

Nu börjar vi med barnen!

**Ett främjandesystem för barns
och ungas välbefinnande, DEL 2**

*Reflektioner och rekommendationer till ett
fortsatt utvecklingsarbete för att etablera
ett främjandesystem*



Samhällsnytta

KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB





Solrosfrö - Ett litet frö som kan få stora ting att växa

Rapporten ingår i Nationell samordnare för Agenda 2030:s skriftserie: Samtal om hållbar utveckling. Publicerad mars 2024.

Innehåll

Sammanfattning	4
Lärdomar om vad som är viktigt i utvecklingen av främjandesystem -iakttagelser och slutsatser från arbetet i Nu börjar vi med barnen!	7
Systemperspektiv – behövs för att utveckla ett främjandesystem	9
Ett hela-samhället- perspektiv – och bidrag från alla tre samhällssektorer på alla nivåer är positivt men behöver utvecklas	11
Platsen – med sin historia, kontext och sina unika förutsättningar och resurser är central för att skapa lokala främjandesystem	12
Kunskapskällor – olika kunskapskällor bör användas och särskilt viktigt är att ge plats för barns och ungas kunskaper och idéer	13
Lärdomar om olika typer av kunskaper och kunskapskällor	13
Synen på barn och unga som aktiva medskapare av samhället behöver utmanas och förutsättningar ges för delaktighet	15
Möjligheter – ett fokus på främjande för barn och unga bidrar till ett fokus på platsens möjligheter	19
Språk – ett gemensamt nytt språk, fröspråket, förstärkte möjlighetsperspektivet	21
Ledarskap – behöver vara modigt och skapa förutsättningar för fler att ta ansvar för att skapa förändring	25
Praktisera – synliggör och pröva främjande som praktik	30
Strukturer - uthållighet behöver skapas	31
Mötesplatser – för gemensamma perspektivskiften på lokal, regional och nationell nivå	34
Ett nytt system – förmågor och metoder som behövs för att arbeta bortom nuvarande system	35
Hur kan främjandesystemet vidareutvecklas	42
Några faktorer som särskilt bör säkerställas för ett fortsatt långsiktigt arbete	50

Sammanfattning

Enligt Den nationella samordnaren för Agenda 2030 räcker det inte med att utveckla nuvarande styrning och organisering utan transformationen till det hållbara samhället kräver att Sverige också identifierar och skapar nya strukturer för att lösa vår tids problem.

I detta syfte startades piloten Nu börjar vi med barnen! som har pågått under 2022 till och med januari 2024. I piloten har utredningen velat bidra till att tänka bortom nuvarande system och skapa ett främjandesystem som tar avstamp i barns och ungas behov, snarare än att utgå ifrån dagens strukturer. Genom att lyfta fram det främjande har syftet också varit att synliggöra det som ett eget område som kräver sina särskilda satsningar och sitt eget systematiska arbete.

Piloten är ett samarbete mellan Den nationella samordnaren för Agenda 2030 och Samhällsnytta AB, som ägs av Karlstads universitet. De två aktörerna har tillsammans skapat en arena för dialog och policyutveckling av ett främjandesystem, med närvaro på samtliga samhällsnivåer. Såväl lokala, regionala som nationella aktörer och experter har därigenom kunnat träffas för att tillsammans utforska vad ett främjandesystem kan vara. I detta har även ingått ett utforskande arbete i lokala piloter som har genomförts av Region Värmland med kommunerna Filipstad, Storfors och Säffle, Region Västernorrland med Ånge kommun, Region Örebro med Ljusnarsbergs kommun, Region Stockholm med Södertälje kommun samt lokala organisationer och företag.

Mot bakgrund av utredningens analys av problem och behov kopplade till omställningen till hållbar utveckling i stort liksom mer specifikt till problemen med att få till stånd det främjande arbetet avseende barn och unga formulerades initialt några "byggstenar" som bedömdes behöva ingå i ett främjandesystem. De har i olika grad prövats i framför allt de lokala piloterna och utifrån platsernas specifika förutsättningar. I Ljusnarsberg valde de att fokusera på att utveckla kommunens samverkan med civilsamhället, i Ånge att implementera det främjande direkt i kommunens ordinarie strukturer, i Södertälje att involvera barn och unga mer i såväl individinsatser som i kommunens verksamhetsutveckling och i Värmlandskommunerna att utveckla styrning och ledning.

Systemperspektiv, mötesplatser för samverkan mellan samhällsnivåer och samhällssektorer, ett aktivt medskapande av barn och unga respektive praktiker i framtagande och utveckling av främjandesystemet osv. är byggstenar som i huvudsak har bekräftats och förstärkts genom arbetet i piloten. Därutöver har nya insikter och kunskaper vuxit fram. Men framför allt har arbetet i piloten bidragit till ett nytt sätt att ta sig an utveckling och i och med det ett perspektivskifte från att börja i problem till att i stället börja i platsers resurser och möjligheter och hur dessa kan stärkas och växa.

Den nationella samordnaren för Agenda 2030 bedömer att det finns stor potential att fortsätta utveckla ett främjandesystem för barns och ungas välbefinnande. Förslag lämnas därför på ett antal utgångspunkter och byggstenar för ett främjandesystem. Dessa bygger dels på erfarenheter och insikter från arbetet med Nu börjar vi med barnen!, dels på en övergripande analys av vad som krävs för att skapa lösningar på komplexa problem och att driva en långsiktig och systematisk förändring.

Forskning visar att satsningar på det främjande arbetet, att stärka barns och ungas frisk- och skyddsfaktorer, har stor inverkan på deras välbefinnande. I det främjande arbetet finns en outnyttjad potential för att stärka arbetet med barn och unga som är viktig att ta vara på i omställningen till hållbar utveckling.

Nu börjar vi barnen! sammanfattas i tre delrapporter. I del 1 sammanfattas genomförandet med fokus på de lokala piloterna. I del 2 sammanfattas gjorda erfarenheter och slutsatser från genomförandet samt rekommendationer till ett fortsatt utvecklingsarbete för att etablera ett främjandesystem efter mars 2024, Den nationella samordnaren för Agenda 2030:s uppdrag upphör. I del 3 sammanfattas kunskap om främjande för det lokala arbetet.



**Reflektioner och
rekommendationer till ett
fortsatt utvecklingsarbete
för att etablera ett
främjandesystem för barns
och ungas välbefinnande.**

Lärdomar om vad som är viktigt i utvecklingen av främjandesystem – iakttagelser och slutsatser från arbetet i Nu börjar vi med barnen!

Piloten Nu börjar vi barnen! sammanfattas i tre delrapporter. I denna den andra delrapporten sammanfattas gjorda erfarenheter och slutsatser från genomförandet samt rekommendationer till ett fortsatt utvecklingsarbete för att etablera ett främjandesystem efter mars 2024, då Den nationella samordnaren för Agenda 2030:s (Samordnarens) uppdrag upphör.

I piloten har utredningen velat bidra till att ta fram och pröva ett främjandesystem som gynnar alla barns och ungas välbefinnande 0–20 år. Därigenom ska de också ges bättre förutsättningar att som vuxna etablera sig i samhället. Utredningen har velat lyfta fram det främjande som ett eget område för att synliggöra det men också för att tydliggöra att det kräver sina särskilda satsningar och sitt eget systematiska arbete.

Behovet av ett främjandesystem

Det främjande arbetet för barn och unga har stor potential men behöver stärkas genom att utveckla ett främjandesystem. Med ett främjandesystem avses ett system för främjande där aktörerna arbetar tillsammans utifrån en helhetssyn på det främjande respektive på barn och unga.

Fokus i främjandesystemet är på aktörer, styrning och organisering och att se hur olika delar hänger ihop och skapar en helhet eller ett system. Det handlar alltså inte om de enskilda insatserna för främjande var och en för sig eller om insatsernas effekter på barns och ungas välbefinnande utan om de ansvariga aktörerna och hur de samarbetar och de insatser de genomför tillsammans utifrån en helhet.

Byggstenar i ett främjandesystem

Mot bakgrund av utredningens analys av problem och behov kopplade till omställningen till hållbar utveckling i stort liksom mer specifikt till problemen med att få till stånd det främjande arbetet avseende barn och unga formulerades initialt några ”byggstenar” som bedömdes behöva ingå i ett främjandesystem. Dessa var i korthet att:

- Ett främjandesystem ska skapas inom ramen för de planetära gränserna och tydligt utgå från barns och ungas behov och efterfrågan så som de ser ut idag utan att lämna någon utanför och utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov och åtnjuta sina rättigheter.¹
- Ett främjandesystem bör ha ett hela-samhället-perspektiv och ta tillvara hela samhällets resurser med samverkan mellan offentlig, privat och ideell sektor.
- Ett främjandesystem bör utgå från den lokala platsens betydelse och förutsättningar både för välbefinnande och för att bygga det lokala främjandesystemet.
- I framtagande och driften av systemet ska barn och unga och deras närstående involveras eftersom de har egna erfarenheter, kunskaper och idéer. Av samma skäl ska även praktiker involveras.
- För att utveckla och driva systemet behöver det skapas mötesplatser där de olika aktörerna kan träffas både lokalt och nationellt, och mellan samhällsnivåerna.

¹ Brundtlandkommissionen (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Tillgänglig: [Our Common Future \(un-documents.net\)](http://un-documents.net). Ansvar för kommande generationer fastställs i den svenska regeringsformen, 1 kap. 2 §: ”Det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer”. Generationsmålet är likaså det övergripande målet för Sveriges miljömålssystem: att Sverige till nästa generation ska ha löst de stora miljöproblemen, och detta utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser.

Ett utforskande arbete i lokala piloter

I piloten har såväl lokala, regionala som nationella aktörer medverkat. De lokala aktörerna som har ingått är Region Värmland med kommunerna Filipstad, Storfors och Säffle, Region Västernorrland med Ånge kommun, Region Örebro med Ljusnarsbergs kommun, Region Stockholm med Södertälje kommun samt lokala organisationer och företag. Medverkande nationella experter har kommit från Livsmedelsverket, Naturvårdsverket, Skolverket, Socialstyrelsen, Länsstyrelsen i Stockholm, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Generation Pep, Riksidrottsförbundet och Rädda Barnen. I piloten har även forskare från Örebro universitet, Karlstads universitet och Arkitektur- och designhögskolan i Oslo medverkat.

Pilotens komplexitet med ambitioner på många nivåer respektive att det främjande inte tidigare har utgått utifrån ett sådant helhetsperspektiv som har förordats i piloten och inte heller så tydligt har skiljts från det förebyggande, har gjort att fokus framför allt har lagts på att åstadkomma förflyttningar på lokal nivå.

De byggstenar för ett främjandesystem som hade formulerats initialt har därmed i olika grad framför allt prövats i de lokala piloterna. Det lokala utforskande arbetet har skett utifrån platsernas specifika förutsättningar. I Ljusnarsbergs valde de att fokusera på att utveckla kommunens samverkan med civilsamhället, i Ånge att implementera det främjande direkt i kommunens ordinarie strukturer, i Södertälje att involvera barn och unga mer i såväl individinsatser som i kommunens verksamhetsutveckling och i Värmlandskommunerna att utveckla styrning och ledning.

Dessa utforskningar har sått frön för förändring, förflyttat individer och strukturer i både tanke och handling.

Betydelsen av de initialt formulerade byggstenarna har i huvudsak bekräftats och förstärkts i de lokala piloternas arbete. Därutöver har nya insikter och kunskaper vuxit fram om vad som är viktigt för att främja det främjande. Men framför allt har arbetet bidragit till ett nytt sätt att ta sig an utveckling genom ett perspektivskifte från att börja i problem till att i stället börja i platsers och individers resurser och möjligheter och hur dessa kan stärkas och växa.

I det följande presenteras iakttagelser och slutsatser från arbetet i Nu börjar vi med barnen! om vad som är viktigt i utvecklingen av främjandesystem baserat i huvudsak på de lokala piloternas arbete.



Systemperspektiv – behövs för att utveckla ett främjandesystem

En avgörande utgångspunkt för piloten var att ha ett systemperspektiv. Tidigt i piloten synliggjordes det genom att använda begreppet ett främjandesystem. Bedömningen var att det främjande arbetet behövde utgå från en helhetssyn. Genom att börja tänka utifrån ett system där aktörer och verksamheter som genomför, eller skulle kunna genomföra, insatser för främjande ingår skulle deras olika betydelse och hur de hänger ihop bättre kunna synliggöras och deras olika roller och ansvar tydliggöras. Systemets förmåga skulle då också kunna bedömas bättre och vita fläckar identifieras.

Dessutom skulle användningen av främjandesystem som begrepp vara ett sätt att ge arbetet en tydligare status och erkännande som någonting som existerar på samma sätt och villkor som andra system. En jämförelse gjordes med exempelvis hälso- och sjukvårdssystemet för att betona att det främjande arbetet borde kunna ges likartade stödstrukturer.

Men systemperspektivet gällde inte bara för det främjande arbetet utan också för att synliggöra hur de tre hållbarhetsdimensionerna, den miljömässiga, sociala och ekonomiska, behöver beaktas för att arbetet ska kunna bli långsiktigt hållbart och även ta hänsyn till framtida generationers behov.

Lärdomar

Genom att i piloten tala om ett främjandesystem för barns och ungas välbefinnande har det skapats en gemensam vision att sträva mot på lång sikt, en ny framtid, som både individer lokalt på plats, deltagande organisationer och aktörer gemensamt på de olika samhällsnivåerna har kunnat röra sig mot. Det har skapat en gemensam riktning bortom mars 2024, då Samordnarens uppdrag upphör. Men det har också blivit synligt att utvecklingsarbetet behöver pågå under lång tid framöver på alla nivåer för att på allvar lyckas etablera ett system som främjar det främjande utifrån ett systemperspektiv.

Lokala främjandesystem utgör grunden för främjandesystemet

Under arbetets gång har det blivit tydligt att främjandesystemet behöver bestå av en rad olika lokala främjandesystem som kontinuerligt kan skapa välbefinnande för barn och unga i sin miljö med tillgängliga resurser och platsens specifika förutsättningar. Hur det lokala ska kopplas ihop med andra lokala främjandesystem eller regionala och nationella aktörer för att skapa ett gemensamt främjandesystem har dock ännu inte hunnit utforskas i piloten.

Systemperspektivet är nödvändig för att börja komma åt styrning och organisering

Systemperspektivet tycks hittills främst ha bidragit till att de lokala piloterna har börjat tala om det främjande arbetet utifrån en helhetssyn liksom om förutsättningarna för att implementera ett sådant synsätt. I Ånge arbetar de med att integrera det främjande i ordinarie styrning och ledning i hela kommunen och i Ljusnarsberg har de på allvar börjat undersöka hur såväl aktörer från ideell som privat sektor kan inkluderas bättre i det främjande arbetet framöver tillsammans med kommunen. Storfors har sedan lång tid tillbaka arbetat med många olika främjandeinsatser, men med hjälp av piloten och stödet från regionen har man fått syn på helheten och behovet av ett arbete på strukturell nivå.

Med Jämlik barnhälsa och Nu börjar vi med barnen! får vi möjlighet att navigera utifrån ett helhetsperspektiv, såväl ekonomiskt som verksamhetsmässigt och politiskt.

Ann-Louise Izindre, verksamhetsutvecklare, Storfors kommun

Men en utmaning kopplat till att börja utveckla ett främjandesystem har varit att tänka bortom nuvarande system. Det är påtagligt att det har varit svårt. Men flera av de lokala piloterna har börjat tänka annorlunda där exempelvis barn och unga som medskapare påtagligt har synliggjorts och börjat inkluderas i Säffles respektive Södertäljes arbete.

När piloten sattes i gång var det med vetskap om att främjande och förebyggande arbete ofta inte skiljs åt, eller att man säger att man arbetar med båda men att det framför allt är det förebyggande man agerar utifrån. Piloten initierades också mot bakgrund av att det saknas en infrastruktur för ett systematiskt, strategiskt och långsiktigt arbete för främjande i ordinarie strukturer. Det gör också att en inte obetydlig del av piloten har kommit att fokusera på vad främjande är och vad ett främjande perspektiv innebär. Det gör att de lokala piloterna hittills främst har kommit att fokusera på bemötande av individer, arbetssätt och möjliga aktörer som kan bidra i det främjande arbetet liksom viktiga perspektivskiften. Detta är viktiga pusselbitar för att så småningom börja bygga ett främjandesystem, men det betyder också att mer övergripande frågor om det främjande arbetets styrning och organisering utifrån ett sådant helhetsperspektiv som har åsyftats i piloten ännu inte har kunnat behandlas mer på djupet.

Den miljömässiga hållbarhetsdimensionen behöver tydligare inkluderas

När det gäller de tre hållbarhetsdimensionerna har den sociala och den ekonomiska och deras inbördes relation börjat analyseras i piloten, medan den miljömässiga i huvudsak ännu inte har berörts. Miljödimensionen behöver därför tydligare inkluderas i arbetet framåt för att arbetet ska bli långsiktigt hållbart. Vid en gemensam workshop med alla aktörerna i piloten fanns dock miljödimensionen med som en grundförutsättning i samband med ett framtidsscenario som utgick från stora klimatförändringar. Aktörernas uppgift var att undersöka vad det skulle innebära för det främjande arbetet i en framtid där varken bostäder eller institutioner kunde vara bundna till en specifik plats. Detta arbete bidrog till diskussioner om de mest centrala komponenterna i ett främjande arbete, där just relationer av många uppfattades bland det mest centrala.



Ett hela-samhället- perspektiv – och bidrag från alla tre samhällssektorer på alla nivåer är positivt men behöver utvecklas

En annan viktig utgångspunkt i utvecklingen av ett främjandesystem var att alla samhälls aktörer behövde involveras och samarbeta bättre för att kunna ta tillvara alla olika perspektiv, kompetenser och resurser. Genom att göra detta bedömdes arbetet kunna få kraft och bedrivas långsiktigt.

Lärdomar

Det har blivit påtagligt genom de lokala piloternas arbete i Nu börjar vi med barnen! vilken potential för utveckling av det främjande arbetet som finns i samarbetet mellan olika aktörer och sektorer. Det fanns i alla piloterna pågående samarbeten där såväl näringslivet som det civila samhällets organisationer på olika sätt bidrar till att utveckla platser tillsammans med kommunen och som arbetet kunde ta avstamp ifrån. Det gjorde att det redan fanns nätverk och kontaktytor att använda sig av.

