



Evaluering af Hjem Til Alle alliancen

Bikubenfonden
December 2018

Indhold

1	Indledning.....	3	6.4	Ambassadør for alliancen	28
2	Summary	5	6.5	Udvikling af strategi og nye løsninger	29
	2.1 Inspiration fra Collective Impact.....	5	6.6	Afprøvning af nye løsninger.....	30
	2.2 Overordnede resultater.....	7	6.7	Samlet vurdering af alliancens tilstand	31
3	Collective Impact.....	10	7	Hjem Til Alle alliancens udvikling.....	34
	3.1 Collective Impact i Danmark	11		7.1 En handlingsorienteret alliance.....	34
	3.2 Paralleller til klyngeudvikling.....	12		7.2 Organisering af en handlingsorienteret alliance	36
4	Introduktion til Hjem Til Alle alliancen	14		7.3 Handlingsorienterede alliancepartnere	38
	4.1 Hvem og hvad er Hjem Til Alle alliancen?	14		7.4 Kommunikation og vidensdeling af resultater	39
	4.2 Alliancens tilgang til bekæmpelse af hjemløshed blandt unge	16		7.5 Et handlingsorienteret sekretariat	39
	4.3 Alliancens mål	16	8	Anbefalinger	43
5	Model til vurdering af Hjem til Alle alliancen.....	18	9	Litteratur	45
	5.1 Evaluering af Collective Impact	18		Bilag 1: Metode	46
	5.2 HTAs 6 taktiske indsatser	19		9.1 Bestyrelsens vurdering af tilstanden i HTA alliancen	48
	5.3 Inspiration fra klyngesekretariater.....	20		9.2 Advisory Boards vurdering af tilstanden i HTA alliancen.....	52
	5.4 Eksplorative interviews	21			
	5.5 Evalueringsmodel.....	21			
6	Alliancens aktuelle tilstand	24			
	6.1 Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger	24			
	6.2 Parathed til at dele eller investere i fællesskab	25			
	6.3 Fra enhedstænkning til helhedstænkning	27			

1 Indledning

Bikubenfonden har to overordnede strategiske fokusområder; Aktuell scene- og billedkunst og Unge på kanten. Hjem Til Alle alliancen har afsæt i Unge på kanten, der i fondens strategi beskrives således:

UNGE PÅ KANTEN

På det sociale område arbejder vi ud fra en stærk tro på det enkelte menneskes ressourcer og ønsker at styrke unge på kanten af samfundet i at mestre deres eget liv. Vores fokus er at nyskabe muligheder for udsatte unge mellem 13 og 30 år ramt af komplekse problemstillinger. Fælles for de unge er, at de er udfordret i forhold til relationer og fællesskaber, de kan have svært ved at håndtere hverdagen, de har ofte en svag tilknytning til uddannelse og job og så har de ringe tro på sig selv¹.

Med afsæt heri iværksatte Bikubenfonden i 2014 en foranalyse af hjemløseområdet, der bl.a. viste at antallet af hjemløse stiger, og at navnlig unge hjemløse er en ny voksende gruppe blandt de hjemløse. Fonden støttede siden etableringen af et fast sekretariat, der skulle arbejde med denne problemstilling, 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.

Nu har sekretariatet og Hjem til Alle Alliancen alliancen været aktiv i et par år og Bikubenfonden har ønsket en evaluering med følgende opdrag.

Evalueringen af hjemløseindsatsen Hjem Til Alle alliancen (HTA) har to side-stillede 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 problemstillingen 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 bidrager 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.

¹ For en præsentation af fondens strategi, se mere her: <https://www.bikubenfonden.dk/strategi>

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 ressourcpersoner fra alliancens tidlige opstartsfase 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 afrapporteret 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

Hjem Til Alle alliance er en alliance drevet af offentlige og private organisationer, der vil reducere og forebygge hjemløshed blandt unge i Danmark. Målet er at de aktuelt 2300 unge hjemløse alle har et hjem i 2027.

Baggrunden for Hjem Til Alle alliance er dystre. Fra 2009 til 2015 steg antallet af unge hjemløse med 76 pct. og i dag er det endnu højere. Hvor udviklingen i de øvrige Nordiske lande er vendt, så går det stadig den gale vej i Danmark. Der er derfor behov for at finde og afprøve nye veje og løsningsmodeller på tværs af de traditionelle skel mellem social indsats, boligsektoren, uddannelse m.v., så der kan udvikles og afprøves nye løsninger.

Forud for etableringen af alliance blev der bl.a. gennemført en grundig foranalyse. Analysen pegede på, at hjemløshed blandt unge er en uhyre kompleks problemstilling, der rummer mange forskellige perspektiver udover boligmangel, lige fra misbrug, psykisk sygdom, manglende uddannelse og netværk, uofficiel hjemløshed mv. Komplexiteten i problemstillingen kalder, ifølge analysen, på tværssektorielle løsninger, hvor bolig, netværk, uddannelse, job og inddragelse af den unges eget perspektiv sammentænkes. Dette blev derfor startskuddet til at danne en alliance, som kunne favne denne sammensætning.

Hjem Til Alle har været i gang siden 2016 og er i dag organiseret som en forening, med en bestyrelse og et advisory board. Alliance drives i det daglige drives af et lille sekretariat, der er finansieret af Bikubenfonden.

Alliance arbejder ud fra 3 strategiske indsats:

1. Skabe flere billige boliger
2. Udvikle og sikre bedre social støtte
3. Forebygge hjemløshed

Der er i alt 15 partnere engageret i alliance, hvoraf nogle af dem sidder med i bestyrelsen. Disse parter repræsenterer myndigheder, boligsektoren, frivillige organisationer, viden- og uddannelsesinstitutioner, de hjemløse, fonde og enkelt privat virksomhed.

Hjem Til Alle arbejder ud fra Housing First tilgangen, hvor en tryk bolig ses som forudsætningen for at de unge får den ro på deres liv, der gør det muligt for dem at holde fast i evt. uddannelse, passe et job, indgå i vedvarende relationer m.v. Målet er at få forskellige aktører til at arbejde sammen om at skabe skalérbare koncepter, der kan medvirke til at bekæmpe hjemløsheden blandt unge.

Blandt de mest synlige aktiviteter kan nævnes Hjem til Dig, hvor alliance sammen med Røde Kors og Ungdommens Røde Kors har iværksat en 3-årig indsats for at få borgere for at åbne deres private hjem op og tage imod en ung hjemløs i en periode. Kollegiemodellen, Bo Sammen, hvor private kollegier stiller et antal af deres værelser til rådighed for unge hjemløse og knytter forskellige former for støtte til.

2.1 Inspiration fra Collective Impact

Hjem Til Alle alliance er inspireret af den såkaldte *Collective Impact* tilgang. Collective Impact er en tilgang og et koncept udviklet til håndtering af komplekse samfundsmæssige problemstillinger, som ingen aktør kan løse alene. Tilgangen og konceptet er udviklet i USA og de senere år søgt overført og anvendt i en dansk kontekst, primært på det sociale område.

Tilgangen tager sit udgangspunkt i erkendelsen af, at der er behov for at gå nye veje på en række områder, hvor udviklingen på trods af store indsatser fortsat går den gale vej eller i hvert fald ikke forbedres. Her passer hjemløshed generelt perfekt. Her er der tale om et velkendt og veletableret problem, hvis løsning kræver aktiv deltagelse af en lang række forskellige aktører, der ikke har tradition for tæt samarbejde. Hjemløshed blandt unge er et særligt problem, som hidtil er gået

lidt under radaren som en selvstændig problemstilling, og hvor udviklingen i særlig grad går den gale vej.

Collective Impact er imidlertid ikke blot en tilgang, der betoner nødvendigheden af samarbejde. Det er også et koncept, der rummer en række "regler" og anbefalinger til, hvordan nye samarbejder skal struktureres og styres.

Konkret fremhæves følgende fem betingelser for at lykkes med Collective Impact:

- Fælles agenda
- Fælles målemetoder
- Gensidigt forpligtende aktiviteter
- Hyppig kommunikation
- Backbone – supportorganisation

Ligeledes redegøres der for nogle faser i udviklingen, hvilket ikke mindst rummer den rigtig vigtige pointe, at man er nødt til at arbejde med betydelig større tålmodighed og langsigtethed end vi har tradition for inden for i det offentlige i Danmark, hvor projekter typisk har en 3-årig tidshorisont uanset hvilken problemstilling, der adresseres.

Hjem Til Alle har som nævnt i indledningen i første omgang givet sig selv 10 år til at løse problemet med hjemløshed blandt unge.

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 indflydelsesrige og betroede frontløbere, der kan engagere de forskellige aktører i indsatsen, er med ombord.

- 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.

Disse erfaringsbaserede opmærksomhedspunkter er vigtige. Ikke fordi de i sig selv vil være afgørende for om Hjem Til Alle lykkes eller ej. Men fordi de minder om, at Collective Impact er en tilgang og et koncept, der er meget langt fra at være køreklart i en dansk kontekst.

Når man læser nogle af de grundlæggende tekster om tilgangen, så kan man få det indtryk, at der er tale om en opskrift på succes. Erfaringer fra de første danske forsøg på at afprøve tilgangen dokumenterer, at det ikke er tilfældet.

Som med alle koncepter så kan manglen på umiddelbar succes let søges forklaret med, at konceptet ikke er blevet implementeret som foreskrevet. At man som projektleder har kludret lidt i det.

Evalueringen af Hjem Til Alle alliancen har vist, at det er vigtigt at komme væk fra at der er tale om en lidt dårlig implementering af et glimrende koncept, til at man er pioner i udvikling af alliancedrevet social innovation.

Collective Impact repræsenterer på mange måder en lidt ingeniøragtig tilgang til social innovation. Og det er et lidt snævert koncept, hvor evalueringer hurtigt kommer til at vise at problemstillingen var dårligt valgt, snarere end at konceptet ikke lod sig tilpasse til at rumme problemet. Det er i hvert fald det indtryk, vi som evaluører blev efterladt med, da vi ved indgangen til denne evalueringsopgave

satte os ind i det tilgængelige materiale og herunder læste den hidtil eneste tilgængelige evaluering af Collective Impact indsatser foretaget af Realdania².

Erfaringerne fra de øvrige danske forsøg på at bringe tilgangen og konceptet i anvendelse viser imidlertid, at vejen til succes som i de fleste andre tilfælde er brolagt med bøvvl og udfordringer.

Det skal på ingen måde føre til, at man vender Collective Impact ryggen. Tilgangen har også i tilfældet Hjem Til Alle vist sig at kunne mobilisere ressourcer på en ny og inspirerende måde, skabe forøget opmærksomhed om et påtrængende problem og skabe rammer for udvikling af nye løsninger.

Men evalueringen har samtidigt vist, at Collective Impact har utilstrækkeligt fokus på de forhold, der er afgørende for, at det lykkes at skabe handling. At engagement og commitment til en dagsorden og et problem ikke er en statisk størrelse, der kan forudsættes opretholdt på et højt niveau, selvom det var intentionen.

Baseret på erfaringer fra andre policyområder, hvor tilvejebringelse af fælles løsninger på fælles udfordringer også er i fokus, har denne evaluering af Hjem Til Alle alliancen sat fokus på det man kunne kalde "*Tilstanden i alliancen*". Inspireret af Collective Impact, af Hjem Til Alle alliancens egne taktiske indsatser, af erfaringer og teori om klyngeudvikling og ikke mindst af input fra eksplorative interviews med bestyrelsesmedlemmer fra alliancen er der til evalueringen udviklet en model, der rummer vores bud på, hvad der skal til for at alliancen lykkes.

