtankegangen til sig gennem fx et øget fokus på langsigtede indsatser og mere tværsektorielle samarbejder.

Dog angiver flere fonde samtidig, at de oplever, at en række interne barrierer begrænser mulighederne for at arbejde med komplekse samfundsproblemer.

**Usikkerhed om effekten af indsatser** rettet mod systemforandring angives som den største barriere for fonde for at bidrage til systemforandring.

Mange fonde oplever ligeledes udfordringer med at **måle og evaluere effekten af systemiske indsatser**. Nogle fonde mangler værktøjer til præcis effektmåling, mens andre måler på indikatorer, der ikke støtter langsigtede tiltag.

## Gør det klart, hvilke roller fonden kan og vil spille i forhold til systemforandring

Fondenes fundats og strategi kan begrænse deres handlerum for at arbejde med systemforandring. Det er derfor vigtigt, at fonde med afsæt i rammerne, der er fastsat i deres fundats, tager stilling til, hvilke roller de kan og vil spille i arbejdet med systemforandring. Fonde kan fx overveje, om de hovedsageligt vil uddele økonomisk støtte, eller tage en mere aktiv og styrende rolle, hvor fonden fx leder og former specifikke indsatser.

## Strategien skal sætte retningen

Strategien skal definere, hvordan fonden arbejder systemisk og skabe en fælles forståelse af systemtilgangen og fondens valg af roller.

## Fondens valgte roller skal understøttes af den interne organisering

Fonde skal sikre, at den interne organisering muliggør og understøtter mere langsigtede, tålmodige og risikobetonede bidrag til systemforandrende indsatser. Det er derfor vigtigt at have bestyrelsen med ombord samt være åben for at foretage justeringer i fondens governance, kompetencer samt de krav man stiller til måling og evaluering.

## Inspirationscase: KR fonden – fokus på intern organisering

KR Fonden er en velgørende klimafond, der **fra begyndelsen har taget et aktivt valg om at arbejde systemisk**, hvortil fonden har gjort sig klart: 1) hvad den vil ændre, 2) hvilken rolle den vil spille, og 3) hvilke virkemidler den vil bruge.

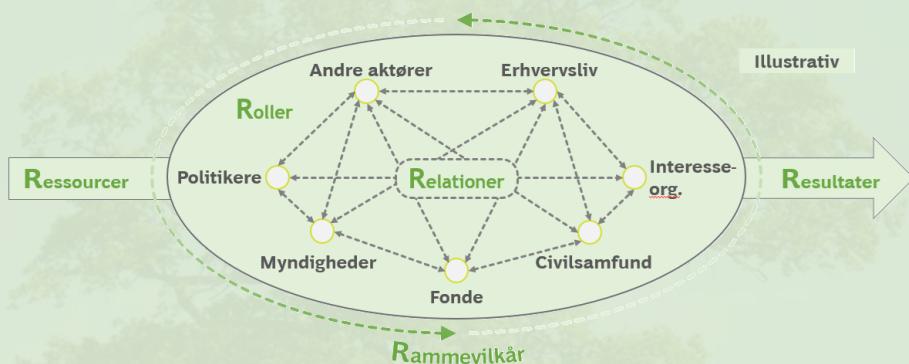
Valget om at arbejde systemisk har haft implikationer for fondens strategi, der er blevet tilrettelagt til at være fleksibel for at kunne sikre løbende tilpasning til en skiftende kontekst. Det betyder, at strategien fx ikke er bundet op på KPI'er, men i stedet er en "direction of travel", der sætter overordnede mål for fonden.

**Bestyrelsen i KR Fonden er afgørende** for at understøtte fondens arbejde med systemforandring. I stedet for at fokusere på stramme måleparametre, har bestyrelsen prioriteret langsigtede ændringer og fleksibilitet. Tilgang har effektivt understøttet implementeringen af KR Fondens strategi.

# Dyb problemforståelse er centralt for arbejdet med systemforandring og skaber grundlag for at indgå i lange og tillidsfulde samarbejder

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

Arbejdet med komplekse problemer kræver dyb forståelse af de underliggende mekanismer og årsager. At se problemer i deres systemiske sammenhæng giver indsigt i, hvad der former og opretholder dem, hvilke aktører der er involveret, og hvordan de oplever problemet. Et system kan fx forstås gennem **de fem R'er**: rammevilkår, ressourcer og resultater samt aktørers roller og relationer.



## Dyb forståelse af problemer gennem viden

Fonde kan bidrage med viden om problemer ved at iværksætte forskning, analyser og inddrage aktørperspektiver. De kan også sætte nye problemstillinger på dagsordenen ved at skabe viden, der omdefinerer forståelsen af problemer.