Trots detta är det långt kvar innan alla tre samhällssektorer arbetar mer systematiskt och långsiktigt tillsammans med det främjande. Det är märkbart att det främjande arbetet fortfarande till övervägande del är en kommunal angelägenhet. När för kommunerna externa parter har involverats i piloten så har det i första hand varit delar av föreningslivet medan det privata näringslivet inte på samma sätt tycks ha setts som en naturlig samarbetspart i detta.

När det gäller den nationella nivån har mönstret varit detsamma. Det har varit svårare att få med det privata näringslivet i de dialoger som har förts än aktörer från det offentliga och civila samhället. Samtidigt har arbetet pågått så kort tid och fokus hittills snarare lagts på andra utgångspunkter än på att just uppnå "ett hela-samhället-perspektiv".

Det lokala arbetet har dock bekräftat att en avgörande förutsättning för att lyckas åstadkomma möten och samarbeten på jämlika villkor mellan olika sektorer och samhällsnivåer är att förstå varandras förutsättningar. Resurser i form av tid, pengar, kunskap, personer och liknande ser olika ut liksom uppdragen. Med det följer en bedömning att nuvarande maktperspektiv behöver utmanas. Exempelvis behöver den nationella nivåns ovanifrånperspektiv och många gånger bristande lyhördhet för den lokala nivåns förutsättningar och behov liksom kompetens förändras. På motsvarande sätt behöver det finnas en större lyhördhet för de olika förutsättningar som gäller i samarbeten mellan exempelvis den offentliga och den ideella sektorn liksom mellan den offentliga och privata sektorn.

Någonting som kommit fram i piloten är att det främjande arbetet till sin natur är sektoröverskridande och holistiskt. Eldsjälar som agerar bortom sitt givna uppdrag har visat sig vara viktiga möjliggörare för det främjande. De arbetar inte sällan ideellt eller inom tillfälliga projektanställningar och ser inte de stuprör som offentlig förvaltning organiserar sig efter. Att som civilsamhällesaktör söka finansiering för ett främjande arbete kan innebära många hinder. Kommunerna verkar i flera fall kunna agera grindvakt för att söka de nationella medel som regionala aktörer förfogar över. Faktumet att dessa medel är öronmärkta inom särskilda kategorier (kultur, psykisk hälsa, bildning etc.) medför att de är lättare att söka för åtgärdande insatser än för främjande holistiska initiativ. Här verkar strukturen på nationell nivå vara direkt hindrande för lokala främjandesystem.

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro

Platsen – med sin historia, kontext och sina unika förutsättningar och resurser är central för att skapa lokala främjandesystem

En ytterligare viktig utgångspunkt för arbetet med att utveckla ett främjandesystem och som var med från början var vikten av att utgå från ett avgränsat geografiskt område och att organisera arbetet med platsen som utgångspunkt. I arbetet med omställningen till hållbar utveckling finns ett behov av att tydligare identifiera en plats resurser och hur dessa kan mobiliseras för att skapa lösningar anpassade till den lokala kontexten.

Lärdomar

Under arbetets gång med Nu börjar vi med barnen! har betydelsen av den lokala platsen blivit tydligare och ytterligare förstärkt bedömningen att förståelse av den lokala kontexten är avgörande för att rätt kunna utforma det lokala främjandesystemet. Den lokala platsen har stor betydelse för människors livsvillkor och välbefinnande. Och den är därmed central för att kunna börja skapa lokala främjandesystem som bygger på delaktighet, samverkan och långsiktighet.

Skillnaderna mellan vilka resurser olika platsers har kan vara väldigt stora och bestäms av kontext, historia, kultur, traditioner av samarbete, storlek på förenings- och näringsliv, kommunens kapacitet, närhet till det offentliga och så vidare men framför allt av människorna som bor och verkar där idag. I piloten har platsers olika historia visat sig särskilt betydelsefull. I exempelvis Ljusnarsberg har dess historia som gammal bruksort varit ständigt närvarande i arbetet på samma sätt som att den senare har kommit att bli en utflyttningsort. Samtidigt betonas perspektiv och aspekter olika beroende på vilka som deltar i ett samtal. För barn och unga kan historien spela mindre roll än för exempelvis äldre, vilket understryker betydelsen av att många olika röster måste höras för att kunna träffa rätt i utformningen av det lokala främjandesystemet.

Framtidens välfärdssamhälle måste numera byggas tillsammans med medborgare. Platsens betydelse ökar och så gör kraven på att demokratisera den lokala demokratin. Den eftersträvaransvärda lokala tillhörigheten måste samtidigt kunna kompletteras med en global utblick och ökad förståelse för omvärlden... Det handlar om att sätta frågan i mitten, om att arbeta på lika villkor och om att ta gemensamt ansvar för genomförandet av de åtgärder som krävs för en hållbar samhällsutveckling... samhällskontrakt [syftar] till att möjliggöra en samverkan som stärker den kollektiva förmågan att tillsammans med de som är berörda formulera problemen, identifiera behov och tillvarata befintliga lokala resurser. En gemensam plattform för samverkan blir central för en hållbar utveckling i alla dess dimensioner.

Hans Abrahamsson, docent i Freds- och utvecklingsforskning, Göteborgs universitet.
Ur SKR (2023). Lokala Samhällskontrakt. Ett kunskapsunderlag kring behoven, förutsättningarna och utformningen s 5.

Kunskapskällor – olika kunskapskällor bör användas och särskilt viktigt är att ge plats för barns och ungas kunskaper och idéer

Ytterligare en utgångspunkt för arbetet med att ta fram ett främjandesystem var vikten av att inte bara involvera olika aktörer i arbetet utan också att synliggöra och ta vara på individers kunskaper, erfarenheter och idéer i framtagande och utveckling. Här betonas särskilt betydelsen av att involvera barn och unga och deras närstående samt praktiker. Det byggde på en bedömning att de behöver finnas med både i att formulera de lokala behoven, identifiera lokala resurser och de gemensamma lösningarna samt vara med i själva förändringsarbetet. Det var alltså inte främst barns och ungas rätt till delaktighet som här motiverade deras deltagande. Inte heller att delaktighet är en viktig skyddsfaktor, eller att berördas kunskaper enligt den evidensbaserade praktiken är en av flera viktiga kunskapskällor för att utveckla rätt insatser till individer. Anledningen var just den avgörande betydelsen som deras medverkan bedömdes ha för att lyckas utveckla främjandearbetet.

Lärdomar om olika typer av kunskaper och kunskapskällor

Det har blivit mycket tydligt i piloten att i utvecklingen av främjandesystemet behövs såväl expertkunskap som lokal kunskap, relationell kunskap och levda erfarenheter.

Forskning

En viktig kunskapskälla och utgångspunkt för arbetet i Nu börjar vi med barnen! har varit den forskning som finns om främjande. Denna visar att satsningar på det främjande arbetet, det vill säga att stärka barns och ungas frisk- och skyddsfaktorer, har stor inverkan på deras välbefinnande och att frisk- och skyddsfaktorer också kan kompensera för riskfaktorer. När kunskapen om styrkan i det främjande arbetet succesivt har ökat i piloten har också motivationen hos aktörer och beslutsfattare att arbeta med främjande ökat.

Det jag tar med mig är att stärka skyddsfaktorer är mer "effektivt" för välbefinnandet än att ta bort riskfaktorer. Det är viktigt att vi lär oss mer om skyddsfaktorer, men kanske framför allt att vi lär oss att omsätta detta till praktik!

Oscar Svensson, samordnare på Arbetsmarknadssektionen, SKR

Praktikers kunskap

Att medarbetares kunskaper behöver nyttjas bättre bekräftades på flera olika sätt i piloten. Bland annat får professioner som möter barn och unga i olika sammanhang genom mötena mycket kunskap. De kan se mönster i händelser och beteenden som annars inte alltid upptäcks.

I Värmland har piloten arbetat med att synliggöra professionernas kunskaper som komplement till kvantitativa data. Detta har uppvärderat statusen för det icke mätbara. Exempelvis blev den kunskap som skolsköterskorna hade om BMI, som nuvarande data inte fångar, tydlig i de samtal som genomfördes i Filipstad. Jämlik barnhälsa har därmed identifierat ett behov av att verksamheter behöver bli bättre på att, i tillägg till kvantitativa data, involvera de som har praktisk och professionell kunskap och erfarenhet. De kommer därför fortsatt verka för att professioners erfarenheter ska kunna spela en större roll vid utformandet av handlingsalternativ.

Nationella aktörers kunskap

En annan typ av kunskap är den som nationella aktörer besitter, ofta med en större överblick över tillgänglig kunskap inom olika områden, än som är möjlig att ha som lokalt verksam. I piloten har det blivit synligt hur denna kunskap kan bidra till det lokala utvecklingsarbetet när aktörerna träffas. De lokalt verksamma kan lyfta sina frågeställningar och de nationella aktörerna lyssna in de lokala behoven och bidra med kunskap. Den kunskap de nationella aktörerna besitter är något som alla lokala piloter har lyft fram som värdefull. Det skulle dock behövas fler möten av den karaktär som har ordnats i piloten för att mer behovsanpassade kunskapsutbyten ska bli av.



Workshop med nationella aktörer om deras roll i ett främjandesystem. Foto: Matilda Legeby

Generationskunskap

Olika generationer besitter olika kunskaper, vilket har bekräftats i de lokala piloterna. Många utmaningar är liknande eller desamma som tidigare generationer har tvingats möta och genom att involvera människor som har hanterat dessa tidigare kan misstag undvikas och insatserna bli mer träffsäkra. I Ånge kunde exempelvis personer som har bott där länge berätta om hur det var på 1970-talet och dra paralleller till dagens situation. De kunde också berätta om stora utvecklingsarbeten som då genomfördes med lärdomar som skulle kunna användas också idag i utvecklingen av det främjande. Samtidigt har också betydelsen av att ta vara på barns och ungas kunskaper och idéer och hur de upplever sina livsmiljöer såsom de ser ut idag på olika sätt styrkts i piloten. Detta har också varit ett särskilt fokus i arbetet.



Ett av de tillfällen där generationsöverskridande möten hölls mellan ungdomar och vuxna, bilden är från Ungdomsgården i Fränsta. Foto: Karin Petrusson

Synen på barn och unga som aktiva medskapare av samhället behöver utmanas och förutsättningar ges för delaktighet

I de olika mötena över generationsgränserna som har ordnats i de lokala piloterna har det framkommit en viss osäkerhet från de vuxnas sida om hur de ska bygga kunskap tillsammans med barn och unga. Ibland har det handlat om att vuxna uppfattar att de inte har expertkunskap, ibland att de har saknat kunskap om metoder för att involvera. Att förstå detta har varit ett särskilt fokus i piloten för att ge mer utrymme för barns och ungas kunskaper, erfarenheter och idéer i utvecklingen av det främjande. I det följande beskrivs därför kort några av de insikter som arbetet med att involvera barn och unga har givit i Nu börjar vi med barnen!.

Ungas röster för att bättre förstå problem och behov

I flertalet av de lokala piloterna inleddes utforskandet av vad främjande är för barns och ungas välbefinnande genom att kartlägga barns och ungas egna upplevelser, antingen genom intervjuer eller på annat sätt. Det har varit viktigt bland annat för att bättre förstå den verklighet som barn och unga lever i, vad som skapar engagemang och vad som upplevs som viktigt för deras välbefinnande. När det gäller vad som är stärkande bekräftade de i huvudsak genom sina berättelser vad forskningen anger är viktiga frisk- och skyddsfaktorer.

Det som gör mig glad är att se andra glada, då mår jag bra.

Ungdom i Ljusnarsberg

Jag gillar när man når sina mål, det är nog det man blir glad av mest. Och att man har olika människor att jobba med också som har samma mål. Så man kan dela idéer och jobba framåt tillsammans.

Ungdom i Ljusnarsberg

... man gör saker i vissa kretsar ... men jag hade andra vänner också, till exempel i kyrkan – och när jag var med dem gjorde jag ingenting, tog inga droger.

Ungdom i Södertälje

Det känns värdefullt att ni lyssnar. Att ni bryr er och vill göra grejer.

Ungdom i Ånge

I Södertälje uttryckte de unga själva att de vill börja just i de egna resurserna och förmågorna i stället för att vuxna, som de många gånger upplever det idag, börjar i deras problem och svårigheter.

I Ånge synliggjordes att upplevelser av platser och välbefinnande kan vara mycket situationsspecifika. Vid en intervju på en skola beskrev en elev att hen trivdes och uppskattade att det var en mindre klass eftersom det då var lätt att lära känna varandra. Samtidigt beskrev eleven även en känsla av att bara känna sig som en i mängden och att inte bli lyssnad på. Det här gjorde att piloten i Ånge fick ökad förståelse för att det inte går att kategorisera välmående bara utifrån plats eller person utan att det också behövs fördjupade insikter om olika situationer.

Behov att utmana vuxennormen och att använda relevanta metoder

De lokala piloterna har efter den inledande kartläggningen gått vidare till att pröva andra sätt att involvera barn och unga. Några har prövat mer bestående och systematiska arbetssätt för att involvera barn och unga som exempelvis Säfte genom sina unga kommunutvecklare.²

² Vad unga kommunutvecklare kan vara beskrivs exempelvis av Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor: "Unga kommunutvecklare anställs av kommuner för att granska och komma med utvecklingsförslag på olika delar av kommunens verksamheter. Uppdraget är att fördjupa sig i ett antal verksamhetsområden och granska dessa från ett ungdomsperspektiv." https://lsu.se/wp-content/uploads/2021/02/LSU-Rapport_Ung-har-.pdf, s.32.

"Jag gillar inte när det blir youth-washing," säger Ingemar Rosén kommundirektör i Säffle, "det måste vara på riktigt." I stället för att tala om unga och vad de vill ha ska vi tala med unga om vad vi i vuxenvärden behöver för att sköta vårt uppdrag emot unga på ett bättre sätt.

I Säffle träffas en grupp ungdomar, en ungdomsledare och Ingemar en gång i veckan. De diskuterar vad ungdomarna tycker är viktigt i sin livsmiljö. "Det är nu vi bestämmer om unga vill bo kvar här. Det är för många äldre i politiken, vi måste lyssna på nästa generation." Det som krävs för att etablera ett samarbete på riktigt med ungdomarna är genuint intresse, och att ha klart för sig varför man vill få till ett bra samarbete. Det är viktigt att vara tydlig mot ungdomarna att de utgör en resurs av kunskaper som beslutsfattarna behöver för att kunna fatta bra beslut. Det är ett pågående arbete att undersöka hur den kunskapsresursen ska tillvaratas i realpolitiken. Det är inte alltid som ungdomar vill det som de vuxna tror, eller samma som tidigare. I Säffle har man tidigare haft hackatons för unga för att producera idéer men nu efterfrågar ungdomarna en debatt/dialog med de förtroendevalda. "Man behöver ha tillit också till det som sker lite i det fördolda", säger Ingemar, "allt, till exempel samförstånd och förtroende, märks inte genast. Att arbeta med dessa ungdomar är som en ömsesidig utbildningsinsats. Mötena jag haft med dem gör mig upprymd och tacksam. Och de stärker min tro på demokratin."

Pernilla Glaser i intervju med Ingemar Rosén

I arbetet med att involvera barn och unga i utvecklingen av främjandesystemet har det framkommit att synen på barn och unga som aktiva medskapare i samhällsutvecklingen behöver utmanas och förändras. Deras delaktighet utmanar såväl rådande normer om vem som har kunskap som traditionella maktstrukturer. Flera vuxna i de lokala piloterna har upplevt ett skifte i sina egna tankesätt när barn och unga inkluderades i processer de själva också deltog i och där barn och unga explicit bidrog med sin kunskap och sina perspektiv. Vuxennormen, om att vuxna vet bäst, kom då på skam.

När jag började i Ljusnarsberg tyckte jag att det var en hel landsväg av asfalt med hinder att plocka bort för att arbeta med delaktighet, men när det här projektet kom in blev det tydligare vad vi skulle börja med. En sak var att vi måste börja med de vuxna, det är de som behöver förändras – då kunde vi börja plocka bort en liten bit asfalt i taget. "Vuxennormen är stark, vi är vuxna och vi vet bäst" – det är inte ok! Vi vet inte alltid bäst!

Sofia Bergman, samordnare barn och unga, Ljusnarsbergs kommun

Vid ett Hackathon i Säffle var det exempelvis särskilt en ungdom som öppnade upp och visade sig att ha kunskap om drogsenen i Säffle men också förslag på åtgärder som de vuxna inte hade. Vid bordet satt beslutsfattare som kunde använda de nya kunskaperna, men som även fick insikter om hur barn och unga aktivt kan bidra i samhällsutvecklingen. Liknande insikter fick de vuxna som deltog i en konferens i Södertälje på temat "problematisk skolfrånvaro", men där utmaningen sen vändes till att "bidra till så hög skolnärvaro som möjligt". Ungdomar bjöds in till konferensen för att dela med sig av sina erfarenheter om varför man är i skolan, eller inte är i skolan, men även av erfarenheter om hur det kan kännas när man ska tillbaka efter en frånvaro. Elevernas kunskaper var enligt många pedagoger det bästa med konferensen.

Centralt är att de vuxna som bjuder in har kunskap om och förmåga att använda metoder och arbetsätt för att involvera på ett sätt som gör att barn och unga kan möta vuxna på mer lika villkor i trygga miljöer.

Piloten i Ånge menar exempelvis att det finns en rädsla för att involvera barn och unga, för att man är mån om att göra det på rätt sätt. Detta leder ibland till att unga inte involveras alls. Liknande erfarenheter kom också fram i de andra piloterna. I Ljusnarsberg gav ett möte mellan politiker och barn och unga exempelvis insikter om att sådana möten behöver förberedas på andra sätt än möten med vuxna kommuninnevånare för att bli fruktsamma. Denna erfarenhet bidrog också till ökad motivation att framåt arbeta mer systematiskt med barns och ungas delaktighet.