Denne model har vi anvendt til at afdække "tilstanden i alliancen" som den ser ud på henholdsvis bestyrelsesniveau og i Advisory Board. Samt til at strukturere anbefalingerne om, hvilke indsatsfelter sekretariatet skal fokusere på i den næste fase.

² [file:///pl-dc01/RedirectedFolders\\$/SB/Downloads/Foundation%20Strategy%20Groups%20review%20af%20Collective%20Impact%20i%20Realdania%202016%20\(1\).pdf](file:///pl-dc01/RedirectedFolders$/SB/Downloads/Foundation%20Strategy%20Groups%20review%20af%20Collective%20Impact%20i%20Realdania%202016%20(1).pdf)

2.2 Overordnede resultater

Evalueringen har klart vist at Hjem Til Alle alliancen er rigtig dygtigt drevet frem og allerede er kommet langt. Der er stor anerkendelse af indsatsen fra alle involverede. Men evalueringen har også vist et behov for at prioritere kortsigtede, synliggende handlinger.

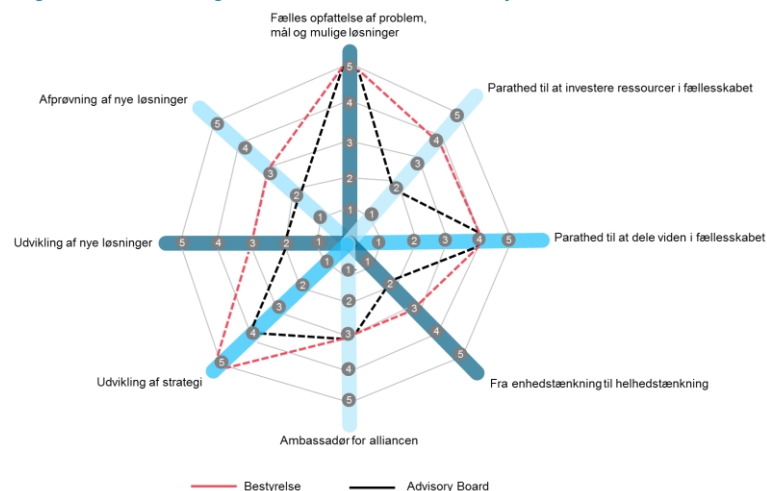
Denne vurdering af tilstanden i alliancen er baseret på føromtalt evalueringsmodel, der indeholder otte parametre, der er fundet afgørende for alliancens udvikling. Baseret herpå kan vi fastslå, at der er skabt fælles forståelse og opfattelse af problemets årsager, ligesom der er enighed om den overordnede 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.

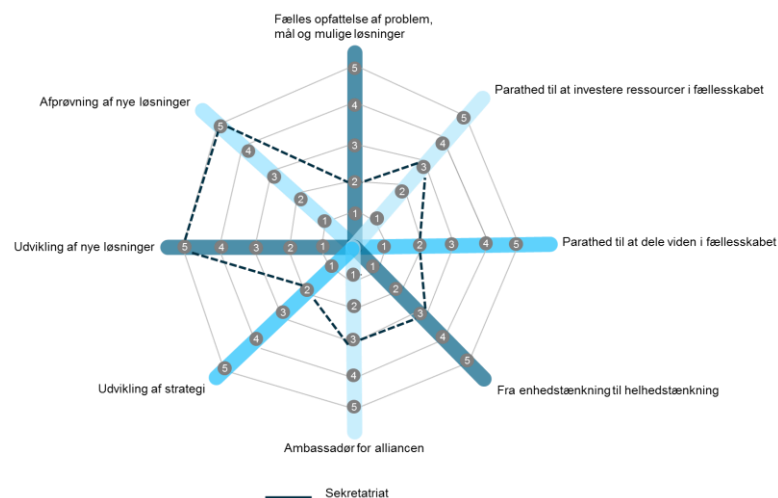
Alliancen befinder sig efter vores vurdering i en overgangsfase fra den tidlige initiering, hvor der blev skabt stort engagement og opbakning, til den næste fase, hvor det konkret skal kunne vises, hvilken forskel det gør, at der er skabt en alliance. Den store udfordring i denne fase er at fastholde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

Evalueringens detaljerede resultater kan sammenfattes i de følgende to figurer.

Figur 2:1: Vurdering af den aktuelle tilstand i Hjem Til Alle alliancen



Figur 2:2: Alliancepartnerernes anbefalinger til sekretariatets fokus fremadrettet



Figur 2.1 viser tilstanden på de udvalgte vurderingsparametre i henholdsvis bestyrelse og advisory board, mens figur 2.2 viser alliancepartnerernes anbefalinger til sekretariatets fokus i den kommende periode. Et lavt tal betyder ønske om lav prioritering, et højt tal udtrykker et ønske om høj prioritering af et tema.

Vi ser det som en central problemstilling, at sekretariatet fortsat i så høj grad som tilfældet er, er drivende for udviklingen af alliancen. Sekretariatet gør det fremragende og skal nok nå resultater. Det er vi faktisk ret trygge ved. Men den overordnede og langsigtede målsætning om at fjerne problemet med hjemløshed blandt unge i 2027 bliver særdeles vanskeligt at nå, hvis engagementet ikke breder sig mere blandt alliancepartnerne og handlinger i højere grad begynder at udgå herfra.

På den baggrund anbefaler vi bestyrelsen for alliancen at fokusere på, om alliancens nuværende organisering i tilstrækkelig grad bidrager til at skabe en handlingsorienteret alliance. At drøfte om Advisory Board skal fastholdes i dets nuværende form, og om der kan findes modeller for at knytte nye partnere til alliancen, så den bliver mere dynamisk.

Ved siden af dette organisatoriske arbejde anbefaler vi at påbegynde udviklingen af en enkel måde at formidle igangsatte initiativer. Hvilke lokale alliancer er skabt? Hvad arbejder de med? Hvor mange unge er flyttet ind på kollegier? Hvor mange har fået adgang til et privat hjem for en periode? Hvilke lovgivningsmæssige barrierer står i vejen for løsninger? Hvilke nye løsningsmodeller arbejder alliancen med? Det skal primært ses som et middel til at skabe synlighed, opbakning og engagement, der kan afføde nye konkrete initiativer.

I forlængelse heraf 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.

Men vi anbefaler også stærkt at se Collective Impact som en overordnet ramme og fonden selv som udviklere af tilgangen snarere end som brugere af den. Bikubenfonden bevæger sig i retning af katalytisk filantropi og har brug for at opbygge erfaring med alliancedrevet social innovation. Det er et pionérarbejde og skal betragtes som sådan.

Følg derfor op på hvilke udfordringer tilgangen kan indebære, hvordan I har håndteret dem og skab indsigt i, hvad der skal til for at tilgangen kan fungere i en dansk, kompleks, gennemreguleret sammenhæng, hvor problemejerne (kommunerne) oplever at der er konkurrence om politisk opmærksomhed og administrative ressourcer, og hvor anden regulering står i vejen for en del løsninger.

Vi anbefaler endvidere, at evalueringsmodellen anvendes af Bikubenfonden som redskab til at vurdere tilstanden i de alliancer, der med afsæt i Collective Impact tilgangen igangsættes. Helt konkret anbefaler vi at anvende modellen 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).

Stil også gerne modellen til rådighed for andre, der vil arbejde med alliancedrevet social innovation. Efter at have arbejdet med modellen og gennemført interviews baseret derpå, er det vores klare 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

Collective Impact er en tilgang til og et koncept for håndtering af komplekse samfundsmæssige problemstillinger, som ingen aktør kan løse alene, der er udviklet i USA og de senere år søgt overført og anvendt i en dansk kontekst, primært på det sociale område.

Tilgangen tager sit udgangspunkt i erkendelsen af, at der er behov for at gå nye veje på en række områder, hvor udviklingen på trods af store indsats forsat går den gale vej eller i hvert fald ikke forbedres. Kun hvis alle de aktører, der kan bidrage til at håndtere udfordringerne, går sammen, vil problemerne kunne løses.

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

I forlængelse af denne tilgang til, hvordan samfundsmæssige udfordringer må håndteres, er der udviklet et koncept for, hvordan den nye tilgang i praksis kan organiseres. Konceptet handler om at sætte struktur på samarbejdet mellem parter, der ikke er vant til at samarbejde.

Samarbejde mellem samfundsaktører er ikke noget nyt, men Collective Impact adskiller sig ved at have meget eksplicite og klare anvisninger på, hvordan samarbejder skal organiseres og struktureres. Specifikt fremhæver Kania & Kramer, der på mange måder er ophavs personer til tilgangen, 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 er tilgangen helt overvejende relevant, når man står over for komplekse, langvarige, systemiske problemer (Kania & Kramer 2011: 35). Når man stræber efter at løse komplekse problemer, som involverer mange interesser og flere sammenkoblede systemer og processer, kan ingen enkeltaktør 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 succesfuld³. Således er det centralt:

- At indflydelsesrige og betroede frontløbere, der kan engagere de forskellige aktører i indsatsen, er med ombord.
- 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.

Siden 2011 er Collective Impact-tilgangen blev markant mere udbredt, først og fremmest i Nordamerika, men også i Danmark, hvor flere fonde har ladet sig inspirere af tilgangen og konceptet.

3.1 Collective Impact i Danmark

En række af de danske fonde er i de senere år begyndt at arbejde mere fokuseret med udvalgte samfundsproblemer. Dette er blevet beskrevet som en overgang fra den klassiske ansøgningsdrevne filantropi til såkaldt katalytisk filantropi (MandagMorgen 2013). Centralt i denne bevægelse er, at fondene bliver mere initiativtagende og indtager en faciliterende rolle på strategisk udvalgte områder.

Collective Impact passer som fod i hose til denne nye rolle for fondene, der derfor er begyndt at afprøve mulighederne heri. Centralt i tilgangen står erkendelsen af, at en række problemstillinger er så komplekse, at de ikke ejes af eller kan løses af enkeltaktører alene. Parter, der ikke nødvendigvis har tradition for samarbejde, skal bringes sammen og i fællesskab udvikle og implementere nye løsninger.

³ For erfaringer med Collective Impact og FSG's evaluering se her: <https://collectiveimpact.dk/erfaringer>

Således står analysen af behovene for at prøve nye veje i håndtering af samfundsmæssige udfordringer klar, konceptet virker oplagt og rollen passer til de fonde, der gerne vil bevæge sig i retning af mere katalytisk filantropi.

I Danmark blev Collective Impact lanceret af Realdania i 2014, som startede med tre bredt favnende grupper inden for tre forskellige problemfelter. Efter en evaluering af fremdriften i de tre initiativer blev de to af dem stoppet igen, mens det tredje, *Det åbne land*, blev fundet særdeles perspektivrigt. I *Det åbne land* er landbrug og naturinteresser sat sammen om jord-omfordeling, så jord med høj naturværdi men lav produktionsværdi ombyttes med jorde, hvor det modsatte gør sig gældende. En ombytning der er til fordel for begge parter, men hvor relationen mellem parterne indledningsvis var sådan, at et sådant samarbejde ikke ved egen kraft havde kunnet initieres.

