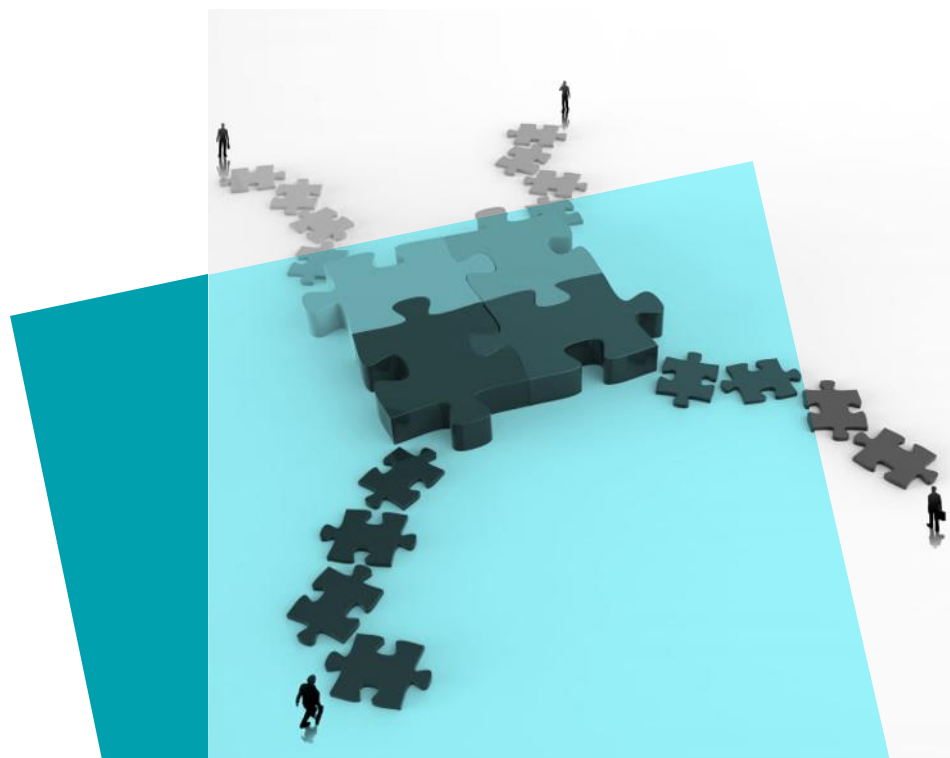




Evaluering af Hjem Til Alle alliancen

Bikubenfonden
December 2018

Indhold

1	Indledning.....	3	6.1	En handlingsorienteret alliance.....	25
2	Summary.....	4	6.2	Organisering af en handlingsorienteret alliance	26
3	Collective Impact.....	6	6.3	Handlingsorienterede alliancepartnere	29
3.1	Baggrund og definition.....	6	6.4	Kommunikation og vidensdeling af resultater	29
3.2	Udbredelse.....	7	6.5	Et handlingsorienteret sekretariat	30
3.3	Evaluering af Collective Impact	9	6.6	Inspiration fra klyngesekretariater?	31
3.4	Paralleller til klyngeudvikling	10	7	Anbefalinger	34
4	Vurdering af Hjem til Alle alliancen	12	8	Resultater af survey på hjemløsefeltet.....	35
4.1	Evalueringsmodel.....	12	8.1	Undersøgelsesdesign.....	35
4.2	Metode	13	8.2	Opbakning og kendskab til Hjem Til Alle alliancen.....	36
4.3	Overordnede resultater.....	14	8.3	Housing First	37
4.4	Alliancepartnernes motivation for at være med.....	16	8.4	Strategi for unge hjemløse.....	38
5	Alliancens tilstand.....	17	8.5	Hjemløsefeltets parathed til at arbejde alliancedrevet.....	39
5.1	Parameter et: Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger	17	9	Litteratur	40
5.2	Parameter to: Parathed til at dele eller investere i fællesskab (viden og ressourcer).....	18	10	Bilag 1	41
5.3	Parameter tre: Fra enhedstænkning til helhedstænkning.....	20	11	Bilag 2	45
5.4	Parameter fire: Ambassadør for alliancen.....	21			
5.5	Parameter fem: Udvikling af strategi og nye løsninger.....	22			
5.6	Parameter 6: Afprøvning af nye løsninger	23			
6	Hjem Til Alle alliancens udvikling.....	25			

1 Indledning

Bikubenfonden iværksatte i 2014 en foranalyse af hjemløseområdet. Fonden støttede siden etableringen af et fast sekretariat og har givet finansiering af dette frem til foreløbig 2021. Sekretariatet har i samarbejde med Bikubenfonden udviklet Hjem Til Alle alliancen i partnerskab med en lang række aktører. Hjem Til Alle alliancen blev i august 2017 formaliseret som forening og er dermed i dag en selvstændig organisation og ikke længere en del af Bikubenfonden. Alliancen udgør dog fortsat en strategisk meget vigtig indsats for fonden.

På den baggrund har Bikubenfonden ønsket en evaluering med følgende opdrag.

Evalueringen af hjemløseindsatsen Hjem Til Alle alliancen (HTA) har to sidestillede formål:

- 1) Evalueringen skal, i overensstemmelse med Bikubenfondens *principper for evaluering*, være med til at vurdere fremdriften i HTAs arbejde og sikre læring, hovedsagelig i forhold til alliancens taktiske indsatser (som er beskrevet nedenstående). Evt. anbefalinger og resultater af denne del af evalueringen skal kunne anvendes af HTA sekretariatet i deres fortsatte arbejde.
- 2) Dernæst skal evalueringen sikre dokumentation af læring i forhold til Bikubenfondens arbejde med at igangsætte HTA som et initiativ i forhold til at løse problemstillinger omkring unge hjemløse i Danmark. Det skal give Bikubenfondens sekretariat mulighed for at vurdere fordele og ulemper ved at anvende Collective Impact og lignende metoder i fondens arbejde på socialområdet.

Ønsket har været, at evalueringen får en sådan form, at den vil kunne anvendes af Hjem Til Alle sekretariatet til at foretage evt. justeringer af prioriteter og strategi for Hjem Til Alle alliancens arbejde. Derudover var det ønsket, at evalueringen bidrage til at kortlægge de resultater, som Hjem Til Alle sekretariatet

skaber i forbindelse med deres taktiske indsatser. Herudover forventes det, at evalueringen kan bruges til at facilitere diskussioner i Bikubenfonden og andre fonde om anvendelse af Collective Impact. Endelig skal evalueringen anvendes til at informere Bikubenfondens bestyrelse om fremdriften i Hjem Til Alle alliancens arbejde, samt til at kvalificere arbejdet med Bikubenfondens strategi på socialområdet.

Pluss Leadership har gennemført evalueringen i tæt samspil med Hjem Til Alle sekretariatet og med Bikubenfonden som tætte sparringspartnere i perioden fra maj til december 2018.

Evalueringen er forløbet i tre faser. I den første fase blev der skabt overblik over hele etableringen af Hjem Til Alle gennem eksplorative interviews med ressourcepersoner fra alliancens tidlige opstartsfasen samt enkelte nuværende bestyrelsesmedlemmer. På baggrund af den første empiriindsamling og et litteraturstudie af Collective Impact blev evalueringsdesignet udviklet. Evalueringsdesignet er centreret om en evalueringsmodel, der fastlægger en række målbare succeskriterier for alliancens tilstand og udvikling (se kap. 4 og figur 4.1).

I den anden fase, blev der med udgangspunkt i evalueringsmodellen foretaget interviews med alle medlemmer af bestyrelse og advisory board i Hjem Til Alle. Disse interviews danner grundlag for den kvalitative analyse, der vurderer alliancens tilstand ud fra de parametre, der er opstillet i evalueringsmodellen.

I evalueringens tredje fase er evalueringsmodellen blevet indarbejdet i et spørgeskema udsendt til aktører i "hjemløse-feltet". Sideløbende er indsigterne blevet afleveret til såvel sekretariatet som bestyrelsen og Bikubenfonden. Det er vores håb, at evalueringen vil skabe indsigt i den proces, der med etableringen af Hjem Til Alle alliancen er sat i gang, samt skabe indsigt i det at arbejde alliancedrevet. Samtidig håber vi, at evalueringen vil blive oplevet som et redskab til at videreudvikle indsatsen.

2 Summary

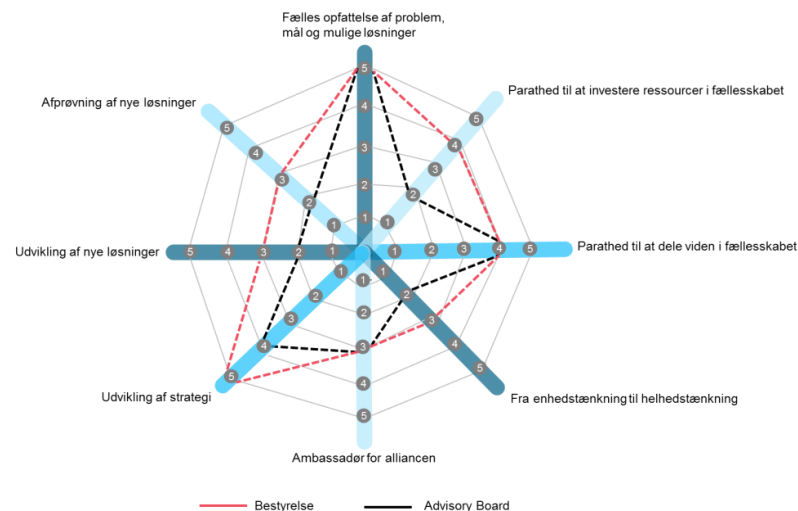
Overordnet set er Hjem Til Alle alliancen rigtig dygtigt drevet frem og allerede kommet langt. Denne vurdering af tilstanden i alliancen er baseret på førømtalte evalueringsmodel, der indeholder otte parametre, der er fundet afgørende for alliancens udvikling. Baseret herpå kan vi fastslå, at der er skabt fælles forståelse og opfattelse af problemets årsager, ligesom der er enighed om den overordnede strategi. Parterne i alliancen – navnlig i bestyrelsen – er ivrige efter at bidrage, dele viden og i et vist omfang også investere i fælles løsninger fremfor i individuelle. De anerkender behovet for nytænkning og at der netop er brug for, at der i højere grad handles i fællesskab end hver for sig, hvis problemet med unge hjemløse skal løses.

Men vi har også kunnet afdække, at der er et stort behov for at kunne igangsætte konkrete aktiviteter og vise konkrete resultater. Det er en klassisk udfordring i indsatser, der fordrer stort indledende fokus på udvikling af fælles forståelse, strategi, organisering mv. Det tager uundgåeligt lang tid at få på plads, og det vil ramme den senere indsats hårdt, hvis det ikke er på plads.

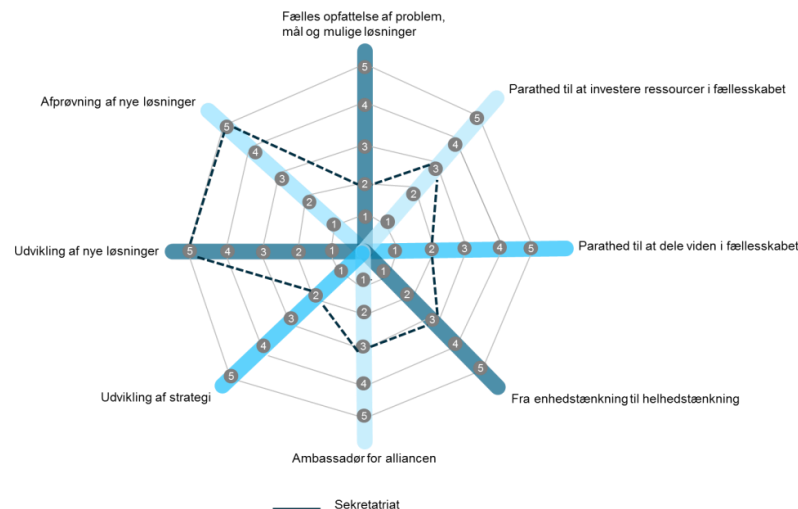
Alliancen befinder sig efter vores vurdering i en overgangsfase fra den tidlige initiering, hvor der blev skabt stort engagement og opbakning, til den næste fase, hvor det konkret skal kunne vises, hvilken forskel det gør, at der er skabt en alliance. Den store udfordring i denne fase er at fastholde engagement og opbakning, mens der arbejdes på langsigtede og strukturelle problemstillinger.

Evalueringsens detaljerede resultater kan sammenfattes i de følgende to figurer. Figur 2.1 viser tilstanden på de udvalgte vurderingsparametre i henholdsvis bestyrelse og advisory board, mens figur 2.2 viser alliancepartnernes anbefalinger til sekretariatets fokus i den kommende periode.

Figur 2.1: Vurdering af den aktuelle tilstand i Hjem Til Alle alliancen



Figur 2.2: Alliancepartnernes anbefalinger til sekretariatets fokus



På den baggrund anbefaler vi også, at Bikubenfonden fastholder sit engagement i alliancen og generelt arbejder videre med Collective Impact som en frugtbar tilgang, der i første omgang kan skabe de nødvendige forudsætninger for forandring – og som forventeligt på sigt også kan skabe konkrete og målbare resultater.

Vi anbefaler endvidere, at evalueringsmodellen (se figur 2.1 og 2.2) anvendes af Bikubenfonden som redskab til at vurdere udviklingen i Collective Impact indsatser og helt konkret anvendes i relation til Hjem Til Alle alliancen til – i samarbejde med sekretariat og bestyrelse – med jævne mellemrum at afstemme den strategiske orientering (1-2 års intervaller efter behov).

Det er vores oplevelse, at evalueringsmodellen i sig selv virker afklarende for mange af de involverede parter. Evalueringen bliver så at sige medskabende i udviklingen af alliancen snarere end en ekstern øvelse med henblik på måling. Denne tilgang vil ligge i meget fin forlængelse af hele tilgangen til Bikubenfondens måde at arbejde med at skabe forandring.

3 Collective Impact

3.1 Baggrund og definition

"Large-scale social change requires broad cross-sector coordination, yet the social sector remains focuses on the isolated intervention of individual organizations". (Kania & Kramer 2011: 36)

Sådan indleder John Kania & Mark Kramer deres artikel "Collective Impact", som blev publiceret i Stanford Social Innovation Review i 2011. Kania & Kramer kunne, når de kiggede på USA og Canada, se en række eksempler på, at centrale aktører droppede deres individuelle agendaer til fordel for en mere kollektiv tilgang til løsningen af komplekse sociale og samfundsmæssige problemstillinger – og at denne kollektive tilgang faktisk var succesfuld. Eksempelvis samlede Strive (en nonprofitorganisation under KnowledgeWorks) lokale ledere i Cincinnati og det nordlige Kentucky for at vende en negativ udvikling i uddannelsessystemet. Fire år efter dette samarbejde var påbegyndt, var der skabt en positiv udvikling på 34 af 53 indikatorer – herunder scorer i læsning og matematik samt andelen, der færdiggør gymnasiet. Ingen organisation kunne have nået dette alene – det var kun muligt grundet en ambitiøs mission om at koordinere forbedringer i alle stadier af unges liv. Et andet eksempel kunne være Shape Up Somerville, som havde til formål at reducere og forebygge overvægt blandt folkeskolebørn i Somerville i USA (Shape Up Somerville 04-12-2018).

Denne type af initiativer navngav Kania & Kramer *Collective Impact*. Collective Impact kan defineres som *"the commitment of a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem"* (Kania & Kramer 2011: 38).

Samarbejde mellem samfundsaktører er ikke noget nyt, men Collective Impact adskiller sig imidlertid fra typiske samarbejder ved at involvere en centraliseret

infrastruktur, dedikerede medarbejdere og en struktureret proces. Specifikt fremhæver Kania & Kramer følgende fem betingelser for Collective Impact:

- **Fælles agenda:** Alle aktører skal have en fælles vision for forandring, som inkluderer en fælles forståelse af, hvad problemet er. De skal desuden være enige om tilgangen til at løse problemet, ligesom der skal være enighed om, hvilke handlinger en løsning kræver.
- **Fælles målemetoder:** Alle deltagende organisationer skal blive enige om måden, som en succesfuld indsats måles og afrapporteres på – indeholdende en kort liste med indikatorer til læring og forbedring.
- **Gensidigt forpligtende aktiviteter:** Forskellige aktører fra forskellige sektorer koordinerer forskelligartede aktiviteter, som skal være tænkt sammen i en fælles handlingsplan.
- **Hyppig kommunikation:** Alle deltagere skal kommunikere hyppigt og åbent med hinanden for på den måde at opbygge tillid, sikre fælles målsætninger og skabe fælles motivation.
- **Backbone – supportorganisation:** Det er nødvendigt med et uafhængigt sekretariat med ansatte, som yder støtte til indsatsen ved at fastholde fokus på strategien, understøtte aktiviteterne, skabe fælles målemetoder, udvikle politikker og mobilisere ressourcer.

Ifølge Kania & Kramer kalder kun komplekse, langvarige, systemiske problemer på, at der igangsættes en Collective Impact-indsats (Kania & Kramer 2011: 35). Når man stræber efter at løse komplekse problemer, som involverer mange interessenter og flere sammenkoblede systemer og processer, kan ingen enkelt-aktør løse problemet alene. Et komplekst problem kan eksempelvis skyldes huller i systemet, at koordineringen mellem vigtige aktører er svag eller fraværende, eller at der er behov for nye politikker og nytænkende løsninger (Kom godt i gang med Collective Impact 25-04-2017).

Ud over de fem betingelser har senere undersøgelser foretaget af det internationale konsulenthus FSG vist, at konteksten har stor betydning for, om en Collective Impact-indsats bliver succesfuld. Således er det centralt:

- At der er en tilstedeværelse af indflydelsesrige og betroede frontløbere, der kan engagere de forskellige aktører i indsatsen.
- At der allerede eksisterer samarbejder og initiativer, som man kan bygge videre på.
- At der er tilstrækkelige ressourcer til at understøtte planlægningsprocessen og Collective Impact-processens infrastruktur (afsæt mindst 12 måneder).
- At der er akut behov for at adressere problemet på nye og anderledes måder.

Dette kalder på en fundamental ændring i den måde, som finansierende organisationer som fonde og myndigheder ser deres rolle på. Det er ikke længere nok at finansiere en innovativ løsning skabt af en enkelt organisation eller opbygge denne organisations kapacitet. I stedet skal man hjælpe med at skabe og opretholde kollektive processer, målingssystemer og lederskab, som gør det muligt for tværsektorielt samarbejde at opstå og trives. Det er på den baggrund centralt at understrege, at Collective Impact – ligesom klyngeudvikling – ikke udgør en egentlig løsning på et samfundsproblem, men snarere en *problemløsende proces*, som kan være stærkt medvirkende til, at centrale aktører finder løsninger på problemet.

Dette forstærkes af, at der ifølge en ny tværgående evaluering af 25 Collective Impact-alliancer fra hele Nordamerika (When Collective Impact Has an Impact 2017) går lang tid, før effekterne skabt ved Collective Impact-tilgangen viser sig. Således viser evalueringen, at der ofte går mere end 10 år, før der ses effekter for målgruppen – og aldrig under 3 år. Derfor er det helt afgørende, at der står langsigtede investorer bag.