I piloten har de regionala processledarna kunnat bidra med praktisk erfarenhet av hur man kan inkludera invånarna i meningsfullt medskapande som de lokala piloterna har kunnat använda sig av. I Säffle har Youth 2030 också använts som stöd vilket både har bidragit till att man där har synliggjort vuxennormen och fått pröva metoder för att mötas mer jämbördigt genom exempelvis Hackathon.³

By viewing the child as both 'being and becoming', we recognise children as both having the capacity to be social actors in the present, whilst also requiring the support to develop these capacities within their growth and development. This asks us to both protect and engage; to create a supportive environment for development that values - and seeks to activate - young people's individual capacities for shaping society as democratic and social actors. As Emma Uprichard asserts "it places children in the real situation of being present and future agents of their present and future lives, and ultimately of the social world around them"³.

Joseph Harrington, design strategy specialist, Samhällsnytta

Något som har setts som viktigt att komma ihåg i piloten är också att när barn och unga involveras är det centralt att det finns en långsiktighet och systematik i arbetssätt, bland annat för att bibehålla barns och ungas tillit till vuxna. Många initiativ till delaktighet görs tyvärr kortsiktigt vilket riskerar att barn och unga tappar förtroende för sådana initiativ och inte vill bidra igen. Även behovet av att inte tappa fart utan att precis som i Säffle i vissa fall, när det är möjligt, kunna agera snabbt på de behov som har synliggjorts i dialoger har påtalats. I Säffle hade de beredskap att efter en trygghetsvandring med barn och unga åtgärda exempelvis belysningen på en plats som upplevdes som otrygg.

Att förstå vikten av olika perspektiv

Betydelsen av att ta vara på olika individers kunskaper och idéer har på olika sätt styrkts i piloten. Och särskilt den kunskap och de erfarenheter som såväl barn och unga som praktiker har bidragit med har varit centrala i arbetet. Men detta har bekräftat också vilken outnyttjad potential som detta representerar i framtagande av beslutsunderlag och verksamhetsutveckling.

Medvetenheten om och förståelsen för varför det behöver finnas flera perspektiv behöver öka. I piloten har det skett genom att beröra och skapa gemensamma upplevelser med relevanta aktörer närvarande. Verkligheten har speglats på ett sätt som har engagerat genom exempelvis personliga berättelser eller med hjälp av olika metoder som har säkerställt att olika perspektiv har givits plats i diskussioner.

Men givna perspektiv och kunskaper behöver också utmanas. Dessutom behöver den kunskap som tas fram succesivt byggas på och systematiseras så att den gemensamma kunskapsbasen ökar om det främjande och vad som är betydelsefullt i utvecklingen av ett främjandesystem.

³ Uprichard, E. (2008). Children as "Being and Becomings", Children, Childhood and Temporality. Children & Society Volume 22.

⁴ Hackathon är ett forum där man träffas för att tillsammans lösa problem <https://ungaprogrammerare.se/hackathon/>

Nu börjar vi med barnen! har på allvar arbetat för en systemförändring runt barn och unga utifrån ett helhetsperspektiv. Det viktigaste skiftet som skett på vägen mot ett mer främjande system är att barns och ungas behov, kunskaper och erfarenheter varit centrala. Det är slående hur väl ungas egna berättelse om vad de behöver och önskar överensstämmer med vad forskning kring frisk- och skyddsfaktorer visat vara viktigt för att barn och unga ska utvecklas, må bra och känna välbefinnande. Barn och unga har ett tydligt främjande perspektiv, där tillgången till goda och tillitsfulla relationer är helt avgörande. Att få bli sedd, lyssnad till och att uppleva att det finns någon som bryr sig om på riktigt. Att inte bli sedd som någon med svårigheter och problem som ska lösas, utan i stället utgå från sina styrkor, förmågor och drömmar i livet. Barn och unga uttrycker också behovet av att vuxna i deras närhet ser dem som en helhet i den kontext de befinner sig i. De lärdomar som gjorts kring vad som händer när man arbetar utifrån den ansatsen bör tas tillvara på ett systematiskt sätt och driva utvecklingen framåt.

Inom piloten har det också funnits en övertygelse om vikten av att systemet hänger samman från lokal, till regional och nationell nivå. Det råder ingen tvekan om att det i Sverige finns en hög kunskapsnivå kring vad barn och unga behöver för att utvecklas, må bra och känna välbefinnande. Våra statliga kunskapsmyndigheter producerar en mängd kunskapsunderlag inom området och bidrar också med processtöd för det lokala och regionala arbetet. Även andra nationella aktörer som SKR och olika civilsamhällesaktörer arbetar för utvecklingen av främjande arbete för barn och unga. Trots detta är det fortsatt ett starkt fokus på förebyggande arbete och det ter sig nästintill omöjligt att ställa om till proaktivitet, trots att det råder en stark enighet såväl politiskt som på tjänstemannanivå att det är en förutsättning för att skapa goda förutsättningar för barn och unga och för att klara nutiden och framtidens stora samhällsutmaningar. Slutsatsen är att omställningen till ett mer främjande system går alltför långsamt och att det kommer att krävas både ekonomiska satsningar och utvecklingsarbete för en kultur- och systemförändring inom samhällets alla sektorer.

Piloten har haft ett starkt fokus på mindre kommuners förutsättningar och på platsens egna resurser. Det finns idag stora skillnader mellan den lokala och regionala nivåns förutsättningar för det främjande arbetet (exempelvis Leifman, Pettersson & Wärngård, 2021) och ett stort behov av att stödet från nationell nivå anpassas bättre till dessa skilda förutsättningar. Det krävs således ett större fokus på mottagarkapaciteten på den lokala nivån, vilket kräver en högre kunskapsnivå om detta bland de nationella aktörer som vill stödja och samverka med regional och lokal nivå. Det betyder också förändrade arbetssätt där systemperspektivet får större utrymme och än mer utgår från hur platsens resurser kan tas till vara. Piloten har bidragit till att nationella aktörer har samlats och med en systemförändrande ansats haft dialog om hur länken mellan nationell-regional-lokal nivå kan förändras. Det är av största vikt att denna dialog fortgår även efter att Agenda 2030-samordnarens uppdrag är avslutat. Om stöd till och samverkan med den lokala nivån inte anpassas efter dessa skilda förutsättningar riskerar ojämlikheten i barns livsvillkor, hälsa och utveckling att öka⁵.

Camilla Pettersson, fil.dr. i folkhälsovetenskap vid Örebro universitet

⁵ Den nationella samordnaren för Agenda 2030 har arbetat för att utveckla statens stöd till kommunerna. I rapporten En mer samordnat och behovsanpassat statligt stöd. Regional samordning – ett samarbete mellan fem länsstyrelser och åtta myndigheter för att utveckla statens stöd för att fler barn och unga ska klara skolan, beskrivs arbetet mer utförligt. [Samtal om hållbar utveckling - Samordnare - Agenda 2030](#)

Möjligheter – ett fokus på främjande för barn och unga bidrar till ett fokus på platsens möjligheter

Ett perspektivskifte från att börja i problem till att börja i möjligheter

I de lokala piloterna har ett möjlighetsfokus på individer bidragit till sökandet efter lokala resurser, möjligheter liksom strukturer och idéer att stödja och stärka. Det har medfört ett skifte i tankesätt som har inneburit att gå från att identifiera och lösa problem till att fokusera på möjligheter. Det har varit det tydligaste perspektivskiftet och en av de viktigaste framgångsfaktorerna i Nu börjar vi med barnen!. Möjlighetsperspektivet har spridits även till andra än dem som har arbetat direkt i piloten, exempelvis i Ånge där mötena i kommunen har fått ett annat upplägg:

Förut inledde vi möten med de dåliga skolresultaten och varför det ser ut så, men nu kan vi snabbare prata om hur vi ska göra framåt.

Personer som har varit involverade i de lokala piloterna har känt sig stärkta i sin praktik när fokus har flyttats till vad som är möjligt med de resurser var och en och alla tillsammans förfogar över lokalt. Men möjlighetsfokus har också givit kraft i resten av piloten, det vill säga, också hos deltagarna på de andra nivåerna.

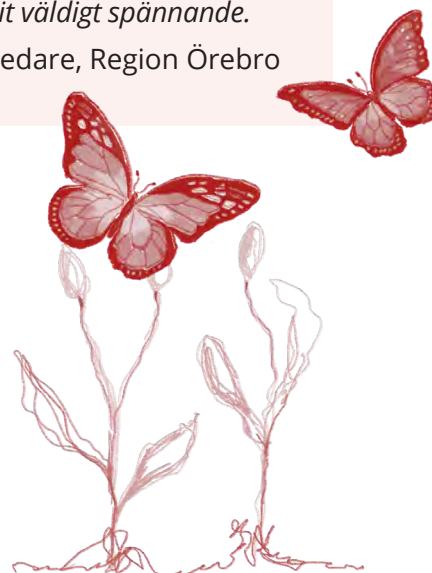
Det möjlighetsfokus som har utvecklats i piloten stämmer väl överens med en initial utgångspunkt om att pilotens resultat inte skulle vara en lista med välkända problem på hinder, utan snarare utmana både formuleringar av hinder och möjligheter att hantera och lösa dem för att komma närmare det önskade läget.

Ett förhållningsätt som påskyndade görandet

Genom att börja med att identifiera möjligheter kom arbetet lokalt snabbt framåt och ledde till att man relativt omgående började ta olika initiativ. Deltagare blev modigare och vågade prova saker som de kanske annars inte hade provat.

Det har varit spännande att vara med som designer i detta arbete eftersom jag upplever att vi verkligen har pushat vad en designprocess är och vad det är att jobba med design. Det gör man ofta problemfokuserat och det handlar om att formulera och hitta rätt problem men här har vi i stället fått fokusera på vad vi ser som är starkt eller som vi ser är som ett frö, något som skulle kunna stärkas? Och sen har vi experimenterat med om vi stärker detta, vad är det vi möter för hinder då? Och genom att hylla det som har varit starkt eller det som har varit just främjande och se på möjligheterna så har vi också skapat ett klimat där det finns en trygghet för att verkligen kunna ta tag i det svåra och möta de konflikter som dyker upp och se sig själv och sitt agerande. Det har varit väldigt spännande.

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro



Möjlighetsfokuset öppnade upp för att undanröja hinder

Att enbart fokusera på det positiva riskerar innebära att förändringar inte sker på djupet. Genom det utforskande arbetet och görandet har lokala hinder i form av intressekonflikter, strukturer och normer blivit synliggjorda. För att möjlighetsfokuset skulle leda till konkret handling har det därmed blivit tydligt att både personer och organisationer har behövt ta tag i det som också skavde.

Att utgå från möjligheterna och lyfta/stärka det positiva arbete som görs är en förutsättning för att skapa den psykologiska trygghet som behövs för att våga och orka få syn på det som skaver; det arbete som behöver göras för att skapa ett främjandesystem som också kan hålla det obekväma... vi har övat på att be om hjälp från varandra, övat på att lyssna på varandra. I samband med dessa träffar har någon sagt: "Vi träffas ju ofta men vi har aldrig den här typen av samtal".

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro

Genom att berömma civilkurage och genom grundlig konflikthantering har nyckelpersoner i de lokala piloterna blivit starka och modiga nog att se vilka konflikter som ännu inte har hanterats. De har blivit trygga nog att reflektera över sina egna beteenden och erkänna sina tillkortakommanden med en vilja att förändra dem. Även i exempelvis Ånge har de sett liknande förändringar.

Vi har lyft obekväma frågor och pratat om dem i stället för att prata om varandra och det har skapat en fin relation. Det är en kulturförändring som har gjorts och det handlar inte om att övertyga någon. Det handlar om att kunna lyssna och dela sina reflektioner och tankar med varandra och att det har acceptans vilket vi upplever att det har nu.

Jennie Näslund, näravårdssamordnare, Ånge kommun



En genomesam workshop med lokala piloter och nationella aktörer fokuserade på möjligheter och det växande fröspråket, där även fröbiblioteket presenterades. Foto: Matilda Legeby

Språk – ett gemensamt nytt språk, fröspråket, förstärkte möjlighetsperspektivet

I ett utforskande arbete är ett gemensamt språk en nyckel för att kunna samarbeta, hitta en gemensam riktning liksom en gemensam bild av de utmaningar man har att hantera. Ett gemensamt språk kan också hjälpa till att fördjupa beskrivningen av något man inte riktigt förstår eller hjälpa till att formulera frågor i ett skede där deltagarna inte vet svaren. Det gemensamma språket ger människor möjlighet att vara på samma plats fast man befinner sig på olika.

Ett gemensamt språk

Med hjälp av att ett nytt gemensamt språk, "fröspråket", med metaforer hämtade från växtriket kunde arbetet med främjande, som fortfarande av många har uppfattats som ett abstrakt begrepp som inte är helt lätt att definiera, komma längre och bli mer konkret. Det blev en kreativ process i piloten som inspirerade och stärkte arbetet där många i piloten kunde se sig själva som "trädgårdsmästare".

Möjligheternas språk

När de lokala experimenten hade påbörjats provade den nationella projektledningen att likna det främjande arbetet vid att driva upp en planta. Att så ett frö har många likheter med att starta ett initiativ eller att stötta en växande individ: man behöver tro på att det kommer att gro, men man måste också ge rätt förutsättningar och stötta växandet på olika sätt, exempelvis vattna eller ställa plantan i solen om den behöver mer ljus.

Berättelsen om fröet började växa hos de lokala piloterna och språket med det. Det krävs mycket för att driva upp en planta och platsen där den planteras behöver, precis som i det främjande arbetet, förstås i ett större sammanhang, i ett ekosystem, och därmed få rätt förutsättningar för att kunna växa. Jordmån blev ett sätt att beskriva de olika lokala förutsättningarna och en möjlighet att lägga ett större fokus på platsen och helheten. Det gjorde det också möjligt att prata om och beskriva olika viktiga roller via metaforer som pollinatörer, maskar och trädgårdsmästare. Fröspråket gav en möjlighet att prata om tid och långsiktighet. När växtrikets språk började användas som metaforer för att tala om främjande öppnade det upp för nya insikter och möjligheter att tala med varandra bortanför specialistområden och sektorsgränser.

Alla lokala piloter började beskriva sitt arbete med hjälp av fröspråket. I exempelvis Ånge provade man att med hjälp av fröspråket börja prata om att så fröer av initiativ i flera delar av organisationen, dvs. inte bara inom pilotens gränser. De beskrev initiativen som ängsblommor, det vill säga flera olika sorters initiativ som behövs för att tillsammans skapa ett främjandesystem i Ånge med de resurser som där finns att tillgå.

Ett neutralt språk för att tala om svårigheter

Det nya språket blev ett mer neutralt språk som också underlättade att prata om svårigheter och hinder. Med hjälp av fröspråket blev det möjligt och naturligt att både tala om getingar och bin liksom om vikten av kompostering, det vill säga att sluta med något.

Metaforerna som fröer var ett bra arbetsätt och det var en bra timing in i vår lokala process. Det gick att få ett gemensamt språk kring det som är svårt att prata om. Det gav en bra bild av vad vi vill se för resultat och vilka förutsättningar som behövs då.

Carl Hast, processledare, Region Värmland

Ett fröbibliotek

Med stöd av fröspråket kunde det främjande arbetet börja beskrivas. Arbetet kunde bli mer konkret och bättre beskriva HUR:et och vilka förutsättningar som krävs och vilken omsorg olika frön behöver för att växa.

Ett fröbibliotek av "fröpåsar" har skapats som ett angreppssätt för att ta sig an främjande för välbefinnande. Detta angreppssätt har samlat olika designperspektiv för att bidra till att börja skapa lokala främjandesystem.

Här finns initiativ och handlingar från de lokala piloterna samlade och beskrivna som frön. Om dessa "planteras" kan de växa till blommor, grödor eller träd med främjande egenskaper som exempelvis nattfotboll, ett samhälle som samarbetar över generationsgränser eller ett ökat civilkurage.

Fröbiblioteker beskriver en process för att både upptäcka, utveckla och underhålla ett lokalt arbete som främjar det främjande som tagits fram och provats i piloten. Man beskriver först vilken sorts frö man vill så för att främja välbefinnande. Men ett frö kräver också bra jordmån för att det ska gro samt kunskap om hur fröet ska skötas liksom om vilken skörd man kan förvänta sig.

LÄRA GENOM ATT GÖRA MED ETT MÖJLIGHETSFOKUS

Görandet eller experimenterandet är viktigt i komplexa system för att synliggöra tankemodeller, normer och logiker och är därför en viktig komponent under hela arbetets gång.

Eftersom vi provar nya arbetssätt i komplexa samhällssystem behöver vi testa de förslag vi arbetar med för att förstå hur de nya förslagen kommer att påverka de som är berörda, och om de ger det resultat som önskas.

Holmlid S. & Wetter-Edman K. (2021).

Ett skifte i arbetet med Nu börjar vi med barnen! har inneburit att gå från att identifiera och lösa problem till att börja i möjligheter och se hur det som har initierats kan stöttas att växa. Ett fokus på möjligheter innebär att leta efter det som verkar i en positiv riktning för det man vill uppnå. Perspektivskiftet skapade en framåtdrift i görandet. Genom att börja med att identifiera möjligheter kom arbetet lokalt snabbt framåt och på kort tid började man prova olika initiativ.

FRÖN AV MÖJLIGHETER OCH VISIONER OM SKÖRD

Det särskilda med just främjande arbete, är att man måste starta ett initiativ, eller plantera ett frö, och tro på att det kommer växa, men även ge det rätt förutsättningar och stötta växandet på olika sätt, vattna, eller ställa plantan i solen. För att få och behålla tilliten mellan unga och vuxna måste det skapas ett uthålligt och tålmodigt långsiktigt system, samtidigt som man måste kunna agera nu på det som behövs.

Referenser: Holmlid S. & Wetter-Edman K. (2021). *Tjänstedesign, principer och praktiker.*; Palmgren Brorud K. (2021). *Komplexitet.*; Dunne & Raby (2013) *Speculative everything*



UNDERSÖK UNDERLIGGANDE NORMER OCH KONFLIKTER

Konflikter finns, ofta samtidigt och inte ensidigt. Platsers historia spelar roll, viss historik tynger ner, medan andra förutsättningar skapar trygghet när värdet av det förgångna glimrar.

Genom arbetet i de lokala piloterna synliggjordes sociala strukturer som hindrar initiativ att växa, lokala hinder i form av intressekonflikter, strukturer och normer blev synliggjorda. Fokuset var att, i stället för att lösa ut funktionella problem, hålla de flertalet spänningar som finns när en transformation¹ pågår. Det är därför av största vikt att förstå de bakomliggande orsakerna till problem och utforska vilka tankesätt och normer som påverkar. Tillsammans med andra i samma process kan man få flera perspektiv och göra det möjligt att reflektera, synliggöra normer och hitta ett nytt gemensamt agerande.