Siden er flere andre fonde fulgt efter:

- **MedVind i Østerbyen:** Esbjerg oplever udfordringer med fattigdom blandt børn. Det har fået Esbjerg Kommune og Lauritzenfonden, der gennem mange år har været til stede i de danske havnebyer, til at gå sammen om en CI indsats. 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. Alliancen består af foreninger, læger, højskoler, DGI og Novo Nordisk med som samarbejdspartnere. Initiativet var

støttet af Den A.P. Møllerske støttefond, der imidlertid ikke har forlænget finansieringen, og initiativet kører derfor nu på vågeblus.

- **"+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, der i 2016 fik 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 at finde nye måder at sætte offentlige, private og frivillige aktører sammen om at finde løsninger på en kompleks problemstilling. Helsefonden har bevilget godt 15 mio. kr. til udviklingsarbejdet.
- **Hjem til Alle alliance:** Og så naturligvis herværende indsats igangsæt af Biku-benfonden tilbage i 2015 for at udrydde hjemløshed blandt unge.

Der kan findes andre collective impact lignende/inspirerede initiativer, men de igangsatte initiativer har været meget forskelligartede og er overvejende ikke kommet så langt, at der findes endnu ikke en større mængde erfaring at tage udgangspunkt i. Foreløbig er danske aktører, der lader sig inspirere af CI derfor mere at betragte som medudviklere end som brugere af et færdigt koncept.

Indtrykket fra de igangsatte initiativer er, at Collective Impact som koncept er meget attraktivt og i sig selv kan generere positiv energi og parathed til at prøve nye veje, hvilket er meget positivt. Men det er også et klart indtryk, at man skal passe på med at tænke, at konceptet er en opskrift på sikker succes. Det tilgår komplekse samfundsmæssige sammenhænge lidt ingeniøragtigt. Det er tydeligt, at det er rigtig svært at få det til at virke i praksis, og at det er for overordnet til at det uden betydelig bearbejdning og tilpasning kan bringes i anvendelse.

Derfor er der god grund til at se på andre alliance- eller samarbejdsdrevne tilgange til udvikling, hvorfra der kan hentes inspiration til, hvordan konceptet kan tilpasses og ikke mindst operationaliseres i en dansk kontekst. I den forbindelse

vil vi navnlig pege på udviklingen inden for innovation og erhvervsudvikling, hvor den såkaldte klyngetilgang er baseret på mange af de samme tanker om vejen til effekt som Collective Impact.

3.2 Paralleller til klyngeudvikling

Som det er fremgået, er Collective Impact som tilgang relativt ny og først ved at blive afprøvet i en dansk kontekst, der på en række områder adskiller sig fra de amerikanske omstændigheder, hvorunder tilgangen i første omgang er udviklet.

At samarbejde om at skabe udvikling og løse udfordringer, som parterne ikke kan løse hver for sig, er imidlertid ikke nyt. Ved læsning om Collective Impact-tilgangen fremstår paralleller til andre former for organiseret samarbejde derfor oplagt – eksempelvis udviklingen af erhvervsklynger, 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. Men efterhånden som tillid opbygges i relationerne, vil parterne blive klar til at gå videre til at udvikle fælles løsninger.

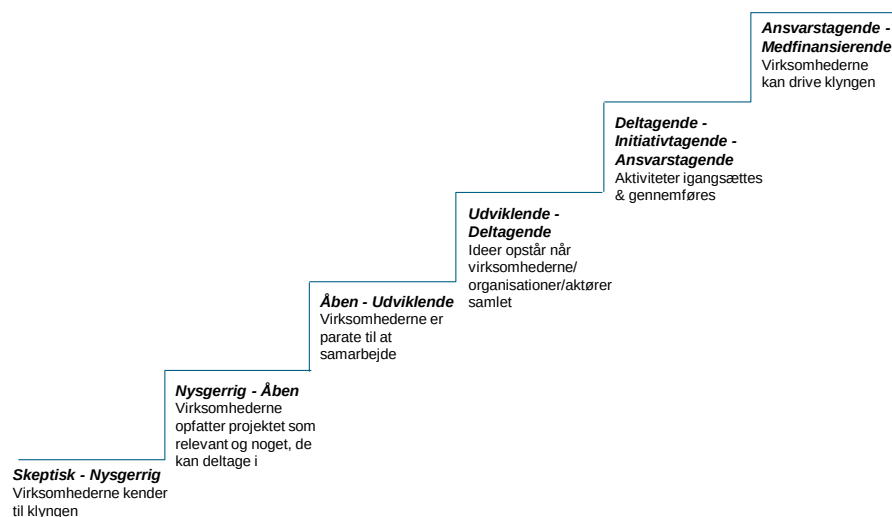
Det interessante ved klyngeudvikling er, at det ikke er opstået som et koncept, men som et empirisk fænomen. Man har simpelthen kunnet iagttage at nogle afgrænsede geografiske områder udviklede helt særlige styrkepositioner og specialiseringer inden for specifikke erhverv med meget høj konkurrencekraft. Herefter har man studeret disse områder for at identificere det samspil og de forhold, der skaber denne konkurrencekraft. Og her træder tillid, fælles forståelse, stærk-kompetencebase m.v. frem som afgørende faktorer. Virksomhederne i sådanne områder udvikler en kultur for på samme tid at være konkurrenter udadtil og kollegaer indadtil, hvor man i fællesskab søger løsninger på udfordringer for derved at stille alle bedre.

Baseret på sådanne iagttagelser af, hvorfor nogle områder klarer sig så godt, har man søgt om man fra offentlige side kunne stimulere de samme samspilseffekter

for derigennem at opbygge samme type konkurrencekraft i forskellige erhver. Det kalder man i korthed klyngeudvikling.

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.

Figur 3.1: Tillidstrappe – udvikling i relationerne mellem klyngedeltagere



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. I skemaet her på

siden har vi søgt at illustrere, hvilke grundlæggende paralleller vi ser mellem de to tilgange:

Figur 3:2 Paralleller mellem Collective Impact og Klyngeudvikling

	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 klyngesamarbejde 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.

4 Introduktion til Hjem Til Alle alliancen

4.1 Hvem og hvad er Hjem Til Alle alliancen?

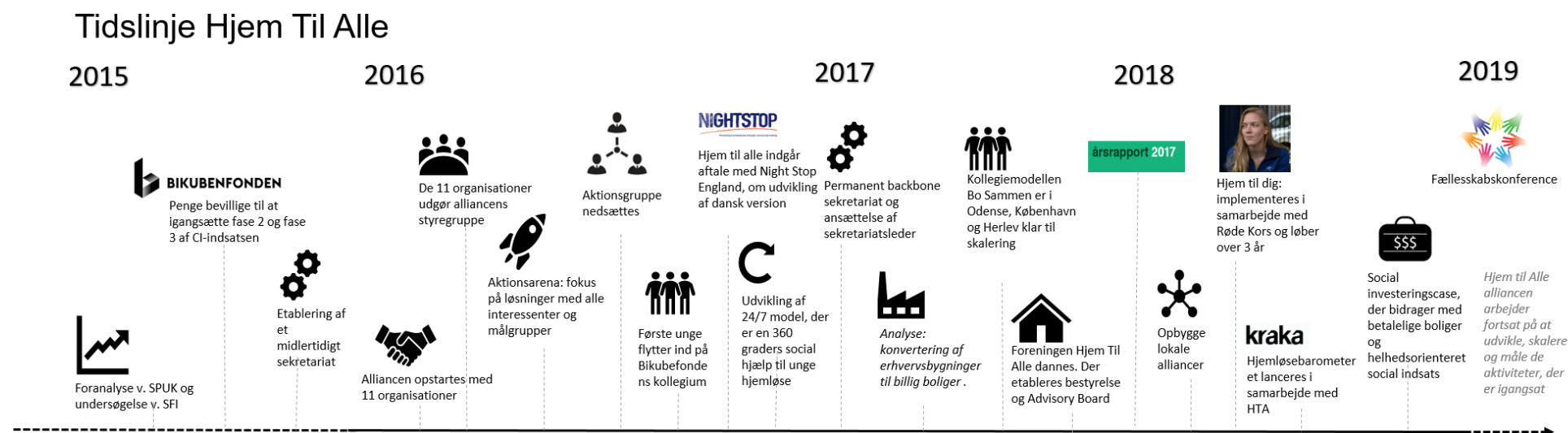
Hjem Til Alle alliancen er en alliance drevet af offentlige og private organisationer, der vil reducere og forebygge hjemløshed blandt unge i Danmark. Målet er at alle unge har et hjem i 2027.

Alliancen tager sit afsæt i en foranalyse, som initiativgruppen bestående af Bikubenfonden, Helsefonden, Københavns Kommune og Realdania i 2015

fik udført af SPUK, samt en undersøgelse om hjemløse fra det tidligere Nationale Forskningscenter for Velfærd, SFI (VIVE) fra september 2015.

Foranalsens konklusioner var bl.a. at der var sket en stor stigning i antallet af unge hjemløse. Fra 2009 til 2015 var tallet steget med 76 pct. Hertil pegede analysen på, at hjemløshed blandt unge er en uhyre kompleks problemstilling, der rummer mange forskellige perspektiver udover boligmangel, lige fra misbrug, psykisk sygdom, manglende uddannelse og netværk, uofficiel hjemløshed mv. Komplexiteten i problemstillingen kalder, ifølge analysen, på tværsektorielle løsninger, hvor bolig, netværk, uddannelse, job og inddragelse af den unges eget perspektiv sammentænkes. Dette blev derfor startskuddet til at danne en alliance, som kunne favne denne sammensætning.

Nedenstående tidslinje illustrerer nogle af de vigtigste nedslag i udviklingen af Hjem Til Alle alliancen.



Figur 4.1 Tidslinje over Hjem Til Alle

Hjem Til Alle alliancen startede for alvor op i 2016 med følgende 11 organisationer som initiativtagere: Bikubenfonden, Realdania, Helsefonden, KAB, Ungdommens Røde Kors, SAND – De Hjemløses Landsorganisation, Københavns Kommune, KL, Metropol, Socialstyrelsen og Falck.

Disse organisationer udgjorde alliancen styregruppe, hvis rolle var at kvalificere retning, strategisk og indholdsmæssigt, samt bane vejen for at alliancen kunne vokse sig større og stærkere med afsæt i udvikling af løsninger, der drives af såkaldte aktionsgrupper.

I 2017 valgte man at danne foreningen Hjem Til Alle for at styrke alliancens juridiske ramme. Dette betød at nogle organisationer overgik til at sidde i bestyrelsen, men andres overgik til at sidde i et Advisory Board.

Begge organer understøttes af et backbone-sekretariat, der samtidig fungerer som tovholder på forskellige aktionsgrupper lokalt som nationalt.

Hjem til Alle alliancen består i dag af 15 partnere. Deres rolle er at kvalificere alliancens retning og bane vejen for, at der kan udvikles konkrete løsninger, der kan skaffe boliger til unge hjemløse i Danmark.

Herunder fremgår det, hvilke 15 partnere, der er repræsenteret i hhv. i bestyrelse og i Advisory Board.



