



# ET LETTERE LIV & SUND SKOLE

– erfaringer med at arbejde efter collective impact rammen i Helsingør Kommune

Socialt Udviklingscenter SUS, maj 2019

## INDHOLD:

- Indledning
- Fokus for denne erfaringsopsamling - hvilke forandringer kan vi forvente?
- Hvad baserer vurderingerne sig på?
- Hvad har initiativet bestået af? – en kort opsummering
- Hvad er opnået?
- Læringspunkter om collective impact – hvad har vi lært?
- Bilag 1: Oversigt over alliancegruppemedlemmer

## Indledning

Helsingør Kommune, Socialt Udviklingscenter SUS og Helsefonden har i et partnerskab gennemført initiativet Et Lettere Liv i perioden 2015-2019 og herunder siden slutningen af 2017 en fokuseret indsats kaldet Sund Skole på Skolen ved Rønnebær Alle, som afsluttes med udgangen af indeværende skoleår.

Udgangspunktet var en markant stigning af overvægtige børn og unge i Helsingør Kommune. Overvægt er en kompleks problematik, som ofte har social slagside, giver øget risiko for mobning, social isolation, lavt selvværd, øget skolefravær og mindre lyst til at gå i skole. Der findes ingen lette løsninger i forhold til at understøtte øget trivsel, herunder varigt vægttab og nye vaner for børn, unge og deres familier og tiltag har ofte begrænset effekt og/eller rammer kun et lille udsnit af målgruppen. Deraf et ønske og en ambition om et større tværsektorielt initiativ hvor kommunen og det omgivende civilsamfund, virksomheder mv. langt mere systematisk i fællesskab kunne være med til at understøtte børn, unge og familier mod øget trivsel, selvværd og mod på livet.

Afsættet og rammen for initiativet i Helsingør har været tilgangen collective impact. Collective impact er en ny samarbejdsform hvor en alliance af partnere arbejder sammen for at løse komplekse sociale udfordringer.

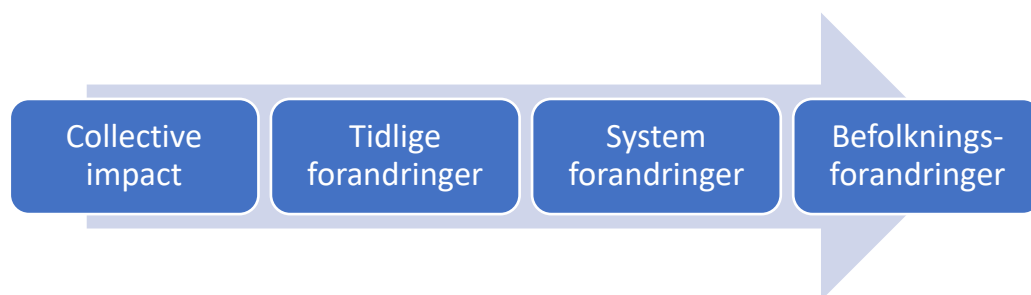
Der er i begrænset omfang erfaringer med collective impact i en dansk kontekst. Formålet med denne erfaringsopsamling er derfor at give en samlet vurdering af, om og på hvilken måde arbejdsformen og rammen, som anvendes i collective impact, er implementeret i Et Lettere Liv og Sund Skole i Helsingør og med hvilke resultater. Som supplement til denne erfaringsopsamling er der også udarbejdet et aktivitetskatalog, der giver et overblik over de aktiviteter, der er foregået i projektperioden.

Et lettere liv er en del af initiativet Bryd den sociale arv, som med midler fra Helsefonden har afprøvet tilgangen collective impact igennem konkrete projekter i Helsingør og Lejre. Foruden denne erfaringsopsamling laves der er tilsvarende opsamling fra Lejre og en tværgående opsamling på tværs af de to kommuner. VIVE udarbejder herudover en evaluering af målopfølgelsen i de to initiativer.

Fokus for denne erfaringsopsamling - hvilke forandringer kan vi forvente?

Med collective impact er det ikke altid forventeligt at identificere markante forandringer for initiativets målgruppe efter en relativt kort anvendelse af arbejdsformen. Collective impact som arbejdsform er udviklet netop mhp at opnå grundlæggende strukturelle forandringer, som kan tage lang tid, og som først efter en længere årrække vil føre til målbare resultater i målgruppen.

Forandringsprocessen kan skitseres i nedenstående ramme:



*Figuren er frit oversat og gengivet fra "When Collective Impact has an Impact", ORS Impact & Spark Policy Institute 2018*

Hvert element kan ses som skridt på vejen hen imod de egentlige ønskede forandringer. Antagelsen er således at man med collective impact som ramme om skabelsen af fælles initiativer kan skabe først tidlige forandringer, dernæst systemforandringer og endelig befolkningsforandringer.

I denne opsamling vurderes først, om det er lykkedes at implementere collective impact rammen på et generelt plan. Dernæst vurderes, om det er muligt at identificere tidlige forandringer i omgivelserne, som udgør fundamentet for egentlige systemforandringer. Næste skridt er at vurdere, om det er lykkedes at skabe forandringer på system-niveau, som tilgangen lægger op til, og endelig om det er muligt allerede nu at spore resultater for initiativets målgruppe.

Hvert element undersøges gennem en række under-spørgsmål.

Hvad baserer vurderingerne sig på?

Vurderingerne af om collective impact rammen og arbejdsformen er opnået og med hvilke resultater baserer sig først og fremmest på fokusgruppe-interviews med en række centrale aktører i initiativet:

- 15 medlemmer af alliancegruppen
- 3 medarbejdere og en 1 leder i sekretariatet (i collective impact terminologi kaldet backbone)
- 6 Øvrige centrale kommunale medarbejdere med kendskab til og erfaringer fra initiativet
- 3 Øvrige eksterne aktører som har været involveret og bidraget
- 2 Lærere på Skolen ved Rønnebær Alle
- 4 Elever fra Skolen ved Rønnebær Alle

De udvalgte aktører repræsenterer forskellige positioner og roller i initiativet og er udvalgt med henblik på at opnå en så varieret og bred indsigt i oplevelser og erfaringer med processen og forløbet som muligt. Hvor nogle har været med i hele perioden, har andre blot været med i mere konkrete aktiviteter i relativt korte perioder. Vi har valgt at holde citater anonyme, men hvor det er vigtigt ift. fortolkningen af det enkelte citat, har vi medtaget baggrundsoplysninger om interviewpersonen. Erfaringsopsamlingen baserer sig på aktørernes umiddelbare vurdering og perspektiver.

Desuden baserer erfaringsopsamlingen sig på den løbende dialog og refleksion over initiativet mellem SUS og sekretariatet for Et Lettere Liv/Sund Skole i Helsingør Kommune, aktivitetsoversigten for initiativet (vedlagt som bilag 1), gennemførte evalueringer af de enkelte aktiviteter, den tidligere gennemførte midtvejsvaluering samt initiativets Facebook og hjemmeside.

*Oversigt over medlemmer af alliancegruppen samt liste over interview vedlagt som bilag.*

Hvad har initiativet bestået af? – en kort opsummering

Den tværgående alliancegruppe blev nedsat over det første år og har været initiativets besluttende organ. Sideløbende var en lang række fagmedarbejdere og allerede eksisterende samarbejdspartnere involveret gennem arbejdsgrupper, hvor de gav deres perspektiv på udfordringerne og mulige veje frem. En fælles vision blev udarbejdet, strategier og indsatsspor foreslået og drøftet og pilotaktiviteter i gangsat.

Efter et skift af sekretariatsleder et år inde i indsatsen tog initiativet form med tre hovedspor og udarbejdelsen af mål.

