



Evaluering af Hjem Til Alle alliancen  
– Summary

Bikubenfonden  
December 2018

## Evaluering af Hjem Til Alle

Bikubenfonden har som ét af sine to overordnede strategiske fokusområder; Unge på kanten. 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 været aktiv i et par år og Bikubenfonden har ønsket en evaluering. Ønsket var, at evalueringen fik en sådan form, at den ville 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 kunne bidrage til at kortlægge de resultater, som Hjem Til Alle sekretariatet har skabt. Og endelig forventedes det, at evalueringen kunne bruges til at facilitere diskussioner i Bikubenfonden og andre fonde om anvendelse af Collective Impact.

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. I det følgende opsummeres evalueringens hovedresultater.



## 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 de aktuelt 2300 unge hjemløse alle har et hjem i 2027.

Baggrunden for Hjem Til Alle alliancen 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 alliancen 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. Alliancen drives i det daglige drives af et lille sekretariat, der er finansieret af Bikubenfonden.

Alliancen arbejder ud fra 3 strategiske indsatses:

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

Der er i alt 15 partnere engageret i alliancen, 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 alliancen 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.

## Collective Impact

Hjem Til Alle alliancen 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 langsigtet 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 evaluatore blev efterladt med, da vi ved indgangen til denne evalueringssopgave

satte os ind i det tilgængelige materiale og herunder læste den hidtil eneste tilgængelige evaluering af Collective Impact indsatser foretaget af Realdania<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> [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)

## Opnåede 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.

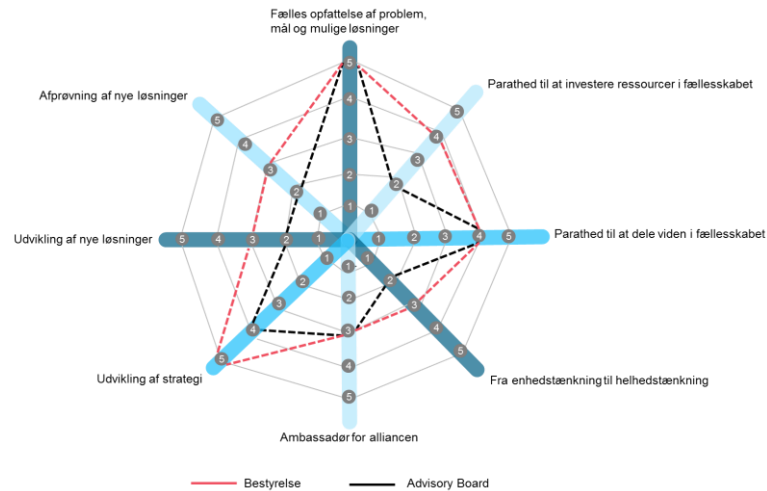
Denne vurdering af tilstanden i alliancen er baseret på føromtalt evalueringsmodel, der indeholder otte parametre, der er fundet afgørende for alliancens udvikling. Baseret herpå kan vi fastslå, at der er skabt fælles forståelse og opfattelse af problemets årsager, ligesom der er enighed om den overordnede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

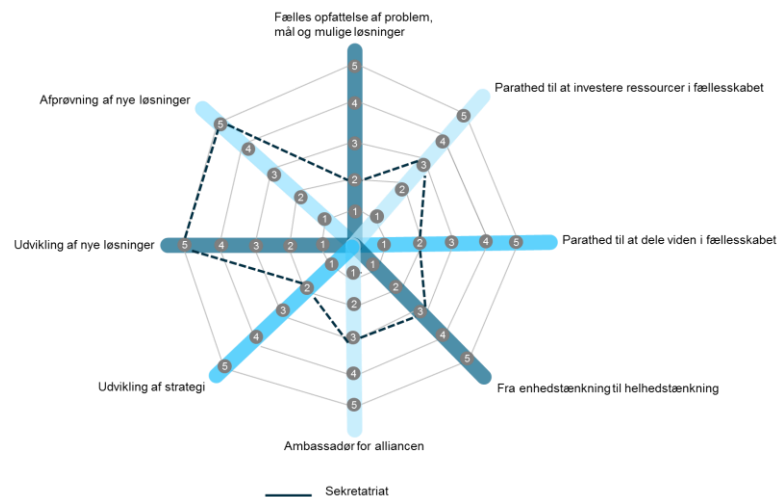
Alliancen befinder sig efter vores vurdering i en overgangsfase fra den tidlige initiering, hvor der blev skabt stort engagement og opbakning, til den næste fase, hvor det konkret skal kunne vises, hvilken forskel det gør, at der er skabt en alliancen. Den store udfordring i denne fase er at fastholde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

Evalueringens detaljerede resultater kan sammenfattes i de følgende to figurer.

Figur 0:1: Vurdering af den aktuelle tilstand i Hjem Til Alle alliancen



Figur 0:2: Alliancepartnernes 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 alliancepartnernes anbefalinger til sekretariatets fokus i den kommende periode.

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.