Bestyrelsen

Hjem Til Alle bestyrelsen består på nuværende tidspunkt af følgende personer og organisationer:

- Bestyrelsesformand, Agi Csonka, Villumfonden
- Næstformand, Søren Kaare Andersen, direktør, Bikubenfonden
- Bestyrelsesmedlem, Jens Elmelund, adm. direktør, KAB
- Bestyrelsesmedlem, Charlotte Markussen, direktør, Høje Taastrup Kommune
- Bestyrelsesmedlem, Anders Folmer Buhelt, direktør, Ungdommens Røde Kors

- Bestyrelsesmedlem, Bent Madsen, BL, Boligorganisationernes Landsforening
- Bestyrelsesmedlem Robert Olsen, formand, Kofoeds Skole
- Projektudviklingsdirektør Mia Manghezi, Pension Danmark



Advisory Board

Hjem Til Alle Advisory Board består på nuværende tidspunkt af følgende personer og organisationer:

- Socialstyrelsen
- Realdania
- SAND – De Hjemløses Landsorganisation
- Københavns Kommune
- KL
- Helsefonden
- Københavns Professionshøjskole
- Aarhus Kommune
- Ungdommens Røde Kors
- Røde Kors
- KAB
- Falck
- Bikubenfonden
- Kofoeds skole



Sekretariat

Sekretariatet, der har ansvaret for den daglige administration og ledelse af Hjem Til Alle alliancen, består på nuværende tidspunkt af tre personer; direktør, Vibe Klarup, analysekonsulent Ilja Sabaj-Kjær, proceskonsulent Anne Bergvith Sørensen.

Figuren giver et indblik i det store antal begivenheder, der allerede har fundet sted i Hjem til Alle alliancens 3-4 årige liv. Men den skaber også et billede af en lineær og stadigt fremadskridende proces, der ikke er retvisende. Det ville på mange måder være mere retvisende at tegne alliancens udvikling som en spiral, hvor man til stadighed vender tilbage til udgangspunktet, igangsætter nye initiativer, faciliterer etableringen af nye organiseringer og understøtter at de bliver implementeret og kommer til at fungere.

4.2 Alliancens tilgang til bekæmpelse af hjemløshed blandt unge

Hjem Til Alle alliancen arbejder som nævnt ud fra målet om at bekæmpe hjemløshed blandt unge. For at nå det mål, arbejder de på at skabe skalerbare koncepter og få forskellige aktører på feltet til at samarbejde om dem. Alliancen har en ambition om at ville samle alle dem, der kan og vil bidrage, i en aktionsfokuseret alliance, der skal bekæmpe hjemløshed blandt unge.

Alliancen vil arbejde for at deres koncepter bliver brugbare for andre parter, der ønsker at bidrage til at nå det fælles mål; f.eks. myndigheder, kommuner, frivillige organisationer og andre fonde. Målet er, at der skabes få, men stærke koncepter, at der tages udgangspunkt i nuværende gode løsninger, der kan skaleres, såvel som nye løsninger der udvikles på tværs af sektorer og fagfolk og med inddragelse af de unge selv. Yderligere er det alliancens ambition af samle og dele viden, samt pulje ressourcer på området for at kunne skabe varige og gode løsninger for unge hjemløse.

4.3 Alliancens mål

Alliancen vil skabe et hjem til hver af de 2300 hjemløse unge, der på nuværende tidspunkt står uden bolig. Det skal være et hjem, hvor de unge kan få ro og støtte til at udvikle et godt voksenliv uden ensomhed og isolation og med et godt helbred, uddannelse og arbejde. Desuden vil alliancen forebygge at nye unge bliver hjemløse.



Het konkret har alliancen givet sig selv 10 år til at løse opgaven, hvilke vil sige at de i gennemsnit skal skabe godt 200 hjem om året i perioden 2016-2026. Dette skal ske og sker gennem 3 strategiske indsatser:

- Skabe flere billige boliger
- Udvikle og sikre bedre social støtte
- Forebygge hjemløshed

Som illustreret i tidslinjemodellen, så har Hjem Til Alle alliancen i et par år været i gang med at udvikle og eksekvere på disse tre strategiske indsatser og flere konkrete initiativer er blevet søsat. På næste side har vi kort beskrevet to af disse konkrete initiativer: Hjem Til Dig og Kollegiemodellen.

Hjem til dig

Projektet Hjem til dig giver unge på kanten af hjemløshed en ny mulighed. I projektet åbner frivillige private familier deres hjem for unge hjemløse, hvor de tilbydes en midlertidig base, tryghed og et fællesskab. For unge hjemløse kan det være skridtet, der forhindrer dem i at ende i permanent hjemløshed.

Hjem til Dig er et samarbejde mellem Hjem til Alle, Røde Kors og Ungdommens Røde Kors, finansieret af Bikubenfonden og OAK Foundation Denmark. Hjem til Dig-projektet vil over 3 år teste om det i hhv. København, Aarhus og fra 2019 også Roskilde kommune er muligt at mobilisere familier til at være værtsfamilier for unge på kanten af hjemløshed. Og teste hvorvidt disse unge har mod på at tage imod et sådant værtskab.

Hjem til dig bygger på, at unge hjemløse i alderen 18-29 år kan flytte ind hos en frivillig værtsfamilie eller enkeltperson i 3-6 måneder. Røde Kors klæder værtsfamilien godt på til opgaven og tilbyder løbende sparring i forløbet. Derudover bliver den unge hjemløse tilbudt en mentorordning af Ungdommens Røde Kors, hvor den unge får en frivilligven og muligheden for at blive en del af et unge-fællesskab. Røde Kors hjælper med at skabe relationen mellem den unge og værtsfamilien og sørger for et grundigt introduktionsforløb, hvor alle parter er trygge.

Hjem til Dig er i pilottest-fasen og på nuværende tidspunkt (medio december 2018) bor 1 ung i hhv. Aarhus og København hos en privat familie og det går godt. Projektet er lidt bagud i tidsplan, men styregruppen har vurderet, at der er rimelige årsager til forsinkelsen. Målet er at 40-60 unge i løbet af de næste tre år får testet Hjem Til Dig.

Kollegiemodellen

Hjem til Alle alliancens kollegiemodel, Bo Sammen, giver hjemløse unge adgang til både en bolig og et hverdagsfællesskab med andre unge.

Private kollegier reserverer 10-20 % af boligerne til hjemløse unge, som er studerende eller har en ambition om at blive det. Kommunen anbefaler de unge til kollegieboligerne. Anbefalingen sker på baggrund af både kommunens vurdering af, hvilke unge, der egner sig til at bo på kollegiet og indgå i kollegiefællesskabet – og de unges egne ønsker om at bo på et kollegie.

Det er ikke ligetil at flytte ind på et kollegie med universitetsstuderende, der tilsyneladende har styr på livet, når man selv er hjemløs og har svært ved at få fodfæste i uddannelseslivet eller på arbejdsmarkedet. For at skabe succes er det sikret at kommunen forpligtiger sig til at yde den nødvendige støtte til den unge. Mens kollegiet forpligter sig til at hjælpe de unge med at komme godt på plads ved fx at være med til at organisere, at der anskaffes møbler og inventar til boligen og ved at være lempelige i administrationen af krav om studieaktivitet. Kollegiets vicevært fungerer derudover som støtteperson og konfliktmægler og tager et særligt medansvar for at skabe et hjem for alle på kollegiet. Endelig sørger udvalgte medkollegianere for at alle nye kollegianere får en god velkomst og invitation ind i kollegiefællesskabet.

Bikubefonden har i tæt samarbejde Københavns og Odense kommuner etableret 18 pladser på fondens kollegier i disse byer. Lauritzenfonden har på lignende vis indgået aftale med Herlev Kommune. Hjem til Alle hjælper med at etablere samarbejdsrelationerne og arbejder nu for at udbrede og skalere kollegiemodellen i Danmark. Målet er på nuværende tidspunkt at skaffe 100 boliger gennem kollegiemodellen.

5 Model til vurdering af Hjem til Alle alliancen

Som nævnt i indledningen indgår det som en central del af evalueringen, at "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."

Som grundlag for vurderingen af fremdriften i HTA alliancens arbejde har vi hentet inspiration fra fire forskellige kilder og på det grundlag udviklet en model, der løbende vil kunne anvendes til at vurdere tilstanden i alliancen og herudaf udlede opmærksomhedspunkter for sekretariatet, bestyrelsen, advisory board eller Bi-kubenfonden.

De fire forskellige kilder er:

- Collective Impact generel evalueringsmodel
- HTA alliancens 6 taktiske indsatser
- En model for evaluering af klyngesekretariater
- Input fra interviews med centrale kilder

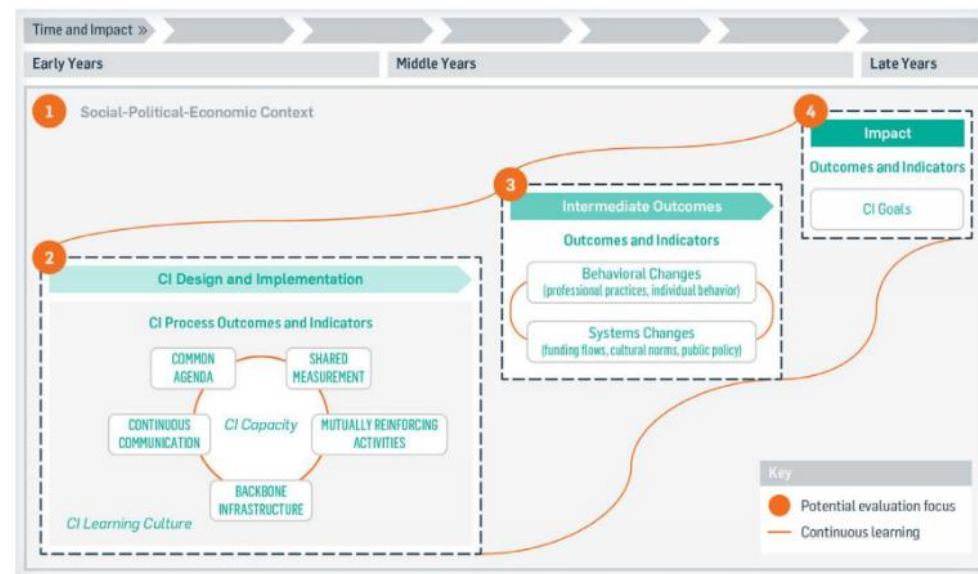
I det følgende præsenteres disse fire kilder kort og dernæst den evalueringsmodel, som evalueringen herefter er baseret på, og som vi foreslår anvendt ved fremtidige vurderinger af tilstanden i alliancen.

5.1 Evaluering af Collective Impact

FSG har for Collective Impact Forum udarbejdet en generel guide til, hvordan man evaluerer Collective Impact-initiativer. I denne indgår nedenstående figur 5.1, hvori hovedpointen er, at evalueringens fokus må afstemmes med initiativets udviklingsstadium.

Udviklingen af CI-indsatser kan ifølge denne guide opdeles i tre stadier – tidlige år, mellemliggende år og sene år. 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 adfærd ændringer, 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 5.1 Faser i alliancers udvikling, Realdania 2017; Strategic Review of Collective Impact at Realdania, FSG

I allianceernes sene år (+10 år) skal det evalueringsmæssig fokus rettes mod udviklingen i det samfundsmæssige problem, som allianceen har til formål at påvirke.