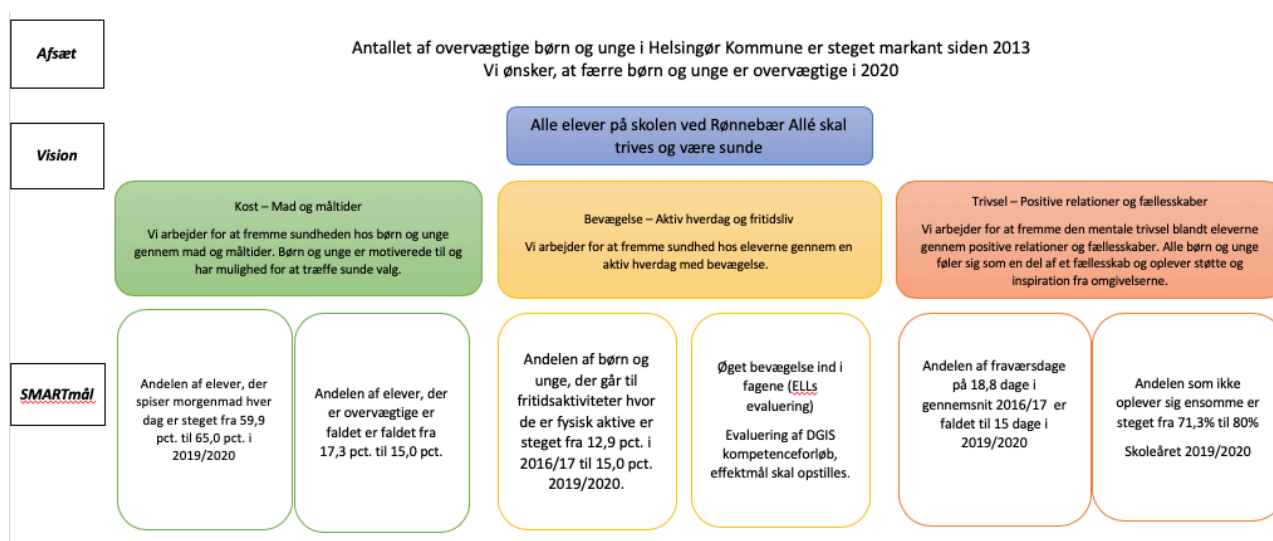
**VISIONEN: Med en nytænkende indsats vil vi sikre, at alle børn og unge i Helsingør Kommune trives og er sunde."**



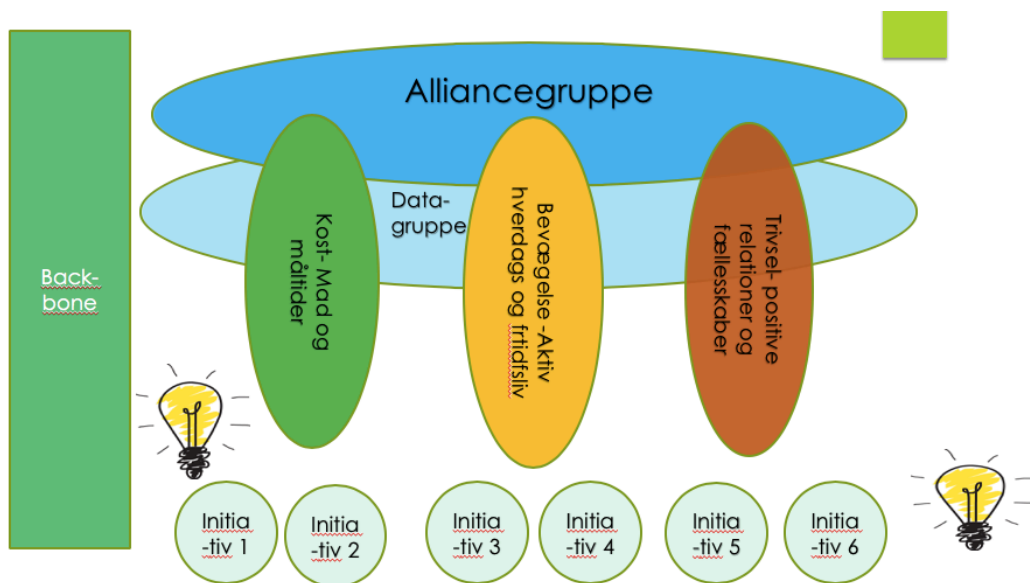
Da problematikken overvægt er meget kompleks er der mange veje at gå, og mange måder at gribe problemstillingen an. Opskriften på collective impact i en dansk kontekst ligger ikke klart beskrevet og det var vigtigt efterhånden at gøre sig erfaringer med, hvordan man arbejder bedst ind i en lokal kontekst. Indsatsen blev til en start meget spredt og præget af, hvor der helt konkret var opbakning og interesse blandt aktørerne. Det dannede et stort samarbejdsnetværk og vigtige relationer aktørerne imellem, men der var begrænset sammenhæng i indsatsen. Der var tilslutning til helt konkrete og lokale aktiviteter, men bredere, tværgående og kommunedækkende aktiviteter var vanskeligere at igangsætte.

I 2017 besluttede alliancegruppen at fokusere indsatsen for Et Lettere Liv i det sidste år af projektperioden. Ønsket var, at man kunne koncentrere kræfterne om en mere afgrænset og konkret indsats. På denne baggrund blev det besluttet at igangsætte SUND SKOLE på Rønnebær Allé Skole. Skolen er en udskolingsskole med optag fra bl.a. de udsatte boligområder Vapnagård og Nøjsomhed. Indsatsen på skolen har afsæt i at mange børn – og specielt børn fra familier med ressourceknaphed og børn, der er overvægtige – ikke spiser morgenmad, ikke dyrker idræt og trives dårligere end andre børn.

Vision og mål blev derfor justeret:



En lang række aktiviteter og indsatser er gennemført under både Et Lettere Liv og Sund Skole i hvert af de tre spor, ledet og koordineret af sekretariatet (backbone). Dette fremgår af aktivitetsoversigt for Et Lettere Liv og Sund Skole fremgår som nævnt af bilag 1 og oversigt over alliancegruppen fremgår af bilag 2.



Hvad er opnået?

**Forandringsniveau 1: Er collective impact rammen implementeret?**

I det følgende gennemgås de undersøgelsesspørgsmål, vurderingen er baseret på.

*Er collective impact elementerne implementeret?*

Collective impact rammen består af 6 elementer eller principper, som er afgørende for resultater i samarbejdet. Den overordnede vurdering er, at de seks collective impact elementer alle er implementeret igennem initiativet, men i varierende grad:

Beskrivelse af element	Hvornår er elementet implementeret?	Vurdering af implementeringsgrad
<p><b>1. Fælles dagsorden og fælles vision</b>            Med den fælles dagsorden skal aktørerne finde og definere det fælles ståsted for de problemer, mål, værdier og strategier, som collective impact-initiativet skal arbejde efter.</p> <p>Den fælles vision er det fælles og samlende sigtemål for initiativet. Det udtrykker et ønske, som kan samle aktører på kryds og tværs ud</p>	<p>Der er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En fælles vision</li> <li>• Fælles guidende principper/værdier</li> <li>• Fælles problemforståelse</li> <li>• Præcise og målbare mål</li> <li>• Overordnede strategier, som sætter retningen for, hvordan målene nås.</li> </ul>	<p>+ Der er etableret en tværgående alliance med en fælles vision og målsætning om at mindske overvægt og fremme trivslen blandt børn og unge.</p> <p>+ Der er udarbejdet et målhierarki og mål dækkende alle indsatsområder og etableret et særligt område på Talkilden til initiativet.</p>

<p>fra ambitionen om sammen at bidrage til at skabe noget bedre.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Der eksisterer en fælles problemforståelse, hvor afsættet er at der skal sættes ind med kost, bevægelse og trivsel for at lykkes</li> <li>÷ Der blev ikke i initiativets første fase opnået tilstrækkelig opbakning om tydelige overordnede strategier og en fælles handleplan for hvordan mål/delmål opnås.</li> </ul> <p><b>Samlet vurdering: I høj grad</b></p>
<p><b>2. Gensidigt forpligtende aktiviteter</b> I collective impact-initiativer fortsætter aktørerne med at løse de opgaver, som de er bedst til, men de forpligter sig til at gøre det med blikket for, hvordan deres opgaver hænger sammen med andre aktører. Og de forpligter sig til at være med til at drøfte, hvordan de ved at justere deres egne opgaver og aktiviteter kan bidrage til skabe bedre løsninger sammen med andre.</p>	<p>Der er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En række forskellige former for aktiviteter, der tilsammen medvirker til at nå de fælles mål.</li> <li>• Aktiviteterne er koordineret gennem en fælles og gensidigt forpligtende handleplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Der har været mange forskellige aktiviteter med en høj grad af tilfredshed og effekt isoleret set</li> <li>÷ Aktiviteterne har ikke systematisk været koordineret mellem alle aktører mhp at bidrage på forskellig måde ind i målene</li> <li>÷ Der har været begrænset villighed til reelt at forpligte egen organisation for at nå de fælles mål,</li> <li>÷ Det har i høj grad været sekretariatet der har været drivende på aktiviteter og indsatser.</li> </ul> <p><b>Samlet vurdering: I nogen grad</b></p>