Det er værd at hæfte sig ved, at denne evaluering viser, at allianceerne har succes med at løse problemer i fællesskab. Det er muligt at skabe målbare, blivende forandringer for udsatte mennesker med komplekse sociale problemer. Forandringerne sker bedst, når der er styr på to centrale ting. For det første et velfungerende sekretariat, der er finansieret, så der ikke er uro om økonomien. Finansieringen sker oftest af fonde eller i samarbejde mellem fonde og myndigheder. For det andet en fælles dagsorden blandt alliancens aktører. De mest succesfulde alliancer har brugt flere ressourcer på disse to forhold alene med det formål at skabe tillid mellem aktører, gennemdrøfte det fælles mål og tage hinanden i ed. Herudover viser evalueringen, at forandringer bedst sker, hvis målet er præcist beskrevet, og parterne omkring bordet har en direkte mulighed for at påvirke problemstillingen. Altså skal alliancer sammensættes af dem, der er berørt af og har magt til at påvirke tingenes tilstand.

For en god ordens skyld er det værd at understrege, at evalueringens resultater *ikke* kan tolkes kausalt, selvom det virker til, at alle alliancer tolker den sådan. Studiet er ikke en egentlig effektevaluering af CI-indsatserne, men nærmere en beskrivelse af, hvornår CI-indsatser umiddelbart har haft positive virkninger via casestudier.

Siden 2011 er Collective Impact-tilgangen blev markant mere udbredt, først og fremmest i Nordamerika, men også i Danmark, hvilket ovenstående evaluering af 25 nyere nordamerikanske initiativer også vidner om. Eksempler på Collective Impact-initiativer behandles i afsnit 2.

3.2 Udbredelse

Collective Impact-tankegangen er fortsat mest udbredt i Nordamerika, hvor der kan nævnes følgende eksempler på CI-indsatser:

- På Staten Island i New York er det lykkedes at tackle unges stofmisbrug ved hjælp af en Collective Impact-indsats med det resultat, at dødsfald på grund af overdosis blev reduceret med 32 procent på blot to år.

- I 2008 steg hjemløseraten med 35 procent i den canadiske by Calgary, hvilket fik organisationen Calgary Homeless Foundation til at sætte ind og kræve forandring. Da organisationen startede arbejdet med alliancen, var der 102 aktører, som hver især arbejdede med hjemløshed – problemet var bare, at ingen gjorde det på samme måde. Alle organisationer havde til formål at bekæmpe hjemløshed. Udfordringen var, hvordan det skulle gøres. Også Calgary Homeless Foundation har haft succes med metoden. Efter ti år med alliancearbejdet er resultaterne mærkbare. 10.000 mennesker har fået boliger, og hjemløseprocenten er faldet med 27 procent per indbygger i byen.
- I Connecticut har en alliance sænket hjemløshed blandt veteraner fra 88 % til 53 % på fem år. I Milwaukee er teenagegraviditeter faldet fra 52 procent blandt de 15-17-årige til 18 procent på ni år. Resultater, der er opnået gennem nye samarbejdskonstellationer, hvor alle går efter den samme succes ved at omformulere politikker og ændre hele institutioners praksis.
- Herudover kan fremhæves initiativerne fra "When Collective Impact Has an Impact 2017".

I Danmark blev Collective Impact lanceret af Realdania i 2014, som startede med tre bredt favnende grupper inden for tre problemfelter:

- *Bygningsarven i landdistrikterne:* Bygningsarven i landdistrikterne arbejdede for at bevare og udnytte mulighederne i landdistrikternes kulturmiljøer.
- *Rummelighed for alle:* Rummelighed for alle havde fokus på at nytænke og afprøve idéer, der styrker social inklusion og sociale relationer i og gennem det byggede miljø. Arbejdet kredsede især om koncepter, der kan skabe naturlige mødesteder og rammer for, at vi alle tager ansvar for en hverdag med livskvalitet og handlefrihed.

- *Det åbne land:* Parterne i Det åbne land som dobbelt ressource arbejder sammen om, hvordan vi sikrer, at brugen af det åbne land gavner landbrug, natur og vandmiljø og samtidig skaber bedre muligheder for attraktive landdistrikter og friluftsliv.

Det internationalt anerkendte nonprofitkonsulenthus Foundation Strategy Group (FSG) samlede op på de første to års erfaringer fra disse indsatser i 2016. Konklusionen er, at Collective Impact er en arbejdsform, der som forventet har potentialet til at samle parter på tværs om komplekse problemstillinger – og skabe resultater. Der er bred anerkendelse og opbakning i offentlige og private organisationer til at arbejde med Collective Impact i en tid, der kræver fælles løsninger på komplekse problemer (Erfaringer og resultater 2014-2016, 04-12-2018).

I Danmark var det som nævnt Realdania, der var de første til at facilitere CI-samarbejde (Collectiveimpact.dk 04-12-2018). I 2016 udgav de som frontløberne en rapport, hvori de udpegede fem tematikker, som efter deres mening skal tildeles særlig opmærksomhed, når et CI-samarbejde skal drives.

For det første skal synergien mellem parterne fungere bedst muligt. For at det skal ske, er det essentielt at investere mange ressourcer i problemdefinition mellem parterne fra alliancens opstart. Dette kan passende gøres med afsæt i research og grundig forventningsafstemning mellem parterne.

For det andet burde man, med afsæt i problemstillingen, mobilisere et udvalg og "champions", der er bedst egnede og mest motiverede til at tackle problemet og påtage sig førertrøjen. Dette er en kontinuerlig proces.

For det tredje bliver det understreget, at en fælles målestok, som beskrevet i litteraturen, og kontinuerlig læring ikke må negligeres. Ellers falder projektet sammen.

For the fjerde er det forventeligt, at backbone-sekretariatet udvikler sig over tiden. Man må derfor huske, at det er denne del af CI-samarbejdet, der er ressourcekrævende (Realdania 2016: 11). Der er hertil undersøgelser, der understøtter, at CI-modellen giver et mere struktureret interorganisatorisk samarbejde end andre netværkstilgange netop grundet back-bonesekretariatet (Saliagnac 2018: 99).

I forlængelse herfra er *den sidste pointe*, at en CI-proces vil gennemgå forskellige faser, der hver kræver mere eller mindre opmærksomhed fra de forskellige parter. Det er derfor vigtigt at være omstillingsparat igennem hele projektet. Supplerende peger en række studier på, at jo grundigere de fem definerende pejlemærker bliver implementeret i opstartsfasen, jo bedre er muligheden for større Impact (Does Collective Impact Really Matter 09.04.2018).

Der er flere råd at finde fra eksperterne i forandringsledelse ved konsulenthuset FSG, Nina Jais og Flynn Lund, der bl.a. understreger det nødvendige i at overbevise myndighederne om rationalet bag Collective Impact. Private investorer og filantroper går typisk forrest, når det gælder finansiering af Collective Impact-indsatser, og først derefter ønsker det offentlige typisk at yde finansiel støtte. Men den offentlige sektor bør sidde med ved bordet sammen med de andre sektorer fra begyndelsen (Realdanias bedste råd til Collective Impact 25-04-17). Fraværet af finansiel støtte fra den offentlige sektor har undergravet CI-samarbejde, før det overhovedet starter (How can Public Policy support Collective impact 2014).

Collective Impact er ikke en løsning på et komplekst problem, men snarere en problemløsende proces, der kan være stærkt medvirkende til, at aktørerne finder løsninger (Collectiveimpactforum.org), men Collective Impact er langsomt og besværligt at måle (*Does Collective impact Really make an impact?* 07-09-2018).

Collective Impact er en tilgang, der er ved at vinde udbredelse i Danmark. Tilgangen passer ikke mindst godt til den måde, som flere og flere fonde ønsker at arbejde mere aktivt med deres indsatsområder. Der findes således en række Collective Impact-initiativer i Danmark, hvoriblandt kan nævnes:

- **MedVind i Østerbyen:** Efter en forundersøgelse er der i 2017 indgået et ti års partnerskab mellem Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden. Civilsamfundet, de kommunale aktører, fonden og borgerne i Esbjerg giver hinanden hånden på at arbejde sammen om at bekæmpe konsekvenser for børn, der vokser op i økonomisk fattigdom.
- **#Ungogsundlivskraft:** Et partnerskabsinitiativ mellem Kalundborg Kommune, Kræftens bekæmpelse og Socialt Udviklingscenter om at reducere ulighed i Sundhed i Kalundborg kommune. Man har foreninger, læger, højskoler, DGI og Novo Nordisk med som samarbejdspartnere.
- **"+Dig" i Lejre Kommune og "Et lettere liv" i Helsingør Kommune:** At bryde den negative sociale arv er en af de helt store samfundsmæssige udfordringer. En udfordring, som har fået Helsingør og Lejre kommuner til at gå nye veje i arbejdet med udsatte børn og unge. Sammen med Socialt Udviklingscenter SUS afprøver de to kommuner over fire år en ny Collective Impact-tilgang, hvor offentlige, private og frivillige aktører sætter fælles mål og går sammen om at finde løsninger på en kompleks problemstilling. Helsefonden har bevilget over 15 mio. kr. til udviklingsarbejdet.

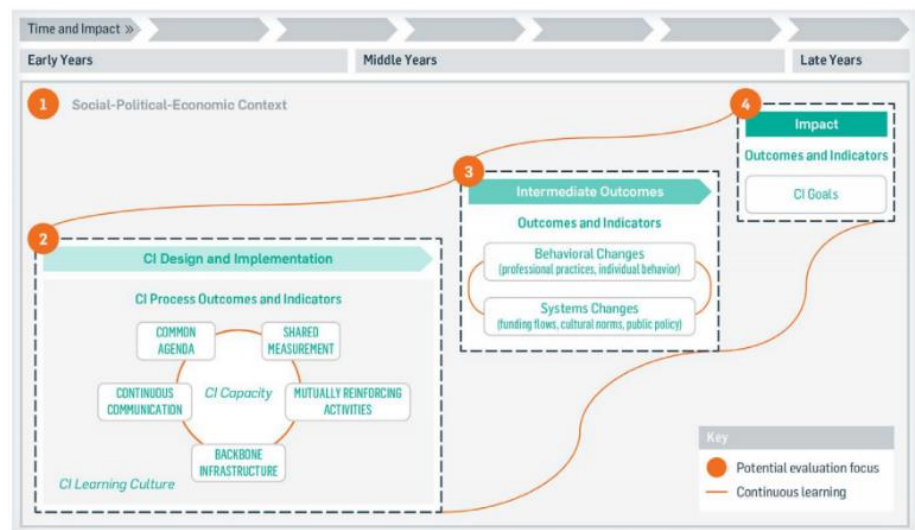
3.3 Evaluering af Collective Impact

FSG har for Collective Impact Forum udarbejdet en guide til, hvordan man evaluerer Collective Impact-initiativer. I denne indgår nedenstående figur, som skitserer, hvad det giver mening at evaluere på på hvilke tidspunkter i en CI-indsats' levetid:

Udviklingen af CI-indsatser kan på den baggrund opdeles i tre faser – tidlige år, mellemliggende år og sene år – som er afgørende for, hvilke faktorer det giver

mening at evaluere på. I de tidlige år (i hovedreglen 0-3 år) kan man undersøge, om CI-indsatsen er designet og implementeret korrekt, samt i hvilken grad konteksten, hvori den fungerer, tillader, at en CI-indsats kan blive succesfuld.

I de mellemliggende år (i hovedreglen 3-7 år efter indsatsens begyndelse) kan man undersøge mellemliggende outcomes. Med dette menes system- og adfærsændringer, som er nødvendige, for at CI-indsatsen i sidste ende vil have den ønskede effekt. En evaluering af, om man kan spore sådanne ændringer, vil ofte tilføre viden, som man kan bruge til eventuelt at tilpasse CI-indsatsen.



Figur 3:1 Faser i alliancers udvikling, Realdania 2017; Strategic Review of Collective Impact at Realdania, FSG

Eftersom de faktiske og lettest målbare effekter ofte først indfinder sig efter ti år, er det vigtigt, at der udvikles evalueringsmetoder, som kan bidrage med viden om, hvordan det går med CI-indsatser uden at måle på de "endelige" effekter.

Dette skyldes, at der ofte fra den finansierende fond eller myndigheds side vil være en forventning om at se en eller anden form for fremdrift. Det vil imidlertid ofte være udfordrende at operationalisere disse system- og adfærsændringer og dermed foretage sådanne evalueringer.

Der foreligger imidlertid endnu ikke et korpus af tilgængelige evalueringer fra en dansk kontekst, som man kan uddrage generelle læringspunkter fra, endsige hente retningslinjer for, hvordan Collective Impact-indsatser bedst kan evalueres.

At det kan være meningsfuldt og vigtigt at se på, om en indsats skaber forudsætninger for forandring, er imidlertid ikke nyt. Vi skelner således ofte i vores evalueringer mellem det, vi kalder direkte og indirekte effekter af en indsats. Den direkte effekt henviser til den direkte forandring, som indsatsen har skabt, mens de indirekte effekter henviser til den ændring, som indsatsen har skabt i deltagernes/aktørernes forudsætninger for at arbejde med og skabe forandring fremadrettet.

Derfor har vi ifm. evalueringen af Hjem til Alle alliancen arbejdet med kapacitetsmåling. Det vil sige, at vi har sat os for at forsøge at måle, om der er sket en udvikling i alliancens kapacitet til at skabe forandringer i relation til unge hjemløse.

3.4 Paralleller til klyngeudvikling

Umiddelbart er der mange paralleller mellem Collective Impact-tilgangen og andre former for organiseret samarbejde – eksempelvis udviklingen af erhvervs-klynger, som der længe har været fokus på i erhvervsfremmepolitikken. Således er klyngeudvikling også et eksempel på, at relevante aktører til dels erstatter deres individuelle agendaer til fordel for en fælles indsats. Det kan være påvirkning af rammevilkår, fælles eksportfremstød og andre ikke-involverende tiltag. Efterhånden som tillid opbygges i relationerne, vil parterne blive klar til at gå videre til at udvikle fælles løsninger.

I klyngeudvikling anvender man en såkaldte "tillidstrappe", hvor første skridt er, at man skal starte med at opbygge samarbejdet med små fælles aktiviteter, så man får nogle succeser og opnår tillid til hinanden. Efterhånden som samarbejdet udvikler sig, kan man begynde at gå efter de systemiske og strukturelle ændringer, som kræver en stor indsats og samarbejdsvillighed blandt de involverede aktører.

Vi har fundet erfaringerne fra klyngeudvikling inspirerende for vores forståelse af de dynamikker, der er afgørende for, at Collective Impact-indsatser kan blive succesfulde. Derfor har vi under udarbejdelsen af evalueringen trukket på disse erfaringer, ligesom der i denne rapport er flere referencer hertil.

Herunder har vi på et helt overordnet niveau angivet, hvilke grundlæggende paralleller vi ser mellem de to tilgange.

	Collective Impact	Klyngeudvikling
Grundlæggende idé og definition	"Nogle samfundsproblemer er for komplekse til, at én organisation eller person kan løse dem alene. "Fælles problemer skal løses i fællesskab på tværs af interesser og aktører." "Og de skal løses med det langsigtede mål og den varige forandring for øje" (Bedre brug af det åbne land 2015:10) CI kræver engagement fra alle deltagere (Kania & Kramer 2011)	"Etableringen af en klynge er ikke i selv en løsning på et problem, men snarere et samskabende og koordinerende forum hvor idéer og løsninger kan opstå og understøttes." "Et klynge-samarbejde adskiller sig fra f.eks. netværk, konsortier og business-parker ved, at alle involverede samarbejder på et strategisk niveau og sammen løser opgaver, der skal give værdi for alle" (Hvad er en klynge? 04-12-2018). "En klynge er en gruppe af virksomheder, der har lokaliseret sig tæt ved hinanden og som arbejder på et strategisk niveau med andre virksomheder, offentlige myndigheder og vidensmiljøer (Hvad er en klynge? 04-12-2018)
Indhold	"Collective Impact kræver en centraliseret infrastruktur". "Dedikerede medlemmer" "Struktureret proces" "Fælles mål og målestok" "Opbygning af tillid" (Kania & Kramer 2011: 36) "Collective Impact er ikke en løsning på et komplekst problem men snarere en problemløsende proces, som kan være stærkt medvirkende til, at aktørerne finder løsninger" (What is collective Impact 03-12-2018).	Indeholder typisk en centraliseret infrastruktur Relationsopbygninger. Diskussion på løsninger af fælles problematikker. Etableringen af en klynge er ikke i selv en løsning på et problem, men snarere et samskabende og koordinerende forum, hvor idéer og løsninger kan opstå og understøttes.

Figur 3:2 Paralleller mellem Collective Impact og Klyngeudvikling

4 Vurdering af Hjem til Alle alliance

4.1 Evalueringsmodel

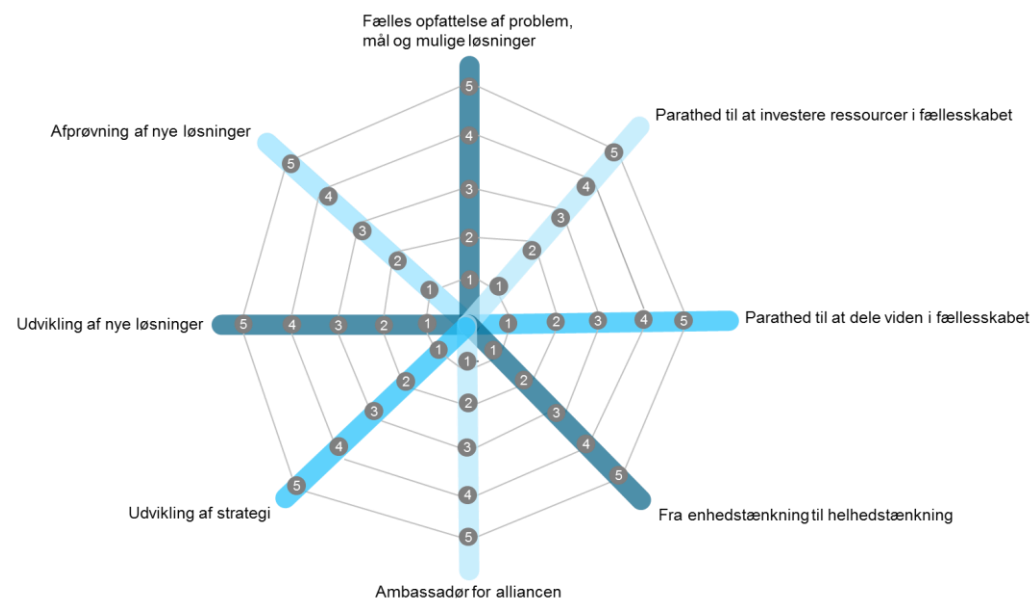
Som tidligere beskrevet i inspirationsstudiet kan Collective Impact-indsatser opdeles i tre faser – tidlige år, mellemliggende år og sene år. Afhængig af, hvilken fase CI-indsatsen befinder sig i, er der forskellige faktorer, som det giver mening at evaluere på. Hjem Til Alle alliance er på nuværende tidspunkt tre år gammel og befinder sig mellem den tidlige og mellemliggende fase. Jævnfør afsnit 3.3 om evaluering af Collective Impact-indsatser, undersøger denne evaluering, om Hjem Til Alle alliance har det rette setup, og om der opleves fremdrift i allianceens arbejde. Derudover afdækker evalueringen vha. en survey på hjemløsefeltet den kontekst, hvori Hjem Til Alle opererer, for at hente viden om, hvordan konteksten kan påvirke allianceens indsatser fremadrettet.