Den grundlæggende pointe om at afstemme evalueringers fokus med det aktuelle udviklingsstadium for en CI indsats er rigtig vigtig. Men den konkrete udstrækning af de enkelte faser må vurderes i det enkelte tilfælde. Jo mere kompleks problemstillingen er, jo længere tid vil de enkelte faser kunne tage.

Som illustreret i tidslinjen i figur 4.1 på side 14, så er Hjem til Alle en særdeles kompleks indsats at få på plads. Enkelte del-initiativer strækker sig ud i de mellemliggende år i ovenstående figur 5.1, hvor Hjem til dig og Kollegiemodellen begynder at skabe de første konkrete resultater. Men ellers anvendes langt de fleste ressourcer fortsat på at skabe det nødvendige samspil mellem forskellige parter og få implementeret konkrete initiativer, hvilket knyttes til de tidligere år. Som omtalt i forbindelse med figur 4.1 finder vi det i forbindelse med Hjem Til Alle allianceen lidt misvisende med en figur, der indikerer en stadigt fremadskridende proces, hvor initiativer igangsættes i den tidlige fase, hvorefter man evalueringsmæssigt kan fokusere på at følge dem.

Naturligvis kan man nu begynde at følge Hjem til Dig og Kollegiemodellen, men der vil stadig være brug for at følge arbejdet med at konvertere erhvervsbygninger til billige boliger, opbygning af lokale alliancer, udviklingen af en social investeringscase og sikkert mange flere initiativer, der vil følge i de kommende år.

Det er netop allianceens evne til fortsat at udvikle og igangsætte nye initiativer, der bliver afgørende for dens langsigtede muligheder for at lykkes med at afskaffe hjemløshed blandt unge. Denne problemstilling er alt for omfattende og kompleks til at kunne løses af nogle få tiltag.

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.

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

Det er derfor påkrævet med en operationalisering af de overordnede evalueringskriterier til den konkrete kontekst før ovenstående generelle model kan bringes i anvendelse.

5.2 HTAs 6 taktiske indsatser

HTA sekretariatet har selv udarbejdet 6 såkaldte taktiske indsatser. Disse omfatter: strategi, etablering af lokale alliancer, dataindsamling, opmærksomhedsskabelse, påvirkning af regulering og fundraising. De 6 taktiske indsatser fremgår af figur 5.2.

Der er et vist overlap mellem FSG's model for evaluering af Collective Impact indsatser og de seks taktiske indsatser. Men de seks taktiske indsatser er mere operationelle og beskriver de indsatsområder, som sekretariatet og allianceen skal have fokus på. Som sådan er de også mulige at evaluere.

Det er imidlertid vores vurdering, at en nøje gennemgang af de seks taktiske indsatser navnlig skabe indsigt i, hvad sekretariatet har udført og gennemført. Ingen af de to modeller har efter vores vurdering i tilstrækkelig grad har fokus på det man kunne kalde tilstanden i allianceen. Hermed mener vi allianceparternes parathed til at handle i fællesskab, modenheden i relationerne og andre faktorer, der erfaringsmæssigt er afgørende for at fælles handling opstår og effektfulde indsatser igangsættes og implementeres.

Vi har derfor på dette felt hentet inspiration fra studier af klynger og deres udvikling – og herunder ikke mindst sammenhængen mellem klyngens udviklingsstadium og sekretariatets rolle og funktion som understøttede for udviklingen.



Figur 5.2: HTA alliancens seks taktiske indsatser

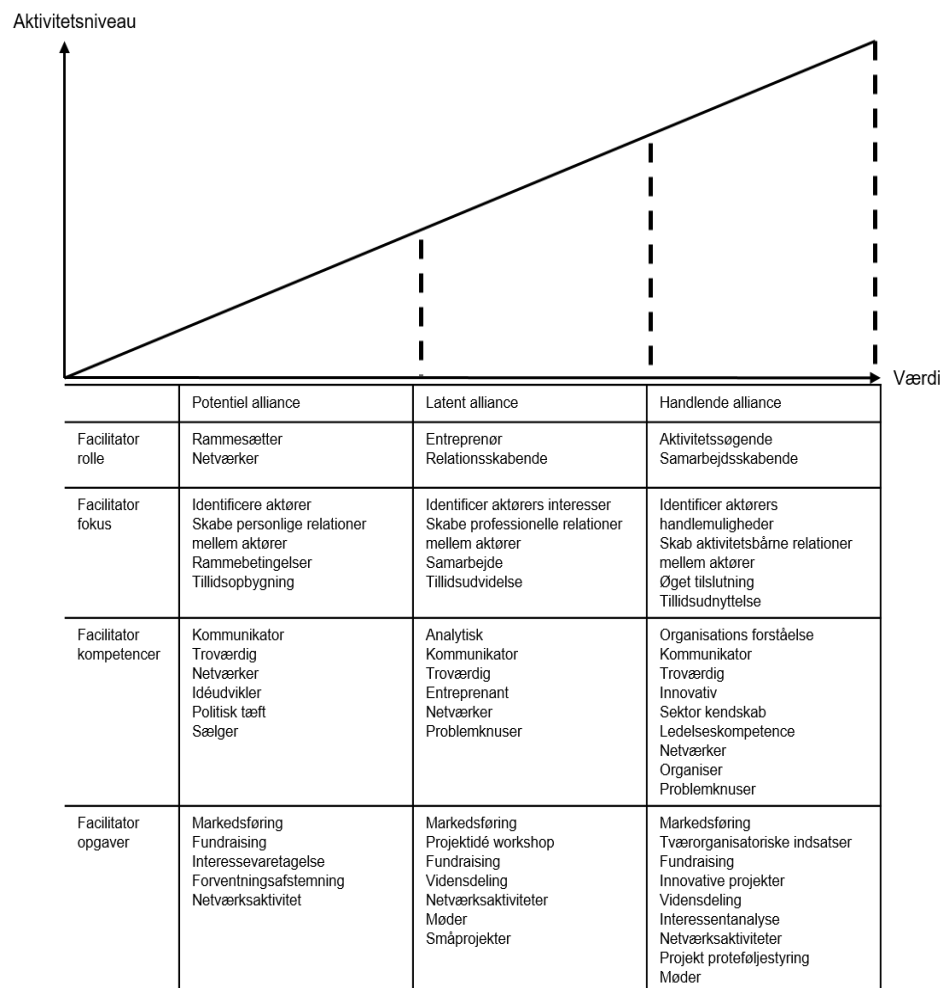
5.3 Inspiration fra klyngesekretariater

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 sammenhæng mellem tilstanden i klyngen og sekretariatets rolle m.v. 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 figur 5.3.

Det er vigtigt at understrege, at vi ikke tænker, at ovenstående kan overføres 1:1 fra klyngeudvikling til allianceudvikling. Men den grundlæggende tænkning om, at man må aflæse tilstanden og udviklingen i klyngen som forudsætning for at fastlægge sekretariatets rolle og funktion samt de heraf afledte opgaver og kompetencer tager vi med os.



Figur 5.3: Udvikling i klynger og klyngesekretariaters rolle og funktion

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

En anden helt central pointe er, at aktivitetsniveauet (y-aksen) afhænger af tilstanden i alliancen/klyngen (bemærk at forfatterne faktisk også bruger begrebet alliance om klynger og klyngesekretariater).

5.4 Eksplorative interviews

Endelig har vi som led i udviklingen af model til vurdering af fremdriften i alliancen interviewet bestyrelsens medlemmer om bl.a. deres motivation for at deltage, ønsker og forhåbninger til alliancen, deres vurdering af kritiske succesfaktorer og succeskriterier for alliancen.

Ud af disse interview kom en række konkrete opmærksomhedsfaktorer, hvoraf flere er overlappende med de forhold som den generelle model og de seks taktiske indsatser også fokuserer på. Men der kom også nye input til forhold, som udspringer af deres kendskab til lige præcis hjemløseområdet, måden hvorpå den eksisterende indsats er organiseret m.v.

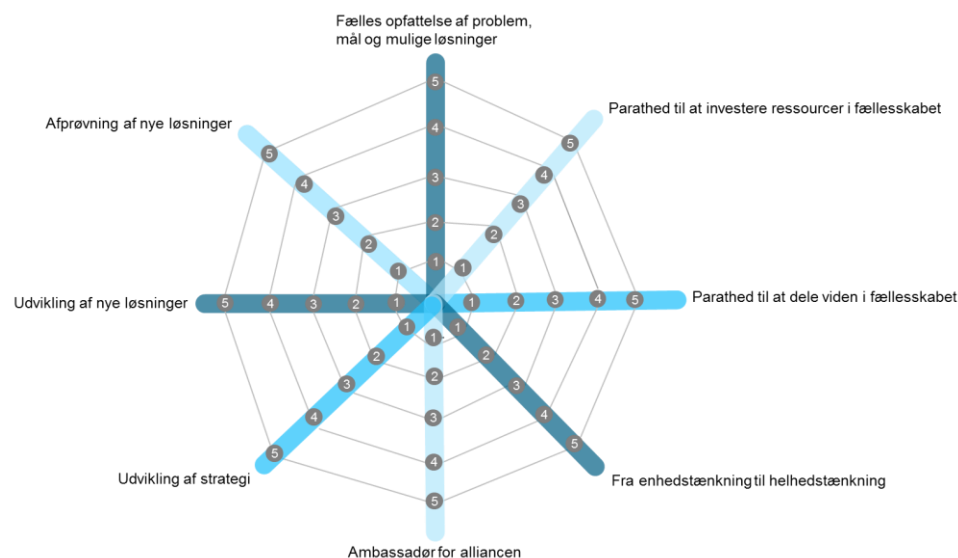
5.5 Evalueringsmodel

Med udgangspunkt i ovenstående inspirationskilder har vi udarbejdet en evalueringsmodel med fokus på otte centrale parametre (se figur 5.4), der vil danne grundlag for vurderingen af status og fremdrift i Hjem Til Alle alliancen.

Modellen er udover ovenstående inspirationskilder baseret på tænkningen i progressionsmålinger, som de kendes fra eksempelvis uddannelsesverdenen, hvor man før og efter en intervention, stiller deltagerne de samme spørgsmål, scorer deres performance og på det grundlag vurderer, om der er sket fremskridt.

På lignende måde har vi tænkt, at vi ville udvikle en model, der kan anvendes til vurderingen af fremdrift og tilstand i alliancen, som grundlag for at udpege mulige opmærksomhedspunkter. Modellen og vurderingen vil så kunne gentages på

senere tidspunkter med henblik på at vurdere fremdriften i den mellemliggende periode og evt. behov for justering af opmærksomhedspunkterne i alliancens arbejde.



Figur 5.5: Evalueringsmodel for vurdering af tilstand og fremdrift i Hjem til Alle alliancen

I det følgende skal vi kort gennemgå indholdet af modellens 8 temaer.

Fælles opfattelse af problem, mål og mulige løsninger er taget direkte fra CI evalueringsmodellen og de seks taktiske indsatser. Uden fælles retning, mål og mening er det umuligt at få aktører til at agere i fællesskab. Det er vigtigt at være opmærksom på, at det ikke er tilstrækkeligt at have fælles problem- og målopfattelse. Der skal også være enighed om løsninger, hvis det skal kunne omsættes til handling.