<p><b>3. Fælles målemetoder</b></p> <p>Collective impact-initiativer sigter mod at skabe forandring af meget komplekse problemer. Det indebærer ofte en indsats, der løber over mange år. For at vurdere fremskridt og resultater er løbende måling og opfølgning på resultater en integreret del af arbejdet. Ikke blot for dokumentationens skyld, men for at bringe læring og viden til aktørerne og for at kunne justere og tilrette de strategier og indsatser, som initiativet følger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der samles data og følges op på resultater på tværs af alle deltagere i initiativet</li> <li>• Data guider indsatserne og fastholder det fælles fokus blandt deltagerne</li> <li>• Der sikres læring på tværs via data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Der er udarbejdet fælles målbare mål og mulighed for at følge dem.</li> <li>+ Data er samlet på talkilden, der giver geografisk overblik og aktuel status på mål</li> <li>+ Data var medvirkende til indkredse mål, da initiativet blev fokuseret om sund skole</li> <li>+ Der er gennemført surveyundersøgelser mhp løbende opfølgning på trivsel og bevægelse</li> <li>÷ Det er ikke blevet meningsfuldt og naturligt for alle involverede aktører løbende at anvende de data, der er tilgængelige, til at guide indsatser og til fælles refleksion og læring.</li> </ul> <p><b>Samlet vurdering: I nogen grad</b></p>
<p><b>4. Hyppig og åben kommunikation</b></p> <p>Hyppig og åben intern og ekstern kommunikation mellem de mange aktører og ud til eksterne interessenter i et collective impact-initiativ er vigtigt for at sikre kendskab, skabe tillid og sikre fælles mål og motivation.</p> <p>Løbende, konsistent og åben kommunikation er nødvendigt for at opbygge tillid, sikre gensidige</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiativets kommunikation hjælper til at opbygge tillid, sikre fælles mål og skabe fælles motivation.</li> <li>• Parterne er velinformede – og kommunikerer også indbyrdes for at koordinere aktiviteter og planer.</li> <li>• Initiativet har formået at sikre opbakning udadtil gennem løbende historier i presse og andre kanaler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Der er høj grad af succes med kommunikation både internt og eksternt via mange forskellige kanaler og platforme.</li> <li>+ De involverede oplever sig velorienterede om aktiviteter og fremdriften i dem</li> </ul>

<p>mål og skabe fælles motivation på tværs af mange spillere og eksterne interessenter.</p>		<p>+ Initiativet har fået synlighed i kommunen generelt.</p> <p><b>Samlet vurdering: I høj grad</b></p>
<p><b>5. Fælles sekretariat</b> Det kræver en stor indsats at få mange forskellige aktører og organisationer på tværs af sektorer og faggrænser til at arbejde sammen. Derfor er det nødvendigt at investere i en infrastruktur, der kan støtte op, koordinere, invitere, facilitere, og analysere.</p> <p>I collective impact-partnerskaber kaldes den enhed, som får denne opgave som fælles sekretariat, for <i>backbone</i> – altså ryggraden – for netop at signalere, hvor central og vigtig opgaven er.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er etableret en effektiv sekretariatsfunktion og ledelsesstruktur.</li> <li>• Den fælles sekretariatsfunktion faciliterer, støtter og guider partnerne i initiativet til at arbejde som planlagt.</li> <li>• Den fælles sekretariatsfunktion sikrer bred opbakning og støtte til initiativet fra nøgleaktører på feltet.</li> </ul>	<p>+ Initiativet har været drevet af en sekretariatsleder forankret i Dagtilbud og Skoler med supplerende ressourcer til kommunikation, facilitering og analyse på ugebasis og løbende praktikanter.</p> <p>+ Ansættelse af en ny sekretariatsleder et år inde i indsatsen førte til et sekretariat, der opfattes som kompetent og tilgængeligt.</p> <p>+ Sekretariatet har fungeret som en samlende faktor og været central for at få aktiviteter og tiltag i gang og hurtigt ud over rampen.</p> <p>÷ Sekretariatet har måttet fungere som udførende på flere aktiviteter, hvilket har taget ressourcer fra mere strategiske opgaver og funktioner</p> <p><b>Samlet vurdering: I høj grad</b></p>

<p><b>6. Brugerinddragelse</b>  Brugerinddragelse har ikke fra starten været et af de bærende principper i collective impact. Men fælles problemforståelse kræver udforskning af bagvedliggende årsager, og her er dyb og kontekstuel viden om problemers karakter og omfang centralt. Derfor er det også nødvendigt at inddrage målgruppens erfaringer og perspektiver. Målgruppens erfaringer og perspektiver er helt nødvendige for at forstå og formidle de komplekse sammenhænge og udfordringer i et collective impact-initiativ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brugernes stemmer har været inddraget i udviklingen af initiativet.</li> <li>• Brugerne har haft indflydelse på de konkrete aktiviteter, der er sat i værk.</li> <li>• Brugerne har haft mulighed for at komme til orde i initiativets forskellige aktiviteter, arbejdsgrupper, styregruppe mv.</li> </ul>	<p>+ Der har været en høj grad af brugerinddragelse på konkret plan både i den indledende fase med afdækkende interviews, film, besøg i alliancegruppe mv. og i planlægningen af de mange aktiviteter, hvor skoleelevers madvander bl.a. er blevet observeret og de har været med på råd om indholdet af diverse aktiviteter.</p> <p>÷ Ambitionen om at inddrage brugerne mere strategisk i at udstikke initiativets retning er dog ikke blevet indfriet.</p> <p><b>Samlet vurdering: I nogen grad</b></p>
---	---	--

### *Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?*

Den første periode var præget af et stort arbejde for at skabe en fælles dagsorden og fælles retning blandt aktørerne. Der viste sig dog også en række udfordringer, som bl.a. handlede om at de involverede aktører havde vanskeligt ved at nå frem til et fælles ståsted, og alliancen organisatorisk havde vanskeligt ved at finde sine ben. Udskiftning i både sekretariat og formandskab for alliancegruppen var med til at begrænse fremdriften og den fælles rammesætning af initiativet. Selvom der forelå overordnede aftaler om roller og beslutningsveje i det nye samskabelsesinitiativ, viste der sig udfordringer med at implementere aftaler og de gode intentioner i praksis. Reelt betød det en vis usikkerhed om kommunens helt konkrete rolle og ansvar i forløbet, og hvordan man sikrede bedste forankring af initiativet i den kommunale organisation. Der blev i forlængelse heraf ikke etableret en tilstrækkelig bred, bæredygtig, slagkraftig og forpligtet alliancegruppe, der kunne bære de foreslåede strategier og aktiviteter igennem. Med manglende forpligtede ressourcer viste det sig vanskeligt at gennemføre ønskede aktiviteter i praksis, og gode intentioner kunne ikke altid føres ud i livet, da for mange aktiviteter kom til at ligge på sekretariatets skuldre.

Der var en ambition og forventning til at CI som metode ville skabe ejerskab og forpligtigelse hos aktørerne. Det viste sig imidlertid at fokuseringen på overvægt blandt børn som tema ikke i

tilstrækkelig grad blev oplevet som et brændende behov hos de pågældende aktører. Hertil kommer at der stadig er en stærk forventning til at velfærdsopgaver bliver løst af kommunerne eller det offentlige (idrætsforeningerne har for eksempel instruktører der brænder for idræt, og selv om de gerne vil tage et socialt ansvar, er det ikke det, som primært driver dem).