Idet Hjem Til Alle ikke længere kan karakteriseres som værende i sin spæde begyndelse, men bevæger sig ind i den mellemliggende fase, er det desuden relevant at undersøge system- og adfærdssændringer, som er nødvendige, for at Hjem Til Alle vil have den ønskede effekt. Og i tillæg hertil om disse ændringer vil føre til eventuelle tilpasninger af Hjem Til Alle alliance.

Fordi det ofte er udfordrende at operationalisere disse system- og adfærdssændringer, har vi i ifm. evalueringen af Hjem til Alle alliance arbejdet med kapacitetsmåling. Det vil sige, at vi måler, om der er sket en udvikling i allianceens kapacitet til at skabe forandringer. Denne tankegang er inspireret af sondringen mellem direkte og indirekte effekter af en indsats. Den direkte effekt henviser til den direkte forandring, som indsatsen har skabt, mens de indirekte effekter henviser til den ændring, som indsatsen har skabt i deltagernes/aktørernes forudsætninger for at arbejde med og skabe forandring fremadrettet.

Som udgangspunkt for vurderingen af status og fremdrift i Hjem Til Alle alliance har vi derfor udarbejdet en evalueringsmodel med fokus på otte centrale parametre (se figur 4.1). Disse parametre er udvalgt på grundlag af vores forståelse af Collective Impact-tilgangen og Pluss' erfaringer med klyngeudvikling, jf. afsnit 3.4. Hertil er der suppleret med viden og input fra såvel Hjem til Alle sekretariatet som repræsentanter fra bestyrelsen og andre centrale personer, der har været en del af at opstarte Hjem Til Alle, og som har medvirket i eksplorative interviews i den indledende fase af evalueringen.

Figur 4.1: Evalueringsmodel for vurdering af tilstand og fremdrift i Hjem til Alle alliance



4.2 Metode

De otte parametre er belyst ved hjælp af 15 kvalitative interviews med alle medlemmer af Hjem til Alle alliansens bestyrelse og Advisory Board. En enkelt organisation i Advisory Boardet har ikke medvirket i evalueringen.

Pluss har gennemført interviews med følgende 7 bestyrelsesmedlemmer:

- Formand, Agi Csonka
- Næstformand, Søren Kaare Andersen, Bikubenfonden
- Bestyrelsesmedlem, Jens Elmelund, KAB
- Bestyrelsesmedlem, Charlotte Markussen, Høje Taastrup
- Bestyrelsesmedlem, Anders Folmer Buhelt, Ungdommens Røde Kors
- Bestyrelsesmedlem, Bent Madsen, BL
- Bestyrelsesmedlem Robert Olsen, Kofoed Skole

Hertil er følgende 8 Advisory Board-medlemmer blevet interviewet:

- Birgitte Anker, Socialstyrelsen
- Mette-Margrethe Elf, Realdania
- Ask Svejstrup, SAND – De Hjemløses Landsorganisation
- Mikkel Boje, Socialforvaltningen Københavns Kommune
- Niels Arendt Nielsen, Kommunernes Landsforening
- Hanne Jervild, Helsefonden
- Stefan Herman, Københavns Professionshøjskole

Konkret har vi stillet de samme tre typer af spørgsmål til hvert af de otte parametre:

1. Hvordan opfatter du/din organisation opgaven i relation til temaet, og hvad gør du/din organisation selv?
2. I hvilken grad vurderer du, at der er enighed om opfattelsen i alliancen, og at de øvrige medlemmer optræder i overensstemmelse hermed?
3. Hvad kan sekretariatet gøre for at fremme, at alliansens parter bidrager aktivt i relation til temaet?

Vurderingen af tilstanden i relation til hvert parameter er herefter baseret på to typer af vurderinger. Dels kan de enkelte respondenters svar på spørgsmål 1 sammenholdes, hvorved det hurtigt bliver tydeligt, om respondenterne faktisk deler opfattelse af de respektive parametre. Dels kan man ved at sammenholde svarene på spørgsmål 1 og 2 se, om der er overensstemmelse mellem den faktiske og den oplevede enighed, hvilket kan være et meget vigtigt input til sekretariatet.

Det analytiske arbejde

De kvalitative resultater er blevet behandlet vha. af det kvalitative analyseprogram Nvivo, hvor der i første omgang er foretaget en lukket kodning af interviewene med udgangspunkt i de otte parametre og efterfølgende af en åben kodning for at undersøge om dataen viste øvrige resultater, der kunne have relevans for evalueringen. Efterfølgende er der udarbejdet displays, der i koncentreret form viser de overordnede resultater af den kvalitative dataindsamling (se bilag 1-2). Med udgangspunkt i de udarbejdede displays er der foretaget en vurdering af, hvor det enkelte parameter på en skala fra 1-5, hvor 1 er lavest og 5 er højest, kan placeres i evalueringsmodellen. I spørgerammen har vi forsøgt, at få respondenterne til at forholde sig kvantitativt til de enkelte parametre ved at placere deres svar på scoren fra 1-5, men dette viste sig vanskeligt at

gennemføre i praksis, hvorfor vi overgik til en samlede vurdering på baggrund af respondenternes svar.

Evalueringsmodellen (figur 4.1) udgør rygraden i evalueringen af Hjem Til Alle alliancen og de anbefalinger, som vi afslutningsvis giver til henholdsvis bestyrelse, Advisory Board og sekretariat (se afsnit 7).

Det er samtidig vores forhåbning, at evalueringsmodellen kan finde anvendelse af alle parter i alliancen. Konkret har vi tænkt modellen som et "måleapparat", som Bikubenfonden kan anvende til tilbagevendende målinger af tilstanden i alliancen for at afdække, om alliancen bevæger sig i den rigtige retning.

Dernæst som et redskab for bestyrelsen til strategisk prioritering af særlige indsatser – eksempelvis områder med lav grad af enighed, eller hvor alliancen vurderes ikke at være kommet så langt endnu.

Og endelig som et redskab for sekretariatet til at prioritere sine konkrete indsatser.

Helt konkret foregår scoringen enten ved, at respondenterne placerer sig selv og sin vurdering af alliancen i øvrigt på den anvendte 5-trinsskala eller ved, at vi omsætter svarene til en scoring. Som grundlag herfor er alle interviews blevet transskriberet, så scoringen først har kunnet drøftes på tværs i evalueringsteamet i relation til de først gennemførte interviews, hvorefter den er foretaget af én person for at sikre konsistens. Uklarheder er afklaret i fællesskab i evalueringsteamet.

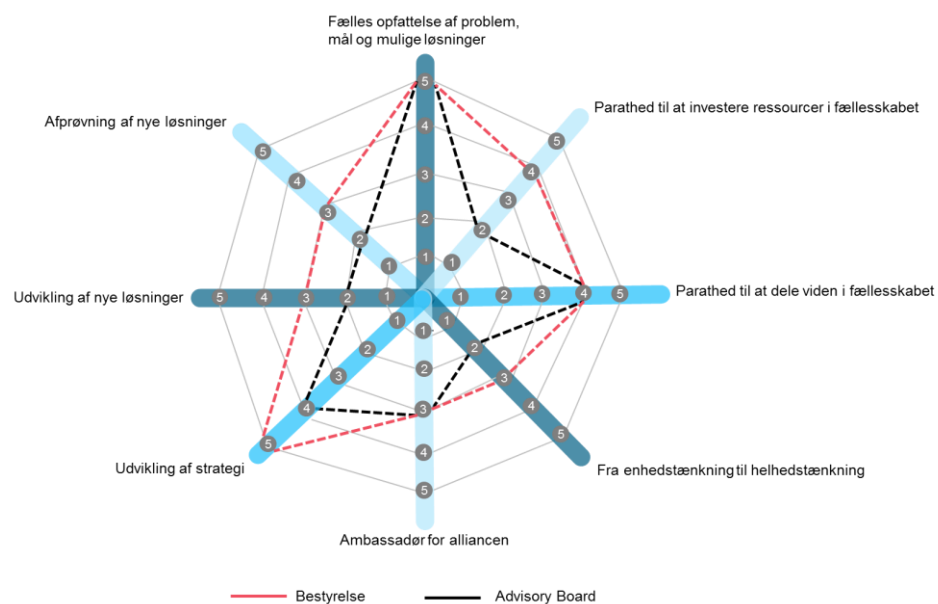
4.3 Overordnede resultater

Helt overordnet viser målingen af tilstanden i alliancen, at bestyrelsen er kommet meget langt i forhold til udvikling af fælles problemforståelse, enighed om strategi og parathed til at dele viden og ressourcer. På udvikling og afprøvning af nye løsninger, overgang fra enheds- til helhedstænkning, samt ageren som ambassadører for alliancen er der endnu et stykke vej at gå.

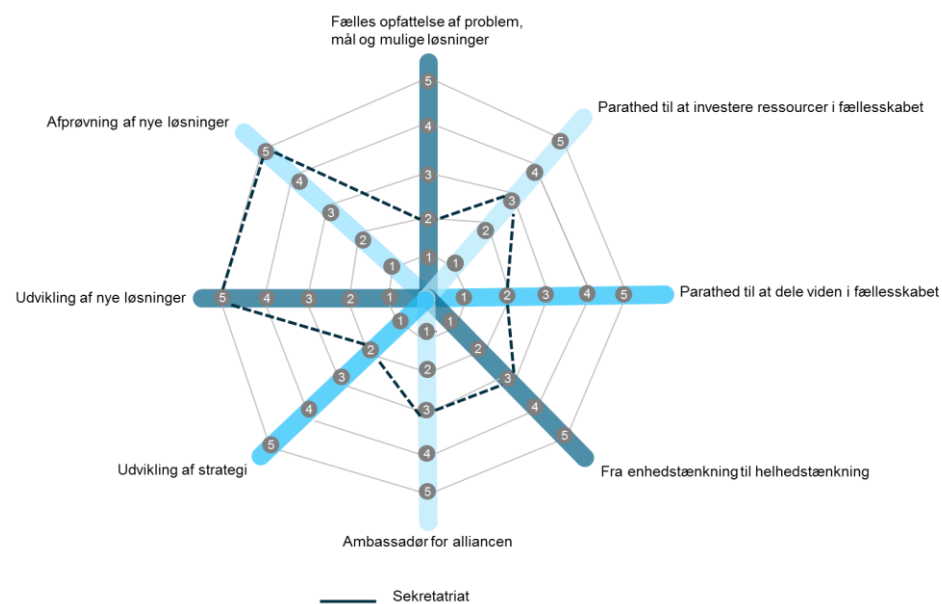
Advisory Boardet hænger generelt lidt efter bestyrelsen i den opnåede score og er navnlig mindre parate til at investere ressourcer i fællesskabet.

Tilbagemeldingen til sekretariatet er helt entydig, at det primært skal fokusere på at udvikle og afprøve nye, konkrete løsninger, mens det kan skrue ned for arbejdet med udvikling af fælles problemopfattelse, strategi og parathed til at dele viden. På næste side er de overordnede resultater illustreret. For yderligere baggrund se bilag 1 og bilag 2.

Figur 4:2: Vurdering af alliansens tilstand ifølge bestyrelse og advisory Board i Hjem Til Alle



Figur 4:3: Sekretariatets prioritering af dets indsats ifølge alliancepartnerne i Hjem Til Alle



4.4 Alliancepartnernes motivation for at være med

Inden vi tager fat på uddybningen af analysemodellens parametre, vil vi i dette afsnit se nærmere på, hvad der har motiveret de nuværende partnere til at indgå i alliancen.

Til spørgsmålet om *"Hvorfor er du/i med i alliancen?"* er svaret for langt størstedelen af alliancepartnerne knyttet til ønsket om at løse et meget komplekst problem med en ny og anderledes tilgang. Organisationernes motivation for at være med i alliancen hænger derfor tæt sammen med den samarbejdsform og den tilgang, der kræves af en Collective Impact-inspireret alliance. Udover sympati med alliancens ambition og målsætning, mener alliancepartnerne at kunne profitere af at være del af alliancen ved at kunne påvirke alliancens fokus, få inspiration og opnå nye samarbejdsrelationer.

Ydermere vægtes det af alle alliancepartnere, at alliancens formål taler ind i deres egen organisations mål. Alliancen er enten med til at få styrket en alliancepartners primære virke og sag, eller også bidrager den til at løse et delmål/vision for en alliancepartner.

Blandt Advisory Board medlemmerne varierer det en del, hvordan ens motivation for at engagere sig kommer til udtryk. Lidt groft opdelt kan man tale om mere eller mindre passive og aktive partnere. Der er partnere, som primært ønsker at bidrage til vidensdeling og dermed kan karakteriseres som mere passive partnere. Og der er partnere, som både ønsker at bidrage med viden og involvere sig i udførende aktiviteter og dermed kan karakteriseres som mere aktive partnere.

5 Alliancens tilstand

I de følgende afsnit behandles evalueringsmodellens parametre med udgangspunkt i den oprindelige evalueringsmodel, der bestod af seks parametre. Men som det vil fremgå af afsnit 5.2 og 5.5, er der nuancer inden for disse parametre, som har ført til den nuværende ottearmede model.

Følgende afsnit er opdelt efter hhv. bestyrelsen og Advisory Boardets vurdering af det enkelte parameter. Hensigten med denne opbygning er at kunne belyse uoverensstemmelser såvel som sammenfald mellem bestyrelsen og Advisory Boardets samlede besvarelser.

5.1 Parameter et: Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger

Bestyrelse

I bestyrelsen er der grundlæggende enighed om de primære problemer og udfordringer, som alliancen skal løse.

Alliancen skal således arbejde for at løse følgende udfordringer:

- 1) Afskaffe/nedbringe det stigende antal unge hjemløse
- 2) Manglen på billigere boliger for målgruppen
- 3) Manglende social støtte, netværk og forudsætninger for, at de unge kan fastholde deres bolig og blive en del af fællesskab.

Konkret beskriver en af bestyrelsesmedlemmerne problemet således:

"Det ene ben går på at skabe nogle sociale rammer og skabe netværk og platforme eller forudsætninger for, at unge mennesker på kanten får en lettere rejse ind i attraktive muligheder. Det andet ben er, at vi skal bidrage

til, at der er flere boliger, der er betalbare for den her målgruppe. Jeg tror, et hjem understøtter dine forudsætninger for at mestre livet".

I forhold til de primære årsager til problemet er der også en generel enighed blandt bestyrelsesmedlemmerne. Bestyrelsesmedlemmerne identificerer to typer årsager; de strukturelle og de sociale. De strukturelle årsager handler om, at der er mangel på billige boliger, at der er for få små lejemål, og at der samtidig er for meget silotænkning i kommunerne. De sociale årsager handler om, at det grundlæggende er for svært for de unge sårbare at fastholde en bolig, bl.a. fordi disse unge ofte kæmper med misbrug og typisk står med nogle meget komplekse problemstillinger, der kalder på en helhedsorienteret løsning.

Bestyrelsens forslag til løsninger hænger i høj grad sammen med deres opfattelse af problemet. Konkret fremhæves tre overordnede løsningsforslag;

- 1) Skaffe flere billige boliger
- 2) Styrke de unges modstandskraft, bl.a. gennem etablering af involverende og understøttende fællesskaber
- 3) Nedbryde silotænkning i kommunerne og blandt aktører på området.

Bestyrelsesmedlemmerne er således enige om, hvad de primære problemer er, samt hvilke løsninger disse problemer kalder på. Dog er der mindre enighed om, hvordan ideerne til løsninger omsættes til konkrete handlinger. Desuden er der også en vis uklarhed om, hvilke handlemuligheder de forskellige aktører har, og hvordan de hver især kan byde ind i arbejdet med Hjem Til Alle alliancen. Grunden til denne uklarhed skyldes bl.a., at alliancepartnerne er så forskellige; dette beskrives dog af flere bestyrelsesmedlemmer som en stor styrke ved alliancen:

"Vores indgangsvinkler er meget forskellige. Men det er derfor, det giver mening at slå pjaalterne sammen, det er fordi vi byder ind med forskellige ting".

Her kan sekretariatet spille en rolle i forhold til at tydeliggøre rollefordelingen mellem fx bestyrelse og Advisory Board. Desuden kan sekretariatet være med til at facilitere kommunikationen mellem alliancepartnerne.

Bestyrelsesmedlemmerne angiver i forhold til alliancens fælles opfattelse af mulige løsninger, at der her er en mindre grad af enighed. Dette hænger i høj grad sammen med, at alliancen indtil nu ikke har haft så meget fokus på løsningerne, men det mener alle, skal være en fremadrettet fokus.

Advisory Board

Medlemmerne af Advisory Board er i store træk enige med bestyrelsesmedlemmerne om såvel problem som årsager og mulige løsninger. Advisory Board beskriver problemet, som Hjem Til Alle alliancen skal løse, som at reducere hjemløsheden blandt unge og skabe billigere boliger.

Ét af medlemmerne af Advisory Board beskriver det således:

"Problemet er adgangen til betalelige boliger til den her gruppe. Den anden del er den målrettede bostøtte, det at få relationer, de unge skal hjælpes med at få disse".

Omkring årsager til den stigende hjemløshed blandt unge fremhæver parterne i Advisory Board to årsager:

- 1) Der er for få billige boliger, som de unge har råd til at bo i
- 2) Den sociale understøttelse af de udsatte unge er for dårlig.

Flere i Advisory Board fremhæver Housing First som et godt eksempel på én mulig løsning. Det er vigtigt, at alliancen har et længere perspektiv og fokus på at løse nogle af de udfordringer, der er forbundet med unge hjemløse. I Advisory Board er der også tvivl om deres egentlige rolle i alliancen. Derfor kunne det være nyttigt, hvis sekretariatet blev tydeligere i kommunikationen af rollefordeling.

Advisory Board nævner også, at der er flere tilfælde, hvor de forskellige alliancepartnere kan være uenige om løsningerne eller fokuset. Dette er ikke nødvendigvis en udfordring for alliancen, men det ville være godt at have en synlighed om, hvor alliancepartnerne er forskellige. I den forbindelse kan sekretariatet være med til at skabe denne synliggørelse.

Opsamling

Alliancen har i høj grad en fælles opfattelse af de problemer, den skal forsøge at løse. Således er der enighed om at reducere hjemløshed blandt unge, tilvejebringe billige boliger, og etablere en understøttende og helhedsorienteret social indsats over for de unge hjemløse. Der er også i høj grad en fælles forståelse af årsagerne til den stigende hjemløshed blandt unge, hvilket primært skyldes den store mangel på billige boliger og mangel på social understøttelse til de unge med mange komplekse udfordringer. I forhold til løsningerne er der i mindre grad en fælles forståelse i alliancen, og det er her mere uklart for alliancepartnerne, hvilke roller de hver især skal varetage.