Även om man ofta tar sociala strukturer för givet men genom att börja uppmärksamma och medvetet göra osynliga sociala strukturer synliga kan en förståelse skapas både för strukturerna och hur de kan förändras såväl som den egna rollen.

Referenser: Emerson, B. Lewis, K. (2019). *Navigating polarities: Using both/and thinking to lead transformation.*; Vink J. (2019). *In/visible.*; Meadows D. (2015). *Thinking in systems.*; Senge et al (2018). *Waters of change.*





SE DIG SJÄLV SOM EN MÖJLIGGÖRARE I SYSTEMET

Genom att se sig själv som en möjliggörare har ett klimat skapats där det finns en trygghet för att kunna ta tag i det svåra och möta de konflikter som dyker upp och se sig själv och sitt agerande med hjälp av andras perspektiv, detta kan kallas för spegling. Hur individerna agerar beror på systemet, men det är också individerna som skapar systemet. Relationen med att kollektivt designa och designa det systemiska jaget bygger på att man ser sig själv som en del av systemet.

Vad möjliggör du på dina platser? Vilken roll har du i en trädgård? En pollinerande humla, en mask som förbereder jorden, eller är du en av trädgårdsmästarna?

Referenser: Heifetz RA. (2009). *Adaptive Leadership.*; Tonkinwise, (2020). *Transitional design*, Benathy, (1996). *Designing Social Systems in a changing worlds.*

ATT SLUTA GÖRA ELLER KOMPOSTERA

En viktig del är också att undersöka vad som kan tas bort, ibland sker detta av sig självt, men ibland måste ett aktivt arbete göras för att också sluta med något som hämmar det man vill åstadkomma, eller tar kraft och resurser i onödan. Genom att kompostera komponenter i ett system, får man möjlighet att överblicka och förstå de system som byggts upp. En komposterande process innebär också att man tar omsorg och lär från det man bör sluta med.

Referenser: Zimmerman, B J (1994). *From life cycle to eco cycle.*; Brown M. (2017). *Emergent strategy.*

LÄRANDE I TRANSFORMATION

Processen som fröbiblioteket beskriver stöttar ett system, och en rörelse, där man främjar främjande arbete och hjälps åt att förbereda jorden för att odla. Lärandet i denna transformation består av att förstå de förutsättningar som gör att det som planteras växer. Som en trädgårdsmästare lägger sitt lärande över årstiderna, lager på lager, planerar och förbereder den trädgård man hoppas se växa.

Referenser: Inayatullah S (2023). *Futures triangle.*; Escobar A (2018). *Design for the pluriverse.*

Det har varit spännande att vara med som designer i detta arbete eftersom jag upplever att vi har verkligen pushat vad en designprocess är och vad det är att jobba med design. Det gör man ofta problemfokuserat och det handlar om att formulera och hitta rätt problem och här har vi verkligen istället fått fokusera på vad vi ser som är starkt eller som vi ser är som ett frö, någon som skulle kunna stärkas? Och sen har vi experimenterat med om vi stärker detta, vad är det vi möter för hinder då? Och genom att hylla det som har varit strakt eller det som har varit just främjande och se på möjligheterna så har vi också skapat ett klimat där det finns en trygghet för att verkligen kunna ta tag i det svåra och möte de konflikter som dyker upp och se sig själv och sitt agerande. Det har varit väldigt spännande. Det som varit det allra starkaste för mig under den här processen är att fundera på min roll som både processledare, men också som regional aktör i att stärka de aktörer som finns på plats i det lokala systemet och spegla dem men kanske inte vara så aktiv i görandet själv utan lyssna i och driva på.

Hanna Turesson-Bernehed





Ledarskap – behöver vara modigt och skapa förutsättningar för fler att ta ansvar för att skapa förändring

I ett utforskande arbete där vägen är osäker behöver det finnas ett starkt och modigt ledarskap som vågar prioritera, men också omprioritera och pröva sig fram och på allvar arbeta långsiktigt tillsammans med andra även bortom den egna verksamheten. Ledarskapet behöver finnas inom alla samhällssektorer och på alla samhällsnivåer och även inom respektive organisation. Detta har visat sig vara extra viktigt i arbetet för omställningen till hållbar utveckling i stort men bedömdes också vara centralt för att lyckas skapa ett främjandesystem. Ledarskapet behöver skapa förutsättningar för medarbetarna att utöva det som ofta kallas medledarskap, men som också innefattar ett eget ansvar och omdöme.⁶

Lärdomar

I Nu börjar vi med barnen! har ledarskapet, och framför allt det som har utövas på lokal nivå där piloten har kommit att ha sitt fokus, varit centralt för att stötta medarbetare och processer och samtidigt kunna utmana normer och invanda mönster. Detta har varit särskilt viktigt eftersom det främjande arbetet ofta anses vara svårt att prioritera.

Och piloten tycks ha bidragit till resultat. Flera modiga lokala ledare har utmanat och utmanar de vanliga sätten att styra och organisera för att hitta sätt att arbeta långsiktigt och systematiskt med främjande. I exempelvis Storfors har såväl kommunstyrelsens ordförande som kommundirektören beslutat att de vill arbeta strategiskt och långsiktigt med främjande på alla nivåer i styrkedjan trots att vägen är osäker. I Säffle har kommundirektören beslutat att anställa ett antal unga kommunutvecklare som han träffar en gång i veckan med viljan att lyssna in och förstå den verklighet som barn och unga möter i kommunen. Och i Ljusnarsberg vågar kommunen, föreningslivet och privata näringslivet tillsammans satsa på ett gemensamt arbete för ett allaktivitetshus.

Vi har tagit ett aktivt ställningstagande i kommunen att göra detta, det har varit viktigt. Och det är ledningsstrukturen som vi pratar om att förändra. Både horisontellt och rätt upp i styrkedjan. Det är här vi kan göra skillnad. Vi har ett mycket modigt ledarskap och politiskt ledarskap i kommunen som göra att vi vågar testa detta.

Ann-Louise Izindre, verksamhetsutvecklare, Storfors kommun

Vikten av att kunna lyssna

En förmåga som ofta brukar lyftas fram som absolut avgörande för ett gott ledarskap är förmågan att lyssna. Det har visat sig vara särskilt viktigt när det kommer till ett främjande arbete för barns och ungas välbefinnande och att utveckla ett främjandesystem där utvecklingen kräver dialog.



⁶ "Ett medledarskap innebär att medarbetarna ska kunna ta större ansvar för verksamheten och att de ska kunna använda sitt professionella omdöme, sin kompetens och idéer på ett effektivare sätt. De medarbetare som finns närmast medborgarna ska också ha förutsättningar att skapa värde i mötet med medborgarna." Ur SOU 2019:43 *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*, s.168)

Att ha tillit och våga delegera

En annan viktig aspekt i ett gott ledarskap som har visat sig ha stor betydelse för det utforskande arbetet kring främjande är förmågan att känna tillit till medarbetarna. Det är först när tilliten är stark som det är möjligt att skapa handlingsutrymme och ge mandat till medarbetarna att utforska och pröva sig fram men också vidta de åtgärder som de finner nödvändiga. I Ånge exemplifieras detta med hur en näravårdsamordnare, som sett behovet av att stärka främjandekompetensen närmast barnen, haft mandatet att kunna bidra till att kommunen har anställt en logoped och två psykologer på en skola.

Tillitsbaserad styrning och ledning innebär en förskjutning av fokus från traditionell, formell styrning till en starkare betoning på kultur, ledarskap och hela system. Begreppet tillit betonar betydelsen av det informella, det vill säga kultur, värderingar och attityder. För att få till stånd en tillitsbaserad verksamhet behöver man arbeta med verksamhetens kultur, styrning och organisation... I forskningen har man funnit att hög tillit inom en organisation kan kopplas till en mängd positiva effekter. Exempelvis gör tilliten att medarbetare vågar agera för att aktivt lösa problem, i stället för att fokusera på att undvika att göra fel eller hållas ansvariga för fel. Samtidigt ökar medarbetarnas vilja att göra även sådana saker som inte ingår i deras formella rollbeskrivning för att organisationen ska kunna fullfölja sitt uppdrag. Genom att medarbetarnas energi riktas till uppdraget i stället för till inre angelägenheter och onödiga byråkratiska rutiner kommer effektiviteten att öka. Tillit har vidare kunnat kopplas till ökad tillfredsställelse och ökat engagemang på arbetet.

Ur SOU 2019:43 Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten. s. 48-49

Att skapa långsiktiga förutsättningar

För att driva på utvecklingen av ett främjandesystem behövs det ledare som arbetar långsiktigt. De behöver både våga och orka skydda processen och arbetet mot yttre svängningar. Särskilt som detta är ett område som kan vara svårt att prioritera över tid. Och som delvis innebär att pröva sig fram. I exempelvis Ånge kommun finns chefer som är erfarna med över 20–30 år i yrket och som beskrivs som trygga i det de själva tror på med förmåga att hålla en utstakad kurs som här blir viktig för den fortsatta utvecklingen av det främjande. Liknande ambitioner om ett långsiktigt främjandearbete har också ledare visat i de andra lokala piloterna.



Att vara ledare är att utöva ledarskap. Det är något som kan ske vid enskilda tillfällen eller under en lång tid. Ledarskapet är synligt i praktiken. Och det praktiserade ledarskapet i en komplex tid behöver vara flexibelt och mångsidigt. Det betyder att hålla flera perspektiv i huvudet, hantera olika organisationslogiker och förstå att vissa saker kan ske snabbt och annat tar mera tid. Det kan innebära att växla mellan att hålla ordning och att röra till det för att nya möjligheter ska uppstå.

...När komplexiteten ökar finns inga system som fungerar. Inte om man med fungerar menar att vara ett komplett svar på vad som än dyker upp. Komplexitet kan inte lösas men hanteras, och den hanteras bäst i en pågående transformationskultur. Alltså en i miljö där förändring är självklart pågående och målbilden inte är att få förändringen att avslutas utan att hitta fler och andra sätt att hantera det oförutsedda.

När vi vill stärka och utveckla det som redan fungerar, som i Nu börjar vi med barnen!, behöver vi utbyta och utveckla kunskap över många olika civila och offentliga sammanhang och institutioner. Vad som är fungerande kommer bara att fortsätta att fungera om det kan lämnas över till flera aktörer, leva på olika sätt och på olika platser och utvecklas utifrån olika förutsättningar. Beslutsfattare, praktiker och allierade behöver arbeta tillsammans. I de mötena, både i samspel och kollisioner, kommer det att finnas olika sätt att förstå vad som är rimligt och möjligt och vilka behov och utmaningar som behöver mötas.

Ledarskapets roll är att ta omsorg om den mångfald av perspektiv som finns och ge dem plats. Ledarskapet kan ge stöd i processerna i att våga och orka stanna upp i ovissheten och nyfiket undersöka gränserna för den kunskap som finns.

Samarbete för främjande kan bara i mycket begränsad utsträckning ske programmatiskt. Det behövs mod att lämna ifrån sig ett initiativ eller en erfarenhet utan att den är komplett, utvärderad eller ens fullt begriplig. Ledarskapet kan erbjuda frågor snarare än svar. Frågor som öppnar upp och ger stöd i det utforskande arbetet.

Joseph Harrington, design strategy specialist, Samhällsnytta,
och Pernilla Glaser, utbildare, coach och metodutvecklare med
fokus på tvärdisciplinära lärmiljöer och delaktighet

Ett nationellt ledarskap som lyssnar in det lokala behövs

Samordnaren och Samhällsnytta har besökt samtliga lokala piloter vid två tillfällen. Dessa besök bedöms ha bidragit till att ge det lokala arbetet uppmärksamhet och stöd. Besöken bekräftade också betydelsen av att den nationella nivån förstår den kontext i vilket olika utvecklingsarbeten tar form och träffar de människor som är involverade och som berörs. Förståelsen för behov och efterfrågan liksom för förutsättningar blir större. Detta är något som även andra som har deltagit i samtal om arbetet i piloten bekräftar betydelsen av.

Det är de här erfarenheterna som måste fram, att bygga på verkligheten det är skillnaden. Man kan inte tro att man från myndighetsnivå och departementsnivå kan tänka ut hur signaler ska skickas för att genomföra det och det. Det måste vändas på nu. Erfarenheter måste byggas [lokalt] som sedan formas och förstås och skickas uppåt i systemet. Hur kan myndigheter på bästa sätt stödja den utvecklingen?

John Holmberg, professor i fysisk resursteori, Chalmers tekniska högskola

Inledningsvis fanns en ambition att de nationella aktörerna skulle delta mer aktivt i det lokala utvecklingsarbetet bland annat genom besök. Flera nationella aktörer menade dock att det var svårt för dem att stötta specifika kommuners arbete med hänsyn till principen om likvärdighet. Andra hade inte tid och förutsättningar att prioritera ett sådant nära samarbete, vilket delvis hängde samman med på vilket mandat de nationella experterna deltog i piloten. Men det finns också en ovana att samspela med den lokala nivån på det sätt som har efterlysts i piloten.

Det nationella ledarskapet behöver finnas men utformas på nya sätt

Det nationella ledarskapet är viktigt. De lokala piloterna har uppskattat mötena med de nationella aktörerna där den nationella nivån har kunnat bidra med expertkunskap men också ge arbetet med främjande ett mandat liksom bekräftelse. Enligt de lokala aktörerna kan frågor få större utrymme hos lokala beslutsfattare när de nationella aktörerna visar ett intresse och bekräftar det lokala arbetet.

En slutsats är dock att det nationella ledarskapet behöver mycket mer tid för att växa fram och hitta nya former att utövas på. Ett av syftena med Nu börjar vi med barnen! har varit att börja samla relevanta aktörer från olika samhällsnivåer i ett främjandesystem eftersom det saknas idag. Många av de nationella aktörerna, som var fler från början än de som har varit med i hela processen, tycks dock än så länge ha svårt att ta det främjande arbetet till den egna verksamheten utifrån ett sådant helhetsperspektiv som har förordats i piloten. De enskilda deltagande nationella experterna har bidragit med sin erfarenhet i workshops, men för att få en effekt i myndigheterna skulle ett större arbete ha behövt göras och för det skulle det ha krävts en större förankring i myndigheterna som helhet.

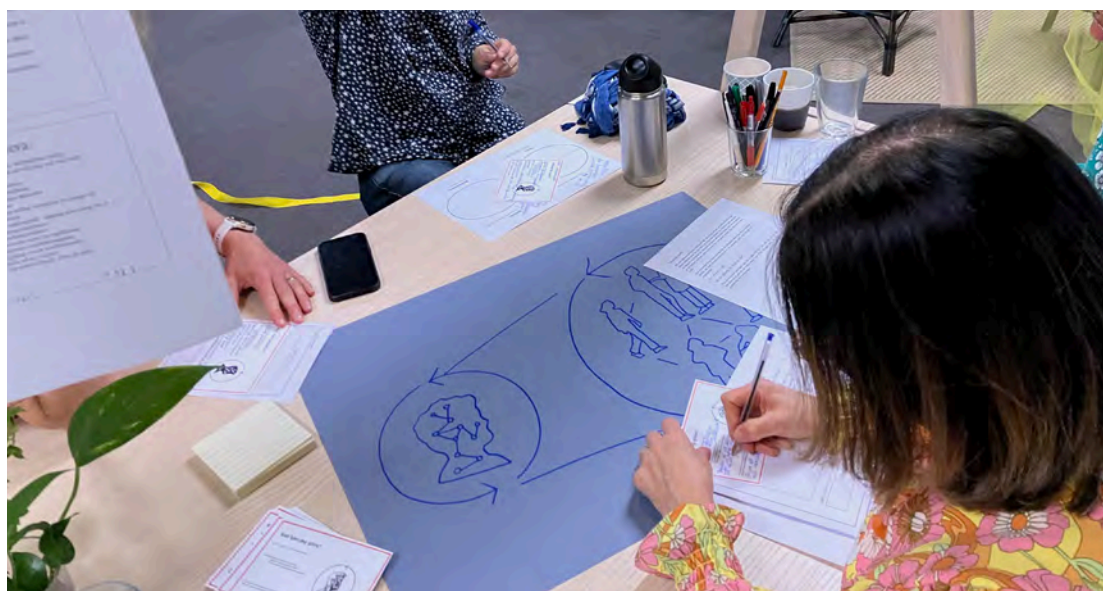
De nationella aktörerna tycks också ha större svårigheter att tänka bortom nuvarande system. En förklaring kan vara att de har så tydliga uppdrag och roller som oftast utgår från den nationella nivåns syn på behov och processer. En annan att det kan vara svårare att få till stånd utforskande processer framför allt i det offentliga när det saknas uppdrag. En slutsats är att de nationella aktörer som bjöds in inledningsvis skulle ha behövt liknande stöd och förankring som de lokala piloterna för att ha kunnat komma längre i processen och utöva det nationella ledarskap som har efterfrågats. De nationella experter som har deltagit i arbetet under hela piloten har dock varit nyfikna och entusiastiska och precis som de lokala aktörerna sett stor utvecklingspotential i att arbeta med det främjande.

Jag har lite svårt att sätta fingret på precis vad det är som brister, men det känns som statlig styrning sker för långt från de berörda, och att de avstånden skapar hinder för de lokala miljöerna. Avstånden känns som en sanning, och att det stöd man får är knutet till krav och blir ganska stolpigt när man jobbar med främjande. Jag tror staten behöver se sig själv i systemet för att förstå att det inte är de själva som är trädgårdsmästaren, utan det är de lokala aktörer som är verksamma på platsen.

Jag upplever att myndigheterna har varit frånvarande i arbetet, men det har inte nödvändigtvis varit ett hinder. Det innebär inte att de kan släppa kontrollen och anta att allt kommer bli bra, men att de måste förändra sin roll och agera som stöd och hjälpa till med att definiera en schysst jord med långsiktig näring.