Parathed til at investere ressourcer i fællesskabet handler om, at alliancen ikke har nogen ressourcer i sig selv. Alliancen har kun de ressourcer, parterne stiller til rådighed for den. Forudsætningen herfor er, at de ser en mulighed for at opnå større effekt ved at pulje deres midler og udvikle fælles løsninger fremfor fortsat at arbejde med hver sin mindre ressourcepulje.

Parathed til at dele viden i fællesskabet handler om at opbygge fælles erfaring og viden. Alle parterne er aktive i feltet og vil være involveret i forskellige indsatser og på sigt gennemføre indsatser igangsat af alliancen. Kun ved at dele viden og erfaring kan det sikres at alle hele tiden står på skuldrene af tidligere indsatser.

Fra enhedstænkning til helhedstænkning handler om evnen og paratheden til at frigøre sig fra de nuværende organisatoriske rammer og også se sin organisation som en del af en ny organisering – alliancen.

Ambassadør for alliancen handler om at starte en bølge, hvor alle allianceparter søger at mobilisere flere parter og aktører til at være opmærksomme på problemet og også begynde at tænke i fælles løsninger fremfor fortsatte individuelle indsatser.

Udvikling af strategi handler om at alliancen nødvendigvis må være dynamisk og at alle parter derfor hele tiden skal indgå i og bidrage til drøftelser af, hvordan alliancen kan blive mest effektiv.

Udvikling af nye løsninger handler om løbende at udpege, udvikle og afprøve nye muligheder for at angribe problemet på nye måder, give inspiration og i det hele taget se sig selv som en del af løsningen på problemet og tage dette ansvar på sig.

Afprøvning af nye løsninger handler om at parterne skal se sig selv som et laboratorium og stille sig til rådighed for afprøvning af nye løsninger. Det er ikke nok

at finde på og give inspiration, hvis det ikke er muligt i praksis at prøve løsningerne af.

Det er med dette udgangspunkt, at vi har vurderet tilstanden i alliancen. I metodeafsnittet bagerst i rapporten har vi redegjort for, hvordan vurderingen i praksis er gennemført.

6 Alliancens aktuelle tilstand

I de følgende afsnit præsenteres vurderingen af alliancens tilstand for hver af parametrene i modellen, som den blev vurderet ved evalueringens gennemførelse i efteråret 2018. Oprindeligt opererede vi kun med seks parametre i vores evalueringsmodel, der strukturerede interviewene. Undervejs blev vi opmærksomme på behovet for at splitte to af parametrene op, idet der var nuancerer i besvarelsene, der ikke med rimelighed kunne sammenvejes til en samlet vurdering/score. Herved kom vi frem til den nuværende 8-armede model. Da interviewene blev gennemført efter en guide baseret på 6 parametre, har vi valgt også at præsentere resultaterne med denne systematik.

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.

6.1 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 pjalterne 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 bestyrelsen 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 facilitere arbejdsprocesser, der samler forskellige synsvinkler på den fælles udfordring, så forskellighederne bliver produktive.

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.

6.2 Parathed til at dele eller investere i fællesskab

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 øvrige medlemmer er klar til at dele ressourcer, men der er også en oplevelse af, at det er forskelligt, hvad de forskellige partnere 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 alliancepartnere 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 vidensdelelrolle. 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 finansiel 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 alliancepartnere villige og parate til at dele og investere i fællesskabet. Dog er det relativt varierende, hvordan alliancepartnere 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.

6.3 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 egeorganisation 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 alliancepartnerne 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 alliancepartnerne 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 alliancepartnerne 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 alliancen som en ressource, hvilket i høj grad hænger sammen med, at alliancen arbejder med en problemstilling, der også er relevant for organisationerne selv. Det synes dog at være ret afgørende, hvor meget partnerne selv får ud af det i forhold til deres villighed til at opgøre organisationens succes på mål, der er fastlagt af alliancen. Ligesom alliancepartnerne

parathed til at dele og investere i fællesskabet, er det i forbindelse med helheds-tænkningen også væsentligt, at alliancepartners arbejde i alliancen taler ind i nogle af deres egen organisations mål og strategier.

6.4 Ambassadør for alliancen

Bestyrelse

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

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 alliancens 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 alliancen, 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 alliancen 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 alliancen, 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 alliancens eksistens. Således har op til flere af medlemmerne videre-sendt folk, der har henvendt sig om hjemløshed blandt unge, til Hjem Til Alle alliancens sekretariat.

I Advisory Board er der en stor efterspørgsel efter at kunne kommunikere nogle resultater af alliancens arbejde. Inden for dette parameter er det tydeligt, at Advisory Board er længere væk fra Hjem Til Alle alliancens "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 alliancen 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 (hvis muligt) leve op til det.

6.5 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 partnerne i nogen grad, at det særligt er nogle parter, 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. Én 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 opstartsfase. 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.

6.6 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 lave 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 alliancepartnernes 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 af 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.

6.7 Samlet vurdering af alliancens tilstand

Inden vi opsummerer de samlede resultater af henholdsvis bestyrelsens og Advisory Boards vurdering af analysemodellens parametre, vil vi kort nævne partnernes motivation for at indgå i alliancen, da resultaterne jo skal ses i forhold til deres motivation og forhåbninger til 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.

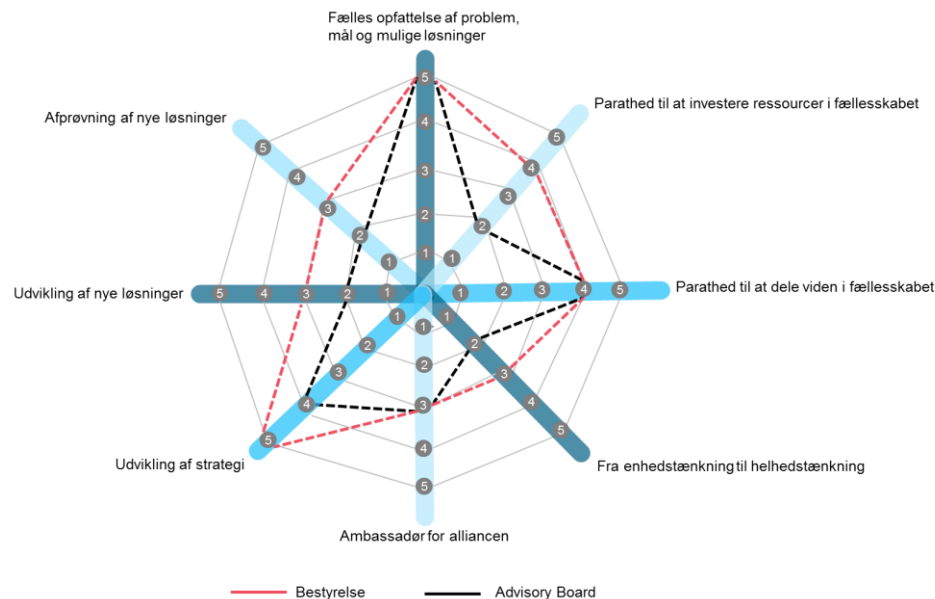
Blandt Advisory Board medlemmerne varierer det en del, hvordan ens motivation for at engagere sig kommer til udtryk. Lidt groft opdelt kan man tale om mere eller mindre passive og aktive partnere. Der er partnere, som primært ønsker at bidrage til vidensdeling og dermed kan karakteriseres som mere passive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

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 ambasadører 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.

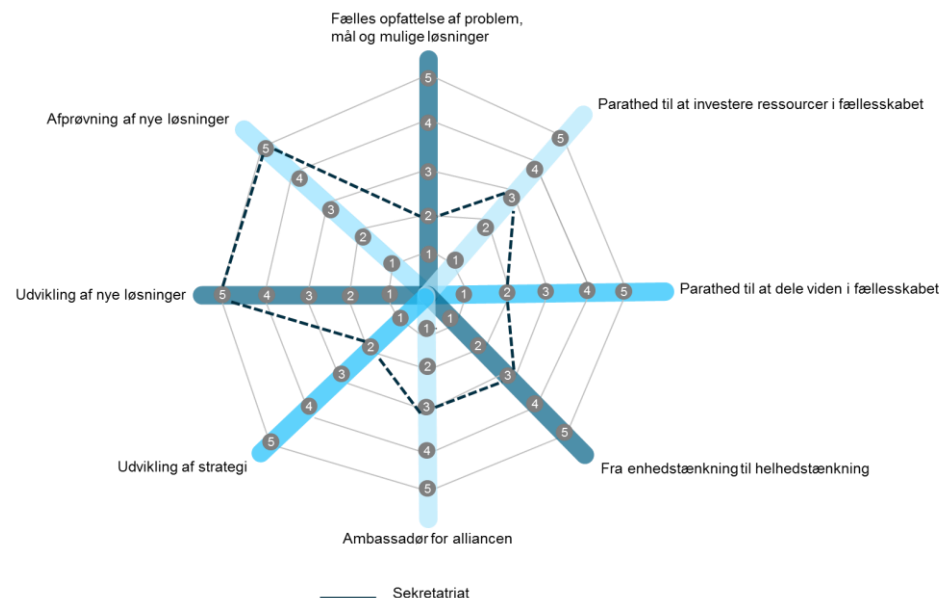
Figur 6.1: Vurdering af alliancens tilstand ifølge bestyrelse og advisory Board i Hjem Til Alle



Figuren angiver alliancens tilstand baseret på to typer af informationer:

1. I hvor høj grad medlemmerne af henholdsvis bestyrelsen og Advisory Board vurderer at de har en fælles opfattelse af problem, mål og løsninger etc. (vurderet parameter for parameter).
2. I hvor høj grad de faktisk svarer det samme, når de skal forklare deres opfattelse af problem, mål og løsninger (hvor denne måde at spørge er relevante)

Figur 6.2: Ønsker til sekretariatets prioritering af dets indsats i næste fase ifølge alliancepartnere i Hjem Til Alle



Figuren viser medlemmernes ønsker til sekretariatets prioriteringer i den kommende periode. Et lavt tal betyder lav prioritering, et højt tal udtrykker et ønske om høj prioritering af et tema.

Modellen og vurderingerne er forklaret og uddybet i bilag 1.

7 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.

7.1 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 6.1). Dermed har alliancen opnået en vigtig milepæl i forhold til alliancedrevne indsats, 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 6:6.1), 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.