5.2 Parameter to: Parathed til at dele eller investere i fællesskab (viden og ressourcer)

Bestyrelse

Generelt er alliancens bestyrelsesmedlemmer parate til at dele viden og ressourcer i alliancen, og mange af parterne gør det også allerede i relativt høj grad. De enkelte bestyrelsesmedlemmer har også en opfattelse af, at de andre medlemmer er klar til at dele ressourcer, men der er også en oplevelse af, at

det er forskelligt, hvad de forskellige partere i alliancen kan bidrage med ressourcemæssigt.

Konkret kan der skelnes mellem organisationer, der er parate til og har mulighed for at bidrage med 1) økonomiske ressourcer, 2) medarbejderressourcer og 3) vidensmæssige ressourcer. Hvorvidt organisationer kan dele økonomiske ressourcer, medarbejderressourcer eller vidensmæssige ressourcer, synes i høj grad også at afhænge af, hvorvidt organisationerne er en privat eller en offentlig aktør. Umiddelbart opleves det ikke som værende problematisk, at alliancepartnerne bidrager på forskellig vis, så længe alle er villige til at bidrage med det, de kan.

"Jeg oplever, at folk er meget generøse med, hvad de ved og hvad de kan. Jeg oplever, at de gør det i det omfang, de kan. Man har forskellige muligheder. Der er nogle, der bærer viden til bordet, de kan ikke bære penge til bordet, og sådan er det".

Helt tydeligt er det, at alliancepartnernes parathed til at investere i fællesskabet og dele ressourcer i stor grad hænger sammen med, hvorvidt det også vil bidrage til deres egen organisation/virksomhed. Således er alliancepartnernes parathed til at dele og investere i fællesskabet afhængig af, om de selv får noget ud af det.

Advisory Board

Flere medlemmer af Advisory Board anser primært deres rolle som en vidensdelerrolle. Det ligger implicit i det at sidde i Advisory Board, hvor man typisk er det rådgivende organ. Derfor falder det alle meget naturligt at dele ud af deres viden og erfaringer. Men når det kommer til en større investering, som fx at kanalisere medarbejdere eller finansiell støtte, er flere medlemmer forbeholdne. Igen er det vigtigt at sondre mellem private og offentlige aktører og deres forudsætninger for fx direkte finansiering. Flere påpeger også, at de ikke er et sted, hvor de kan se dem selv kaste flere "ressourcer" i alliancen, som det er nu. Det

kan give anledning til, at man i alliancen drøfter, hvad man forventer af sine Advisory Board-medlemmer.

Også i Advisory Board fremhæves det, at en grundlæggende forudsætning for, at partnerne er villige til at investere i fællesskabet, er, at organisationerne også selv får noget ud af det.

"Paratheden er meget bundet til om man får løst nogle problemer, man skal have løst i sit daglige job og i sin egen organisation"

Alle i Advisory Board udtrykker stor villighed til at kunne bidrage mere til fællesskabet. Flere er dog i tvivl om, hvordan de præcis kan gøre dette.

Størstedelen af parterne i Advisory Board udtrykker en villighed til at investere i det omfang, de kan, og så længe det taler ind i nogle af de kerneopgaver, deres egen organisation står overfor. De oplever ligeledes, at sekretariatet er gode til at rumme partnernes forskellighed i alliancen, men at der stadig er behov for at sekretariatet er tydeligt på, hvem der skal bidrage med hvad, og hvornår behovet er der. Enkelte medlemmer peger på, at det kan være svært at holde sig ajour med Hjem Til Alles løbende aktiviteter, og Advisory Board medlemmerne forventer derfor, at der bliver rakt direkte ud efter dem, når det forventes at de skal deltage eller levere noget. Hertil peger flere på, at deres parathed til at investere mere i Hjem Til Alle hænger sammen med, hvorvidt Hjem Til Alle får leveret nogle resultater. Såfremt der er konkrete resultater på nuværende tidspunkt, bør disse kommunikeres bredere ud da det vil øge Advisory Board medlemmernes motivation for at være en del af Hjem Til Alle.

Opsamling

Generelt er alliancepartnerne villige og parate til at dele og investere i fællesskabet. Dog er det relativt varierende, hvordan alliancepartnerne gør dette. Grunden hertil er i høj grad de forskellige muligheder, partnerne har, givet deres

organisatoriske baggrund. Fælles for partnernes oplevelse af alliancepartnernes parathed til at dele eller investere i fællesskabet er, at der er nogle partnere, der har gjort det væsentligt mere end andre. Dette er ikke nødvendigvis skidt; det er blot væsentligt at få italesat dette og set på, hvordan de andre evt. kan bidrage yderligere.

5.3 Parameter tre: Fra enhedstænkning til helhedstænkning

Bestyrelse

Næsten alle bestyrelsesmedlemmer ser Hjem Til Alle alliancen som en ressource for deres egen organisation, men samtlige pointerer, at alliancens mål kun udgør et delmål/delopgaver, blandt de mål og kerneopgaver, deres egen organisation arbejder for. Overvægten af bestyrelsesmedlemmer mener dog, at der er en fin overensstemmelse mellem alliancens mål og deres egen organisations mål. Flere belyser i den sammenhæng, at dette også er en af de primære grunde til, at de kan se en mening med at sidde med i alliancen.

Som nævnt i tidligere afsnit handler det også inden for dette parameter om, at partnerne skal opleve, at de ved deres indsats og arbejde i alliancen også arbejder med relevante mål og agendaer i forhold til deres egen organisation:

"Man skal opleve, at man samtidig får løst et problem "derhjemme".

Bestyrelsesmedlemmerne har en opfattelse af, at de øvrige alliancepartnere i nogen grad vægter alliancens mål på linje med deres organisations egne mål, og tilføjer hertil, at det er svært at forvente af organisationer som også varetager andre politiske dagsordener end hjemløse-dagsordenen. Interessant er det, at nogle af partnerne fremhæver, hvordan det faktum, at ingen af alliancepartnere er konkurrenter, har stor betydning for samarbejdet i alliancen:

"Fordelen er, at vi ikke er konkurrenter, det er jo altid nemmere at arbejde sammen med nogle, som ikke er på samme marked som en selv. Derfor oplever jeg, hele vejen rundt, at der er en kæmpe åbenhed, og at der er en oplevelse af, at HTA er en ressource, og at den samarbejdsform giver mening. Næste skridt er, om vi også kan gøre det med organisationer, der er mere ensartede – det bliver svært".

Bestyrelsen anbefaler umiddelbart ikke, at sekretariatet skal gøre en masse for at fremme, at alliancepartnere vægter alliancens mål på linje med deres organisations egne mål, fordi det er en svær og måske heller ikke nødvendig opgave. Så længe folk bidrager til alliancens arbejde. Derimod anbefales det, at sekretariatet følger mere op hos de enkelte alliancepartnere og laver en forventningsafstemning med henblik på at synliggøre sammenhængen mellem alliancens mål og strategi, og den pågældende organisations mål og strategi. Dette kan medvirke til at sekretariatet får en god fornemmelse af, hvad de enkelte aktører gør i relation til Hjem Til Alle.

Advisory Board

Advisory Boards oplevelse af enhedstænkning i forhold til helhedstænkning ligner i store træk bestyrelsens oplevelse. Advisory Board ser også alliancen som en ressource, særligt i forhold til den konkrete problemstilling. Ligesom for bestyrelsen er der også en oplevelse hos Advisory Board af, at alliancens mål i nogen grad er overensstemmende med organisationernes egne mål. Her tilføjes det også af flere, at alliancen kun arbejder med en lille del af de mål, som organisationerne selv arbejder med.

Advisory Board virker i mindre grad end bestyrelsen parate til at opgøre organisationens succes på mål, der er fastlagt af alliancen. Sekretariatet skal hele tiden være bevidst om, at organisationerne er forskellige, og derfor er det vigtigt hele tiden at holde fokus på kerneopgaven, nemlig nedbringelse af andelen af unge hjemløse. Det er vigtigt, at sekretariatet både følger op og er fastholdende, men samtidig også lydhør over for de enkelte alliancepartnere.

Opsamling

Alliancepartnerne oplever generelt allianceen som en ressource, hvilket i høj grad hænger sammen med, at allianceen arbejder med en problemstilling, der også er relevant for organisationerne selv. Det synes dog at være ret afgørende, hvor meget virksomhederne selv får ud af det i forhold til deres villighed til at opføre organisationens succes på mål, der er fastlagt af allianceen. Ligesom alliancepartnernes parathed til at dele og investere i fællesskabet, er det i forbindelse med helhedstænkningen også væsentligt, at alliancepartnernes arbejde i allianceen taler ind i nogle af deres egen organisations mål og strategier.

5.4 Parameter fire: Ambassadør for allianceen

Bestyrelse

Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der en stor velvilje til at agere ambassadør for allianceen i offentlige forummer. Det sker både gennem debatindlæg, på sociale medier og ved oplæg/foredrag, hvor det er naturligt at nævne Hjem Til Alle allianceen.

Prioriteringen af ambassadørrollen varierer dog en del, og det er derfor ikke her, de fleste kræfter bruges. Desuden er muligheden for at indtage en ambassadørrolle mere naturlig for nogle end for andre, idet nogle af bestyrelsesmedlemmerne kommer fra virksomheder eller organisationer, der har en mere direkte kobling mellem allianceens formål og deres egen organisations virke. Flere påpeger, at ambassadørrollen vil være lettere at indtage, hvis der var flere resultater, der kunne kommunikeres ud.

Til spørgsmålet om, hvorvidt man italesætter sin organisations deltagelse i Hjem Til Alle allianceen, svarer et af medlemmerne bl.a. følgende:

"Ja, ved særlige festlige lejligheder, ellers er det ikke noget, vi bruger rigtig mange kræfter på. Min tilgang er også 'don't tell, it - show it'. Vi skal passe på med at italesætte os for stærkt, inden vi har resultater, vi kan kommunikere ud".

Når det kommer til spørgsmålet om, hvorvidt man oplever, at de øvrige partnere i allianceen optræder som ambassadør for Hjem Til Alle, finder såvel bestyrelsesmedlemmer som Advisory Board-medlemmer det svært at udtale sig om det. Et af medlemmerne fortæller:

"Der er nogle, der gør det rigtig meget, og andre, der gør det mindre. Der er nogle i Advisory Board, der slet ikke ser det som deres rolle. I bestyrelsen er der nogen, der er meget engagerede".

I den forbindelse påpeges det, at der ligger en opgave for bestyrelsen i at få defineret, hvad ambassadørrollen indebærer og herefter få det kommunikeret ud til Advisory Board. Dette er ikke nødvendigvis en sekretariatsopgave, om end det anerkendes af såvel bestyrelse som advisory board, at sekretariatet er dem, der er i tættest kontakt med alle partnere og dermed også har de bedste forudsætninger for at kunne hjælpe og/eller *skubbe på* over for de partnere i allianceen, som kunne gøre mere.

Advisory Board

Størstedelen af Advisory Board-medlemmerne mener, at de italesætter deres egen eller deres organisations deltagelse i Hjem Til Alle alliance, hvis de er i forummer, hvor det er relevant, eller hvis de mener, at andre kan have gavn af at kende til allianceens eksistens. Således har op til flere af medlemmerne videre sendt folk, der har henvendt sig om hjemløshed blandt unge, til Hjem Til Alle allianceens sekretariat.

I Advisory Board er der en stor efterspørgsel efter at kunne kommunikere nogle resultater af allianceens arbejde. Inden for dette parameter er det tydeligt, at Advisory Board er længere væk fra Hjem Til Alle allianceens "daglige" arbejde end bestyrelsen, idet flere Advisory Board-medlemmer påpeger, at de godt kunne tænke sig at vide mere om, hvilke indsatser Hjem Til Alle allianceen arbejder med, og hvilke resultater de har skabt på nuværende tidspunkt.

I den forbindelse påpeger flere medlemmer af Advisory Board, at alliancens arbejde gerne må gøres endnu mere konkret, da det er lettere at kommunikere:

"Det er naturligt, at vi nævner alliancen, men det ville være noget nemmere, hvis der var nogle konkrete resultater. For hvad er det ellers, vi puser?"

"Jo mere konkret arbejdet i alliancen er, jo lettere bliver det at være ambassadør for. De små succeser kan skabe en opmærksomhed, der kan skabe større succeser".

Flere af medlemmerne af Advisory Board understreger vigtigheden i at kunne kommunikere konkrete initiativer og resultater ud – også selvom det er "små" resultater. Desuden ser flere Advisory Board-medlemmer en stor værdi og styrke i at kommunikere, at man har formået at samle så mange forskellige partnere og den nye samarbejdsform, der ligger i alliancens dna.

Afslutningsvis er der, tilsvarende to af de forrige parametre, også en opfattelse af, at Hjem Til Alle skal skabe værdi for ens egen organisation, før man kan se meningen med at handle og indtage ambassadørrollen:

"Det er vigtigt, at Hjem Til Alle er med til at skabe værdi for ambassadørerne, så man kan se sig selv udfylde den rolle, der gør, at fællesskabet skaber den værdi, man ikke kunne have skabt alene".

Opsamling

Evnen og viljen til at indtage en ambassadørrolle er afhængig af tre forhold: 1) Det skal skabe værdi for ens egen organisation. 2) Der skal være resultater at formidle. 3) Det skal være tydeligt, hvad ambassadørrollen indebærer, og hvilke forventninger der ligger til partnere om at indfri den. Både i bestyrelsen og i Advisory Board er der en opfattelse af, at man gør, hvad man kan, ud fra de forudsætninger man har. Men der eksisterer samtidig en erkendelse af, at man hver især kunne have bidraget mere til ambassadørrollen. Derfor skal fokus fremadrettet være på at skabe synlighed af alliancens resultater og et skarpere blik på,

hvad der forventes af ambassadørrollen, og hvordan partnere i alliancen kan (husker at) leve op til det.

5.5 Parameter fem: Udvikling af strategi og nye løsninger

Bestyrelse

Alle bestyrelsesmedlemmer har en oplevelse af at have bidraget til udviklingen af strategien og målene for Hjem Til Alle alliancen. I den forbindelse nævner de også, at de gennem dette forløb har haft en oplevelse af, at deres inputs er blevet godt modtaget og har været med til at forme alliancens nuværende strategi og mål.

Bestyrelsesmedlemmerne oplever, at alliancepartnerne bidrager i varierende grad i forhold til at komme med input til nye løsninger. I bestyrelsen oplever parterne i nogen grad, at det særligt er nogle partere, der er gode til at bidrage med nye løsninger. Til gengæld oplever alle, at der er et stort engagement hos samtlige bestyrelsesmedlemmer. I forhold til alliancens parathed til at bidrage med inputs til nye løsninger nævnes det, at der tit kan opstå udfordringer for kommunernes muligheder. Samtidig understreger bestyrelsesmedlemmerne, at det er helt afgørende at få kommunerne med ombord i udviklingen af nye løsninger, hvis hjemløsheden blandt unge, da kommunerne er væsentlige aktører i forhold til at løse udfordringen. Samtidig skal nedbringes. Omvendt må kommunernes engagement eller manglende, ikke blive en sovepude for at løsninger ikke afprøves.

Det nævnes, at det er væsentligt, at alliancen formår at opretholde det eksisterende engagement hos alle alliancepartnere. Derfor er det et område, som både alliancepartnerne og sekretariatet skal have fokus på. En måde at opretholde engagementet er ved at have fokus på konkrete resultater initieret af alliancen. Ved at tydeliggøre resultaterne forventes det af bestyrelsesmedlemmerne, at det bliver nemmere for alliancepartnerne at opretholde engagementet. Samtidig

kan det også være en måde, hvorpå flere kommuner rent faktisk kommer med i afprøvningen af nye løsninger – hvis de kan se, at det giver konkrete resultater.

I forhold til sekretariatets prioritering af dette parameter i fremtiden, fremhæver bestyrelsesmedlemmerne, at det ikke er sekretariatets opgave at udvikle nye løsninger; det er partnerne i alliancen, der skal det. Sekretariatet skal være med til at understøtte samarbejder, vidensdele mellem partnerne og følge med i, hvad der sker uden for alliancen.

Advisory Board

De fleste partnere i Advisory Board var med i alliancens opstartsfasen. Derfor er der mange, der refererer tilbage til processen for ca. tre år siden, når de snakker om deres bidrag til udviklingen af strategi og mål for alliancen.

Omkring partnernes parathed til at bidrage med nye løsninger er der en oplevelse af, at alle bidrager, men at den grundlæggende udfordring er at få ideerne omsat til konkrete handlinger:

”Alle parter bidrager, men det er klart, at det er en udfordring at komme fra ambitionerne og ideerne og til at få det omsat til noget... Det handler om at få synliggjort, hvad der er i det for hver virksomhed, men i sidste ende er det ikke op til sekretariatet, om det bliver gjort eller ej”.

I forhold til alliancens parathed og bidrag til nye løsninger, bliver det nævnt, at det kan være svært for kommunerne grundet deres myndighedsansvar og den lovgivning de er underlagt. Men ligesom bestyrelsesmedlemmerne fremhæver Advisory Board-medlemmerne også, at det er helt væsentligt at få kommunerne med i de forskellige løsninger, da kommunerne spiller en afgørende rolle i forhold til forankringen af nye løsninger idet udfordringerne med hjemløshed blandt unge også skal løses lokalt. Sekretariatet kan derfor med fordel have fokus på at synliggøre, hvad kommunerne får ud af, at være med i Hjem Til Alle og hvilke muligheder, der ligger i den tilgang Hjem Til Alle har valgt.

Opsamling

Generelt har alle alliancepartnerne en oplevelse af at have været med til at bidrage og sætte sit præg på alliancens nuværende mål og strategier. Alliancepartnerne har en oplevelse af, at partnerne i alliancen i nogen grad kommer med input til udviklingen af nye løsninger til at nå alliancens mål. Alle har fokus på, at det er helt afgørende, at alliancen nu begynder at være mere handlingsorienteret, så der bliver skabt flere konkrete resultater, der kan være med til at opretholde engagementet blandt alliancens partnere.

5.6 Parameter 6: Afprøvning af nye løsninger

Bestyrelse

Bestyrelsesmedlemmerne oplever, at alliancen er god til at afprøve forskellige sociale løsninger i forhold til at nedsætte hjemløsheden blandt unge. Men det er også væsentligt, at man får gjort noget i forhold til boligsituationen, til trods for at alle ved, at det er mere vanskeligt:

”Det går godt i forhold til at afprøve sociale løsninger. Men det med de billige boliger er jo virkelig svært. Det går ikke hurtigt, men det skal man også passe på med at have for store forventninger om”.

For at alliancen bedst muligt kan sænke antallet af unge hjemløse kræver det et samarbejde på tværs. Bestyrelsesmedlemmerne fremhæver alle, at for at nå alliancens mål skal bolig- og socialindsatserne gå hånd i hånd. Alliancen har også potentiale til at kunne skabe disse tværgående samarbejder grundet de forskellige partnere i alliancen. Sekretariatet spiller en vigtig rolle i forhold til videndeling mellem alliancepartnerne, da sekretariatet kan være med til at sætte fokus på de resultater, der indtil nu er skabt af alliancens arbejde. For at lykkes med at realisere alliancens mål er det helt afgørende, at løsninger initieret af alliancen forankres i de enkelte organisationer. Dette kan bl.a. ske gennem vidensdeling om de resultater, som alliancen har skabt. Her kan sekretariatet være med til at gøre informationen lettilgængelig.