Jag tror att regeringen också har en stödroll för att förbättra jordmån och förutsättningar för att system ska växa fram. De kan också bidra till en jämn spelplan för alla aktörer och sätta hårda gränser för sådant som lokala miljöer inte kan styra över. De kan reglera marknader, skapa bättre ramar för hur vi uppskattar värde (än bara ekonomisk tillväxt) och säkra att man inte kan dra ut värde från en plats – vare sig det handlar om skolor och välfärd, gruvsdrift, eller biologisk mångfald.

David Relan, processledare, Region Värmland



En uppgift under en workshop med lokala piloter och nationella aktörer var att beskriva sin roll i ett främjandesystem med hjälp av ett scenario och Josina Vinks (2019) teori och illustration om att se sig själv som en del av systemet. Foto: Matilda Legeby.

Praktisera – synliggör och pröva främjande som praktik

Görandet var en viktig utgångspunkt för arbetet i piloten. Med uppmaningen Nu gör vi! har Samordnaren i sitt uppdrag betonat det egna ansvaret att agera inom de ramar och mandat man har för att bidra till att öka takten i omställningen till hållbar utveckling. Aktörer har handlingsutrymme, möjligheter och framför allt, utifrån identifierade synergier, potential att arbeta mer tillsammans. I framtagandet av ett främjandesystem bedömdes det vara nödvändigt att vägledas av mottot Nu gör vi! där deltagarna skulle pröva sig fram för att utmana och lära.

Lärdomar

För en främjande praktik behöver relationer skapas

I Nu börjar vi med barnen! har arbetet synliggjort att byggandet av främjandesystemet till stor del handlar om att skapa relationer; mellan människor, men också till platsen, andra sektorer och omvärlden.

Men därutöver har det blivit påtagligt hur avgörande relationsbyggandet är också i de konkreta främjandeinsatserna. Många gånger har barn och unga uttryckt att de önskar någon som lyssnar på dem, vuxna som bekräftar och ser dem och som finns där om de behöver stöd och hjälp. Det innebär att för just den främjande praktiken är det avgörande att utveckla förmågor och kompetenser att bygga sådana relationer med förståelse för hela människan. Detta har varit återkommande i diskussioner i det lokala arbetet.

Det salutogena perspektivet är genomgående i de lokala piloterna, inte bara med utgångspunkten att främja hälsa utan också i det främjande arbetet generellt.

Camilla Pettersson, forskare, Örebro universitet

Professionerna kan genom att använda sitt handlingsutrymme bidra till att stötta och stärka barns och ungas frisk- och skyddsfaktorer. Men för att det ska vara möjligt behövs också förutsättningar i verksamheterna i form av exempelvis tid för att skapa sådana relationer.

Jag har ibland sagt att jag behöver prata med min lärare om något, men då säger hon att vi ska ta det när lektionen är slut, men då har hon inte tid.

Elev på högstadiet

Men en främjande praktik gäller inte bara de professionella, de som i sitt arbete möter barn och unga. En slutsats från de lokala piloterna är att den främjande praktiken gäller alla vuxna som möter barn och unga. Alla kan i dessa möten på olika sätt bidra, exempelvis genom sitt bemötande, till att stärka barn och unga. Häri ligger en stor del av potentialen i det främjande.

En förändring av ett system behöver ske på alla nivåer, men blir mer stabil, om man börjar i det lokala. Det är i vardagen där systemets strukturer blir till verklighet som strukturella hinder för att tillvarata människors kollektiva förmåga och möjliggöra lokal resursmobilisering synliggörs och politiseras.

Hans Abrahamsson, docent i Freds- och utvecklingsforskning, Göteborgs universitet

De lokala piloterna har på olika sätt arbetat med att bland deltagarna bättre förstå och synliggöra normer och attityder för att förstå vad var och en kan behöva förändra för att bidra till en främjande praktik. De har tagit del av andras perspektiv, till exempel hur barn och unga uppfattar ett möte eller hur en annan avdelning uppfattar det handlingsutrymme man har. De har därigenom fått syn på det egna ansvaret och handlingsutrymmet. Men för att gå från insikt till handling behöver det finnas stöd, acceptans och i bästa fall uppmuntran för nya beteenden att växa fram.

Strukturer - uthållighet behöver skapas

Lärdomar

Lokala strukturer som kan stötta de lokala främjandesystemen

Utifrån arbetet i de lokala piloterna tycks det lokala främjandesystemet behöva ha en styrning och organisering som tillåter flexibilitet och anpassning till barns och ungas växlande behov men också platsens olika förutsättningar och förändringar. Strukturerna behöver också säkerställa att framtida barns och ungas behov kan mötas. Strukturerna behöver därför även vara uthålliga och omfatta mandat och resurser för att ge förutsättningar för att den främjande praktiken ska kunna verka både här och nu och i framtiden.

Ett hinder i nuvarande styrning för ett sådant långsiktigt arbete som har diskuterats lokalt är kortsiktig budgetering. I de lokala piloterna har det framgått att det främjande ofta inte är budgeterat för över tid, utan att det sker i projektform eller nedprioriteras när andra verksamheter uppfattas vara mer nödvändiga att prioritera enligt lag. Det kan handla om ett ansträngt budgetläge som åtföljs av beslut om att minska resurser för det främjande arbetet såsom färre personal i förskolan, fritidsledare i skolan eller speciallärare för barn med särskilda behov. Dessa kanske då ibland i stället finansieras genom projektbidrag. Risken med kortsiktig finansiering är dock att insatserna också blir kortsiktiga vilket riskerar att få negativa effekter på de barn och unga som tar emot främjande åtgärder. Eftersom nyckeln till välbefinnande många gånger handlar om att bygga och vårda goda relationer behöver det få ta tid att bygga upp dem och finnas förutsättningar för att vårda dem över tid. I de lokala piloterna har några steg tagits för ökad långsiktighet.

I Storfors har högsta ledningen beslutat att på djupet börja utmana logiker kring ettåriga budgetar och att göra främjande till ordinarie verksamhet, med fokus på att skapa långsiktiga strukturer för det främjande arbetet. Och i Säffle arbetar piloten både med att skapa bestående strukturer för barns och ungas delaktighet och att bättre förstå hur man med stöd av strukturerna kan få en främjande praktik att fungera.

Vi gör mycket bra saker för barn och unga i Storfors, men skulle vilja gå mer på djupet för att förstå om eller hur barn och unga får verklig nytta av dem. Nu gör vi om våra mål som ska vara enkla att arbeta mot, och startar ett arbete med att förstå hur det faktiskt blir bättre för individerna i kommunen.

Johan Rosqvist, kommunchef i Storfors

Att organisera för ett utforskande arbete över tid

Arbetet med att utveckla och pröva ett främjandesystem har just påbörjats och en slutsats är att det även under en längre tid framöver behöver få fortsätta utvecklas med stöd av ett utforskande arbetssätt där också nuvarande styrning och organisering utmanas.

Att hitta en tydlig aktivitet att "fästa" utvecklingsarbetet vid, något som varit mer konkret, tillsammans med görande har hittills varit framgångsrikt i piloten. När man arbetar med att utveckla något som det är osäkert vilket resultat det ska ge eftersom det är komplext, kan prövandet bidra till att bättre förstå hur förutsättningar, strukturer, betenden eller arbetssätt behöver förändras eller förstärkas.

Ett utforskande arbete över tid kräver vissa strukturer. Ett hinder som har diskuterats i piloten är svårigheterna med att finansiering av utforskande arbeten ofta sker genom projekt med krav på resultat, uppdragsbeskrivningar och effektmål vilket inte alltid passar när man inte kan beskriva önskade resultat innan man vet vilka resultat som är rimliga att få. Det krävs därför mer långsiktiga strukturer som kan stödja ett utforskande arbetssätt under en längre tid framöver i utvecklingen av ett främjandesystem.

Beredskap att ta emot och omsätta resultat från experiment

Det behöver också finnas en beredskap i verksamheterna att ta emot och omsätta de lärdomar som experimenterandet genererar.

John Holmberg, forskare vid Chalmers högskola, som har deltagit i samtal i piloten, kallar det utforskande arbetet för expeditioner, där syftet är att bedriva utvecklingsarbete utanför den ordinarie verksamhetens stuprör. Men, menar han, det är absolut nödvändigt att samskapa med den ordinarie verksamheten, både för att det behövs kunskap i det utforskande från olika nivåer i verksamheterna och för eventuell implementering av resultatet av utforskandet.

Lokalt har det visat sig vara viktigt i piloten att ha med nyckelpersoner i arbetet, som har haft mandat att stötta och möjliggöra processen men också bidra till att utforskandet har gett resultat i den egna organisationen. Sådana personer har i huvudsak funnits med i alla de lokala piloterna redan från start. Personer som ofta har och tar rollen som "gränsgångare".

I exempelvis Säfte har en fritidskonsulent haft en sådan roll och har kunnat identifiera möjligheter och fatta beslut som har tagit det främjande arbetet vidare med ledningens stöd. Motsvarande roll har exempelvis också näravårdsamordnaren i Ånge haft där hon tack vare ett tydligt mandat har kunnat verka över olika gränser med målet att driva ett arbete mot mer främjande.

Ett utforskande arbete behöver förankring såväl på kommunnivå som hos föräldrar, barn och skolpersonal. Så att aktiviteter, experiment och tester inte blir något man gör vid sidan om, som ett event, utan att det ingår i det vardagliga arbetet, och är en naturlig del av att tillsammans kunna göra förändringar och skapa förutsättningar som bygger på skyddsfaktorer. Det handlar om ett förhållningssätt.

Jennie Näslund, näravårdsamordnare, Ånge kommun

Det som i citatet lyfts fram som centralt är vikten av förankring vilket är grundläggande i ett förändringsarbete. Men trots detta finns i piloten exempel på att ett framgångsrikt görande i det utforskande ibland i sig också kan bli en nyckel till att förändra verksamheterna, vilket ytterligare stärker det som tidigare sagts om behovet av att göra för att lära. Det lokala arbetet i Södertälje visar nämligen att det går att påverka och få förankring också genom görande trots att det från början saknades sådan.

I Södertälje började det lokala arbetet väldigt konkret med bland annat samtalsstöd för unga som varken arbetar eller studerar. De konkreta insatserna har sedan spridits och fått positiv uppmärksamhet hos kommunledningen vilket har väckt ett intresse för arbetet och för en fortsättning.

Ansvariga för det utforskande arbetets organisering

De som har drivit de lokala piloterna och det mandat och de resurser de har haft till sitt förfogande har varit centrala för att bedriva det utforskande arbetet. Hittills har organiseringen av arbetet byggts vidare på redan existerande samarbeten. Hur det kan bidra till ett mer långsiktigt utforskande arbete är dock för tidigt att säga någonting om.

I Värmland bygger strukturen för samarbetet i jämlik barnhälsa på muntliga överenskommelser, en gemensam riktning och obefintliga rollbeskrivningar. Det menar gruppen ger dem stort handlingsutrymme. Arbetet har stärkts upp med regionala processledare och de menar att de tillsammans med alla kompetenser i gruppen har kunnat säkerställa ett arbete som har präglats av systemperspektiv och nyfiken utforskande.

I Säffle har det utforskande samarbetet utvecklats organiskt.

Det gick upp för oss tre som är här att vi är en del av en projektgrupp och vi arbetar på tre olika förvaltningar, teknik och fritid, socialförvaltningen och kulturförvaltningen, och genom detta arbete har de blivit några av mina närmaste kollegor, vi har insett att vi till och med börjat hoppa in för varandra i vissa möten, och DET är samverkan på riktigt.

Malin Sjöman, folkhälsosamordnare på socialförvaltningen, Säffle kommun

I Ljusnarsberg har projektstrukturen varit minimal och ingen projektspecifik arbetsgrupp har skapats, utan alla de personer som redan har träffat i olika konstellationer har i stället samlats i workshops under pilotens gång. Allt för att minska risken för att skapa en struktur som försvinner efter piloten upphör och i stället säkerställa ett fortsatt utvecklingsarbete.

Några frågor som utforskats i piloten är hur vi kan arbeta med att skifta perspektiv från ett kortsiktigt till ett långsiktigt hållbart arbete. Och hur vi kan ta hänsyn till jämlikhet över tid – där vi förhåller oss likvärdigt till de som flyttar in, de som flyttar, de som växer upp och de som bor kvar och de som ännu inte är födda.

För ett långsiktigt främjande verkar begreppen tid och takt vara viktiga i många avseenden. Att kunna placera sig själv på en tidslinje och förstå sin historia, att lära av en dåtid och förmedla kunskap in i en framtid, och att uppleva att man rör sig i takt med samhället runt omkring sig.

Förändringstakten i samhället är hög och exponentiellt accelererande. Det finns framtidsexperter som menar att de kommande 100 åren kommer att motsvara 20 000 år i samhällsförändring, jämfört med de gångna 100. Våra samhällsinstitutioner, styrda av policydokument framtagna i trögrörliga processer, hinner inte med. Inte heller vi människor verkar riktigt hinna med. Runt bordet talas om ett tappat förtroende för dessa förlegade institutioner, men även om begreppet framtidschock; upplevelsen att samhället förändrats utan att man själv hängt med på förändringen.

Samhället har också olika tidshorisonter. Stadsplanering, vägbyggen eller avloppsrör som planeras för 25 år framåt. Men samtidigt görs 1-årsbudgetar för det relationella arbetet, skola, fritidsverksamhet, ideell verksamhet. Hur kan vi planera mer långsiktigt runt barns och ungas hälsa?

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro

Mötesplatser – för gemensamma perspektivskiften på lokal, regional och nationell nivå

En viktig utgångspunkt för arbetet i piloten var att aktörerna behövde träffas kontinuerligt för att bygga relationer och tillit. Bedömningen var att ett främjandesystem behöver ha bestående mötesplatser där aktörerna kan träffas både lokalt och nationellt, och mellan samhällsnivåerna, för dialog och utveckling av systemet. Möten kan bidra till bättre förståelse för varandras uppdrag, kompetenser och relativa styrkor, men också ge möjlighet att tillsammans enas om gemensamma visioner och insatser.

Lärdomar

Alla de olika möten som har ordnats i piloten har bekräftat betydelsen av att skapa mötesplatser för att upprätthålla en utveckling av det främjande arbetet. Det är en pågående process där dialogen är central. Och dialogerna behöver föras såväl inom som mellan samhällsnivåerna och samhällssektorerna. Vid de träffar som har ordnats i piloten har individer och aktörer kunnat lyssna in varandras behov och frågeställningar, problematisera, inspireras och bidra till att identifiera ytterligare möjligheter och vägar framåt.

En bedömning utifrån gjorda erfarenheter har varit att det kan vara en styrka i det lokala att bygga vidare på redan existerande mötesplatser eftersom det kan bidra till en långsiktighet i arbetet. Samtidigt kan det ibland vara motiverat att skapa nya mötesplatser för att exempelvis kunna involvera aktörer som inte vanligtvis medverkar i den här typen av arbete.

I huvudsak har de lokala piloterna utgått från befintliga mötesplatser som i vissa fall har vidareutvecklats. I exempelvis Värmland har piloten arbetat utifrån en befintlig mötesplats i regionens initiativ Jämlik barnhälsa. Fördelen med detta har varit att tack vare att relationer har byggts upp över tid fanns både tillit och stor samsyn kring problem och metod. Den regionala nivån har sedan i piloten kunnat vidareutveckla sina kontaktytor gentemot Säffle, Filipstad och Storfors. Där har de kunnat spegla, förstärka och uppmuntra det lokala modet och förmågan men också kunnat bidra med reflektion kring helhetssyn och långsiktighet.

Även i Ljusnarsberg har man inledningsvis utgått från befintliga mötesplatser men här behövde också en ny mötesplats och organisering skapas för att kunna arbeta med den fråga som ansågs viktigast för det lokala, främjande arbetet – ett allaktivitetshus.

Möten där också de nationella aktörerna har deltagit har i piloten organiserats genom den nationella projektledningen. Här har det inte funnits någon självklar befintlig mötesplats att utgå ifrån.



Ett nytt system – förmågor och metoder som behövs för att arbeta bortom nuvarande system

Piloten har gemensamt drivits av Samordnaren och Samhällsnytta som har skapat det som i piloten har kallats "en arena" för dialog och utveckling mellan samhällsnivåerna och samhällssektorerna. Bedömningen var att de två med sina olika uppdrag, mandat, kunskaper, kompetenser och nätverk skulle kunnat komplettera varandra och driva en process för att påbörja utvecklingen av ett främjandesystem. Samordnaren har som statlig utredning haft regeringens uppdrag att genom partnerskap och samverkan mellan samhällsnivåerna och samhällsaktörer bidra till att öka takten i omställningen till hållbar utveckling. Samhällsnytta arbetar med att sammanföra aktörer för att arbeta med komplexa samhällsutmaningar och har, med stöd av Experio Lab, nätverk med regionala processledare och samarbeten med kommuner. Detta innebar en arena med närvaro på såväl lokal som regional och nationell nivå.

Lärdomar

En arena för att arbeta med komplexa frågor kan bidra till ett utvecklingsarbete

En tydlig slutsats är att arenan har fyllt en viktig funktion för att initiera ett utvecklingsarbete avseende det främjande arbetet. Arenan har erbjudit en plats för samverkan och har kunnat fungera som motor och katalysator i arbetet. Genom att samla människor med olika erfarenheter och perspektiv i jämlika dialoger har arbetet kunnat få den bredd som har bedömts vara nödvändig för att börja utveckla ett framtida främjandesystem. Arenan har på ett unikt sätt kunnat ta sig an det nödvändiga systemperspektivet. Arenans roll kan i sammanhanget också delvis likställas med att vara en process- och förändringsledare med syftet att bidra till fördjupade insikter men också nya frågeställningar för att ta arbetet framåt.

Det nationella processledarskapet har kunnat stötta och samordna de regionala processledarna som i sin tur har kunnat gå in i det lokala utvecklingsarbetet och vara både "kritisk vän och bollplank" respektive har haft metodkunnande för att stödja i processen. Det har belyst värdet i att kunna ge ett mer verksamhetsnära stöd, något som är ett återkommande behov som ofta tas upp när det gäller exempelvis den nationella nivåns många gånger bristande stöd i detta.

En förutsättning för att denna typ av arbete ska ge resultat också på nationell policy är dock att en samordnarfunktion liknande Samordnarens har regeringens förtroende och att det finns ett intresse för att ta del av erfarenheter och rekommendationer som utredningen tar fram.