## Dyb problemforståelse skaber grundlag for tilrettelæggelse af samarbejdet

En dybere problemforståelse giver mulighed for at identificere relevante samarbejdspartnere og kan informere om, hvordan samarbejdet skal organiseres, og hvilke indsatser man skal iværksætte. Samarbejdets tilrettelæggelse vil derfor altid være bestemt af den konkrete kontekst og problem.

## Fonde skal indgå i langvarige og tillidsfulde samarbejder med blik for magtasymmetri og forankring

**82%** ønsker at styrke samarbejdet med fonde

**53%** har oplevet at gå på kompromis med målet om systemforandring for at opfylde krav fra donorer

Fonde er efterspurgte samarbejdspartnere i arbejdet med systemforandring, hvor særligt de langsigtede samarbejder er vigtige. Det lange sigte giver aktører tid til at arbejde med problemet i dybden og tilpasse indsatser løbende, mens tidligt fokus på forankring sikrer, at indsatsen lever videre, efter fonden træder ud af samarbejdet. Det lange sigte stiller samtidig krav til en gensidig forpligtelse mellem samarbejdspartnerne, hvorfor tillid i samarbejdet er vigtigt. Fonde skal dog være opmærksomme på, at deres typiske rolle som donor kan medføre en magtasymmetri i samarbejdet, der kan påvirke samarbejdet negativt. Det er derfor vigtigt at søge at mitigere magtasymmetrien, fx ved at afgive beslutningskompetence til samarbejdspartnere.

# Fondene har en række konkrete virkemidler til rådighed i arbejdet med komplekse samfundsproblemer

## Virkemidler vælges med øje for problemets kontekst

Virkemidler bør altid 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.

## 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.

## Fondes virkemidler kan grupperes i seks kategorier



### Finansiering

- Flerårige bevillinger med fleksible rammer
- Finansiering af løbende drift
- Finansiering af eksperimenter
- Sociale effektinvesteringer
- Investeringer i sociale eller grønne virksomheder



### Facilitering af samarbejder

- Fonde kan være facilitator i systemforandrende samarbejder



### Kapacitetsopbygning

- Fonde kan bidrage til kapacitetskompetenceopbygning hos deres samarbejdspartnere



### Viden

- Opbygning af en fælles forståelse af problemer gennem viden
- Praksisorienteret vidensopbygning gennem eksperimenter
- Styrkelse af det brede vidensgrundlag via vidensformidling



### Advocacy

- Fonde kan anvende advocacy til at påvirke dagsorden, adfærd og holdninger ifm. systemforandring



### Evaluering og læring

- Fonde kan bidrage til at etablere robuste læringscirkler

# Fonde kan benytte tre strategier til brugen af virkemidler til at understøtte arbejdet med komplekse samfundsproblemer



**Få det til at ske**

**Hjælp det til at ske**

**Lad det ske**

Arketyper

Fondens  
rolle

**Forandringsleder**

**Facilitator**

**Platform**

Tilgang til  
forandring

**Eksekverende  
Planlagt**

**Katalytisk  
Faciliterende**

**Understøttende  
Selvstyrende**

## Tre arketyper til brugen af virkemidler

Der er tre strategier, som fonde kan vælge i arbejdet med virkemidler: "Få det til at ske", "Hjælp det til at ske", og "Lad det ske". Valget af strategi tager udgangspunkt i det problem- og aktørfelt, der konkret er tale om, og indebærer forskellige roller, muligheder og krav til fondene.

De tre strategier er arketyper, og tilgange og virkemidler bør altid vælges pragmatisk og ud fra den konkrete problemstilling. I praksis vil fonde ofte benytte forskellige strategier på tværs af indsatser.

Som udgangspunkt kan alle typer virkemidler anvendes i alle tre strategier – blot med forskellig udmøntning.

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.

# Fra vision til handling - komplekse problemer kalder på systemiske svar, og nøglen til varig forandring ligger i samspillet mellem fonde og andre aktører

## Fremtidens filantropi er samarbejdsorienteret, fleksibel, risikovillig og åben for nye tilgange

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. 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.

## Filantropiske fonde og foreninger kan spille en afgørende rolle i at tackle samfundets komplekse udfordringer

Potentialet for at løse komplekse problemer er langt fra udnyttet. Der er behov for at styrke kompetencerne hos såvel 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.

## Vil du vide mere?

Hvis du vil vide mere om arbejdet med komplekse problemer, og den rolle filantropiske fonde og foreninger kan spille heri, kan du læse white paperet – **Fonde og systemforandring.**



BIKUBENFONDEN

TrygFonden

POUL DUE JENSEN / GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective



BOSTON  
CONSULTING  
GROUP





Realdania

BIKUBENFONDEN

TrygFonden

POUL DUE JENSEN GRUNDFOS  
FOUNDATION

Transition  
Collective

BCG

BOSTON  
CONSULTING  
GROUP