De første år blev dermed mere præget af igangsættelse af en række konkrete aktiviteter og af den vej øge opbakningen bag initiativet, end de blev karakteriseret ved en langsigtet strategisk prioritering af en enig kreds af aktører fra kommune, erhvervsliv og civilsamfund. Der blev arbejdet på mange planer, men det blev til stadighed en udfordring at koncentrere aktørernes kræfter i en fælles og forpligtende handleplan.

Visionen var der, målene var der, de gode intentioner om aktiviteterne var der, men det var vanskeligt at mobilisere forpligtede aktører til at gennemføre arbejdet i praksis. På denne baggrund besluttede alliancegruppen at fokusere initiativet og geografisk sætte ind på Skolen ved Rønnebær Allé og det omgivende lokalområde. Med denne beslutning blev den strategiske retning fokuseret, hvilket gav bedre mulighed for at udnytte de eksisterende ressourcer fra aktører og lokalområde. Fokuseringen gav umiddelbart deltagerne i alliancen en øget oplevelse af fremdrift, tydelighed på en fælles problemstilling og helt konkrete muligheder for tæt samarbejde.

For aktørerne er forløbet og processen blevet oplevet på en og samme tid som en øjenåbner ift. vigtigheden og betydningen af at arbejde tættere sammen på tværs om komplekse problemstillinger, men samtidig også som en arbejdsform, som viste sig vanskelig at konkretisere og udmønte i helt præcise aftaler og handlinger aktørerne mellem i praksis.

*"Jeg blev inviteret til det her møde, og der fik jeg blik for, hvor meget vi faktisk er del af et øko-system. Og så var det som om denne her verden af nye muligheder langsomt åbnede sig",* husker en praktiker på børneområdet, som kom til i alliancen et par år inde i initiativet, og som har oplevet stor værdi af at bygge relationer og samarbejder i kraft af initiativet.

*"I starten var det hele ikke særlig konkret, og der gik virkelig lang tid før vi kom ud over stepperne. Men vi er faktisk et andet sted nu, end da vi startede. Sund Skole har bidraget til at give den fornemmelse",* reflekterer et andet alliancegruppemedlem om opstarten og den senere overgang til Sund Skole.

Med fokuseringen af initiativet om Sund skole, blev kræfterne koncentreret. Dette bidrog til at man i et mere afgrænset område af kommunen og i skolesammenhæng fik mulighed for at arbejde mere intensivt med elementer i collective impact. Umiddelbart førte det til en række gode aktiviteter, der efterlader vigtige erfaringer og læring på lokalt plan. Samtidig må det erkendes, at initiativet på godt og ondt med beslutningen også mistede noget af ambitionsniveauet ift. at ændre afgørende på strukturer på kommunalt plan. Beslutningen om Sund Skole har dermed ikke indfriet den overordnede ambition om forandring på systemniveau, men har skubbet på forandringer ind i måden at gøre tingene på i skolen.

To alliancegruppemedlemmer reflekterer yderligere over beslutningen om fokuseringen med Sund skole nedenfor:

*"Det er en stærk indsats nu med Sund Skole, men det er måske nok på bekostning af noget af tankegangen i collective impact. Det er både positivt og negativt alt efter hvem man er, at indsatsen er blevet mere fokuseret. Vi har valgt noget fra, det er klart."* – alliancegruppemedlem

*"Det startede stort op med collective impact, men der er vi slet ikke i mål endnu. Det store spændende initiativ fra Canada – der er vi ikke. Men det er blevet langt mere tydeligt efter skiftet i sekretariatsleder og med Sund Skole, hvad det er, vi arbejder for, og vi har lavet nogen rigtig gode ting. På den front er vi kommet godt i mål. Det var en god beslutning med Sund Skole."* – alliancegruppemedlem

Særligt har Sund Skole været positivt, hvad angår det eksterne samarbejde. Mange små foreninger og også virksomheder har vanskeligt ved at indgå løbende i mere formende processer, hvor der er meget 'snak', og hvor aktiviteter og mulige bidrag forbliver uklare i længere tid. For denne type aktører er erfaringen, at rammen for, hvad de skal bidrage med, skal være meget klar, før de oplever det meningsfuldt at forpligte sig. Med Sund Skole var der en tydeligere platform og aktiviteter at invitere ind til, som har givet værdifulde erfaringer i forhold til, hvordan man som kommune og i skoleregi kan åbne op for civilsamfundet og samarbejde med andre typer aktører.

En repræsentant for en lille forening formulerede sin oplevelse på følgende måde:

*"Der blev brugt alt for mange ressourcer på opstarten. Alle var samlet og klar til start, men der var ingen der vidste, hvad vej vi skulle løbe"* – ekstern forening som var med i opstarten

Helt konkret blev der etableret samarbejder med bl.a. idrætsforeninger både om trænerspirer og om at afprøve forskellig af mindre kendte idræts-aktiviteter på skolen med eleverne. Der blev samarbejdet med den boligsociale indsats om kostinitiativer og med Headspace om trivselsforløb mv. Dette bidrog aktivt til øget brobygning mellem aktørerne i området, vurderer en kommunal medarbejder:

*"Med Sund Skole blev der gode muligheder for at skabe konkrete samarbejder med aktører både fra Boliggården og de idrætsforeninger, der er aktive ude i lokalområdet. Det har helt sikkert skabt brobygning"* – medarbejder fra kultur og idræt der har stået for konkrete foreningssamarbejder under Sund Skole

Med skolen som omdrejningspunkt er der også en oplevelse af en del af kommunen reelt åbner mere op for deltagelse af aktører udefra:

*"Det har været fedt, at der opstår projekter på skolen, der inddrager andre aktører udefra, for det fungerer som en invitation ind på skolen for os udefra. Det har givet noget rigtig godt, både for os og for børnene. Jeg ville ønske der kom noget lignende igen".* – ekstern samarbejdspartner i Sund Skole

Projektfokuseringen med Sund skole har således medvirket positivt i forhold til at konkretisere og skabe reelle handlemuligheder for aktørerne tættere på målgruppen.

Trods mange og vellykkede aktiviteter har der været grænser for, hvor *gensidigt forpligtende* de har været. Aktiviteter har ikke været systematisk koordineret mellem *alle* aktører mhp at bidrage på forskellig måde ind i målene, og der har været *begrænset* villighed til reelt at forpligte egen organisation eller dele af den for at nå de fælles mål. Mange har set sekretariatet som en udførende enhed, der selv kom med og deltog i af udføre aktiviteter. Sekretariatet beskriver det således:

*"Det har til tider været kompliceret for aktørerne at forstå min rolle som projektleder. Jeg har flere gange oplevet, at folk kommer med en idé – som de så regner med, at jeg skal føre ud i livet. Der har manglet en klar forståelse af, at jeg kan hjælpe og rådgive, men ikke er udførende. Det har betydet, at sekretariatet til tider i for høj grad er blevet udførende".*

Den manglende forståelse af sekretariatets rolle og manglende initiativ til at tage ansvar i initiativet har været hæmmende ift. at nå de ønskede resultater. Det er ikke bare sekretariatet, der har bemærket det. Et medlem af alliancegruppen siger med direkte henvisning til et alliancegruppemøde:

*"Jeg bed mærke i, at dem der så sad i grupperne peger på en tovholder, der ikke er tilstede. Det er der, hvor jeg kan tænke: Så er det igen sekretariatet der bærer det videre. Jeg synes ikke nogen tager teten, og jeg tænker jeg synes det er lidt for 'nemt' at sidde der".*

For deltagerne er collective impact initiativet forblevet et sideprojekt, og en opgave oveni alle de øvrige daglige opgaver. I en travl og hektisk hverdag kan det være svært at finde den ekstra tid og de ekstra ressourcer der skal til for at få et initiativ som dette til at lykkes. På mange måder er dette en udfordring ved selve collective impact rammen, idet ressourcerne til at gennemføre aktiviteter i høj grad skal komme fra de deltagende parter, der bidrager ved at koble deres egne aktiviteter sammen med de overordnede mål og strategier i collective impact initiativet. At deltage betyder dermed ikke bare, at man kommer til møderne, men at man reelt som deltagende part bidrager med egne ressourcer ind i den fælles handleplan. Det har ganske enkelt vist sig vanskeligt at få dette til at ske i en dansk kommune.