Bedömningen är att den arena som Samordnaren och Samhällsnytta tillfälligt har skapat för Nu börjar vi med barnen! skulle behöva finnas kvar under en tid framöver som fortsatt motor i arbetet. Motsvarande roll skulle dock på sikt behöva tas över av en permanent funktion för just främjandesystemet, bland annat med uppdraget att vara en nationell mötesplats som kopplar samman de olika samhällsnivåerna och samhällsaktörerna.

Förmågor som krävs för att leda processer där såväl process som resultat är osäkra

En viktig del i arbetet i arenan har varit de regionala processledarna. De har haft kompetenser och förmågor att stödja i de lokala piloterna. För att leda en utforskande process med en hög grad av ovisshet behövs det både förutsättningar och förmågor. En utforskande tjänstedesignprocess kan vara ett sätt att stötta deltagare i hur den ovissheten kan hanteras. De regionala processledarnas erfarenheter från piloten och vad de bedömer krävs i en dylik process beskrivs kort i det följande.

Närvaro på plats

För att driva de lokala processerna framåt har det varit centralt att de lokalt kunnat ta eget ansvar bland annat genom att prova och tillsammans med andra få nya insikter. Kontakten och att vara på plats har varit viktig för de regionala processledarna.

Man kan inte extrahera information, som extraktion ur gruvorna, utan vi måste vara i det lokala, låta sig bli involverad för att stötta de som driver utvecklingen.

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro

Timing

En framgångsfaktor har också varit timingen i piloten. I medskapande processer är en av utmaningarna att få med sig alla relevanta deltagare eftersom det är genom deltagarnas samlade kunskap som nya insikter kan göras. En förståelse för vad personerna som ska delta är intresserade av och varför behövs, liksom möjlighet att vid rätt tidpunkt kunna agera snabbt för att koppla samman dessa med den utforskande processen. Det är viktigt att arbetet blir värdeskapande både för de som deltar och för det som processen syftar till att förbättra.

Det lokala är så viktigt, det måste handla om en verklig fråga som man vill lösa ut. Vi kan inte komma in och ge stöd i en designprocess bara för att vi tycker det är roligt eller ser att det kan skapa värde på annat håll.

Carl Hast, processledare, Region Värmland

Reflektion för att skifta perspektiv och åstadkomma handling

Reflektion och reflexivet är centralt när man arbetar med ett utforskande testande. Att spegla, det vill säga synliggöra, och uppmuntra det lokala modet är viktigt. Men det handlar också om att utmana och ställa svåra frågor, som fördjupar förståelsen. Processledarna beskriver det som att "Ligga på gränsen mellan att vara utforskande och obekvämt".

De regionala processledarna är otroligt duktiga på att leda oss. De ställer obekväma frågor så vi får tänka till både en, två, tre, fyra och fem gånger. Lite irriterande, som en politiker sa till oss, men det gick från en misstro till att vända och tänka att "fan detta är ju bra!" Vi vet inte riktigt vad vi varit med om men det är bra!

Ann-Louise Izindre, verksamhetsutvecklare, Storfors kommun

Något som har beskrivits som särskilt värdefullt i de lokala piloterna är att "få syn på sig själv", att speglas. Det är en metod för att bidra till perspektivskiften. Det har gjorts av processledarna i dialoger, men också genom träffarna med de andra lokala piloterna, nationella aktörerna osv.

Insikter görs i den egna kontexten

När situationer speglas lokalt, till exempel i en arbetsgrupp, har det kunnat gå snabbt och nya insikter har kunnat leda till handling. En svårighet har dock varit att få andra, som inte har varit delaktiga, att förstå och ta till sig de insikter som gruppen har nått vilket ibland har stoppat processen.

Motivation och drivkraft

I arbetet har alla deltagare varit motiverade att uppnå en förändring och har haft stor egen drivkraft. Den egna motivationen är viktig i ett utforskande arbete och i ovissa processer.

I region Värmland har de regionala processledarna arbetat med "visualiseringar som berör" för att skapa motivation. Ett exempel är när de skapade en bild av det främjande arbetet som pågår i Storfors kommun och med hjälp av ett vattenfall beskrev såväl främjande, förebyggande som åtgärdande insatser. Med hjälp av övningen synliggjordes det främjande vilket bidrog till kommunledningens motivation att arbeta med detta.

Eget ansvar

Som facilitator av utforskande processer behöver utrymme ges för berörda att ta eget ansvar. Det innebär att facilitatorn också behöver ta ansvar för den egna rollen i arbetet. Rollen som facilitator kan vara att stärka det lokala men samtidigt säkerställa att det skapas ett lokalt ägandeskap. Facilitatorn behöver därför för sig själv både synliggöra och utmana det egna handlingsutrymmet och ansvaret för de processer som sätts i gång. Det har i piloten varit viktigt att hitta en balans i hur mycket man engagerar sig, hur viktig man gör sig själv – hur stor roll man spelar. Det har varit viktigt att snarare stötta och pusha än att skapa saker själv.

Det som varit det allra starkaste för mig under den här processen är att fundera på min roll som processledare men också som regional aktör i att stärka de aktörer som finns på plats i det lokala systemet och spegla dem men kanske inte vara så aktiv i görandet själv utan lyssna in och driva på.

Hanna Turesson Bernehed, processledare, Region Örebro

Metoder för att göra förflyttningar

Ett syfte med piloten var att hitta metoder och arbetssätt som bidrar till att tänka bortom nuvarande aktörer, styrning och organisering för att hitta nya lösningar och möjligheter. Detta har också fungerat som en övning för att försöka förstå och formulera ett främjandesystem.

Med stöd av olika metoder har arbetet i piloten undersökt om dessa kan bidra till att tänka bortom nuvarande system och bidra till att utmana och vara kreativ. Det har handlat om att utmana invanda förhållningssätt, normer och beteenden och den många gånger tänkta utvecklingsprocessen som börjar med en problemformulering för att sedan hitta alternativa lösningar.

Metoder för att "tänka bortom dagens system" har använts liksom metoder för spekulativa scenarion i syfte att väcka andra tankar. Som exempel kan nämnas mer eller mindre troliga framtidsscenarion om ett samhälle på hjul, att beskriva rollen för den påhittade (och provocerande byråkratiska) myndigheten för främjande frågor, MFF, liksom visionsarbetet med stöd av det nya fröspråket där både fröer och ogräs kunde diskuteras liksom jordmånen.

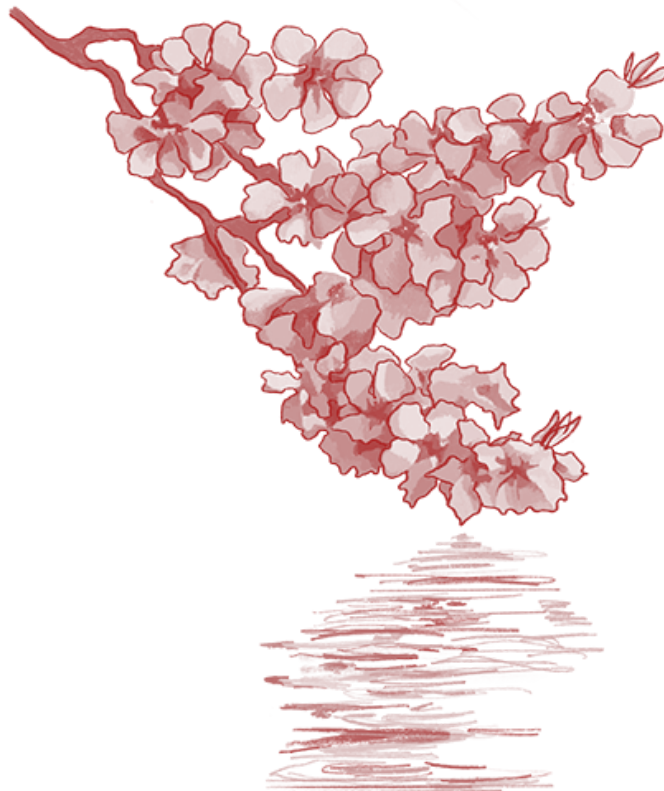
Vissa försök till perspektivskiften har varit mer avgränsade. En av pilotens ambitioner var bland annat att stötta ett perspektivskifte för att förstå att barn och unga kan vara värdefulla medskapare i främjandesystemet. Ett annat perspektivskifte handlade om att förstå tid som något som bör inkluderas i arbetet. Tid i bemärkelsen historia och framtid, eller tid i relation till ettåriga budgetar som ram för planeringen av främjande insatser. I det följande beskrivs mer specifikt hur ett arbete med tid i förhållande till framtid kan användas som metod för att bidra till nya perspektiv.

Framtider som dragningskraft för att tänka nytt

En av ingångarna i piloten var att arbeta med och utveckla metodik för att använda framtidsvisioner. Back-casting valdes initialt som metod för att just börja i det önskade läget. Förenklat kan back-casting beskrivas som att man vill uppnå ett mål, och för att förstå det föreställer man sig en framtid eller ett önskat läge, och vilka steg som då krävs för att nå dit.⁷ I en systemisk designpraktik ser man snarare att det finns en komplex situation idag som man vill förändra och för att förstå den komplexiteten behöver man prova i verkligheten.⁸ Den modell som arbetet i piloten har gått från har varit att förstå dagens situation och sikta framåt mot ett önskat läge, men för att förstå om man är på rätt väg behöver den också börja provas i dagens verklighet.⁹

Varför arbeta med scenarion och framtiden

- Fokus på möjligheter
- Möjliggör ett långsiktigt arbete
- Skapa empati för andra generationer än sin egen
- Sätta en tydlig riktning mot en gemensam och önskvärd framtid
- Synliggöra blindade fläckar och informera beslutsfattare
- Öppna upp för dialoger utifrån gemensamma referensramar



⁷ Medskapande omställningsarbete, *Backcastingexpeditioner* för Agenda 2030, John Holmberg, SKR (2020)

⁸ Emerson, B. Lewis, K. (2019). *Navigating polarities: Using both/and thinking to lead transformation*

⁹ Inayatullah, Sohail (2023). *Futures triangle.*; Escobar, Arturo (2018). *Design for the pluriverse.*

Metodik för att använda framtiden, görandet och vikten av det förgångna

Främjande arbete är en process som stärker det som växer. Olika kunskaper behöver komma samman för att röra sig mot framtida möjligheter, med hänsyn till förutsättningarna på varje plats.

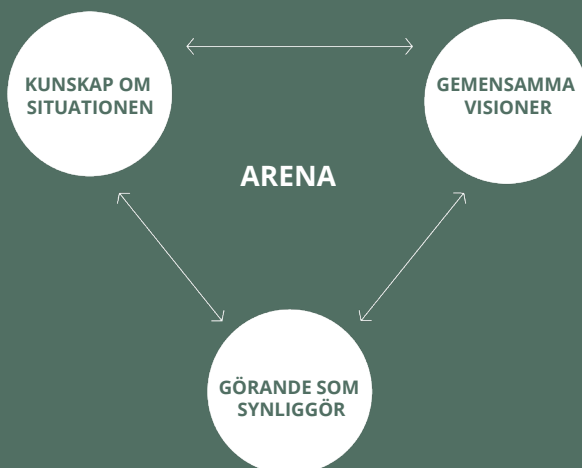
Tre olika krafter kan användas för att både utforska vad ett främjande arbete och system kan vara i en framtid, och hur alla kan börja röra sig mot den visionen. Detta angreppssätt har tagits fram och provats i piloten. Metodiken syftar till att stötta en kontinuerlig utveckling av ett främjandesystem som är adaptivt och anpassar sig allteftersom systemet, omvärlden, barn och unga utvecklas.

Kunskap om situationen på platsen och aktuell evidens

Dagens situation, kunskapsläge och den verklighet målgruppen befinner sig i behöver förstås för att kunna stärka de möjligheter som finns, men även mobilisera de resurser som kan stärka dessa.

Gemensamma visioner som drar mot möjliga framtider

När, och om samhället ska förändras, går det inte bara att belysa vad som är fel, det måste också finnas en riktning – en gemensam dragningskraft mot en önskvärd framtid. Gemensamma bilder behöver skapas för vad man vill uppnå, visioner. Samtidigt används dessa visioner för att också förstå vad som måste förändras på platser och aktivt komposteras, vad behöver sluta göra, det som hindrar för att komma närmare framtida möjligheter.



Görande som synliggör platsen och kontextens förutsättningar

Sammanhanget och platsen och platsens historia för varje unikt lokalt system är grunden för de möjligheter som ska odlas. Att prova den förändring man tror behövs visar om, och vad, som stärker eller står i vägen för den önskade förändringen. Det kan vara både som något som hämmar eller stödjer framtida möjligheter.

Arenan är avgörande för att skapa de utrymmen och miljöer där detta arbete kan ske. Processen handlar om att föra samman olika människor i generativa dialoger och underlätta för dem att arbeta med alla tre framtidskrafterna tillsammans för att skapa en närande miljö som både främjar och befriar tillväxten, samtidigt som den orkestrerar och reglerar den. Det är konsten att arbeta för att främja de relationer som behövs för att låta trädgården som stärker välbefinnande leva och växa fram över tid.

Arenaing - Arena som ett görande

Reflektion av processledarna i Värmland vid Nu börjar vi med barnen! spridningsseminarium, januari 2024

Vi pratar om arenor, men vad händer om vi betraktar "arena" som ett verb? Att det handlar om ett görande? En förmåga? Ett hantverk? Ett tillstånd? En process? På engelska har vi pratat om arenaing. Vi försökt fånga idén om handling och aktivt deltagande på ett sätt som känns naturligt på svenska. Valet av ord kan bero på de nyanser man vill förmedla.

På svenska kanske:

- "Arenaverksamhet"
- "Arenagörande"
- "Arenaverk"
- "Arenaktivitet"
- "Arenaaktion"
- "Arenainitiativ"

I Värmland har Jämlik barnhälsa varit grunden för arenaing. Vi har gått från fokus på vad vi ska uppnå - till att snarare fokusera på riktning, ramarna och att skapa kontexter som möjliggör för saker att uppstå. Riktningen är tydlig (främjande livsmiljöer) - ramarna

likaså (ansvar hos andra än barnen, hitta lösningar på andra ställen). Vi har ingen tydlig målsättning, men vi håller oss inom ramarna, fokuserar på riktningen och jobbar för att förändra i nuet så att de saker vi vill uppnå kommer kräva mindre energi än de saker vi inte vill ha. Och det är ett långsiktigt arbete.

Arena kan ibland föra tankarna till något där man för en kamp. Vilket inte behöver vara fel, det är ibland en kamp och arenaing handlar många gånger om att hantera och navigera i motstånd och konflikt. Men en metafor för arenaing har för oss blivit Trädgården. Trädgårdsmetaforen har hjälpt oss, eftersom vi sett det som att ett främjandesystem bara kan växa fram om förutsättningarna för det skapas. Att få till den där trädgården där vi kan så våra främjandefrön i, det är ett aktivt arbete som måste göras och det är också något som många av oss här i rummet har ansvar för.



Roller

Alla frön som sås ska också tas omhand. En del kräver lite omsorg, en del kräver mer. Utöver barn och unga, så verkar en av de viktigare rollerna i arenaing vara trädgårdsmästaren. Vi ser den inte bara i Värmland utan i stort sett i alla piloter. Det är dom som tar rollen att hitta personer, samla personer och underlätta samtalen. Som samlar på frön och hittar en bädd eller rabatt att så fröet i. Det finns många trädgårdsmästare där ute, framför allt i kommunerna och civilsamhället. Ofta tar vi dom nästan som för givet - MEN det är ingen självklar roll - för även om uppdraget ofta kräver att man rör sig över gränser - så är det inte sällan man blir ifrågasatt när man gör just det. Man blir därför skicklig på att "hacka systemet", att gå runt och hitta vägar fram - att jobba på fritiden. Trädgårdsmästarna är ofta drivna av någon form av övertygelse och det smittar av sig. De snitslar sig fram i och mellan organisationer utan behov av formella uppdrag, titlar eller formella strukturer. Det som behövs är snarare ett erkännande och förutsättningar att få vara en grängångare.

Vi ser också hantverkarna - Det finaste värdefullaste hantverket i att bygga och upprätthålla relationer - särskilt till och mellan ungdomar. Det finns många hantverkare där ute, även dom i kommunerna (ungdomscoacherna, fritidsledarna, osv.). Denna hantverksskicklighet är viktig för att trädgården ska frodas. Hantverket behöver månas om och skapas utrymme för. Tillsammans med barn och unga behöver hantverkarna få vara en tydligare röst i det främjande arbetet - som språkrör för ungdomarna som de lärt känna, som de lyssnar på och som de unga litar på. Det är de här relationerna som är näringen till de främjande fröna.

Relationer

I Värmland har vi lyckats bygga den här prunkande trädgården genom just relationer och tillit, det verkar vara det viktigaste för att få en bördig jord. Det har varit gynnsamt för oss och eftersom vi haft en riktning på arbetet, hållit oss inom ramarna och fokuserat på att skapa förutsättningar för att det vill uppnå ska kunna ske, har vi kunnat vara snabbbrörliga, ställa upp för varandra och låtit arbetet ta oss in i spännande sammanhang - exempelvis piloten Nu börjar vi med barnen!.

Men nu väntar utmaningar. Vi går in i en tid, som kännetecknas av interna perspektiv, besparingar, etc. Och bland det första som dras in på är möten, resor och sammankomster. Trädgården riskerar att gå i träda när möjligheterna till relationsskapande begränsas. Hur klarar vi det? Är det då vi skulle ha behövt ett påskrivet kontrakt? Eller kan vi faktiskt luta oss mot de relationella band vi redan lyckats skapa? Att veta att den andra står kvar, trots att vi inte ses lika ofta? Att invänta bättre timing?

Timing

Timing just, det verkar vara en del i arenainghantverket. En trädgård är, precis som en arena, ett komplext ekosystem och att hålla den vid liv är inte en linjär process. Det är snarare en cyklisk process som går i relation till årstiderna. Det är naturligt för en trädgård att gå ner i intensitet, att ligga vilande under årets kallare månader. Men det innebär inte att arbetet för att hålla trädgården vid liv står still - det byter bara karaktär. Arbetet för trädgårdsmästaren skiljer sig ju under våren, sommaren, hösten och vintern. Och kanske handlar det inte bara om att arbeta hela tiden; det handlar också om att förstå och förhålla sig till årstiderna, att så och plantera vid rätt tidpunkt men också att vara tålmodig när det behövs.