Når det kommer til bestyrelsesmedlemmerne, udtrykker flere af dem stor parathed til at afprøve forskellige initiativer. Ifølge flere bestyrelsesmedlemmer kan bestyrelsens diskussioner ofte have et meget teoretisk fokus, hvor det i højere grad efterspørges, at de blive mere handlingsorienteret, får sat retning på og får ”stukket spaden i jorden”, som én udtaler. Et andet bestyrelsesmedlem udtaler bl.a.:

”Jeg er til at bygge tingene op undervejs. Det betyder noget for engagementet og vidensopbygningen, at vi kommer i gang med at lavet noget. Så bliver det vigtigt for nogle. Det er ikke vigtigt, så længe vi bare samtaler, for så har jeg ikke noget på spil. I det øjeblik jeg investerer organisatoriske ressourcer i det, så er der noget på spil”.

Der ligger dermed også et element af, at et større fokus på afprøvning af flere nye løsninger vil kunne bidrage til alliancens fælles engagement – og ikke mindst binde partnerne op på flere konkrete initiativer. Dette følger vi op på i senere afsnit.

Advisory Board

I Advisory Boardet er partnerne i mindre grad end bestyrelsesmedlemmerne parate til at afprøve nye løsninger. Igen fremhæves det, at det er afgørende at få kommunerne med ombord, da kommunerne spiller en afgørende rolle i forhold til forankring:

”Alliancen skal være lydhør overfor dem, der er derude – partnerne. Det er kommunerne, der har myndighedsansvar, og ikke alliancen. Alliancen kan godt sætte ting i gang, men de kan ikke komme flyvende med det, uden at partnerne har været med til at tænke det”.

Omkring alliancepartneres parathed til at afprøve nye løsninger er der en oplevelse af, at dette sker i varierende grad hos de forskellige alliancepartnere. Det fremhæves, at afprøvningen af nye løsninger også i en vis grad er budgetafhængigt. Sekretariatet kan i forbindelse med alliancens afprøvning af nye

løsninger være med til at forbedre, kvalificere og designe nye løsninger. Sekretariatet har et stort netværk, og det kunne også være anvendeligt, hvis sekretariatet var med til at skabe relevante forbindelser ved afprøvning af nye løsninger.

Opsamling

Alliancen er i gang med at afprøve nye løsninger, der skal være med til at opnå alliancens mål. Dog er det indtil nu primært de sociale løsninger, der er igangsat, da det er en udfordring at skaffe adgang til billige boliger. Alliancepartnerne er alle bevidste om, at for at nå alliancens mål kræver det et tværgående samarbejde mellem de sociale initiativer og boliginitiativerne. Sekretariatet spiller en væsentlig rolle i forhold til at katalysere og facilitere samarbejdet mellem disse.

Endvidere er det meget afgørende, at de forskellige løsninger, initieret af alliancen, forankres i de enkelte organisationer. Her kan sekretariatet også være afgørende i forhold til at skabe lettilgængelig viden om de resultater, som alliancen indtil nu har skabt. Der er en udfordring i, at der grundlæggende er nogle partnere i alliancen, der bærer opgaven omkring afprøvning af nye løsninger. For at alliancen lykkes, skal alle bidrage med det, de kan. Alliancen skal skifte fokus fra at være overvejende præget af idégenerering til flere konkrete handlinger.

6 Hjem Til Alle alliancens udvikling

Forudgående analyse af de seks forskellige parametre afspejler i høj grad den udvikling, Hjem Til Alle alliancen har været igennem siden opstartsfasen. Som tidligere nævnt befinder Hjem Til Alle alliancen sig i dag et sted mellem den tidlige og den mellemliggende fase, jf. afsnit 4.

6.1 En handlingsorienteret alliance

Alliancen har haft stort fokus på involvering og commitment blandt alliancepartnere i den tidlige fase med det positive resultat, at man er lykkedes med at skabe en alliance, der deler en fælles dagsorden med enighed om alliancens mål og de problemer, som alliancen er sat i verden for at løse (afsnit 5.1). Dermed har alliancen opnået en vigtig milepæl i forhold til alliancedrevne indsatser, jf. Collective Impact's første grundprincip.

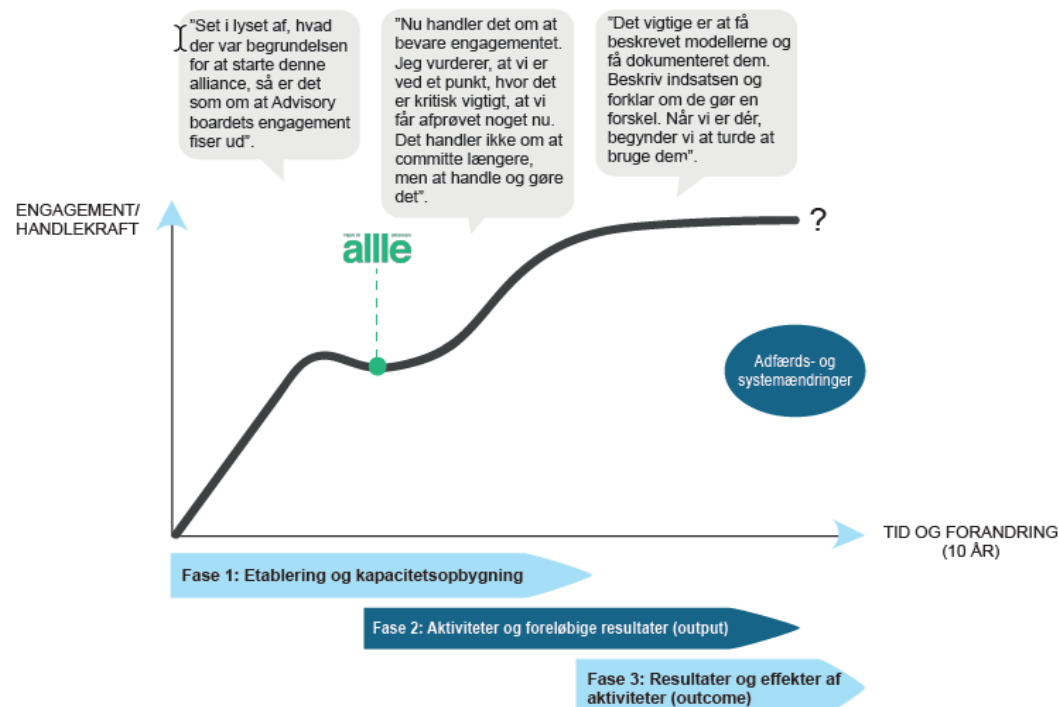
Udover at alliancepartnere skal have en fælles opfattelse af mål og problemer, skal der være enighed om tilgangen til at løse problemet, samt enighed om, hvilke handlinger en løsning kræver. Her er Hjem Til Alle alliancen godt på vej, men endnu ikke i mål. Det bekræftes af evalueringsmodellen (Figur 4:2), hvor vi ser, at det særligt er udviklingen af nye løsninger og afprøvningen af løsninger, som alliancens scorer lavest på, og som alliancepartnere ønsker prioriteret i fremtiden.

Hjem Til Alle alliancen står over for en ny fase i alliancens udvikling. Det er en fase, der i højere grad end tidligere har fokus på handling. Alliancen går fra at have været i en naturlig etableringsfase, hvor fokus har været på at samle partnere til alliancen, skabe dialog, udvikle strategi og fælles mål, samt finde den rette organisering for alliancen. Dette er helt i overensstemmelse med, hvad der er en naturlig udvikling for en Collective Impact-indsats.

Den forudgående analyse viser dog, at der blandt alliancepartnere er stor efterspørgsel efter mere handling, herunder udvikling og afprøvning af nye løsninger (jf. figur 4.2 og 4.3).

Alliancen står derfor over for at indtræde i en mere handlingsorienteret fase. Det skal ske både for at bevare engagementet blandt alliancepartnere og for at skabe resultater, der kan bidrage til at fastholde engagementet i alliancen. Følgende figur giver et eksempel på alliancens hidtidige udvikling.

Figur 6:1: Udviklingsforløb i Hjem Til Alle alliancen



Med inspiration fra øvrige Collective Impact-indsatser (Figur 3:1 Faser i alliancers udvikling, Realdania 2017; Strategic Review of Collective Impact at Realdania, FSG) samt empiriindsamlingen til denne evaluering, viser Figur 6:1 et billede af Hjem Til Alle alliancens udvikling siden opstarten. Hjem Til Alle alliancen har givet sig selv ti år til at nå deres målsætning, og inden for disse ti år vil alliancen forventeligt gå gennem tre overlappende faser, der hver har fokus på forskellige aktiviteter.



Fase 1: Etablering og kapacitetsopbygning

- Samle alliancepartnere
- Fælles dagsorden, mål, visioner og strategi
- Fælles målemetoder
- Gensidigt forpligtende aktiviteter
- Hyppig kommunikation
- Backbone-sekretariat
- Organisering af alliance



Fase 2: Aktiviteter og foreløbige resultater (output)

- Udvikling, afprøvning og justering af fælles løsninger
- Implementering af løsninger, løbende måling og opfølgning
- Finansiering
- Vidensopsamling, dokumentation og læring
- Aktivering og opbygning af lokale alliancer og nye alliancepartnere



Fase 3: Resultater og effekter af aktiviteter (outcome)

- Effekter af aktiviteter
- Dokumentation af resultater
- Målopfyldelse
- Skalering

Som tidligere nævnt er Hjem Til Alle alliancen nået langt i forhold til etablering og kapacitetsopbygning af alliancen. Alliancen har handlet på hver af de underliggende pinde i fase 1, men oplever endnu ikke at være i mål på dem alle. Dette hænger sammen med, at alliancedrevet arbejde på mange måder er en meget dynamisk proces. Dynamisk forstået på den måde, at flere elementer i fase 1 skal genbesøges over tid, fordi alliancen vil udvikle sig i takt med alliancens partnere, det politiske landskab og samfundsstrukturerne.

På baggrund af den forudgående analyse giver det stigende fokus på handling fra samtlige alliancemedlemmer anledning til særligt tre overvejelser.

- Bidrager alliancens nuværende organisering til en handlingsorienteret alliance med fokus på løsninger og resultater?
- Understøtter de nuværende medlemmer af alliancen en handlingsorienteret alliance?
- Hvordan understøtter man som sekretariat en handlingsorienteret alliance?

Disse overvejelser bør bestyrelse og Advisory Board i sammenspil med sekretariatet forholde sig til. De følgende afsnit vil komme med forskellige perspektiver, der kan bruges som indspark til ovenstående spørgsmål.

6.2 Organisering af en handlingsorienteret alliance

Som det fremgår af Figur 6:1, har etableringsfasen været præget af et stort engagement og handlekraft fra alliancepartnere, men i den løbende overgang til fase 2 oplever alliancen nu en ændring i dette engagement og handlekraft. Sekretariatet har tidligere givet udtryk for, at de kan være i tvivl om, i hvilket omfang alle alliancepartnere stadig er ombord. Forudgående analyse viser også, at der er stor variation i alliancepartnernes parathed til at varetage

ambassadørrollen – særligt mellem bestyrelse og Advisory Board-medlemmer (afsnit 5.4). Yderligere har bestyrelsesmedlemmer en større parathed til at investere ressourcer i fællesskabet, ligesom de i højere grad vægter allianceens mål i deres egen organisation sammenlignet med medlemmer af Advisory Boardet (afsnit 5.3).

Flere udtalelser fra hhv. Advisory Board-medlemmer og bestyrelsesmedlemmer indikerer, at der ligger et forbedringspotentiale i allianceens nuværende organisering. Flere alliancepartnere påpeger, at der ligger en opgave i at få defineret, dels hvad der forventes af alliancepartnerne, dels hvilken rollefordeling der ligger mellem bestyrelse, Advisory Board og sekretariat. Ser vi nærmere på de forskellige udtalelser fra alliancepartnerne, vidner det om, at der både er forskellige opfattelser og forventninger til hhv. bestyrelse og Advisory Board.

Alliancepartnere fra Advisory Board udtaler bl.a. følgende:

"Det har været en aktiv alliance, jeg ved ikke, hvordan den er nu. Tingene ser vel anderledes ud. Advisory Boardet har fået en mere tilbagetrukket rolle, men vi ønsker heller ikke en mere aktiv rolle selv".

"Jeg synes konstellationen er fin, hvor bestyrelsen kan forfine nogle af de ting, som Advisory Board kommer med. Så længe det ikke bliver sådan, at det her har bestyrelsen besluttet, og så må Advisory Board bare tage det til efterretning. Det skal være sådan, at Advisory Board giver input, og så kan bestyrelsen tænke over det og så gøre noget ved de problemer, som Advisory Board påpeger. Sådan tror jeg da også, at det er tænkt. Bliver det anderledes, så må man jo afskaffe Advisory Board".

Ovenstående citater er selvfølgelig udtryk for den enkeltes opfattelse af deres rolle i Advisory Board. Men en stor del af Advisory Board-medlemmerne udtrykker, at de befinder sig fint med den rådgivende rolle, og at netop den funktion

også er årsagen til, at de sidder i Advisory Board fremfor i bestyrelsen. I forlængelse heraf ligger der ifølge flere Advisory Board-medlemmer desuden et element af interessekonflikt og for andre et myndighedsansvar, som udfordrer visse alliancepartners mulighed for at udøve mere end en rådgivende funktion. I den anden ende oplever en enstemmig bestyrelse samt flere Advisory Board-medlemmer, at der er behov for at gentænke Advisory Board's funktion og hertil få nogle klarere linjer i forhold til organiseringen af allianceen.

"En af de store udfordringer i allianceen, det er, hvordan man skal bruge Advisory Board. Det handler om, hvordan man er med. Bestyrelsen har et andet commitment. Men vi er for uklare på, hvad det betyder at være alliancepartner".

Flere bestyrelsesmedlemmer udtrykker bl.a., at der er en manglende fornemmelse for Advisory Board, uklarhed om Advisory Board's rolle og en oplevelse af meget forskelligt og dalende engagement.

I selve betegnelsen Advisory Board ligger der en implicit forståelse af, at man er et rådgivende organ. Alliancepartnere fra såvel bestyrelse som Advisory Board påpeger imidlertid, at der kan være behov for mere end den rådgivende funktion:

"Det kan godt være en smart ide, hvis man prøver at tænke møderne ud fra den taktik, at parterne er der for at skabe nogle resultater og værdier. Vi er der, fordi vi er en del af en handletank".

"Advisory Board skal komme med bidrag til satsning. Vi forventer en tovejsdiskussion. Jeg ville godt have, at de kom med nogle direkte indspark. Bestyrelsen skal så være med til at prioritere".

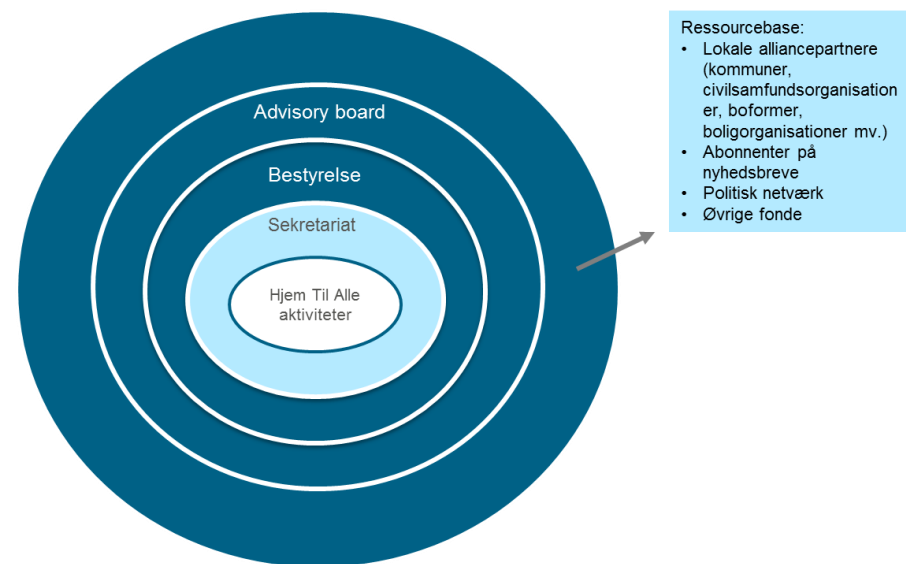
Der eksisterer forskellige opfattelser af, hvad de forskellige organer skal kunne. Langt hen ad vejen er der enighed om hhv. bestyrelsens og sekretariatets

funktion – sidstnævnte vender vi tilbage til senere i evalueringen. Men i forhold til Advisory Board's funktion virker der til at være et potentiale i at få deres rolle beskrevet endnu tydeligere, ikke mindst med henblik på at skabe en mere handlingsorienteret alliance.

Nedenstående figur viser, hvor tæt de forskellige aktører på nuværende tidspunkt er på de løbende aktiviteter i Hjem Til Alle.

Figuren tager dog ikke højde for, at der kan være tale om specifikke aktiviteter, der laves i samarbejde med lokale allianceaktører. I disse situationer vil de lokale allianceaktører naturligvis være tættere på en kerneaktivitet i Hjem Til Alle.

Figur 6:2: Aktøroversigt



Alliancens mange forskellige typer af aktører er dens store styrke. Ifølge alle alliancepartnere er den forskellige repræsentativitet af offentlige såvel som private organisationer det, der skaber værdi for deres egen tilstedeværelse i alliancen. Selvom det er alliancens store styrke, kommer det ikke uden udfordringer. Enkelte alliancepartnere har da også oplevelsen af, at de *"ikke kan mærke, at de parter, der oprindeligt stod bag, skubber på"*. Her refereres der til medlemmer af Advisory Boardet.

På baggrund af alliancepartnernes udtalelser om alliancens organisering og den stigende efterspørgsel efter en mere handlingsorienteret alliance, kan det være en oplagt opgave at få gennemført en systematisk forventningsafstemning mellem alliancens aktører i forhold til den enkelte partners bidrag og engagement. En opgave, der evt. kan faciliteres af sekretariatet, men som efterfølgende skal formidles til medlemmer i såvel bestyrelsen som Advisory Board for at sikre, at der er intern enighed om, hvordan man bedst kan bruge hinanden i Hjem Til Alle arbejdet.

Ifølge flere alliancepartnere handler det om at få sat fokus på hinandens kernekompetencer og forfølge disse:

"De (sekretariatet) skal bare fastholde den kurs, de har sat. At de skal få hver organisation til at byde ind med det, de er bedst til og har kernekompetencer inden for".

Som ovenstående citat giver udtryk for, er det langt hen ad vejen sekretariatet, der er den drivende motor i Hjem Til Alle. De har en bedre fornemmelse af og en hyppigere kommunikation med de forskellige alliancepartnere. Det kommer således også til udtryk ved, at langt de fleste alliancepartnere oplever, at sekretariatet har en god forståelse af de muligheder og begrænsninger, som hver organisation har. Alligevel viser der sig internt mellem alliancepartnerne at være uklarhed om sammenspillet mellem organisationer, samt hvilken rolle hver organisation skal udfylde i arbejdet for at nå alliancens mål.