Det skal pointeres, at mange aktører i initiativet bestemt har bidraget aktivt og har medvirket til at forpligte egen organisation. Uden dette, ville det ikke have været muligt at opnå så meget, som der er opnået. Men hvis initiativet skulle have medført større og mere blivende forandringer skulle langt flere og langt flere ressourcestærke aktører have forpligtet sig aktivt.

### *Har collective impact tilgangen betydet en ændring i arbejdsformer og tilgangen til problematikken i kommunen?*

Collective impact formen har for de involverede aktører været med til at udbygge og understøtte de gode samarbejder, der allerede eksisterede i forvejen. Og det har været en katalysator for at afprøve nye typer samarbejder på tværs og med eksterne samarbejdspartnere.

Initiativets arbejdsform har ikke som sådan ændret arbejdsformer eller tilgange i kommunen til trivsel og sundhed bredt set. Men initiativet er kommet på et tidspunkt, hvor der også i kommunen er en bredere dagsorden med samskabelse, bedre udnyttelse af civilsamfunds-

ressourcer og brugerinddragelse . Et Lettere Liv og Sund Skole har i den større Helsingør Kommune kontekst været 'småt'. Men initiativet har bidraget til at vise vejen for, hvordan man kan handle konkret på nogle af de visioner, kommunen har.

De mange aktiviteter har givet værdifulde erfaringer med nye typer samarbejder og arbejdsformer med deltagelse af forskellige typer aktører, og her har det bidraget positivt, at initiativet har været italesat som anderledes og en afprøvning af en arbejdsform. Sekretariatet påpeger bl.a.:

*"Det har været lidt skørt på den gode måde. Fordi vi har været drevet af collective impact, er vi gået målrettet efter at inddrage nye typer aktører, hvor man måske andre steder ville springe det over. Vi har erfaret, at det faktisk ikke er så svært".*

*"En vigtig erfaring er, at man ikke bare kan sige 'kom og vær med til at løse det her meget store samfundsproblem. Det bliver for lidt konkret. Men så snart du spørger andre aktører, om de vil være med til noget bestemt og konkret, så vil de ofte meget gerne".*

### Forandringsniveau 2: Kan der spores tidlige forandringer?

Tidlige forandringer er forandringer i omgivelserne, som udgør fundamentet for egentlige systemforandringer. Det kan f.eks. være ændrede samarbejdsrelationer, øget samarbejde, flere partnerskaber, øget engagement, øget kendskab til problematikken i offentligheden, blandt politikere eller blandt centrale aktører, øget tilgængelighed og anvendelse af data, øget deltagelse på lokalt plan, øget kommunikation mv.

I det følgende gennemgås de undersøgelsesspørgsmål, som vurderingen er baseret på.

### *Er det muligt at identificere ændrede og styrkede samarbejdsrelationer mellem aktører på området?*

Initiativet har bidraget til at styrke og udbygge samarbejder om trivsel og sundhed. Som nævnt ovenfor er der gennemført en lang række aktiviteter og tiltag fra det tidlige arbejde under Et Lettere Liv videre til Sund Skoles aktiviteter på og rundt om Skolen ved Rønnebær Alle. Et udpluk:

- Girlpower, trivselsforløbet for tween piger,
- Grøntsagsworskshops i Vapnagaard
- Bevægelsesdag i MPH
- Brobygnings- og trænerspirer-forløb i samarbejde med lokale idrætsforeninger
- Trivselsforløb for klasser i samarbejde med Headspace
- Kompetenceudvikling af sundhedsplejersker i Holbæk modellen mod overvægt

Stort set alle aktiviteter er gennemført med gode evalueringer.

Der er arbejdet tæt sammen på tværs af kommunale områder om tiltag og aktiviteter, og en del af dette tilskrives sekretariatets brobygning og de relationer, der er skabt i alliancegruppen.

Der er inddraget et bredt udsnit af foreninger i forskellige typer aktiviteter, og der er gennemført en række forskellige kompetenceudviklingsforløb. Det er også lykkedes - om end i mindre omfang - at inddrage erhvervslivet i flere aktiviteter. Det har dog til stadighed været vanskeligt at inddrage

virksomhederne både på strategisk og operationelt niveau, siden en central lokal erhvervsmand skiftede job og trak sig ud af initiativet efter første år.

Samarbejdsformerne har, lyder det samstemmende fra de interviewede aktører, inspireret og sat sig spor. Flere af dem, der sidder i alliancegruppen og arbejdsgrupper herunder er begyndt at tænke lidt anderledes om, hvad man kan og bør gøre. Og de der har mødt hinanden på kryds og tværs er begyndt at danne relationer uden om sekretariatet, så der sker små knopskydninger i kraft af initiativet:

*"Vi er blevet mere eksperimentelle med det vi gør og inddrager flere eksterne parter nu", fortæller skolelederen*

*"Det har været positivt den måde vi har været inddraget i at udvikle og etablere noget i fællesskab. Det tager jeg med mig videre", siger en samarbejdspartner*

*"Relationerne har åbnet nogen døre for ting vi kan gøre sammen udover Et Lettere Liv." – siger et alliancegruppemedlem*

*"Udover at få et bredere netværk har det også kvalificeret mig fagligt", siger et alliancegruppemedlem*

Aktørerne er dog usikre på, om de nye samarbejdsflader og muligheder er blivende eller om de ophører, når bevillingen stopper, og sekretariatet ikke er der til at binde relationerne sammen. Flere italesætter, at alliancen er blevet et værdifuldt netværk og ønsker sig, at alliancen fortsætter med at mødes og får tilbagemeldinger om, hvordan det går med fremdriften på området.

#### *Er der en øget forståelse for eller øget viden om problematikken blandt centrale aktører?*

De, der har været involveret i initiativet, udtrykker, at de har fået et øget kendskab til problematikken, og at der generelt er kommet øget fokus på, at det er nødvendigt at gøre noget ved problematikkerne. I kraft af den kommunikation der har været, tyder det på, at der er kommet en anden forståelse af problematikker omkring trivsel og sundhed blandt centrale aktører i netværket bredt set. Det skyldes dog formentlig ikke alene Et Lettere Liv og Sund Skole men også et generelt fokus på området. Den fokuserede indsats for trivsel og sundhed på og omkring Skolen ved Rønnebær Alle, som blev formuleret og iværksat med Sund Skole, er i sig selv et tegn på, at der er åbnet op for at tænke trivsel, sundhed og læring langt tættere sammen.

Det kan konstateres, at trivsel og sundhedsproblematikker for de involverede er blevet mere tydelige og mere et fælles anliggende. Der er en dybere erkendelse af, at det er nødvendigt at løfte i flok:

*"Før kunne sundhedspersonalet godt opleve at de stod lidt alene med problematikken. Det har ændret sig – jeg føler ikke, vi er så alene med det mere. Mange bakker op og tager problemet alvorligt. Det skyldes bl.a. det her initiativ." oplever et medlem af alliancegruppen*



*"Der er skabt en større bevidsthed om problemernes omfang, og hvordan trivsel og sundhed hænger sammen. Og jeg er også selv blevet meget bedre til at formidle viden om problematikkerne,"* fortæller et alliancegruppemedlem

Overvægtsproblematikken bliver ofte isoleret til at blive betragtet som et sundhedsproblem, som ikke tages helt alvorligt af øvrige faggrupper. Her har man på sundhedsområdet oplevet en forandring:

*"Før følte sundhedspersonalet at de stod lidt alene med overvægtproblematikken, nu føler jeg ikke at vi står alene længere. Mange bakker op og tager problemet alvorligt."* fortæller lederen af sundhedsplejerskerne

Ifølge denne vurdering, er der med andre ord sket en forskel og opnået en større fælles bevidsthed og et større fælles ansvar for overvægtsproblematikken blandt børn og unge i Helsingør.