Att vänta

Timing kanske skulle kunna förklaras som förmågan att hantera olika arena-årstider. Vid en arena-vår är det lätt att få med sig folk på nya tankar, skapa acceptans för förändring och så främjandefrön. Men yttre påverkan som höstens hällregn eller vinterns första frostnatt kan ibland begränsa vårens öppna sinne.

För oss har timing ibland handlat om acceptans och engagemang. Men det kan också betyda att vara på rätt plats vid rätt tillfälle för att kunna så ett frö eller bara plantera en tanke, som utan det tillfället hade varit svårt att få till. Ibland handlar det faktiskt också om att bara vänta.

Hur överlever vi en arenavinter?

Kontrakt, skriftliga överenskommelser, tidsplaner och specifika målsättningar tar inte alltid hänsyn till timing utan ska genomföras utan hänsyn till förutsättningar. Samtidigt som en arena som bygger på relationer och långsiktighet skulle kunna ha flexibilitet i att värdera timing av olika insatser och val - och ibland bara vänta in våren. Men det kan också upplevas som sårbart, otydligt och personberoende.

Hur överlever vi en arenavinter? Är det okej att energin och intensiteten går ner en stund? Precis som i en trädgård? Om det är okej, hur orkar vi starta i gång igen? Vad får våra frusna kroppar att vakna till liv igen?

Vilka förutsättningar behöver trädgårdsmästarna för att kunna klara årstiderna? Hur bygger vi in en långsiktighet i våra processer i vetskap om att timing är så viktigt?

André Szeles, processledare, Region Värmland

Hur kan främjandesystemet vidareutvecklas

Arbetet i piloten Nu börjar vi med barnen! har varit mycket givande och lärorikt. Samordnaren bedömer att det finns stor potential i att fortsätta utveckla ett främjandesystem för barns och ungas välbefinnande och rekommenderar därför att arbetet fortsätter. I detta kapitel sammanfattar Samordnaren på vilket sätt arbetet skulle kunna tas vidare.

Utgångspunkter och byggstenar som kan vara viktiga att ta med i den fortsatta utvecklingen

I det följande presenteras ett antal utgångspunkter och byggstenar som bedöms vara viktiga för en fortsatt utveckling av ett främjandesystem, se tabell. Med byggstenar avses såväl struktur som kultur, exempelvis mål, organisation och arbetsätt men också ledarskap. Byggstenarnas utformning påverkas av de bakomliggande utgångspunkterna.

Utgångspunkterna och byggstenarna har formulerats utifrån erfarenheter och insikter från arbetet med Nu börjar vi med barnen! samt utredningens övergripande analys av problem och behov för att lyckas med omställningen till hållbar utveckling respektive, mer specifikt, för att stärka det främjande arbetet för barn och unga. Inspiration har därutöver hämtats från bland annat det framgångsrika angreppssättet för arbetet med Nollvision för trafiksäkerhet som utredningen har sammanfattat. Angreppssättet har stimulerat innovationer och visat sig vara uthålligt över tid och ge goda resultat. Det har främjat långsiktig planering och utveckling och innebar ett paradigmskifte från individ till system vilket ledde till ett fokus på andra typer av åtgärder. Angreppssättet grundar sig på en tydlig etisk grundsyn, ett missionsorienterat arbetsätt och ett systematiskt samarbete mellan systemägare med ständig utveckling i fokus med en utpekad systemledare som tar ett aktivt ledarskap.

I korthet handlar mycket om förändringsarbetet om att få till det som inom implementeringsarbetet förenklat brukar beskrivas som "kan, vet, vill" där förutsättningar och resurser, kunskap, kompetens respektive motivation är avgörande. När vägen framåt är osäker och delvis diffus är motivationen en särskilt viktig drivkraft. I Nu börjar vi med barnen! har de lokala piloterna visat stort engagemang och vilja att ta arbetet vidare.

Utgångspunkter:

- **Ett hållbart främjande system**
- **En etisk grundsyn**
- **Systemperspektiv**
- **Ett fokus på systemet runt barn och unga**
- **Ett hela-samhället -perspektiv**
- **Platsen**
- **Olika kunskapskällor**
- **Ett förhållningssätt som utgår från möjligheter**
- **Tillit**
- **Långsiktighet**

Byggstenar:

- **Vision för ett främjandesystem**
- **Struktur och kultur**
- **Ledarskap**
- **Systemägare som ytterst ansvariga**
- **Styrning som bygger på samverkan**
- **Mötesplatser**
- **Delaktighet**
- **Framtidsvisioner utifrån platsens kontext, med ett personcentrerat förhållningssätt**
- **Nu gör vi! och designmetod**
- **Bygga relationer**
- **Ett gemensamt språk**
- **Djupstudier med utgångspunkt i den etiska grundsynen**
- **Strukturen för uppföljning och analys**
- **Överenskommelse**
- **Arena – Systemledare**

Utgångspunkter	Beskrivning
<p>Ett hållbart främjandesystem</p>	<p>Inom ramen för de planetära gränserna ska ett främjandesystem tas fram, som tydligt utgår från barn och ungas behov, förutsättningar och efterfrågan så som de ser ut idag utan att lämna någon utanför och utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov och åtnjuta sina rättigheter.¹⁰</p> <p>De tre hållbarhetsdimensionerna – den miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionen – och deras ömsesidiga beroende är centrala för utvecklingen.</p> <p>Ett främjandesystem kan inte bara beakta den sociala dimensionen utan behöver även ta hänsyn till den miljömässiga där flera av frisk- och skyddsfaktorerna också är kopplade till denna. Det är också viktigt att säkerställa att lösningar och åtgärder inte sker på bekostnad av miljön.</p> <p>Den ekonomiska dimensionen är ett viktigt verktyg för att skapa jämlika livsvillkor för barn och unga och en motor i arbetet där ekonomin är ett medel för att uppnå samhällsliga mål inom planetens gränser, inte ett mål i sig.</p>
<p>En etisk grundsyn</p>	<p>Främjandesystemet utgår från en etisk grundsyn på barn och ungas liv och livsvillkor. Det stämmer väl överens med det främjande perspektiv som beskrivs i konventionen om barnets rättigheter med artiklar om bland annat barns rätt till liv, utveckling och bästa möjliga hälsa, men också rätten till delaktighet och inflytande, utbildning och till en meningsfull fritid. Barnkonventionen är numera också svensk lag. Barn och ungas rätt att komma i åtnjutande av de mänskliga rättigheterna uttrycks också i grundlagarna och i andra konventionsåtaganden på området.</p> <p>Den etiska grundsynen för ett främjandesystem skulle kunna formuleras som att barn och unga ska ha ett gott liv, känna välbefinnande och kunna utvecklas och nå sin fulla potential och att det är ett absolut krav när samhället formar ett främjandesystem. Tankesättet innebär att det ska vara allas utgångspunkt att tillgodose detta.¹¹</p>
<p>Systemperspektiv</p>	<p>Systemperspektivet är en övergripande utgångspunkt i utvecklingen av främjandesystemet. Det uttrycks både genom begreppet främjandesystem och bland annat genom utgångspunkterna Hållbarhet, Ett hela-samhället-perspektiv och Platsen respektive genom byggstenen Mötesplatser (se mer nedan).</p> <p>Genom att börja tala om ett system där aktörer och verksamheter som genomför, eller skulle kunna genomföra, insatser för främjande ingår kan deras olika betydelse och hur de hänger ihop bättre synliggöras och deras olika roller och ansvar tydliggöras. Systemets förmåga kan då också bättre bedömas och vita fläckar identifieras. Dessutom ger främjandesystem som begrepp arbetet en tydligare status som något som existerar på samma sätt och villkor som andra system.</p> <p>I komplexa system finns det ett ömsesidigt ansvar och beroende liksom behov av olika perspektiv för att nå framgång. Ett främjandesystem förutsätter en insikt om att det är ett komplext system som består av och bygger på aktörer från alla tre samhällssektorer och samhällsnivåer, platsen och individerna respektive många olika sak- och politikområden.</p> <p>Styrning och ledning behöver vara målinriktat och systematiskt utifrån ett systemperspektiv liksom sammanhållet med utgångspunkt i att uppnå resultat utifrån ett helhetsperspektiv på barn och ungas livsvillkor.</p>

¹⁰ Brundtlandkommissionen (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Tillgänglig: Our Common Future (un-documents.net). Ansvaret för kommande generationer fastställs i den svenska regeringsformen, 1 kap. 2 §: "Det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer". Generationsmålet är likaså det övergripande målet för Sveriges miljömålssystem: att Sverige till nästa generation ska ha löst de stora miljöproblemen, och detta utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser. Se också prop. 2019/20:188 Sveriges genomförande av Agenda 2030.

¹¹ Den etiska grundsynen framhålls ofta som Nollvisionen för trafiksäkerhets innersta kärna och utgångspunkt. Nollvisionen utgår från att människors liv och hälsa är ett absolut krav när vi formar vår mobilitet i samhället. Tankesättet innebär att alla vill ha säkerhet och att människoliv inte kan mätas i pengar. Nollvisionens grundläggande etiska princip är viktig för att arbetet ständigt ska utvecklas och motverkar att systemägarna slår sig till ro och accepterar situationen. Alla olyckor kan förebyggas. Se vidare Nationell samordnare för Agenda 2030 (2023), *Nollvision: Ett angreppssätt för att arbeta med komplexa samhällsutmaningar med utgångspunkt i nollvision för trafiksäkerhet*. Rapporten ingår i Nationell samordnare för Agenda 2030:s skriftserie: Samtal om hållbar utveckling

<p>Ett fokus på systemet runt barn och unga</p>	<p>Systemet måste utformas med utgångspunkt i att ansvaret läggs på systemet, individer skuldbeläggs inte, och att systemet ska bidra till att främja, stärka och upprätthålla barn och ungas frisk- och skyddsfaktorer. Systemet ska utformas utifrån en helhetssyn på individen. Detta behöver präglade beslutsfattande på alla nivåer – från politik till dem som möter barn och unga.</p>
<p>Ett hela-samhället -perspektiv</p>	<p>Främjandesystemet bygger på och tar tillvara hela samhällets resurser med samverkan mellan offentlig, privat och ideell sektor på olika nivåer. Det innebär bland annat ett erkännande av att samhällets aktörer behöver arbeta tillsammans för ett framgångsrikt främjandesystem. Aktörer har olika roller, kompetenser, resurser och perspektiv men alla har viktiga kunskaper, erfarenheter och relativa styrkor som behöver synliggöras och användas bättre för att tillsammans nå längre.¹²</p> <p>Arbetet kräver multipla perspektiv och mer av alla i form av samverkan, ansvarstagande och innovationsvilja, också utanför den egna verksamhetens kärnområden. Det kräver även bättre användning av redan befintlig kunskap och resurser genom att generöst dela med sig av den till varandra.</p>
<p>Platsen</p>	<p>Platsen är viktig både för livsvillkor och välbefinnande och för att bygga det lokala främjandesystemet.¹³</p> <p>Främjandesystemet behöver utvecklas lokalt vilket innebär att det behöver finnas många olika lokala främjandesystem. Platser har olika förutsättningar, kapacitet, kontext, historia, kultur, traditioner, självbilder, livsmiljöer, människor, eldsjälar etc. som är viktiga att förstå för att hitta de lokala lösningarna som utgår från, mobiliserar och använder de lokala resurserna. Platsen är en viktig utgångspunkt för att skapa ett lokalt främjandesystem som bygger på delaktighet, samverkan och långsiktighet.</p>
<p>Olika kunskapskällor</p>	<p>Främjande insatser bör bygga på grundläggande vetenskaplig kunskap om vad som stärker att barn och unga har ett gott liv och känner ett välbefinnande. Tvärvetenskaplig forskning är central. Frisk- och skyddsfaktorer återfinns inom en rad olika områden och på olika nivåer, såsom individ, familj, skola, kamrater och fritid, närsamhälle respektive påverkas av övergripande samhällsfaktorer.¹⁴ När det gäller individåtgärder handlar det om bästa tillgängliga kunskap, professionell expertis samt barn och ungas situation, erfarenhet och önskemål. Individens situation och kontextuella omständigheter är också viktig kunskap att ha med.</p> <p>Främjandesystem bör bygga på forskning om exempelvis transformation, systemteori, styrning och organisering, ledning och komplexitet. Men denna kunskap behöver kompletteras med andra kunskapskällor. Expertkunskap är bara en pusselbit och behöver kompletteras med exempelvis lokal kunskap, relationell kunskap och levda erfarenheter. Men de senare behöver också utmanas genom att ge nya perspektiv och berättelser. Delaktighet är ett viktigt verktyg för att få tillgång till olika individers och aktörers kunskaper – se mer nedan.</p> <p>Även befintlig kunskap behöver användas för att utveckla det främjande arbetet och främjandesystemet. Aktörerna behöver få tillgång till gjorda erfarenheter med stöd av omvärldsbevakning eller andra aktörer. Transparens och att generöst dela med sig av sådan kunskap är centralt för att komma snabbare framåt.</p> <p>Systemet och åtgärder behöver alltså baseras på en sammanvägning av flera kunskapskällor. Den kunskap som tas fram behöver dessutom succesivt byggas på och systematiseras så att den gemensamma kunskapsbasen ökar om det främjande och vad som är betydelsefullt i utvecklingen av ett främjandesystem.</p>

¹² I propositionen Sveriges genomförande av Agenda 2030 (prop. 2019/20:188) skriver regeringen att "Sverige och världen står mitt i att hantera många komplexa utmaningar. De utmaningar som Agenda 2030 pekar ut kräver genomgripande förändringar. För att klara omställningen krävs ny kunskap och innovation i varje del av samhället. För att lyckas behöver universitet, högskolor, näringsliv, offentlig sektor och civilsamhälle arbeta tillsammans mot gemensamma mål. För att klara av de komplexa och ofta snabbt föränderliga utmaningar som står i vägen för målpuppfyllelsen av de globala målen i Agenda 2030 behövs innovation på helt nya nivåer och över nationsgränser. Det finns ett behov av strategiska partnerskap, brett deltagande och samarbeten mellan aktörer som besitter olika kompetenser och inflytande.", s.25.

¹³ Genom Agenda 2030 talar man ofta om det lokala, där målen så tydligt kopplar den lokala nivån till den globala och det ömsesidiga beroendet mellan dessa som så tydligt uttrycks genom de planetära gränserna och att ingen ska lämnas utanför. Den lokala och regionala nivån är central för omställningen till hållbar utveckling där särskilt kommunerna och regionerna är nyckelaktörer. Flera av agendans mål och delmål måste omsättas i praktisk handling på lokal och regional nivå.

¹⁴ RISE rapport 2022:34, *Risk- och skyddsfaktorer – vad vet vi och vad kan göras med kunskapen?* <http://ri.diva-portal.org/smash/get/diva2:1656234/FULLTEXT01.pdf>

<p>Ett förhållnings-sätt som utgår från möjligheter</p>	<p>I Nu börjar vi med barnen! har det utvecklats ett "möjlighetsfokus". Att barn och unga har frisk- och skyddsfaktorer som ska främjas och stärkas leder till andra typer av diskussioner där det blir viktigt för aktörerna att söka efter lokala resurser, möjligheter och frön till nya sätt och strukturer att stärka.</p> <p>Ett möjlighetsfokus kan beskrivas som ett förhållningssätt som just tar tillvara på utgångspunkterna Ett hela-samhället-perspektiv respektive Platsen och byggstenarna Delaktighet respektive "Nu gör vi!". Det är ett förhållningssätt som utgår från möjligheter och som innebär en grundläggande tro på att alla besitter resurser som kan stötta arbetet – platsen, barn och unga själva, praktiker, olika aktörer i samhället i stort, osv.</p> <p>Ett möjlighetsfokus betyder ett skifte i tankesätt som innebär att gå från att identifiera och lösa problem till att börja i möjligheter. Genom att förstå vilka resurser som finns blir det relevant att bygga vidare på eller stärka och stödja det som redan görs. Men det stödjer också ett arbete med att pröva göra för att lära. Genom görandet kan hinder och konflikter bli synliggjorda och dessa blir relevanta att hantera eftersom ambitionen är att arbeta med möjligheten. Möjlighetsfokuset innebär därför att man adresserar flera problem och konflikter samtidigt med utgångspunkt i ett systemperspektiv.</p> <p>Att utgå från möjligheter stärker förståelsen för att främjandesystemet och åtgärderna aldrig är klara. Förutsättningar och individer förändras med nya barn och unga som växer upp och yttre förhållanden som förändras. Platsens resurser och möjligheter behöver därför upptäckas kontinuerligt och främjandesystemet ständigt utvecklas.</p>
<p>Tillit</p>	<p>Avgörande i byggandet, utvecklingen och det långsiktiga arbetet med ett främjandesystem är att ta tillvara såväl människors och aktörers som platsers resurser och att lyckas arbeta tillsammans. För att lyckas med det behövs tillit. Tillit kan formuleras som att sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha en positiv inställning i förväntningarna på varandra. Det är viktigt att förstå hur tillit kan byggas och stärkas för att bygga nödvändig samverkan och medskapande. Tillit byggs bland annat genom dialog, lyssnande och en vilja att få fördjupad förståelse.¹⁵</p>
<p>Långsiktighet</p>	<p>Att skapa ett främjandesystem är ett långsiktigt arbete som kräver tålamod och uthållighet. Faktorer som kan stödja förståelse och förutsättningar för detta måste därför identifieras. Det kan exempelvis handla om att bygga vidare på redan pågående arbete på platsen förutsatt att det finns en öppenhet att ändra och utveckla det om det så behövs. Även att vara medveten om betydelsen av "timing" är viktigt för att se de fönster som är öppna och fånga tillfällena för utveckling.</p>

¹⁵Se exempelvis SOU 2019:43 *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten, samt SKR (2020), Medskapande omställningsarbete Backcasting-expeditioner för Agenda 2030.*