I overgangen til en mere handlingsorienteret alliance, der i endnu højere grad vil have fokus på udvikling og afprøvning af løsninger, er det aktuelt at blive bevidst om hinandens muligheder og begrænsninger. Denne proces kan godt resultere i, at nogle alliancepartnere ikke længere skal være en del af alliancen, og at der viser sig at være behov for, at nye skal til.

6.3 Handlingsorienterede alliancepartnere

"Alliancen er nået langt. Den har en stærk partnerkreds. Man skal huske, at alliancen ikke er særlig gammel. Man skal vurdere den ift., at den er nået langt på ret kort tid, og at den undervejs har lavet om på sin organisation. Den skal ikke give op. Det handler om at bide fat i den reelle forandringskraft. Hjem Til Alle kan være med til at binde os sammen og bidrage med viden – også om, hvorvidt de ting, vi gør, har en effekt. Det er vigtigt at være på løsningsiden".

Ovenstående citat indrammer på mange måder alliancens nuværende tilstand. Vender vi tilbage til alliancens udvikling (se figur 6.1), befinder den sig på nuværende tidspunkt i overgangen mellem fase 1 og fase 2. Som tidligere nævnt er der flere delelementer i fase 1, der i takt med alliancens udvikling skal genbesøges, fx alliancens nuværende organisering. Samtidig viser den forudgående analyse, at alliancepartnerne efterspørger et større fokus på udvikling og afprøvning af løsninger, og ikke mindst dokumentation af de hidtidige resultater, som alliancens arbejde har affødt.

Ifølge flere alliancepartnere nævnes indgangen til kommunerne som en af de udfordringer, alliancen skal løse for at kunne igangsætte flere aktiviteter. Flere mener, at sammenspillet mellem de organisationer, der kan bygge boliger, og kommunerne kan forbedres. På nuværende tidspunkt har flere parter opfattelsen af, at kommunerne udelukkende efterspørger, at flere billige boliger leveres, og derfra vil kommunerne gerne have lov til at løse problemstillingen selv.

Dette kan udfordre Hjem Til Alles målsætning om at skabe en helhedsorienteret indsats, hvor også de sociale tiltag løses i samarbejde mellem forskellige aktører, og ikke kun af fx kommunen selv. Desuden har flere alliancepartnere opfattelsen af, at der er for lidt handling i de kommuner, der på nuværende tidspunkt er med i alliancen, og at alliancen har brug for flere kommuner som officielle alliancepartnere.

Ifølge de medvirkende kommuner gør de, hvad de kan. De har oplevelsen af, at de medvirker til at igangsætte løsninger, samtidig med at de **"altid er klar til at gå i dialog"**. Derudover påpeges det, at det er vigtigt at holde fast i, at der ikke altid er tale om kommunale udfordringer, og at det netop er sammenspillet mellem de mange forskellige aktører, der skal medvirke til at se udover de gængse udfordringer, så der kan skabes anderledes løsninger. Endvidere skal sekretariatet have en god fornemmelse for, hvornår visse initiativer udfordrer kommunernes mandat. I disse tilfælde bør det tages til diskussion i bestyrelserne, hvad man kan gøre.

Blandt kommunale aktører påpeges det desuden, at det er vigtigt med et fokus på resultater, konkrete løsninger og finansiering, hvis man ønsker, at kommunerne skal vise interesse. Ser andre kommuner, at det virker hos en kommune – og bliver dette formidlet, samtidig med at der kan være hjælp til finansiering involveret – vil øvrige kommuner også være interesserede. I forbindelse med finansieringen påpeger enkelte, at det kunne være en fordel at få flere fonde til at bidrage økonomisk til alliancen, men anerkender i den sammenhæng, at Biku-benfondens store engagement kan få andre fonde til at afstå fra at medvirke.

6.4 Kommunikation og vidensdeling af resultater

Stort set alle alliancepartnere udtrykker, at der er behov for et større fokus på handlinger og løsninger. På den baggrund kan det derfor godt lyde som om, at alliancen endnu ikke har igangsat initiativer. Dette er ikke tilfældet. Af de nuværende initiativer nævner flere alliancepartnere Kollegiemodellen, 24/7

modellen, Hjem til Dig, en analyse af konvertering af erhvervsbygninger til billige boliger til unge, samt et fokus på sociale investeringsmodeller som nogle af de initiativer, alliancen arbejder med.

Ifølge flere af alliancepartnerne er der behov for, at der bliver fulgt op på, hvilken fremdrift og hvilke resultater initiativerne indtil nu har affødt. Her påpeger flere, at det er vigtigt at få beskrevet de forskellige initiativer/modeller, der arbejdes med, at få dokumenteret, om de gør en forskel og herefter få dem kommunikeret ud til alle i alliancen – nationale partnere såvel som lokale samarbejdspartnere. Ifølge flere alliancepartnere vil flere dokumenterede løsninger gøre det lettere at få adgang til kommunerne, der opfattes som en afgørende spiller for, at alliancen kan afprøve nye løsninger og skabe flere resultater, jf. forrige afsnit 6.3.

Initiativerne i Hjem Til Alle adskiller sig en del fra hinanden. Nogle har en mere langsigtet karakter og befinder sig derfor i en undersøgende fase, hvor analyser og business cases er i fokus, mens andre initiativer har en mere konkret og kortvarig karakter som fx kollegiemodellen, der løser en boligudfordring her og nu ved at skaffe hjem til unge hjemløse. Ordningen forsøges kombineret med sociale tiltag inden for 24/7 modellen for også at teste denne af.

Det er vigtigt, at alliancen kan rumme at arbejde med både kortsigtede og langsigtede løsninger. Samtidig udfordrer den store variation i de forskellige initiativer og løsningsmodeller sekretariatets muligheder for at måle og dokumentere alle initiativer. Ikke desto mindre efterspørger flere af alliancepartnerne en større synlighed omkring de foreløbige resultater af Hjem Til Alles initiativer, da disse vil medvirke til at understøtte handlekraften og engagementet i alliancen. En alliancepartner udtrykker bl.a. følgende:

"Det vi egentlig "bare" mangler, det er resultater. Det er dét, vi mangler, for at alliancen kommer videre og vi siger, ok, det var værd at bruge tid på. Det viser sig som en succes. Så vi skal have nogle af tingene i mål, og her tænker jeg, at vi må kunne puste nogle af delmålene lidt op og så gå ud

med dem og fejre dem lidt. Vi har brug for en succeshistorie. Fordi man kan jo godt køre træet. Det er en stor opgave, man er sat på".

Andre alliancepartnere påpeger, at selvom de nuværende initiativer kun har gjort en forskel for få hjemløse unge, er det uanset antal stadig en succes, som bør formidles til alle parter. Dels for at skabe synlighed omkring alliancens aktiviteter, dels fordi det mentalt bidrager positivt til alliancepartnernes handlekraft og engagement.

6.5 Et handlingsorienteret sekretariat

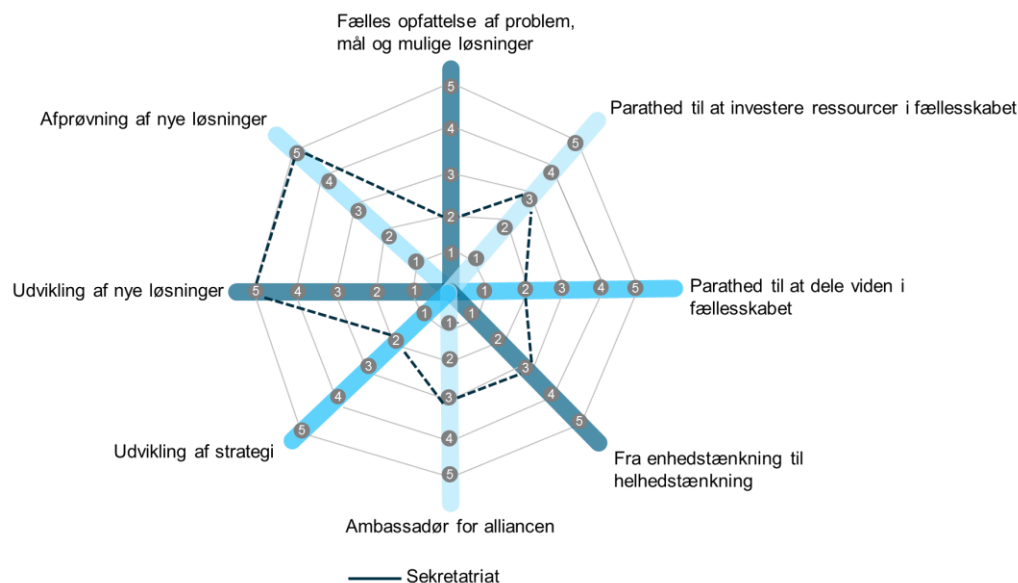
I det følgende vil vi derfor se nærmere på, hvilke funktioner alliancepartnerne særligt efterspørger hos sekretariatet, og hvilke erfaringer fra klyngeudvikling der måske kan være til inspiration.

I takt med at alliancen udvikler sig, skal sekretariatets rolle, fokus, kompetencer og opgaver følge med. Ser vi nærmere på de forskellige parametre, der medvirker til fremdrift i alliancen, vurderer alliancepartnerne, at sekretariatet i høj grad skal prioritere udviklingen og afprøvningen af nye løsninger i fremtiden (se figur 4.6).

Hermed ikke sagt, at det er sekretariatet, der alene skal udvikle og afprøve løsninger, der reducerer hjemløshed blandt unge. Dette er en fælles opgave, og alle alliancepartnere er enige om, at sekretariatet ikke kan alt. Selvom det er en fælles opgave at løfte alliancen videre i dens udvikling, har sekretariatet en helt afgørende rolle, idet det på mange måder fungerer som motoren i alliancen.

Skiftet i alliancens udvikling betyder, at der er visse opgaver, som sekretariatet fremadrettet kan give mindre opmærksomhed. Fx peger alle alliancepartnere på, at aktiviteter knyttet til at styrke fælles opfattelse af mål og problemer ikke er nødvendige, eftersom alliancepartnerne er meget enige på dette punkt.

Ligeledes er alliancens parathed til at vidensdele om sin egen organisations erfaringer heller ikke et område, der skal prioriteres. De to parametre, der omhandler alliancepartnernes "parathed til at investere i ressourcer" og "fra enhedstænkning til helhedstænkning", bør i nogen grad prioriteres af sekretariatet i fremtiden.



Figur 6:3 Sekretariatets prioritering i fremtiden ifølge alliancepartnerne i Hjem Til Alle

Inden for disse to parametre ligger der et element af, at flere organisationer påpeger, at sekretariatet ikke som sådan bør eller kan stille krav til organisationernes investeringsparathed – og ej heller forlange, at alliancepartnerne skal vægte alliancens mål på linje med organisationernes egne mål. Disse parametre er i højere grad et anliggende hos bestyrelsen. Sekretariatet kan dog understøtte, at der sker løbende forventningsafstemning mellem aktørerne i alliancen, jf. afsnit 6.2 om organisering af en handlingsorienteret alliance.

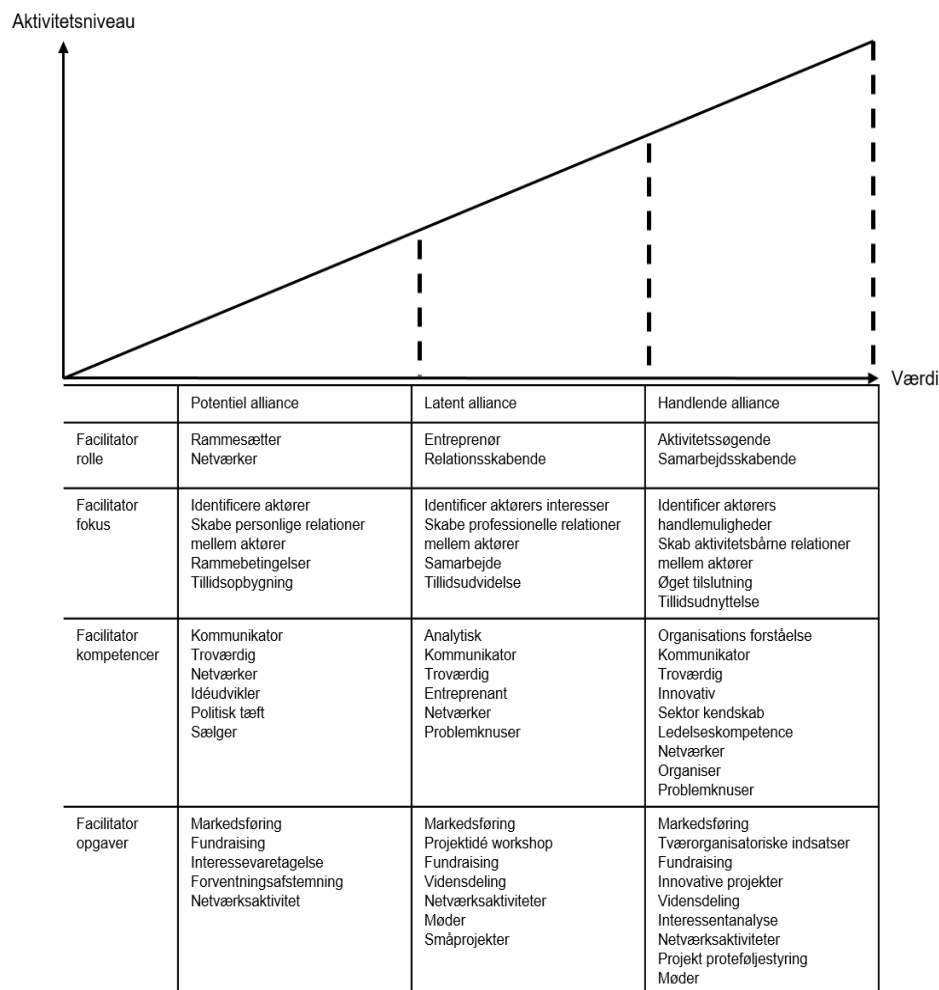
Ser man på tværs af de forskellige parametre og alliancepartnernes udtalelser herom, indtager sekretariatet ofte en faciliterende rolle. Ifølge alliancepartnerne skal sekretariatet særligt agere facilitator i forhold til at skabe samarbejdsforbindelser mellem nationale og lokale aktører i alliancen. De skal facilitere vidensdeling af de foreløbige resultater og af alliancens arbejde generelt – internt såvel som eksternt. I tilknytning til dette understreger flere vigtigheden af, at der bliver formidlet grundigt internt for at sikre, at aktørerne oplever at være en del af en alliance, der handler, jf. afsnit 6.4 om kommunikation og vidensdeling af resultater.

Som tidligere nævnt udvikler sekretariatets rolle, fokus, kompetencer og opgaver sig undervejs, som alliancen udvikler sig. For at sætte flere ord på, hvad det konkret betyder, når man som sekretariat skal indtage en faciliterende rolle, kan man med fordel skele til den regionale klyngeudvikling, hvis struktur og setup på mange måde overlapper med Collective Impact-drevne alliancer (se afsnit 3.4 for uddybning).

6.6 Inspiration fra klyngesekretariater?

En grundlæggende indsigt fra studier af klynger er, at sekretariatets rolle og funktion ændres i takt med udviklingen i klyngen. I klynger skelner man, præcis som for alliancer, mellem forskellige udviklingsstadier karakteriseret ved modenheden i relationerne mellem deltagerne og dermed deres parathed til at tage ansvar for udviklingen og agere aktivt i klyngen.

Ved et eksplorativt studie af ni danske klynger blev sekretariatets rolle, fokus, kompetencer og opgaver kortlagt. Studiet viste en klar progression i sekretariatets rolle. Som eksempel kan gives, at sekretariatet i den indledende fase fx må have fokus på at identificere relevante aktører, mens det i næste fase handler om at afdække aktørernes interesser, og i sidste fase om at afdække deres handlemuligheder og udvikle aktivitetsbaserede relationer. Resultaterne af studiet er opsummeret i en figur, der er gengivet herunder.



Det er vigtigt at understrege, at vi ikke tænker, at ovenstående kan overføres 1:1 fra klyngeudvikling til allianceudvikling.

Men pointen er, at sekretariatets rolle og funktion må være dynamisk. Flere alliancepartnere påpeger, at sekretariatet måske til tider har båret en for stor del af de processuelle aktiviteter, hvorfor store dele af alliancens handlinger har været bundet op på sekretariatet. Med et sekretariat på tre personer er alliancens fremdrift afhængig af alliancepartneres evne til løfte de handlingsbårne elementer, lige fra udviklingen til afprøvningen af nye løsninger og den efterfølgende erfaringsopsamling.

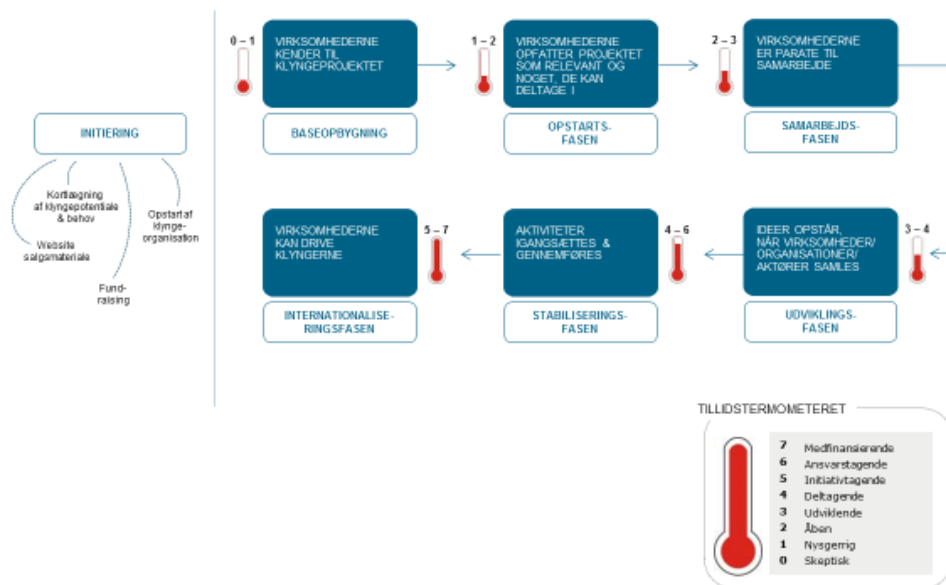
I klynger ser man ofte en udvikling fra, at sekretariatet i den første fase er omdrejningspunktet, ansvarlig for udviklingen og igangsætteren, hvorfra aktiviteterne udgår. Men at relationen mellem sekretariatet og deltagerne løbende bliver mere gensidigt for senere at bevæge sig i retning af, at deltagerne på egen hånd interagerer med hinanden uden at skulle ind over sekretariatet som neutral mødeplads. En alliancepartner udtaler følgende om sekretariatets rolle:

"De (sekretariatet) kan ikke være lead på det hele, det vil være uhensigtsmæssigt. Det er ikke kun HTA-alliancen, der har ansvaret, det har kommunerne også. Sekretariatet skal facilitere samarbejdet mellem partnere i alliancen og kommunerne, og understøtte arbejdet der".