#### *Er der øget data-tilgængelighed og brug af data?*

Initiativet har fået sit eget område på Talkilden, hvor tilgængelige tal er samlet og relevante data krydset. Det har været med til at give en aha-oplevelse hos mange aktører – at man kan følge overvægtstal på geografi fx, og at det er dokumenteret at ensomhed, overvægt og social ulighed hænger sammen. Samtidig er det lykkedes at anvende data til at lægge strategi, kommunikere og engagere med, særligt i opstartsfasen. Med etablering af baseline for bl.a. overvægt og trivsel er det muligt fortsat at følge og sammenholde situationen ved opstart med situationen fremadrettet.

Data eksisterer, data er blevet delt, og data er blevet brugt til at guide initiativets mål og strategier. Men data er blevet anvendt i begrænset omfang som et løbende element blandt aktørerne til fælles opfølgning og fælles refleksion på praksis og målopfyldelse. Det er primært sket på overordnet niveau i sekretariat og blandt alliancens parter, men det er ikke for alvor bragt i spil og forankret ned i de deltagende aktørers daglige praksis.

Flere i alliancen udtrykker interesse for også datamæssigt at blive ved med at følge, om man på sigt lykkes med at gøre den forskel, man gerne vil, for målgruppen. Og få kommunikeret den del til det store netværk af aktører og alliancepartnere, der har bidraget til at sætte rigtig mange ting i gang de seneste 3 år. Det tyder på, at der er en reel interesse i data som samlingspunkt. Det er et kendt fokuspunkt for sekretariatet:

*"Vi mangler lidt tid til dette. At få lagt den gode exit-plan og finde ud af hvordan vi systematisk følger op. Men generelt er vi meget opmærksomme på data i kommunen og har arbejdet hårdt på den del. Derfor kommer det som et naturligt næste skridt",* påpeger sekretariatet

Da der ved initiativets ophør ikke vil være et sekretariat til at tage ansvar for den fortsatte samling og formidling af data, vil den fortsatte brug af data afhænge af, om man fra kommunal side fortsat vil prioritere det, og hvordan man fra kommunal side vælger at forankre og formidle det.

#### *Er der øget omtale af problematikken i offentligheden?*

Initiativet har fået meget omtale i de lokale medier, og også internt i kommunen har initiativet fået positiv omtale og har været synligt på mange måder. At der fra starten blev prioriteret ressourcer til den del, har været udslagsgivende, og et af de områder hvor det, at være drevet af CI rammen, har været virksomt. Det var et påkrævet element.

Samlet set er der med andre ord en række tidlige forandringer, der dog samtidig synes at være meget tæt forbundet med et sekretariat, der fastholder fokus, samler trådene og kommunikerer. De tidlige forandringer er fundamentet for mere fundamentale forandringer, og her vil det være afgørende, hvordan arbejdet med problematikkerne helt konkret forankres og videreføres efter projektophør.

### Forandringsniveau 3: Er der opnået system-forandringer?

Systemforandringer rækker videre end tidlige forandringer, idet de har sat et mere varigt spor i nogle nøgleinstitutioner fx i form af ændrede tilgange, kompetenceløft, ændret ressourceallokering, ændret praksis, ændrede metoder mv.

De undersøgelsesspørgsmål, vurderingen er baseret på, er følgende:

- *Er der sket en ændring i den måde som trivsel og overvægt håndteres på og prioriteres blandt nøgleinstitutioner og aktører på området?*
- *Er der sket forandringer i kompetencerne blandt medarbejderne på området?*
- *Er der etableret nye rammer for arbejdet med problemstillingerne (fx nye politikker, ændret ressourceallokering, datasystemer, opsporings-initiativer mv)?*

### Formelle og uformelle forandringer

De systemforandringer, der kan spores, er relativt uformelle og drevet af midlertidige strategier, hvor der er afprøvet og eksperimenteret med mange nye typer aktiviteter med trivsels- og sundhedssigte på tværs af fx den boligsociale indsats og kommunale daginstitutioner, mellem sundhedsområdet og daginstitutioner, mellem Dagtilbud & Skoler og Kultur & Idræt, mellem skolen og foreningsliv mv.

Sund Skole fokuseringen er i sig selv både eksperimenterende og midlertidig. Men indenfor denne ramme er der via de forskellige aktiviteter også sket en midlertidig ændring af måden, problematikken håndteres på i regi af skolen som nøgleinstitution i samarbejde med flere andre organisationer eller aktører i fællesskab. Dette er sket i aktiviteter som f.eks. trænerspirer med en række foreninger og ift. 10-snack i samarbejdet med Job & Oplevelse.

Nye kompetencer blandt fagpersonalet er et element som sætter sig varige aftryk, idet det giver medarbejderne bedre forståelse for problematikken og flere redskaber og brugbare tilgange i hverdagen. Lærerguppen er tilført nye kompetencer med DGI-forløbet, ligesom der har været gennemført kompetenceudvikling af køkkenpersonale i dagtilbud omkring sund kost og af sundhedsplejersker i Holbæk-modellen. Det har medført ændrede opsporings-initiativer, og man har forsøgt at arbejde med, hvem der kan involveres udover familien i at understøtte livsstilsændringer hos børnene. I det perspektiv er en 4-årig tidshorisont kort. Sekretariatet adresserer det bl.a. på følgende måde:

*"Det er min opfattelse, at man tænker mere helhedsorienteret nu og ser på, hvordan andre aktører kan være med til at understøtte barnet og familien. Men om det lykkes at få indlejret det som noget, man altid gør, må tiden vise."*

Endelig opstod via initiativet et samarbejde med Sundhed og Omsorg, som førte til, at sekretariatet var involveret i og gav input til udformningen af ny sundhedspolitik med større fokus på sammenhæng mellem sundhed, trivsel og læring. Dette er et lille skridt i retning af, at initiativet har været med til at opnå mere formelle forandringer internt i den kommunale organisation.

Ét sted spores en reel ændring i samarbejdsflader og måder problematikkerne håndteres på fra flere sider. Det gælder samarbejdet mellem sekretariatet placeret i Dagtilbud & Skoler og den Boligsociale Helhedsplan i Vapnagaard og Nøjsomhed samt SSP. Her er vurderingen, at Et Lettere Liv har været med til at understøtte og bane vejen for nye samarbejder, indgangsvinkler og relationer, som vil være blivende, og som allerede har skabt værdi for både medarbejdere og børn og familier i boligområderne.

Tiltag gennemføres nu netop gensidigt forpligtende i langt tættere samarbejde, med større koordinering og et fælles referencepunkt om, hvordan hver aktørs indsats bedst muligt kan spille ind i arbejdet med at understøtte trivsel og sundhed hos børnene. Involverede medarbejdere italesætter det på denne måde:

*"Det tværfaglige samarbejde og de relationer, vi har styrket med det her, har været med til, at vi hver især har fået adgang til målgruppen på en ny måde, og det har åbnet dørene for, hvordan vi kan bruge vores kompetencer sammen. Der er så mange ting, vi ikke kan gøre alene,"* siger en SSP- medarbejder

*"Nu møder vi familier, der får passet deres børn hos os, i nye sammenhænge, og det gør en forskel i forhold til at danne relationer på en anden måde. Selvom det også er arrangementer, hvor børnene ikke nødvendigvis er med, så snakker de helt sikkert om det der hjemme, og det er ligesom om det er med til, at børnene falder lidt nemmere til hos os. Vi får en anden type relation til deres forældre. Og det lyder måske mærkeligt, men den relation betyder noget, også for børnenes trivsel i hverdagen"* siger en daginstitutionsleder

#### *Anerkendelse af det uformelles betydning*

Det, at initiativet får karakter af et netværk og har været med til at skabe flere og andre typer relationer på kryds og tværs, fremhæves fra mange sider. Som forum for samarbejde har alliancen haft betydning. Mange peger på, at godt nok er der sat en formel ramme, men at styrken ligger i, at det uformelle udvikler sig derfra og er med til at skabe forandring i form af mere samarbejde, gensidig koordinering og modvirkning af dobbeltindsatser.