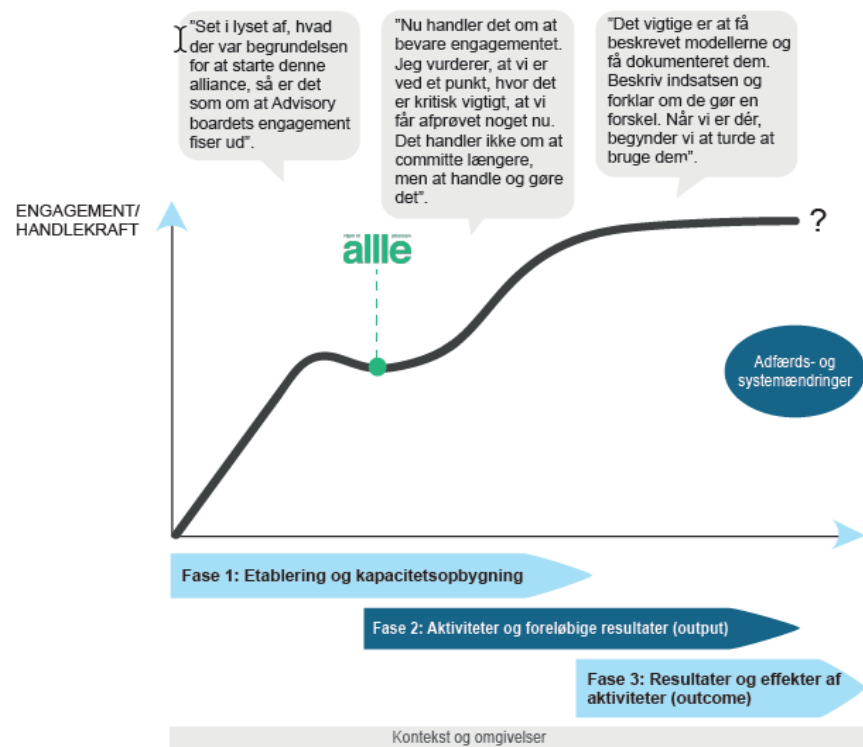
Hjem Til Alle alliancen står over for en ny fase i alliancens udvikling. Det er en fase, der i højere grad end tidligere har fokus på handling. Alliancen går fra at have været i en naturlig etableringsfase, hvor fokus har været på at samle parterne til alliancen, skabe dialog, udvikle strategi og fælles 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 6.1 og 6.2).

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 – og så naturligvis ikke mindst fordi det er formålet med alliancen. Det er vigtigt at understrege, at selvom der udtrykkes ønske om at få opprioriteret udvikling og afprøvning af nye løsninger, så udtrykkes der ikke skuffelse over alliancens og sekretariatets hidtidige virke. Der er en udbredt erkendelse af, at udfordringen med at reducere og eliminere hjemløshed blandt unge er et komplekst problem, og at selvom tallet er stort og stigende, så kan det for den enkelte kommune opleves som et begrænset problem set i forhold til de mange andre problemkomplekser, som kommunerne skal finde løsninger på. Samtidigt har indsatsen i den tidligere fase også tydeliggjort for deltagerne, at lovgivningsmæssige rammer stiller sig i vejen for en del af de løsninger, som alliancens deltagere er motiverede for at bringe i anvendelse.

Det betyder samlet set, at der lige nu opleves et lille dyk i engagementet, som illustreret i figur 7.1 herunder.

Figur 7:1: Udviklingsforløb i Hjem Til Alle alliancen



Med inspiration fra øvrige Collective Impact-indsatser (Figur 5:1 Faser i alliancers udvikling, Realdania 2017; Strategic Review of Collective Impact at Realdania, FSG) samt de mange interviews gennemført i forbindelse med denne evaluering, viser Figur 7:1 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
- Målopfyldeelse
- 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 samfundsstrukturene.

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.

7.2 Organisering af en handlingsorienteret alliance

Litteraturen om Collective Impact rummer ikke en klar opskrift på, hvordan man skal organisere et initiativ. Vigtigheden af et backbone sekretariat understreges, men hvordan alliancepartnere knyttes til sekretariatet og alliancen, kan der ikke siges noget generelt om. Det kommer helt an på, hvordan feltet, som alliancen skal agere i, er konstitueret.

I den helt tidlige fase blev et midlertidigt sekretariat drevet af et eksternt konsulenthus med finansiering fra Bikubenfonden. Denne løsning blev i 2016 erstattet af et permanent sekretariat med bopæl hos Bikubenfonden, der servicerer den samlede partnerkreds. Denne løsning har skabt stor fremgang i udviklingen af alliancen, men også givet anledning til nogle udfordringer.

Når fonde engagerer sig stærkt på udvalgte områder, er der en risiko for at andre aktører trækker sig lidt, så den samlede ressourcebase svækkes. Det er en mekanisme, der er vanskelig at dokumentere, men som sekretariatet i et vist omfang oplevede i den tidlige fase af dets virke. I forlængelse heraf kan bevidstheden om en fonds indtræden på et felt også føre til, at aktiv medvirken fra alliancepartnernes side forbindes med en forventning om finansiering. Og endelig fik nogle partnere behov for at signalere lidt klarere armslængde, så de ikke kunne siges at sige arbejdede for Bikubenfonden. Det fik flere alliancepartnere til at søge over i rollen som medlemmer af Advisory Board.

På den baggrund etableredes Hjem Til alle alliancen som en selvstændig forening med egen bestyrelse og tilhørende Advisory Board. Det har ført til en for-tættelse af arbejdet i bestyrelsen, der nu arbejder langt mere kontinuerligt og tættere end partnerne gjorde tidligere. Men det har også skabt et skel mellem bestyrelsen og Advisory Board, der nu kun mødes sjældent, og som i højere grad arbejder enkeltvis sammen med sekretariatet end skaber løsninger i samarbejde med de øvrige alliancepartnere.

Det er i denne situation, vi som evaluatore har mødt Hjem Til Alle alliancen i sommeren 2018. Som det fremgår af Figur 7:1, 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 6.4). Yderligere har bestyrelsesmedlemmer en større parathed til at investere ressourcer i fællesskabet, ligesom de i højere grad vægter alliancens mål i deres egen organisation sammenlignet med medlemmer af Advisory Boardet (afsnit 6.3).

Flere udtalelser fra hhv. Advisory Board-medlemmer og bestyrelsesmedlemmer indikerer, at der ligger et forbedringspotentiale i alliansens 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.

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 alliancepartneres 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 alliancen. 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.

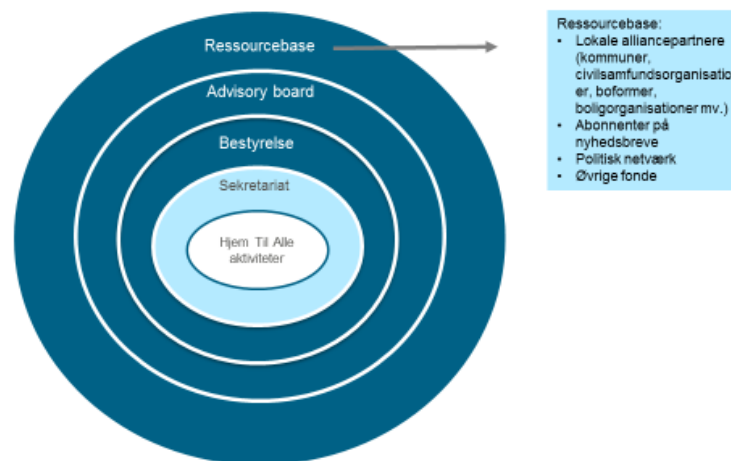
I selve betegnelsen Advisory Board ligger der en implicit forståelse af, at man er et rådgivende organ. Alliancepartnere fra såvel bestyrelse som Advisory Board påpeger imidlertid, at der kan være behov for mere end den rådgivende funktion:

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. 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 7.2: Aktøroversigt



Alliansens 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.

Men selvom det er alliansens store styrke, så er det ikke uden udfordringer. Enkelte alliancepartnere har en oplevelse af, at de ikke kan mærke, at de parter, der oprindeligt stod bag alliancen, men som nu er medlemmer af Advisory Board, fortsat skubber på.

På baggrund af alliancepartneres udtalelser om alliansens 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. I den nuværende situation 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 alliancepartnere 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.

7.3 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 løsningssiden".

Ovenstående citat indrammer på mange måder alliancens nuværende tilstand. Vender vi tilbage til alliancens udvikling (se figur 7.1), 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 og den stadige igangsættelse af nye aktiviteter og tiltag. Samtidig viser den forudgående analyse, at alliancepartnere efterspørger et større fokus på udvikling og afprøvning af løsninger, og ikke mindst dokumentation af de hidtidige resultater, som alliancens arbejde har af født.

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 samspillet 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.

7.4 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. Hertil kommer en lang række aktiviteter, der fokuserer på at skabe opmærksomhed, påvirke den politiske dagsorden, italesætte barrierer for løsninger i den nuværende lovgivning m.v. Alt sammen aktiviteter der er vigtige, hvis problemet på lang sigt skal elimineres, men som ikke kan synliggøres og dermed skabe oplevelsen af fremgang, resultatskabelse og succes.

Ifølge flere af alliancepartnere 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 7.3.

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 alliancepartnere en større synlighed omkring de foreløbige resultater af Hjem Til Alles initiativer, da disse vil medvirke til at understøtte handlekraften og engagementet i alliancen.

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.

7.5 Et handlingsorienteret sekretariat

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

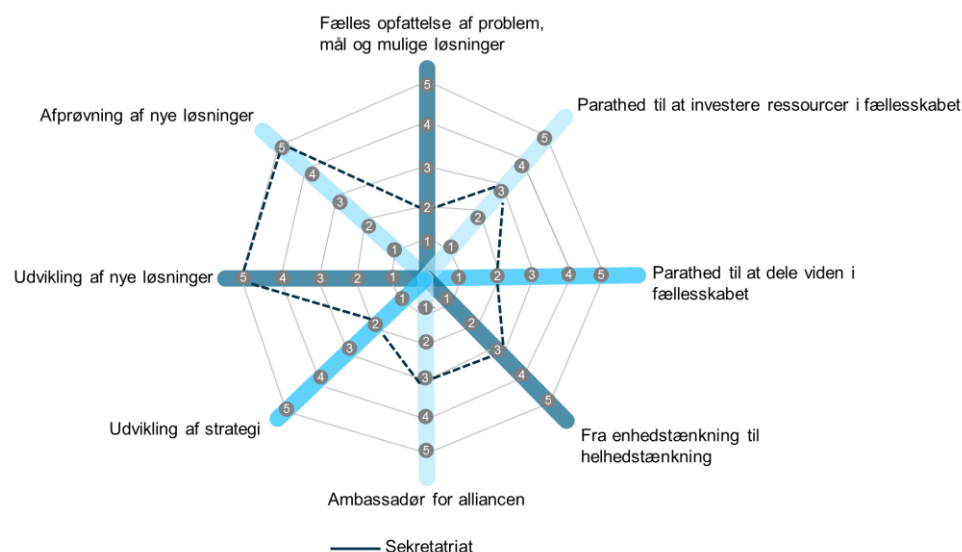
I takt med at alliancen udvikler sig, skal sekretariatets rolle, fokus, kompetencer og opgaver følge med. Ser vi nærmere på de forskellige parametre, der medvirker til fremdrift i alliancen, vurderer alliancepartnere, at sekretariatet i høj grad skal

prioritere udviklingen og afprøvningen af nye løsninger i fremtiden (se figur 6.2, side 33).

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 alliancepartnere 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 7:3 Ønsker til sekretariatets prioritering i fremtiden ifølge alliancepartnere 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 alliancepartnere 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 7.2 om organisering af en handlingsorienteret alliance.