Kilde: Mads Bruun Ingstrup & Torben Damgaard (2013) "Cluster Facilitation from a Cluster Life Cycle Perspective" *European Planning Studies*, 21:4, s. 556-574.

Figur 6:4 Sekretariatsroller i klynger på forskellige udviklingsstadier

Figur 6:5: Udviklingen i partnernes rolle i klyngeudvikling

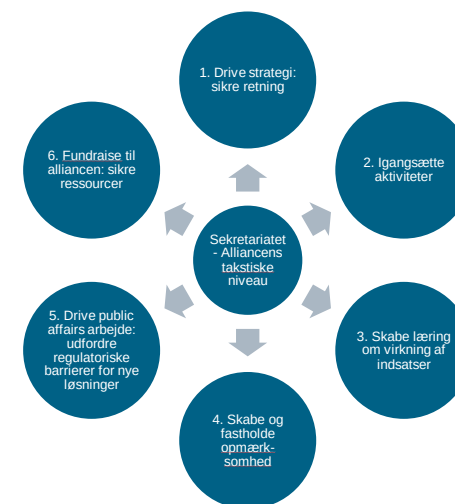


Som nævnt er vi forsigtige med at antage, at Hjem Til Alle sekretariatet kan kopiere klyngesekretariatets erfaringer og måder at agere på. Samtidig vil det også være sådan, at partnere eller deltagere befinder sig på forskellige udviklingsstadier, så nogle er klar til at tage meget ansvar, mens andre fortsat er afventende. Men vi tager den indsigt med os, at sekretariatets rolle er nødt til at være dynamisk og tilpasset klyngens/alliancens aktuelle udviklingsstadium og situation.

Derfor vil vi opfordre til, at figuren med Hjem Til Alle sekretariatets seks taktiske indsatser også betragtes som en dynamisk figur, hvor der – efterhånden som alliancen udvikler sig – kan være behov for at justere på indholdet. Man kan fx forestille sig, at indsats 2. "Opbygge lokale alliancer: samordne og udbrede

løsninger" ændres til "Igangsætte aktiviteter", og at indsats 3. "Drive dataindsamling: måle alliancens effekt" erstattes med indsatsen "Skabe læring om virkning af indsatser".

Figur 6:6: Sekretariatets seks taktiske indsatser justeret til nuværende situation



Det er selvfølgelig vigtigt, at sekretariatet ikke slingrer afsted efter hurtigt skiftende dagsordener, og at strategiske sigtelinjer fastholdes. Men det er omvendt også vigtigt at sekretariatet kan tage bestik af situationen og kan tilpasse sin taktiske indsats. Det er i vores øjne netop udtryk for modenhed, at den overordnede tilgang modelleres – blot det sker på et godt grundlag. Collective Impact som tilgang og fastlagte strategiske sigtelinjer må ikke blive en spændetrøje for alliancen og sekretariatet.

7 anbefalinger

Overordnet set er Hjem Til Alle alliancen rigtig dygtigt drevet frem og allerede kommet langt. Der er skabt fælles forståelse og opfattelse af problemets årsager, og der er enighed om den overordnede strategi. Partnerne i alliancen – navnlig i bestyrelsen – er ivrige efter at bidrage, dele viden og i et vist omfang også investere i fælles løsninger fremfor i individuelle. De anerkender behovet for nytænkning, og at der netop er brug for, at der i højere grad handles i fællesskab end hver for sig, hvis problemet med unge hjemløse skal løses.

Alliancen befinder sig efter vores vurdering i en overgangsfase fra den tidlige initiering, hvor der blev skabt stort engagement og opbakning, til den næste fase, hvor det konkret skal kunne vises, hvilken forskel det gør, at der er skabt en alliance. Den store udfordring i denne fase er at fastholde engagement og opbakning, mens der arbejdes på langsigtede og strukturelle problemstillinger.

På den baggrund har evalueringen givet anledning til følgende anbefalinger:

Anbefalinger til BESTYRELSEN

- Overvej, hvordan alliancens nuværende organisering bidrager til en skabe en handlingsorienteret alliance.
- Overvej i samarbejde med sekretariatet, om alle alliancens nuværende partnere understøtter en handlingsorienteret alliance.
- Overvej mulighederne for at revitalisere Advisory Board.
- Overvej, hvordan I som bestyrelse kan blive en mere handlingsorienteret bestyrelse, og hvordan I bidrager til at øge engagementet i hele alliancen.
- Overvej, hvordan nye partnere kan knyttes bedst muligt til alliancen.

Anbefalinger til ADVISORY BOARD

- Overvej, hvilken rolle og hvilke opgaver I som organisation ønsker at have i alliancen.
- Overvej jeres muligheder for at forankre alliancens aktiviteter/løsninger ned, op og ud i jeres egen organisation.

Anbefaling til SEKRETARIATET

- Overvej, hvordan I som sekretariat bedst understøtter en handlingsorienteret alliance.
- Pas på, at High politics og langsigtede løsninger ikke skaber et billede af, at alliancen ikke er konkret og handlingsorienteret.
- Afsøg mulighederne for at rapportere flere foreløbige resultater af de nuværende indsatser i Hjem Til Alle.
- Vær opmærksom på den interne relationspleje, der fortsat ligger i Hjem Til Alle alliancen.

Anbefalinger til BIKUBENFONDEN

- Hold fast i Collective Impact som overordnet tilgang til at bidrage til løsning af komplekse samfundsmæssige udfordringer.
- Fasthold den langsigtede tilgang.
- Overvej, hvordan I kan åbne døre for øvrig finansiering fra fx andre fonde.

8 Resultater af survey på hjemløsefeltet

Som en del af evalueringen af Hjem Til Alle alliancens fremdrift har det ydermere været relevant at inddrage det felt, som alliancen navigerer i. I den forbindelse er der foretaget en survey blandt offentlige og private aktører med tilknytning til hjemløsefeltet.

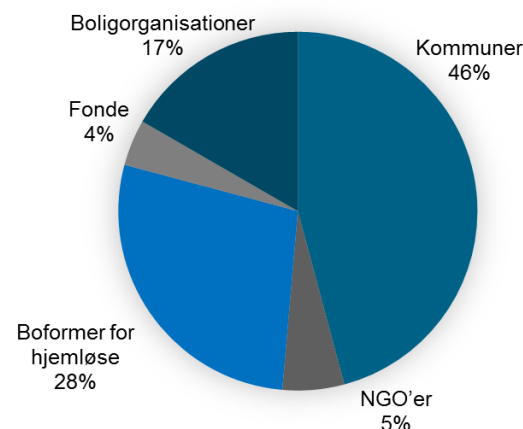
8.1 Undersøgelsesdesign

Dataindsamlingen er foretaget via en elektronisk survey gennemført i perioden 30. oktober – 13. november 2018.

I alt er der udsendt 194 invitationer til aktører på hjemløsefeltet. Det drejer sig om samtlige kommunale socialchefer/afdelingsledere på socialområdet, samtlige ledere af boformer for hjemløse i Danmark, samt udvalgte direktører/chefer fra NGO'er, fonde og boligorganisationer. 58 personer har gennemført hele spørgeskemaet svarende til en svarprocent på knap 30 pct. Derudover er der modtaget 17 ufuldstændige besvarelser, som indgår i den videre undersøgelse. Inklusiv disse respondenter ligger svarprocenten på 38 pct. Der er en klar overvægt af kommuner i undersøgelsen, hvilket skal tages med i betragtning ved gennemgang af resultaterne. Svarprocenten og datagrundlaget vurderes samlet set tilfredsstillende.

Følgende figur viser andelen af de enkelte respondenter ud af den samlede respondentgruppe.

Figur 8:1: Fordeling af respondenter, survey i Hjem til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership



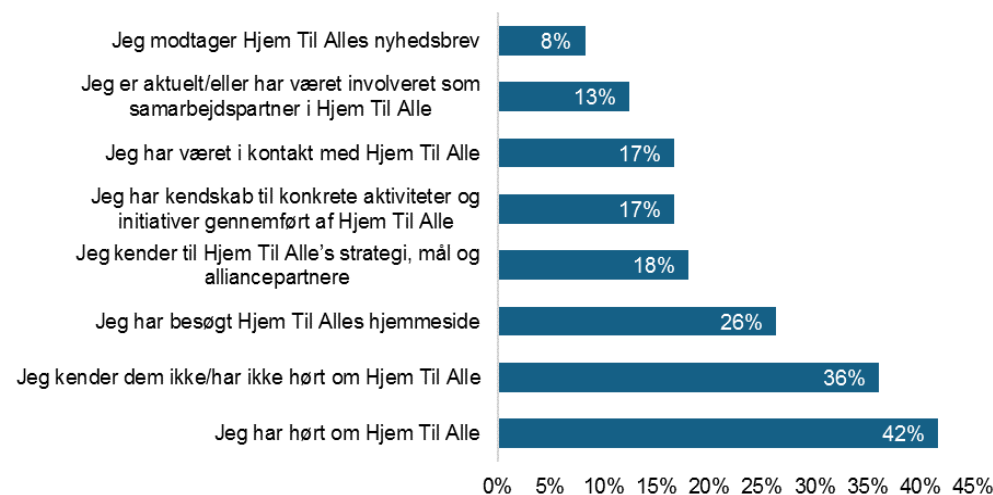
8.2 Opbakning og kendskab til Hjem Til Alle alliance

Som det fremgår af følgende Figur 8:2 har hovedparten af surveyens respondenter i forskellig udstrækning et kendskab til Hjem Til Alle. Godt en fjerdedel af dem har på et givent tidspunkt besøgt Hjem Til Alles hjemmeside, mens næsten en femtedel har kendskab til allianceens strategier, mål og alliancepartnere. Under en tiendedel af respondenterne modtager nyhedsbrev, mens 13 pct. er/har været involverede som samarbejdspartnere.

Under filtrering af besvarelserne fremgår det, at blot 5 pct. af kommunerne har været samarbejdspartnere i kontrast til det gennemsnitlige på 13 pct. Boformer for hjemløse og boligorganisationerne er i højere grad engageret i allianceen, hvor henholdsvis 9.5 pct. og 16.5 pct. har været/eller er samarbejdspartnere. Blandt boformerne er det blot 19 pct., der ikke har hørt om Hjem Til Alle, mens halvdelen af boligorganisationerne ikke har hørt om Hjem Til Alle. Den overordnede tendens syntes at være, at kommunerne har mindre kendskab til Hjem Til Alle end de øvrige respondentgrupper.

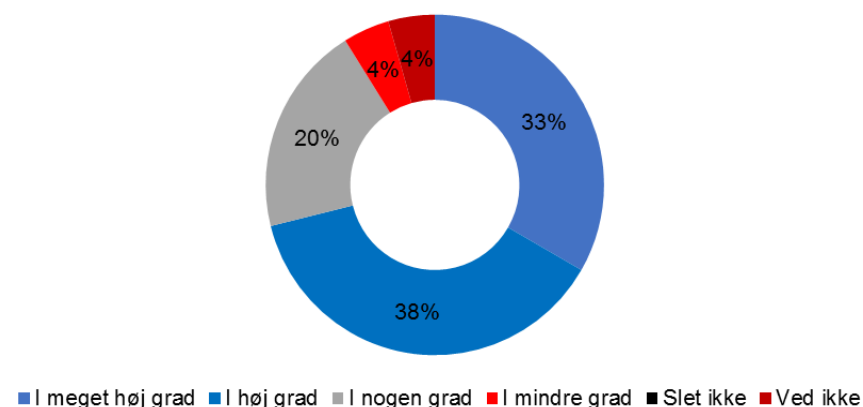
Mens hovedparten af respondenterne har hørt om Hjem Til Alle allianceen, er det næsten 90 pct. af respondenterne, der finder det nyttigt, at Hjem Til Alle allianceen "forsøger at løfte udfordringen med unge hjemløse ved at bringe forskellige aktører sammen" (se figur 8.3).

Kendskab til Hjem Til Alle



Figur 8:2 Kendskab til Hjem Til Alle, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

Opbakning til Hjem Til Alles tilgang



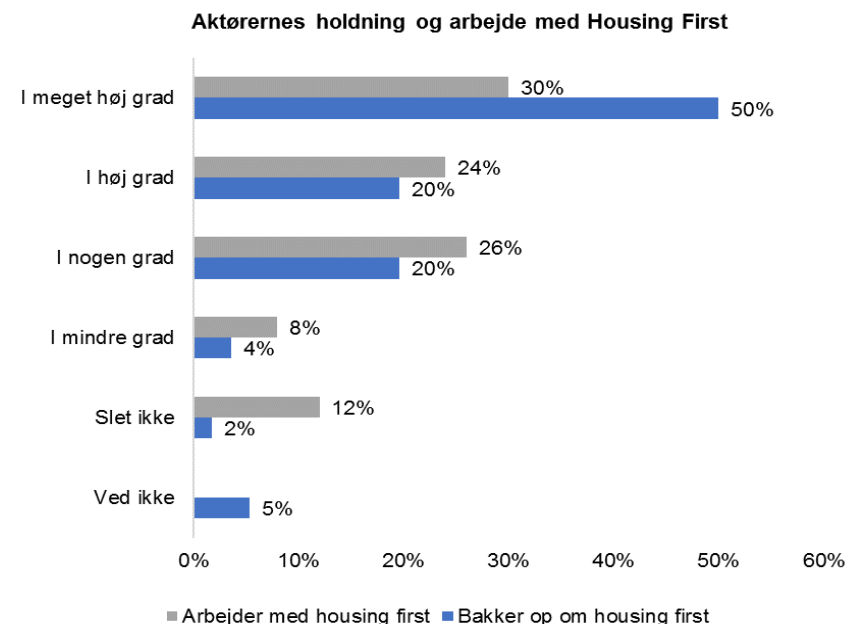
Figur 8:3 Opbakning til Hjem Til Alles tilgang, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

8.3 Housing First

Som det fremgår af følgende figur 8.4, bakker aktørerne i højere grad op om "housing first-metoden", end de reelt set arbejder med den. Én kommunal respondent forklarer, hvor de fik kendskab til metoden, og hvilke tanker de har gjort sig som den.

"Vi har kendskab til metoden i forbindelse med et samarbejde med Socialstyrelsen. Det blev italesat som, at det var den eneste måde at arbejde med de hjemløse på. Men der er mange andre tilgange, der bør anvendes, når først de unge har fået en bolig. Der skal være en dialog mellem den unge og dennes pårørende om, hvad der er brug for."

Det er således positivt for Hjem Til Alle alliancen, at så stor en del af hjemløsefeltet bakker op om Housing First. Til gengæld vidner resultaterne også om, at der er potentiale for at hjælpe flere kommuner i gang med at arbejde med tilgangen.

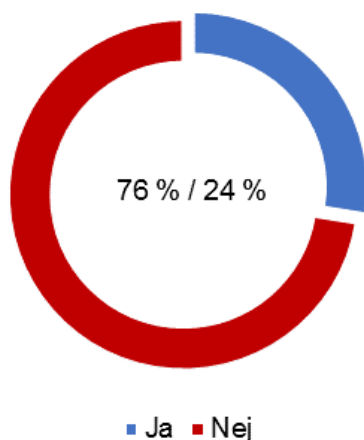


Figur 8:4 Aktørernes holdning og arbejde med Housing First, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

8.4 Strategi for unge hjemløse

Som illustreret i figur 8.5, har 76 pct. af respondenter ikke udarbejdet en særskilt strategi for hjemløshed på ungeområdet. Blandt kommunerne, hvoraf blot 15 pct. havde en strategi, var den typiske forklaringen, at hjemløshed ikke var et synderligt udbredt lokalt problem, hvorfor der ikke opleves et behov for en særskilt strategi på området. Området kan derimod være integreret del af kommunens overordnet socialpolitiske strategi. Enkelte kommuner melder om, at en særskilt strategi er under udvikling.

Er hjemløshed blandt unge et problem, som I har udarbejdet en særskilt politik/strategi for?



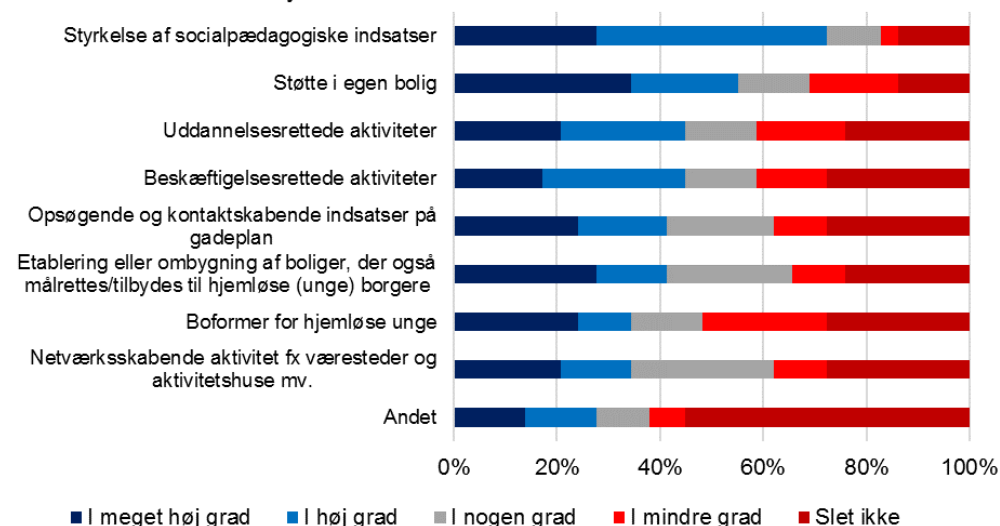
Figur 8.5: Særskilt strategi for hjemløshed blandt unge, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

Blandt de 24 pct., der har udarbejdet en særskilt strategi, findes baggrunden herfor, at der opleves en stigning i antallet af unge hjemløse, som har krævet en strategisk reaktion. Yderligere nævnes det, at der er en forståelse for, at unge hjemløse har andre behov end ældre hjemløse.

Indsatser til bekæmpelse af hjemløshed

Lidt under halvdelen af respondenter svarer, at de inden for de seneste tre år har igangsat indsatser, der bevidst adresserer bekæmpelsen af hjemløshed blandt unge. Blandt de mindst benyttede indsatser fra oversigten er boformer for hjemløse og netværksskabende aktiviteter.

Hvilke indsatser har de benyttet?