Byggstenar	Beskrivning
Vision för ett främjandesystem	<p>Av den Etiska grundsynen följer en vision för det främjande arbetet som ger uttryck för barn och ungas värde, egna resurser och betydelsen av den plats där de lever, för deras livsvillkor och välbefinnande respektive tilltro till den egna förmågan. En vision är något att sträva efter som stimulerar och motiverar. En vision är inte ett konkret mål att uppnå.</p> <p>Vision: Ett främjandesystem som stödjer att alla barn och unga (0–20 år) i sin uppväxtmiljö ska ha goda livsvillkor och känna välbefinnande, tilltro till den egna förmågan och nå sin fulla potential. Därigenom ska de också ges bättre förutsättningar att som vuxna etablera sig i samhället</p>
Struktur och kultur	<p>För att åstadkomma ett främjandesystem för barn och unga som utgår från dagens och framtida generationers behov behövs förändringar i både struktur och kultur. Det kräver ett mod och vilja att ifrågasätta nuvarande problemformuleringar, synsätt, strukturer och kulturer och att förändra bland annat logiker, normer och beteenden.</p>
Ledarskap	<p>För att få till stånd en utveckling av ett främjandesystem krävs ett modigt ledarskap som med stöd av kunskap vågar prioritera, men också omprioritera och pröva sig fram och på allvar arbeta långsiktigt tillsammans med andra även bortom den egna verksamheten.</p> <p>Det är ett förändringsarbete som kräver vissa skiften såsom att:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeta med tillitsbaserad styrning och ledning i förändringsarbetet där medarbetare och andra nyckelpersoner ges utrymme och förutsättningar att testa och pröva sig fram när det gäller nya strukturer, arbetssätt och liknande.¹⁶ • Ha beredskap att ta emot resultaten av olika utforskande arbeten/utvecklingsarbeten så de får det stöd och de förutsättningar som krävs för att kunna skalas upp och finansieras om de visar på goda resultat. • I beslutsunderlag ta med, inte bara det mätbara, utan också, de kvalitativa underlagen, ibland i form av subjektiva berättelser. Och att använda dialogen som verktyg för att öka förståelsen för problem, behov och lösningar. • I budgetprocessen prioritera det främjande som ordinarie verksamhet. • Omprioritera, ändra, rensa och att ibland sluta med vissa saker i styrdokument eller i verksamheten.
Systemägare som ytterst ansvariga	<p>Begreppet systemägare innefattar alla aktörer som har en påverkan på främjandesystemets funktion, utformning och användning.¹⁷</p> <p>Av Visionen för främjandesystemet kommer att systemägarna tar ansvar för att ständigt arbeta med barn och ungas uppväxtmiljö och att de ska ha goda livsvillkor, känna välbefinnande, tilltro till den egna förmågan och nå sin fulla potential. Genom Fokus på systemet runt människan och Systemperspektivet följer att ansvaret inte ensidigt kan ligga på barn och unga eller deras föräldrar eller vårdnadshavare att främja, stärka och upprätthålla barn och ungas frisk- och skyddsfaktorer. Ansvaret både börjar och slutar med systemägarna, dvs. detta hänger samman med samhällets kompensatoriska ansvar.</p> <p>Att identifiera vilka de lokala och nationella systemägarna är behöver ske succesivt i byggandet av främjandesystemet. Det kan ta tid eftersom främjandesystemet, med de utgångspunkter och byggstenar som här formulerats liksom att det i sig formulerats som ett system, innebär flera olika skiften jämfört med dagens situation. Det medför i sin tur att de systemägare som ska äga och utveckla systemet kan vara fler och andra än de som idag uppfattas vara centrala. Det medför att dagens ansvariga för främjande kan få andra roller eller att de inte längre ses som de som här formulerats som "systemägare".</p>

¹⁶ Principer för tillitsbaserad styrning och ledning, se SOU 2019:43, Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten.

¹⁷ Begreppet systemägare är en viktig byggsten i angreppssättet för Nollvision trafiksäkerhet och innefattar alla professionella aktörer som har en påverkan på väg-transportsystemets funktion, utformning och användning. I fallet trafiksäkerhet är det aktörer som ansvarar för drift av olika delar av systemet såsom väg, fordon och transporttjänster samt de som ansvarar för en säker vägtrafik såsom räddning, vård och rehabilitering.

<p>Styrning som bygger på samverkan</p>	<p>Av Systemperspektivet följer att styrningen behöver bygga på samverkan. Aktörerna tvingas få syn på varandra och inse att de är en del i en större helhet med olika roller och ansvar och att de behöver agera tillsammans för att kontinuerligt sträva mot främjandesystemets Vision. Genom att Barn och unga sätts i centrum tydliggörs det också att systemägarna behöver vara innovativa och utveckla sina verktyg och analysera och agera på eventuella glapp mellan systemets olika delar till nytta för barn och unga utifrån den gemensamma visionen.</p> <p>För att lyckas med samverkan behöver förutsättningarna för de olika aktörerna belysas och det bör finnas en strävan efter att finna förutsättningar, former och arbetssätt som underlättar för berörda att vara med på så lika villkor som möjligt.</p>
<p>Mötesplatser</p>	<p>Det är viktigt att skapa såväl lokala mötesplatser för främjandesystemet som en gemensam mötesplats.</p> <p>Genom att bygga lokala mötesplatser för samverkan mellan alla tre samhällssektorer – offentlig, privat och ideell sektor – kan de lokala främjandesystemen vara dynamiska och utvecklingsorienterade där de lokala behoven, förutsättningarna och resurserna utgör grunden för arbetet.</p> <p>Det lokala arbetet kan dock behöva stöd både horisontellt, från andra lokala främjandesystem, och vertikalt, från andra samhällsnivåer. De lokala mötesplatserna bör därför också kopplas ihop med en gemensam mötesplats där de lokala kan möta andra lokala främjandesystem och andra aktörer med resurser när det gäller främjande i form av kompetens, nätverk, pengar, kunskap osv. De senare kan vara nationella aktörer med lokal förankring som arbetar främjande eller aktörer från andra delar av landet, som också gör det</p>
<p>Delaktighet</p>	<p>Delaktighet är ett centralt verktyg för att synliggöra och ta vara på individers och olika aktörers kunskaper, erfarenheter och idéer i framtagande och utveckling av lokala främjandesystem. De behöver vara med och formulera de lokala behoven, identifiera lokala resurser och de gemensamma lösningarna men också finnas med i driften och den kontinuerliga utvecklingen av systemet. Människor och aktörer behöver därför bjudas in i utvecklingen på ett annat sätt än idag. Genom ökad delaktighet kan motivationen och ägarskapet också öka för ett utvecklings- och förändringsarbete.</p> <p>Det är särskilt viktigt att involvera barn och unga och deras närstående samt praktiker i utvecklingen av främjandesystemet eftersom de har egna erfarenheter, kunskaper och idéer. Det innebär ett tydligt förhållningssätt som erkänner barn och unga och deras närstående liksom praktiker som medskapare i främjandesystemet och att nuvarande normer behöver utmanas. Det kan kräva ett aktivt arbete med att skapa förutsättningar för medskapande.</p> <p>Delaktighet kräver bland annat kunskap om metoder för att nå ut till och skapa meningsfull delaktighet för alla, kunskap om rådande normer och hur de kan utmanas, en medvetenhet om representation och hur det ska hanteras etc. Delaktighet kräver en medveten process som både omfattar att nå ut till berörda, samla in erfarenheter, idéer osv. och återkoppling.</p> <p>Det finns en rad etablerade metoder för delaktighet på individnivå såväl som grupp- och områdesnivå som kan användas. Men metoder behöver också anpassas till situationer. Sådana kunskaper om metoder finns såväl hos nationella aktörer som i regioner, civilsamhällsorganisationer och hos privata aktörer.</p>

<p>Framtidsvisioner utifrån platsens kontext, med ett personcentrerat förhållningssätt</p>	<p>För att skapa främjandesystem som bättre tar tillvara dagens och framtida generationers behov behövs framtidsvisioner som en dragningskraft i arbetet. Genom att sikta mot en vision görs ett arbete som utvecklar nuläget i en önskad riktning.</p> <p>Ingången i Nu börjar vi med barnen! med att arbeta med framtidsvisioner, genom backcasting, bidrog till att utveckla det visionsdrivna arbetssättet för att skapa främjandesystem. I utvecklingen av lokala visioner har erfarenheten pekat på att tre delar behöver kombineras: tillgänglig kunskap om dagens läge från flera kunskapskällor, ett görande som synliggör platsens förutsättningar samt framtidsvisioner att röra sig mot.</p>
<p>Nu gör vi! och designmetod</p>	<p>Arbete i komplexa system förutsätter att man agerar och lär parallellt. Det går inte att tänka ut allt i förväg. Görandet är centralt för att bidra till lärande och att komma i gång. Gemensam handling bidrar också till att den kollektiva förmågan mobiliseras och stärks.¹⁸Görandet bidrar även till att synliggöra normer och strukturer som kan vara hindrande.</p> <p>Det finns en rad olika metoder för att involvera berörda på såväl individ- som aktörsnivå. Såväl etablerade som nya metoder behöver användas för att tänka bortom nuvarande system i ett görande där invanda förhållningssätt, normer och beteenden behöver utmanas liksom den många gånger tänkta linjära utvecklingsprocessen som börjar med problemformulering och sedan att hitta lösningar. Här är designmetod ett sätt som ger utrymme för kreativitet och att utmana rådande tankesätt och beteendemönster, men även för att hitta förslag för ett nytt görande som gör att man rör sig mot visionen och ett nytt system.</p>
<p>Bygga relationer</p>	<p>Avgörande i byggandet, utvecklandet och det långsiktiga arbetet med ett främjandesystem är att ta tillvara såväl människors, aktörers som platsers resurser. För att lyckas med det behövs ett fokus på att bygga relationer.</p>
<p>Ett gemensamt språk</p>	<p>Det är viktigt att ha ett gemensamt språk kring främjandesystemet och systemperspektivet. Här har ett sätt att börja tala om systemet underlättats av "fröspråket". Genom att använda metaforer för att prata om främjande öppnar det upp för nya insikter och möjligheter att tala med varandra bortanför specialismråden eller sektorsgränser. Det blir både ett möjligheternas språk och ett mer neutralt språk för att också prata om svårigheter och hinder men synliggör också systemet och behovet av att få det att hänga ihop på liknande sätt som ett ekosystem.</p> <p>En annan viktig gemensam begreppsapparat är frisk- och skyddsfaktorerna för att förstå vad främjandearbete kan vara och som ökar möjligheterna för personer och aktörer att möta varandra och hitta synergier, roller och ansvar i arbetet. Men eftersom syftet här är att utveckla ett system går det inte att enbart fokusera på frisk- och skyddsfaktorer eftersom risken då är att det blir individperspektivet som hamnar i fokus.</p>
<p>Djupstudier med utgångspunkt i den etiska grundsynen</p>	<p>I främjandesystemet bör systemägarnas förhållningssätt vara att de ständigt kan utveckla systemet. Som stöd i detta kan djupstudier prövas. Syftet ska vara att ge underlag för att systemägarna gemensamt ska lära och ta ansvar för att ständigt utveckla systemet bland annat genom ett lärande från fel och brister.</p>

¹⁸ Forskning kring områdesutveckling visar att medborgarnas kollektiva förmåga främst mobiliseras och förstärks genom gemensam handling. Se t.ex. SKR (2023). *Lokala Samhällskontrakt. Ett kunskapsunderlag kring behoven, förutsättningarna och utformningen.*

<p>Strukturen för uppföljning och analys</p>	<p>På sikt bör en mer övergripande struktur för uppföljning och analys av främjandesystemet utvecklas som stämmer överens med de grundläggande utgångspunkterna och byggstenarna.</p> <p>Viktigt är att uppföljningen omfattar både kvalitativ och kvantitativ information. En ambition bör också vara att hålla nere antalet indikatorer till ett fåtal för att just vara indikatorer på utvecklingen och att snarare, vid behov, använda fördjupade analyser samt de återkommande djupstudierna som underlag för utvecklingen av främjandesystemets inriktning.</p> <p>För det främjande arbetet bör positiva utfall föreslås och följas upp, som stärkta relationer och både tar hänsyn till det som är mätbart, men även till det som är märkbart, som förändrade beteenden som tyder på att tryggheten på platsen ökat. Tre möjliga indikatorer kopplade till lokala främjandesystem som diskuterats är antal barn inskrivna i förskolan, tillit till andra samt luftkvalitet.</p>
<p>Överenskommelse</p>	<p>Främjandesystemet är under uppbyggnad och kräver ett utforskande och prestigelöst förhållningssätt. Men för att säkerställa att de blir långsiktigt och systematiskt behövs någon form av långsiktigt åtagande som säkrar ett samarbete mellan inblandade aktörer och systemägare.</p> <p>Samarbetet skulle kunna tydliggöras och befästas genom någon form av överenskommelse, avtal eller kontrakt utan att ta bort den flexibilitet som det utforskande arbetet kräver. Det kan också ge arbetet transparens.¹⁹</p>
<p>Arena - Systemledare</p>	<p>Detta är ett förändringsarbete som kräver att någon aktör har ett ansvar att samordna och driva utvecklingsarbetet. Hittills har arbetet letts av en samordnande nationell funktion med mandat (Samordnaren) som tillsammans med en processledarorganisation på nationell och regional nivå (Samhällsnytta) har kunnat leda och stötta arbetet. Det bör fortsatt finnas en funktion som har i uppdrag att leda, stötta, hålla ihop och driva på arbetet och som har kompetens att driva förändringsarbete, exempelvis i form av en statlig utredning som har ett sådant uppdrag att vara operativt.²⁰ På sikt bör arbetet dock tydligare lämnas till en systemledare för främjandesystemet och inte stödjas av en tillfällig organisation.²¹</p>



¹⁹ Ett exempel på ett sådant avtal är Viable cities klimatkontrakt (<https://viablecities.se/klimatneutrala-stader-2030/klimatkontrakt/>). Ett annat är överenskommelsen om en stödstruktur för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället på nationell nivå, som också inspirerat till lokala överenskommelser (<https://www.regeringen.se/overenskommelser-och-avtal/2018/02/overenskommelse-om-en-stodstruktur-for-dialog-och-samrad-mellan-regeringen-och-det-civila-samhallet-pa-nationell-niva/>).

²⁰ Den nationella samordnaren för Agenda 2030 har lagt ett förslag till regeringen om ett fortsatt uppdrag till en samordnarfunktion i SOU 2023:14, *Organisera för hållbar utveckling*.

²¹ Att det fanns en utpekad systemledare som tog ett aktivt ledarskap var avgörande för framgångarna i Nollvision för trafiksäkerhet. Trafikverket har särskilt ansvar att styra, leda och samordna arbetet inom nollvisionen.

Några faktorer som särskilt bör säkerställas för ett fortsatt långsiktigt arbete

För att arbetet med att utveckla ett främjandesystem ska bli långsiktigt och systematiskt gör Samordnaren bedömningen att någon typ av åtaganden bör göras mellan involverade aktörer. Vidare bör mötesplatser etableras på såväl lokal som nationell nivå och det bör fortsatt finnas en samlande aktör som driver på arbetet.

Långsiktiga överenskommelser

För att säkerställa ett långsiktigt och systematiskt främjandearbete skulle samarbetet behöva tydliggöras och befästas genom någon form av överenskommelse eller avtal mellan de medverkande. I Nu börjar vi med barnen! har frågan om någon form av avtal övergripande diskuterats. Hittills har det inte funnits sådana och det finns för- och nackdelar med det. Det fortsatta arbetet skulle dock behöva präglas av att ett mer långsiktigt åtagande för att åstadkomma ett systematiskt arbete med att bygga strukturer och kulturer för ett främjandesystem. Detta dock utan att ta bort den utforskande delen som fortsatt behövs.

Etablera stabila mötesplatser för främjandesystemet

För att vidareutveckla samarbetet såväl mellan samhällssektorerna som mellan samhällsnivåerna är det nödvändigt att aktörerna har gemensamma mötesplatser. Det vore därför önskvärt att fortsätta utforska möjligheten att skapa en gemensam nationell mötesplats för dialog och utveckling av ett främjandesystem där samarbetet mellan samhällssektorerna och samhällsnivåerna kan bli mer bestående. Likaså behöver de lokala mötesplatserna för det lokala utvecklingsarbetet utvecklas ytterligare.

Genom att fortsätta bygga lokala mötesplatser för samverkan mellan alla tre samhällssektorer skulle de lokala främjandesystemen kunna fortsätta vara dynamiska och utvecklingsorienterade där de lokala behoven, förutsättningarna och resurserna utgör grunden för arbetet.

Det lokala arbetet skulle dock behöva stöd både horisontellt, från andra lokala främjandesystem, och vertikalt, från andra samhällsnivåer. De lokala mötesplatserna skulle därför också behöva kopplas ihop med en gemensam nationell mötesplats där dessa kan mötas och andra aktörers resurser i form av kompetens, nätverk, pengar, kunskap osv. kan användas. Det kan vara nationella aktörer med lokal förankring som arbetar främjande eller aktörer från andra delar av landet, som också gör det.

En arena för att driva det utforskande arbete under en begränsad tid

Arbetet med att pröva och utveckla ett främjandesystem har bara precis påbörjats. För att fortsätta utvecklingen är bedömningen att det även fortsättningsvis krävs någon typ av samordnande funktion som den nationella projektledningen i Nu börjar vi med barnen! tillfälligt stått för. En risk annars är att den långsiktiga ambitionen om ett system av aktörer med tydlig roller och ansvar tappas bort och att det i stället blir en rad olika enskilda främjande åtgärder utan koppling till en helhet eller långsiktighet.

En extern samordnande funktion kan fungera som motor och driva på olika aktörers arbete samt vara en neutral arena för samverkan. För att lyckas behöver den dock ha såväl legitimitet som mandat och kompetenser.

Samordnaren har genom sitt uppdrag från regeringen som statlig utredning haft både mandat och legitimitet att driva på utvecklingen och även möjlighet att återkoppla till regeringen i syfte att bidra till nationell policyutveckling vid behov. Samhällsnytta har kunnat bidra med mer konkret processledning med metodkunnande och metodutveckling inom medskapande tjänstedesign, systemisk design samt spekulativ design.

Den 31 december upphörde Vinnovas finansiering av piloten. Samordnarens uppdrag upphör den 31 mars 2024. Den arena som Samordnaren och Samhällsnytta gemensamt har skapat behöver därför ersättas på något sätt. Samordnaren har exempelvis i sitt betänkande SOU 2023:13 *Organisera för hållbar utveckling* lämnat förslag till regeringen om en fortsatt samordnande funktion genom att förlänga utredningens uppdrag.