I den sammenhæng er det vigtigt at anerkende, hvor meget det betyder, når der bruges tid og kræfter på at opbygge relationer, danne netværk og arbejde sammen på tværs om aktiviteter og projekter. Det er et vigtigt signal opadtil i den kommunale organisation:

*"Der er blevet skabt en platform for at relationer kan opstå. Det er mere de uformelle fremfor de mere formelle samarbejdsrelationer, der har ændret sig. Men det gør, at*

*viden om hinandens arbejdsområder er øget på tværs, og at det er blevet langt lettere at tænke hinanden ind. Det skal man ikke underkende”, påpeger sekretariatet.*

*”Vi blev inviteret over i et andet system, hvor der er et andet netværk. Det er sådan lidt uformelt og på sidelinjen, og det er faktisk det, der giver mening. Jeg vil ikke underkende det andet, for det er også vigtigt, men hvis jeg kun holdt mig helt strikt til det kommunale regi, så ville vi ikke opnå de samme resultater. Vi har jo ikke haft den kontakt med de familier, som vi har nu. Vi kan have krukke med blomster stående ude foran. Det kunne vi ikke før, der blev de ødelagt. Ulempen er at jeg kan opleve, at jeg er på dobbeltarbejde. Der kommer hele tiden mange nye ansatte i ledelseslagene over os, og det er vigtigt at de får denne her viden om, hvor meget uformelle netværk betyder.” – daginstitutionsleder*

### Spinkle systemforandringer

Der synes med andre ord at være skabt en række mindre systemforandringer (nye kompetencer, samarbejdsflader, nye netværk og relationer) som er en del af selve logikken i collective impact. Disse forandringer er spinkle, og det er vanskeligt at vurdere, om de også vil holde, når initiativet stopper, og der ikke længere er et sekretariat til at understøtte. Ikke desto mindre vil elementer som øget kompetenceniveau, nye relationer og samarbejdsflader have et potentiale for faktisk at fungere også i fremtiden. Systemforandringer skal dog bæres igennem også ved, at man fra højeste politiske og ledelsesmæssige niveau fastholder fokus og prioriterer de nødvendige ressourcer. Her er det ikke umiddelbart vurderingen, at man hverken politisk eller ledelsesmæssigt for alvor er blevet optaget af og har ønsket at afsætte ressourcer fremadrettet til at fastholde arbejdet i dets nuværende form.

### Forandringsniveau 4: Resultater for målgruppen

Forandringer i målgruppen er den overordnede målsætning for initiativet, men også en forandring, som må antages at have et mere langsigtet perspektiv. Det gælder:

- En lavere andel af børnene i folkeskolen er overvægtige – kurven er vendt.
- En højere andel af børnene i skolen trives
- En større andel af børnene i skolen bevæger sig regelmæssigt
- En højere andel af børnene i skolen spiser morgenmad

Opsamlingen på, om der er begyndende resultater for initiativets målgruppe gennemgås i VIVE's notat om den suvey, VIVE har gennemført for initiativet i hhv. 2017, 2018 og 2019. Notatet forventes færdigt i oktober 2019, når den sidste survey er gennemført og bearbejdet.

På nuværende tidspunkt bemærker flere aktører begyndende tegn på forandringer på målgruppeniveau. Tiltag som bl.a. 10'er snack, brobygning til foreningerne og trænerspirer har været umiddelbart virkningsfulde og er målrettet direkte til den tiltænkte målgruppe, som fx ikke af sig selv spiser sundt eller er aktive i foreningslivet. Andre tiltag rammer bredt i forhold til samlet

trivsel. Det gælder fx istandsættelse af fælleslokale, aktiviteter som bordtennis mm. som er med til at sætte en ramme for øget trivsel generelt gennem et større fælleskab på tværs af klasser og årgange. Forskellige involverede og berørte parter reflekterer på denne måde over tiltaget med en snack i 10'er pausen:

*"Man ser jo hvem det er, der ikke har de fedeste morgener grundlæggende. For dem er det vigtigt, at der er noget, for de har ikke penge til at gå i kiosken eller gå ind og købe boller eller gå i Aldi - nu er Aldi der jo ikke mere, men hvis man gik i Aldi, så var det det forkerte man købte. Der er virkelig nogen, som har brug for det, og som ikke får det derhjemme."* påpeger en lærer

*"Særligt dem, der er de yngste, bruger den der kælder (fælleslokalet) vi har, og det er jo der, 10 snack'en bliver leveret. De bruger det aktivt og bliver og hygger. Sund Skole er meget blevet associeret med kælderen. Der er nogen, der har taget rigtig meget ansvar for kælderen og dermed også den der snack. Det har været godt."* – lærer

*"Det er dejligt at vi har fået gratis mad og noget som smager godt, som har været sundt, og som vi godt har kunnet lide. Det er super rart at have den mulighed."* siger en elev

Det tyder på, at der helt konkret med aktiviteterne er sket forandringer i elevgruppen i retning af det, der rent faktisk er målsætningerne med Sund Skole og at det, at man kom helt tæt på nærmiljøet med aktiviteterne, faktisk har gjort en forskel ift. at ramme den tiltænkte gruppe og de tiltænkte udfordringer.

Opsummering og læringspunkter om collective impact

Helt overordnet er det med Et lettere liv og Sund Skole lykkedes at skabe opmærksomhed om problemstillingen og gennemføre en række aktiviteter med bred og tværsektoriel deltagelse, som har bidraget til at understøtte det overordnede mål.

Med collective impact tilgangen har initiativet været med til i det helt konkrete at inddrage borgerne, samskabe og vise vejen for, hvordan man kan gribe samarbejde med andre aktører an.

Rammen har understreget og erfaringerne har vist:

- At det er vigtigt og giver værdi at inddrage både målgruppen selv og andre typer aktører.
- At der bør være et sekretariat (eller anden ansvarlig enhed) som har den koordinerende funktion og får ting til at ske. Uden dette var de nye typer aktiviteter ikke blevet realiseret. For at fremme gensidigt forpligtende aktiviteter, er det dog en opmærksomhed at sekretariatsfunktionen ikke skal være udførende.
- At der bør være ressourcer til kommunikation, som kan øge fokus på problematikken, og som kan bidrage til at arbejdsopgaver bliver et fælles anliggende for mange forskellige aktører.
- At et vigtigt element i arbejdsformen er de relationer og de netværk som alliancen medvirker til at opbygge. Dette er centralt for at udvikle og udføre aktiviteter koordineret og gensidigt understøttende til gavn for målgruppen.

- I en tid hvor der er pres på ressourcer til kerneopgaven, bør det ikke underkendes, at det at sætte en ramme, som opfordrer og har ressourcer til at eksperimentere og understøtter dannelsen af relationer og uformelle netværk, kan være en direkte vej til resultater.

Collective impact rammen er, som vist ovenfor, implementeret i et vist omfang:

- Der er tidlige forandringer
- Der er nogen men få systemforandringer,
- Der er begyndende tegn på forandringer i målgruppen (endelige resultater foreligger endnu ikke)

### *Collective impact i en dansk kontekst*

En del af ambitionen med initiativet har været at afprøve, om man kan overføre og bruge collective impact, som det kendes fra USA og Canada, i en dansk kommunal kontekst.

Som udgangspunkt er det nemt at skabe opbakning til det fundament, som collective impact hviler på: Samskabelse på tværs af enheder og sektorer som vejen til at skabe forandring om meget komplekse problemer. Det giver intuitivt mening og genklang, at man kan nå større resultater, hvis der arbejdes i samme retning, og man formår at nedbryde søjler og sektoropdelinger. I praksis er det dog også en kendsgerning, at samskabelse er vanskeligt og tidskrævende, fordi man dermed skal bryde ud af de kendte og eksisterende rammer og finde sammen om nye måder at samarbejde og arbejde på. Ressourcer til initiativet skal i høj grad tages fra den tid og de opgaver, som aktørerne i forvejen gennemfører. Erfaringerne fra Et Lettere Liv viser, at det i den lokale kommunale kontekst kan være svært at mobilisere tilstrækkelige ressourcer til at generere varige systemforandringer.