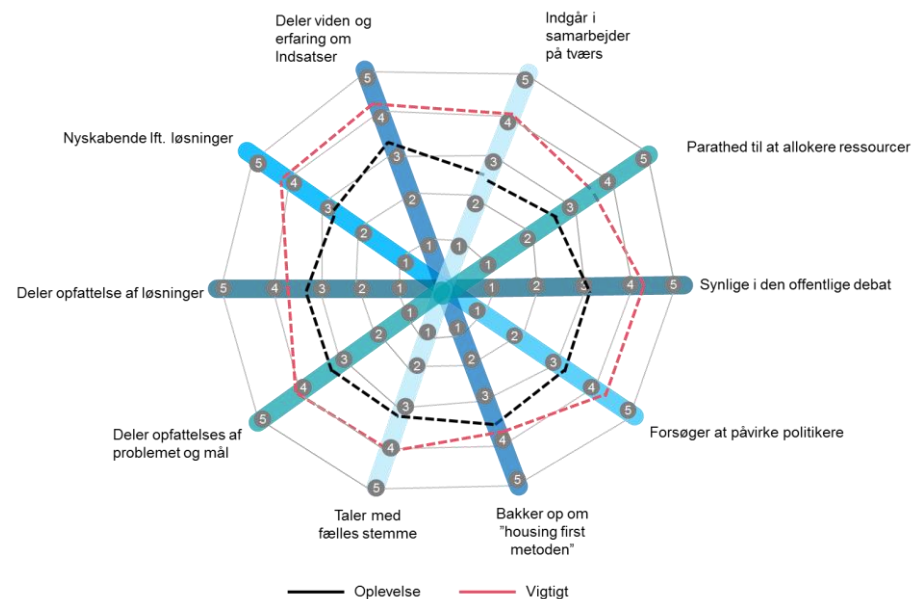
Figur 8.6: Indsatser til bekæmpelse af hjemløshed blandt unge, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

8.5 Hjemløsefeltets parathed til at arbejde alliancedrevet

Med udgangspunkt i den anvendte evalueringsmodel til den kvalitative analyse er aktørerne i surveyen blevet spurgt ind til en række af de samme parametre. Her er de blevet bedt om at vurdere, i hvor høj grad de oplever aktører på hjemløsefeltet fx "taler med fælles stemme", og herefter at vurdere, hvorvidt de mener, det er vigtigt, at aktører på hjemløsefeltet "taler med fælles stemme".

Således er det muligt at sammenholde aktørernes svar inden for de forskellige parametre. Som det fremgår af figur 8.7, viser der sig et tydeligt forbedringspotentiale for hjemløsefeltets aktører inden for stort set alle parametre. Stort set alle parametre får vurderingen, at det "i nogen grad" opleves, men "i høj grad" er vigtigt. Det vil altså sige, at der lige nu ligger et potentiale i, at aktører på hjemløsefeltet i endnu højere grad formår at samarbejde, dele viden, tale med fælles stemme, skabe synlighed og allokere ressourcer til indsatser, der bekæmper hjemløshed blandt unge. Jf. undersøgelsens samlede svarprocent, kan man altså med forsigtighed konkludere, at der er efterspørgsel efter den tilgang, som Hjem Til Alle alliancen arbejder efter og ønsker at udbrede.

De to parametre, hvor forskellen er mindst, omhandler opbakning til Housing First og en delt opfattelse af løsninger i forhold til at bekæmpe hjemløshed blandt unge. Førstnævnte hænger fint sammen med forrige afsnit, hvor det fremgår, at der er stor opbakning til Housing First-metoden. Til gengæld varierer det, i hvilken grad aktørerne selv efterlever Housing First-metoden i deres egne indsatser. Heri ligger også et potentiale for Hjem Til Alle alliancen i forhold til at understøtte, at kommuner, boligorganisationer og øvrige aktører får efterlevet deres opbakning til Housing First.



Figur 8.7 Hjemløsefeltets parathed til at arbejde alliancedrevet, survey i Hjem Til Alle evaluering 2018, Pluss Leadership

9 Litteratur

Bedre brug af det åbne land 2015, Hvordan udnytter vi den fulde samfundsværdi af det åbne land? Miljø- og Fødevareudvalget 2014-15, 2. samling CollectiveImpact.dk
<https://www.ft.dk/samling/20142/almdele/MOF/bilag/87/1549222.pdf>

Does Collective Impact Really Make an Impact? 07.09-2018, Sarah Stachowiak & Lauren Gase, Stanford Social Innovation Review https://ssir.org/articles/entry/does_collective_impact_really_make_an_impact

Erfaringer og resultater 2014-2016, 04-12-2018, Collectiveimpact.dk, collectiveimpact.dk/erfaringer

Gallagher B., A. 2018: Collective impact – to achieve lasting social change, we must take a more rigorous, collective approach to philanthropy in RSA Journal, vol. 160, no. 5560, Royal Society of the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce

Hvad er en klynge?, 04-12-2018, Det danske Klyngekompagni <http://www.regx.dk/klyngefakta/en-klynge-er.html>

Kania J. & Kramer M. 2011: Collective Impact in Stanford Social Innovation Review, winter 2011

Shape Up Somerville 04-12-2018, Collectiveimpact.dk <https://collectiveimpact.dk/samarbejdsform/faktabokse/shape%20up%20somerville>.

Realdanias bedste råd til collective impact, 25-04-17, Altinget, Anne Aaby Hansen & Claus Nordahl

Realdania 2017; Strategic Review of Collective Impact at Realdania, FSG

What is Collective Impact 03-12-2018, CollectiveImpactForum.org, <http://collectiveimpactforum.org/what-collective-impact>

When Collective Impact Has an Impact 2017 – Cross site study of 25 collective impact initiatives, Spark Policy Institute of Denver, CO and ORS Impact of Seattle, WA

10 Bilag 1

Display: Bestyrelse i Hjem Til Alle alliancen

Note til skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad

Parameter	Pointer	Skala
Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger	Analyse: Bestyrelsen er enige om målet og problemerne på de store linjer. Det er vigtigt for fremtiden at få forventningsafstemt og afklaret roller, handlemuligheder og interesser blandt alliancepart- nerne. Det vil også øge den interne forståelse af hinandens engagement og evner herinde for. Problemer alliancen skal løse: 1) Stigende antal unge hjemløse 2) Mangel på billige boliger for målgruppen. 3) Manglende sociale rammer, netværk og forudsætninger for at de unge kan fastholde deres bolig Årsager til problemet: - Strukturelle årsager: Mangel på billige boliger og silotænkning kommunalt. - Sociale årsager: For svært for sårbare unge at fastholde en bolig. Målgruppen er unge med meget komplekse problemstillinger, det kalder på en helhedsorienteret løsning. Mål med alliancens arbejde: Nedbringe antallet af unge hjemløse Løsninger: 1) Skaffe flere billige boliger 2) Styrke de unges modstandskraft igennem bl.a. involverende fællesskaber 3) Nedbryde silotænkningen Sekretariatet	Bestyrelse: 5 Sekretariat: 2

	Sekretariatet skal hjælpe med at tydeliggøre rollefordeling, og mulighederne for konkret handlen. Ligesom de gerne må stille krav. Sekretariatet skal sørge for, at alliancepartnerne får talt sammen. Sekretariatet har været gode til den brede italesættelse	
Parathed til at investere ressourcer i fællesskabet	Analyse: Konkret kan der skelnes mellem organisationer, der er parat og har mulighed for at bidrage med 1) økonomiske ressourcer, 2) medarbejderressourcer og 3) vidensmæssige ressourcer. Hvorvidt organisationer kan dele økonomiske ressourcer, medarbejdere ressourcer eller viden synes i høj grad også at afhænge af, hvorvidt organisationerne er en privat eller offentlig aktør. Alliancepartnernes parathed til at investere i fællesskabet og dele ressourcer hænger desuden sammen med, hvorvidt det også vil bidrage til deres egen organisation/virksomhed. Bestyrelsesmedlemmerne har i høj grad allokeret ressourcer til alliancens arbejde. Flere bestyrelsesmedlemmer har allokeret ressourcer i form af medarbejderressourcer samt finansiering af analyse mv. Derudover mener bestyrelsesmedlemmerne også, at den tid de ligger i alliancen kan anses som en ressource. Sekretariatet Sekretariatet kan være med til at sætte fokus på en handlingsplansstrategi, der er meget konkret og får synliggjort, hvor der kræves handling og dermed ressourcer til at få igangsat initiativet.	Bestyrelse: 4 Sekretariat: 3
Parathed til at dele viden i fællesskabet	Analyse: Bestyrelsens partner er meget parat til at dele viden og erfaringer og gør det også i høj grad. De har også en oplevelse af, at de andre partnere er klar på det. Sekretariatet: Sekretariatet skal ikke prioritere alliancepartnernes parathed til at dele viden, da de er gode til det i forvejen, men de kan være med til at sætte øget fokus på resultaterne og få kommunikeret ud, hvad der sker i Alliancen. Dette vil styrke den interne vidensdeling i alliancens yderligere.	Bestyrelse: 4 Sekretariat: 2
Fra enhedstænkning til helhedstænkning	Analyse: Bestyrelsen ser alliancen som en ressource for deres organisationer. Partnerne skal opleve, at de ved deres indsats i alliancen også arbejde med relevante mål/agendaer i deres egen organisation	Bestyrelse: 3 Sekretariat: 3

	Der er overvejende sammenfald mellem dele af organisationernes egne mål og HTAs mål, og derfor kan man også se en mening med at være med. Sekretariatet Sekretariatet kan følge lidt mere op hos de enkelte alliancepartnere ift. hvad de har gjort for at arbejde med alliancens strategi og mål. Det ville være godt med en forventningsafstemning med henblik på at synliggøre sammenhæng mellem HTAs mål og strategier, og organisationernes mål og strategi - dette vil skabe incitament for øget engagement, ressourcer mv. hos alliancepartnere.	
Ambassadør for alliancen	Analyse: Bestyrelsens alliancepartner oplever selv, at de i en vis udstrækning er ambassadør for alliancen, men flere nævner også, at dette er et område de kan gøre mere på. Ift. alliancen er opfattelsen, at nogle gør rigtig meget, og andre gør mindre. Sekretariatet Sekretariatet kan være mere konkrete ift. hvordan alliancepartnere optræder som ambassadører for alliancen. Sekretariatet kan understøtte ambassadørrollen ved at tydeliggøre HTAs nuværende resultater, så der er noget at formidle videre til interessenter.	Bestyrelse: 3 Sekretariat: 3
Udvikling af strategi	Analyse: Bestyrelsens alliancepartner har alle bidraget med input til alliancens mål og strategi og har oplevelsen af, at det er blevet velmodtaget blandt øvrige partnere og af sekretariatet. Sekretariatet Sekretariatet skal fokusere på at understøtte, at strategien bliver handlingsorienteret, og at parterne får handlet på det, der er aftalt. Yderligere strategiudvikling er ikke nødvendig lige nu. Der ligger allerede en udmærket strategi.	Bestyrelse: 5 Sekretariat: 2

Udvikling af nye løsninger	Analyse: Partnerne vurderer, at det er varierende, hvor god alliancen har været til at komme med input til nye løsninger. Men der er et stort engagement hos bestyrelsesmedlemmerne. Der skal fremadrettet være fokus på at bevare det nuværende engagement ved at fokusere mere på handling og løsninger. Det er vigtigt at have kommunerne med, men det skal ikke blive en sovepude. Heller ikke at vente på kommunerne. Dog er kommunerne vigtige aktører for at løse udfordringerne omkring unge hjemløse. Sekretariat: Sekretariatet kan og skal ikke bære bidraget til nye løsninger - det er partnerne i alliancen, der skal det. Men sekretariatet kan være med til at videndele mellem partnerne og uden for alliancen. Sekretariatet som katalysator, facilitator og vidensdelers.	Bestyrelse: 3 Sekretariat: 5
Afprøvning af nye løsninger	Analyse: Bestyrelsesmedlemmerne synes, at alliancen har været god til at afprøve sociale initiativer, og det er klart, at det er svære med de billigere boliger, da det er et længere perspektiv. Løsningerne kræver finansiering og derfor efterspørges aktører i alliancen, der vil investere økonomisk i indsatsen. Løsningerne kræver samarbejde på tværs, fordi bolig og social indsats skal gå hånd i hånd for at indfri HTAs mål. Sekretariatet Sekretariatet kan også her være med til at videndele. Der skal ske et øget fokus på resultater, også selvom de er små. Det er vigtigt at det kommer videre ned i organisationerne, sekretariatet kan hjælpe med at gøre information lettilgængeligt	Bestyrelse: 2 Sekretariat: 5

11 Bilag 2

Display: Advisory Board i Hjem Til Alle Alliancen

Note til skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad

Dimension	Pointer	Skala
Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger	Analyse: Advisory Board har i høj grad en fælles opfattelse af mål og problem. Der er lidt større uklarhed om løsningerne og handlemulighederne for de forskellige aktører. Hvem der skal bidrage med hvad, og hvad der er den enkeltes aktørs rolle. Problemer alliancen skal løse: 1) Stigende antal unge hjemløse 2) Mangel på billigere boliger for målgruppen. 3) Manglende sociale rammer, netværk og forudsætninger for at de unge kan fastholde deres bolig Årsager til problemet 1) For få billige boliger de unge har råd til at bo i. 2) For dårlig social understøttelse af de unge Mål med alliancens arbejde 1) Reducer hjemløshed blandt unge. 2) Skabe flere billigere boliger. Løsningen: Housing first er et godt eksempel på én mulig løsning. Fokus på de mere langsigtede løsninger Sekretariatet Sekretariatet skal synliggøre, hvor alliancen er uenige. Uenighed er ikke et problem, men det er godt at være bevidst om.	Advisory Board: 5 Sekretariat: 2

Parathed til at investere ressourcer i fællesskabet	Analyse: De forskellige organisationer har forskellige forudsætninger for at kunne bidrage med ressourcer, særligt økonomiske ressourcer. Kommunerne, Socialstyrelsen og NGO'erne er særligt "klemte" på at kunne bidrage med økonomiske midler, men har fx lettere ved at afsætte ressourcer i form af medarbejdertimer til alliancens arbejde. Flere påpeger, at alliancen har brug for at søge mere ekstern evt. anden fondsfinansiering til igangsættelse af nye initiativer og løsninger. Medlemmerne i Advisory Board er i mindre grad klar til at allokere økonomiske ressourcer, men i høj grad villige til at allokere viden ind i alliancen. Der er stor åbenhed for, hvordan medlemmerne i højere grad kan bidrage til alliancen. Sekretariatet Det er godt, at sekretariatet kan rumme, at partnerne har forskellige muligheder for at bidrage. Og sekretariatet skal fortsætte med at få organisationerne til at medvirke med det, de nu er bedst til og jo mere det matcher organisationens kerneopgave, des lettere er det for den enkelte organisation at medvirke.	Advisory Board: 2 Sekretariat: 3
Parathed til at dele viden i fællesskabet	Analyse: Alle medlemmer i Advisory Boardet oplever stor parathed til at dele viden i fællesskab med de øvrige partnere i Hjem Til Alle. Flere AB-medlemmer opfatter det således også som deres primære funktion at indtage en rådgivende og vidensdelende rolle i Advisory Boardet. Enkelte Advisory Board medlemmer har dog ikke været så aktive gennem det sidste års tid og har derfor heller ikke oplevet at der var behov for at de delte ud af deres viden. Dette er til trods for at enkelte har erfaring med CI-indsatser fra andre projekter. Erfaringer de ikke har delt med sekretariatet eller de øvrige partnere primært fordi de ikke er blevet spurgt. Sekretariatet Sekretariatet skal ikke som sådan bruge mere tid på at få AB-medlemmer til at vidensdele, da overvægten af Advisory Board medlemmer oplever dette som deres primære funktion og bidrage til Hjem Til Alle. Til gengæld må sekretariatet gerne hjælpe med at tilvejebringe den nye viden, der kommer fra afprøvning af forskellige indsatser i Hjem Til Alle og medvirke til at synliggøre alliancens resultater.	Advisory Board: 4 Sekretariat: 2
Fra enhedstænkning til helhedstænkning	Analyse: Partnerne i Advisory Board ser alliancen som en ressource ift. at imødekomme dele af problemstillingen omkring unge hjemløshed.	Advisory Board: 2 Sekretariat: 3

	Alliancens mål er delvist sammenfaldende med organisationernes/alliancepartnerernes mål. Organisationerne/alliancepartnerne har typisk bredere og flere mål end alliancen arbejder med. Partnerne i Advisory Board er kun i mindre grad parat til at opføre organisationens succes på mål, der er fastlagt af alliancen. Sekretariatet Sekretariatet skal tage højde for, at alliancepartnerne kommer fra hver deres organisation. Derfor skal der hele tiden være fokus på kerneopgaven. Sekretariatet skal følge op og holde fast, men samtidig være lydhør overfor alliancepartnerne	
Ambassadør for alliancen	Analyse: Ift. at være ambassadør for alliancen forsøger partnerne i Advisory Board i nogle grad at italesætte deres medvirken i HTA. De fremhæver at opgaven som ambassadør vil blive lettere, hvis/når der kommer flere resultater af alliancens arbejde. Partnerne ser det som en naturlig opgave at fremhæve HTA-alliancen som et eksempel på nye veje at gå og nye samarbejdsformer Sekretariat Sekretariatet behøver ikke at have så meget fokus på ambassadørdelen, de skal i højere grad have fokus på resultater og indsatser. Der er relativt meget synlighed omkring alliancen, derfor er en afgørende opgave for sekretariatet at realisere konkrete initiativer, der efterfølgende kan bruges som springbræt. Den vigtigste opgave, for hele alliancen, er at få skabt nogle resultater. Det vil også være med til at tydeliggøre, hvad det er alliancepartnerne skal være ambassadør for. Det skal ikke nødvendigvis være store resultater.	Advisory Board: 3 Sekretariat: 3
Udvikling af strategi	Analyse: Størstedelen af alliancepartnerne i Advisory Boardet har haft oplevelsen af at have bidraget til Hjem Til Alle strategi. Særligt i opstartsfasen, hvor de fleste Advisory Board medlemmer synes at have været aktive bidragsydere til strategien. Enkelte synes ikke at have bidraget meget hverken i opstartsfasen eller undervejs i alliancens udviklingen inden for de sidste par år. Disse har mere opfattelsen af, at det har været bestyrelsens opgave at strategiudvikle.	Advisory Board: 4 Sekretariat: 2

	Sekretariat Umiddelbart anbefaler Advisory Board medlemmerne, at der ikke bruges yderligere kræfter på at dette. De har oplevelsen af, at der foreligger en udmærket strategi, som de antager at bestyrelsen og sekretariatet arbejder efter. Hertil observeres det fra evaluators side, at flere Advisory Board medlemmer distancerer sig fra at skulle være dem, der eksekverer på strategien, hvilket kan være uhensigtsmæssigt, hvis håbet er at alle partnere skal arbejde efter strategien.	
Udvikling af nye løsninger	Analyse: Advisory Board medlemmerne har kun i mindre grad været med til at udvikle nye konkrete løsninger. Ift. medlemmernes parathed til at bidrage med inputs til nye løsninger næv, at det kan være svære for kommunerne, men at det også er helt afgørende at få kommunerne med på det. Sekretariat Sekretariatet væsentlige opgave ift. udviklingen af strategi og nye løsninger er hele tiden at holde fokus på problemstillingen. Sekretariatet kan være med til at synliggøre, hvad der er i det for hver organisation/partner.	Advisory Board: 2 Sekretariat: 5
Afprøvning af nye løsninger	Analyse Partnerne i Advisory Board er grundlæggende en mindre del ift. afprøvningen af nye løsninger. Dog har kommunerne været med til at afprøve nye løsninger initieret af alliancen. Sekretariat Sekretariatet skal hjælpe partnerne og aktørerne med at forbedre og designe løsninger – måske også finansiering. Sekretariatet skal være med til at skabe forbindelser mellem alliancen og omverdenen	Advisory Board: 2 Sekretariat: 5