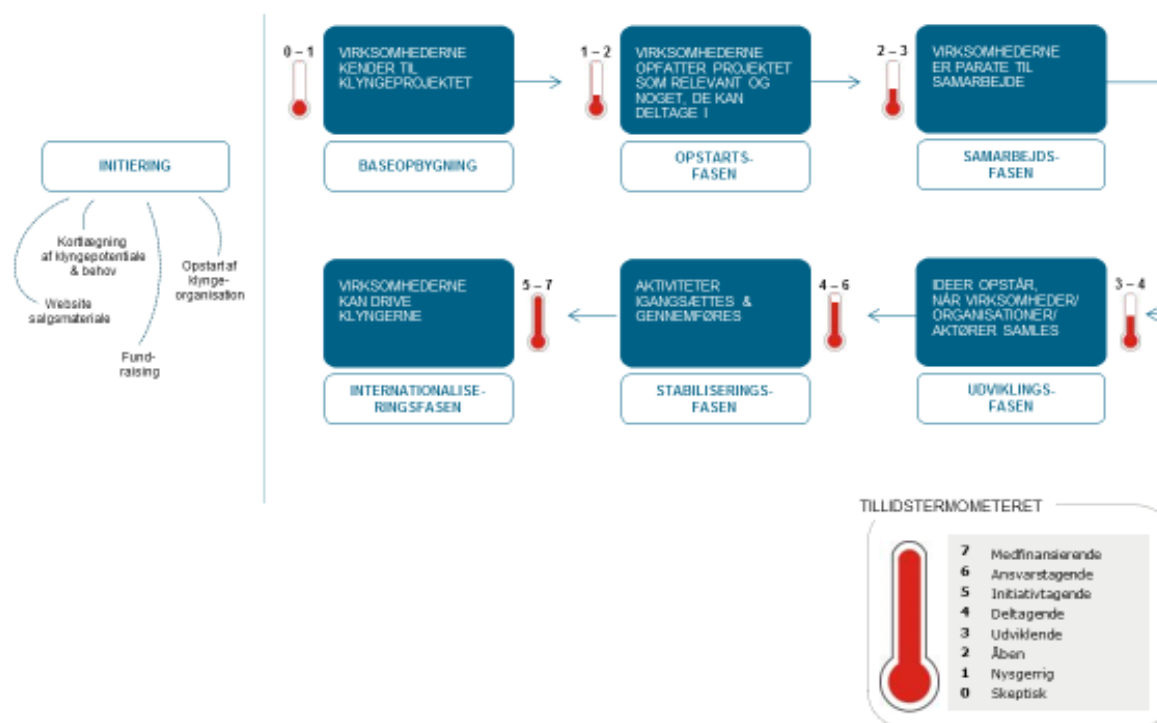
Ser man på tværs af de forskellige parametre og alliancepartnernes udtalelser herom, indtager sekretariatet ofte en faciliterende rolle. Ifølge alliancepartnere skal sekretariatet særligt agere facilitator i forhold til at skabe samarbejdsforbindelser mellem nationale og lokale aktører i alliancen. De 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 7.4 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 måder overlapper med Collective Impact-drevne alliancer (se afsnit 5 for en uddybning af dette).

Det centrale i erfaringerne fra dette område 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 alliancepartnernes evne til at 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.

Figur 7.4. illustrerer hvordan partnernes roller i klynger udvikler sig efterhånden som den indbyrdes tillid etableres og udbygges.

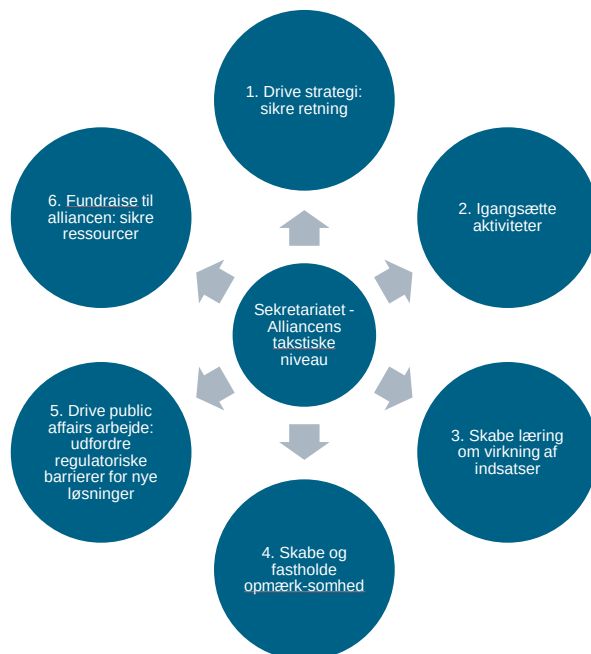


Figur 7.4: Udvikling i partnernes rolle i klyngeudvikling

Som nævnt er vi forsigtige med at antage, at Hjem Til Alle sekretariatet kan kopiere klynge sekretariaters 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 7:5: 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.

8 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 at udvikle løsninger på langsigtede og strukturelle problemstillinger.

På den baggrund har evalueringen givet anledning til følgende anbefalinger:

Anbefalinger til BESTYRELSEN

- Det bør drøftes om alliancens nuværende organisering i tilstrækkelig grad bidrager til at skabe en handlingsorienteret alliance? Kan Advisory Board revitaliseres eller på anden måde få større værdi for alliancen – ellers er der måske ikke brug for det?
- Skab grundlag for at I som bestyrelse bliver mere handlingsorienterede og bidrager til at skabe engagement i hele alliancen. Kan tovholderfunktioner fordeles og arbejdsgrupper med bredere deltagelse forankres i bestyrelsen fremfor i sekretariatet? Hvem breder kollegiemodellen ud til de næste 5 kollegier?

- Find modeller for at knytte nye partnere til alliancen, så den bliver mere dynamisk. Hvordan kan man være med? Hvordan kan man bidrage? Hvad kan man få ud af at være med? Ligger der løsninger klar, som mangler pilotkommuner?
- Påbegynd udviklingen af en enkel måde at formidle igangsatte initiativer. Hvilke lokale alliancer er skabt? Hvad arbejder de med? Hvor mange unge er flyttet ind på kollegier? Hvor mange har fået adgang til et privat hjem for en periode? Hvilke lovgivningsmæssige barrierer står i vejen for løsninger? Hvilke nye løsningsmodeller arbejder alliancen med?
- Skal alle løsninger udgå fra sekretariatet og bestyrelsen? Kunne man for at skabe engagement og synlighed få Bikubenfonden sammen med andre fonde til at finansiere en lille udviklingspulje, som HTA bestyrer, og invitere forslag til nye løsninger? Kunne man derved skabe en overgang fra igangsætter til vært?
- Diskuter hvilken rolle alliancen skal spille i "hjemløselandskabet".

Anbefalinger til BIKUBENFONDEN

- Hold fast i Collective Impact som overordnet tilgang til at bidrage til løsning af komplekse samfundsmæssige udfordringer og hold fast den langsigtede og tålmodige tilgang.
- Se Collective Impact som en overordnet ramme og Jer selv som udviklere af tilgangen snarere end som brugere af den. Følg op på hvilke udfordringer tilgangen kan indebære, hvordan I har håndteret dem og skab indsigt i, hvad der skal til for at tilgangen kan fungere i en dansk, kompleks, gennemreguleret sammenhæng, hvor problemejerne (kommunerne) ikke er så optagede af alliancens problemstilling og hvor anden regulering står i vejen for en del løsninger.

- Italesæt dilemmaerne knyttet til fondsfinansierede Collective Impact løsninger. Se Jer som vidensproducenter, der kan tilføre både Jer selv og andre nye indsigter. Stil spørgsmål til evaluatorene der gør Jer klogere på muligheder og begrænsninger i tilgangen.
- Spørg bevillingsmodtager hvilke spørgsmål og dilemmaer de er optagede af, og hvilke emner de ville ønske at bruge evaluering til at bringe frem i lyset.
- Brug modellen til vurdering af tilstanden i alliancen med jævne intervaller, f.eks. hvert andet år. Brug den som udgangspunkt for dialog om fokuspunkter for arbejdet i den efterfølgende periode.
- Test evt. om dataindsamling kan forenkles (telefoninterviews eller spørgeskema), så modellen kan bruges til hyppigere "puls-målinger", hvor temperaturen på alliancen tages og evt. udfordringer identificeres og tages op.
- Stil modellen til rådighed for andre alliancedrevne initiativer, så der skabes en bredere erfaringsbase baseret på samme terminologi og metodik.
- Overvej, hvordan I kan åbne døre for øvrig finansiering fra fx andre fonde.

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/almdel/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 Klyngekompani <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

Bilag 1: Metode

De otte parametre i evalueringsmodellen 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.

Pluss har gennemført interviews med følgende 7 bestyrelsesmedlemmer:

- Bestyrelsesformand, Agi Csonka
- Næstformand, Søren Kaare Andersen, direktør, Bikubenfonden
- Bestyrelsesmedlem, Jens Elmelund, adm. direktør, KAB
- Bestyrelsesmedlem, Charlotte Markussen, direktør, Høje Taastrup Kommune
- Bestyrelsesmedlem, Anders Folmer Buhelt, direktør, Ungdommens Røde Kors
- Bestyrelsesmedlem, Bent Madsen, BL, Boligorganisationernes Landsforening
- Bestyrelsesmedlem Robert Olsen, forstander, Kofoed Skole

Hertil er følgende 8 Advisory Board-medlemmer blevet interviewet:

- Birgitte Anker, direktør, Socialstyrelsen
- Mette-Margrethe Elf, projektchef, Realdania
- Ask Svejstrup, sekretariatschef, SAND – De Hjemløses Landsorganisation
- Mikkel Boje, direktør, Københavns Kommune
- Niels Arendt Nielsen, Fagchef, KL
- Hanne Jervild, direktør, Helsefonden
- Stefan Herman, rektor, Københavns Professionshøjskole
- Erik Kaastrup-Hansen, direktør, Aarhus Kommune

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 5.4) udgør rygraden i evalueringen af Hjem Til Alle alliancen og de opmærksomhedspunkter, som vi afslutningsvis giver til henholdsvis bestyrelse, Advisory Board og sekretariat (se afsnit 8: anbefalinger).

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 indsats.

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.

9.1 Bestyrelsens vurdering af tilstanden 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 alliancepartnere. 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 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	Vurdering af tilstand: 5 Ønske til prioritering: 2

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) videnskæssige 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. Alliancepartnerne 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.	Vurdering af tilstand 4 Ønske til prioritering: 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 alliancepartnerne 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.	Vurdering af tilstand: 4 Ønske til prioritering: 2
Fra enhedstækning til helhedstækning	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 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.	Vurdering af tilstand: 3 Ønske til prioritering: 3

		Sekretariatet Sekretariat kan følge lidt mere op hos de enkelte alliancepartnere ift. hvad de har gjort for at arbejde med alliansens strategi og mål. Det ville være godt med en forventningsafstemning med henblik på at synliggøre sammenhæng mellem HTAs mål og strateg, og organisationernes mål og strategi - dette vil skabe incitament for øget engagement, ressourcer mv. hos alliancepartnere.	
Ambassadør alliancen	for	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.	Vurdering af tilstand: 3 Ønske til prioritering: 3
Udvikling strategi	af	Analyse: Bestyrelsens alliancepartner har alle bidraget med input til alliansens 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.	Vurdering af tilstand: 5 Ønske til prioritering: 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.	Vurdering af tilstand: 3 Ønske til prioritering: 5

	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 vidensdeler.	
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	Vurdering af tilstand: 2 Ønske til prioritering: 5

9.2 Advisory Boards vurdering af tilstanden 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.	Advisory Board: 2 Sekretariat: 3

	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.	
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. Alliancens mål er delvist sammenfaldende med organisationernes/alliancepartneres 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	Advisory Board: 2 Sekretariat: 3

		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 Alles 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. 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.	Advisory Board: 4 Sekretariat: 2

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