Det har således været en udfordring at etablere en tilstrækkelig stærk grundstamme af aktører med lokal forankring, der forpligtede sig til at lade deres respektive organisationer bidrage med egne ressourcer for at nå de fælles mål. Mange forskellige aktører har bidraget med konkret arbejdskraft (til gennemførelse af aktiviteter) i forløbet, men for få har taget et forpligtende ansvar for at etablere en slagkraftig alliance, der har kunnet udfordre eksisterende strukturer og rammer. En del af udfordringen har her været at lokale aktører og frivillige organisationerne nok gerne har villet, men omvendt netop som lokale organisationer reelt også har begrænset kapacitet og ressourcer til for alvor at løfte opgaven udover det helt konkrete aktivitetsniveau.

En af udfordringerne er, at i den danske forvaltningsmodel er det et så fastgroet perspektiv, at denne type projekter/aktiviteter historisk set har været afholdt og styret af kommunen eller en anden offentlig myndighed. Samtidig er der en forventning fra brugerne/deltagerne om at projektet køres effektivt med fremdrift, der viser resultater. Disse udfordringer kolliderer med collective impact tilgangen, da de frivillige kræfter, der skal aktiveres, typisk ikke er vant til håndtere denne type processer og kompleksitet. De frivillige er i en dansk kontekst typisk gode til at få ideer og deltager i brainstorm mm, hvor der skal peges på nye måder at gå til en udfordring. Udfordringen er derefter så at styre opgaven i mål og "lede og fordele" aktiviteterne er der begrænset erfaringer med. Det har konkret betydet, at tovholderfunktionen er "faldet tilbage" på kommunen, der har står for en del af det praktiske arbejde sammen med projektledelsen, der i høj grad har været forankret i tilknytning til kommunens administration. På denne måde er initiativet i højere grad en tilsigtet kommet til at ligne et traditionelt kommunalt projekt.

I en dansk kommunal kontekst, er collective impact rammen med andre ord måske for nuværende for ambitiøs ift. den eksisterende rollefordeling mellem civilsamfund, erhvervsliv og kommune, idet ansvaret for løsningen af sociale udfordringer i så høj grad i dag ligger forankret hos kommunen. Med lokale problemstillinger, bliver det vanskeligt for alvor at mobilisere aktører med tilstrækkelig kapacitet til at kunne drive initiativet fremad – både i ledelsen af initiativet og i gennemførelsen af vedvarende aktiviteter, da mobiliseringsgrundlaget bliver spinkelt. Dette er nemmere – og har vist sig muligt – i nationale initiativer som fx Hjem til alle alliancen. Potentielt kunne det være interessant at afprøve, hvordan det ville gå, hvis man holdt collective impact initiativer helt fri for kommunal deltagelse.

Udfordringen har samtidig betydet at ansvaret for fremdriften i initiativet i for høj grad har ligget på sekretariatet og den del af den kommunale organisation, hvor initiativet har været forankret. I begyndelsen af initiativet var der fra kommunal side en ambition om at forsøge ikke at spille en alt for afgørende rolle for ikke at komme til at præge initiativet med kommunale logikker. Denne strategi måtte imidlertid justeres, idet det viste sig nødvendigt at få initiativet til at koble op til og spille sammen med kommunale politikker og initiativer for at undgå at Et Lettere Liv blev for isoleret fra de aktører, der reelt arbejder med problematikken i hverdagen.

I den kommunale drift har Et lettere liv/Sund skole imidlertid blot været én dagsorden blandt mange, og eksempelvis på skoleområdet er der en lang række samtidige krav, forandringer og udfordringer, der har konkurreret om både opmærksomhed og ressourcer i hverdagen. Man har med collective impact tankesættet i langt højere grad end ellers sikret inddragelse af andre aktører, som har stor betydning i de konkrete aktiviteter, hvilket kan betegnes som en succes. Der er på børne- ungeområdet og på sundhedsområdet opnået en stærkere fokus på problematikken og på nye veje til at arbejde med den. Men den oprindelige ambition om på et overordnet plan at udfordre kommunale logikker, organisationsstrukturer (søjleopdeling) og prioriteringer er ikke blevet udfordret. Set i et læringsperspektiv er en 4-årig tidshorisont hvad angår denne ambition meget kort. Til sammenligning arbejder man i det nuværende collective impact initiativ i Esbjerg med en 12-årig tidshorisont.

Et yderligere vigtigt opmærksomhedspunkt er, hvor collective impact initiativer af denne karakter forankres organisatorisk. I collective impact initiativer refererer sekretariatet i udgangspunktet til alliancegruppen. Men med mange interessenter og opdragsgivere (Helsefonden, SUS, Helsingør Kommune og alle de deltagende organisationer) var det i praksis i Helsingør vanskeligt som sekretariat at agere i denne rolle, særligt når der ikke var fuldstændighed enighed om en given opgave. Sekretariatet er her blevet fanget i dilemmaer, hvor man på den ene side har skullet tage hensyn til kommunale beslutningsrum og prioriteringer, og på den anden side er blevet vurderet og holdt op imod collective impact principperne. Her er en central læring, at det er vigtigt, at der er klarhed over den organisatoriske forankring, hvem sekretariatet refererer til og hvad opgaven tydeligt er.

Erfaringerne fra Et lettere liv/Sund skole er også, at det virker at igangsætte hurtigt fungerende projekter tæt på brugerne, hvor de projektansvarlige med kort aftræk kan igangsætte forsøg og ligeledes hurtigt lukke forsøg ned igen, hvis det viser sig at det ikke virker som ønsket. Ved at have dedikeret ressourcer til noget, som kan aktiveres uden egentlig administrativ eller politisk godkendelse kan give hurtig fremdrift på

en hensigtsmæssig måde. Det er på den måde muligt at igangsætte hurtige "hacks" i hverdagen og derigennem forsøge at forstyrre gamle vaner, der nogen gange er med til at fastholde et uhensigtsmæssigt mønster i fx en børne- eller ungdomsgruppe.



## Bilag 1:

**Medlemmer af Alliancegruppen for Et lettere liv (i hele projektperioden)**

<b>Navn</b>	<b>Titel</b>	<b>Virksomhed/ Organisation</b>
Lars Rich	Direktør	Center for Borgerservice, IT og Digitalisering, Center for By, Land og Vand, Center for Dagtilbud og Skoler
Marianne Hoff Andersen	Direktør	Center for Dagtilbud og Skoler  (udtrådt)
Jane Tanghøj	Leder	Sundhedsplejen
Tanja Steffe Nøhr	Leder	Snekkersten Skole
Teena Larsen	Leder	Dagtilbud inkl. specialbørnehaver
Margrethe Kusk Pedersen	Centerchef	Center for Sundhed og Omsorg
Kit Jørgensen	Strategikonsulent	Center for Kultur og Turisme Idræt og Medborgerskab
Laura Louise Laugesen	Fritidskoordinator	Ungdomsskolen (udtrådt, nyt job)
Stella Hansen	Direktør	Udtrådte juni 2016
Hanne Jervild	Direktør	Helsefonden
Per Holm	Direktør	Socialt udviklingscenter
Jørgen Anker	Projektchef	Socialt udviklingscenter
Anna Helene Møllerup	Chefkonsulent	Socialt udviklingscenter
Dorthe Quist Greve	Områdesekretariatsleder De boligsociale helhedsplaner	Boliggården
Birthe Flæng Møller	Direktør	Boliggården (udtrådt, pension)
Frank S. Jensen	Næstformand	Snekkersten IF
Claus Ljungdal	Varehuschef	COOP (udtrådt, nyt job)

Rikke Heede Krogh	Varehuschef	COOP (udtrådt)
Joy Christensen	Account manager	Dose Systeme (udtrådt)
Dorthe Petersen	Direktør	Meyers Madhus (udtrådt)
Anette Wulff Larsen	Ejer	Zetmind
Per Nielsen	Personlig træner Næstformand i Bestyrelsen	Adipositas foreningen
Edith Rasmussen	Selvstændig Miljø og sundhedsformidler	Freelacer, bla. Underviser på Rigtige mænd, SOPU Nordsjælland
Per Frost Henriksen	Formand	DGI Nordsjælland
Jacob Krarup	Afdelingsleder, Projekt og Udvikling	DGI Nordsjælland
Tove Preisler	Projektchef	Haver til maver (udtrådt, nyt job)
Mette Johnsen	National konsulent	Ungdommens Røde Kors (udtrådt, nyt job)
Line Dietz Bjerregaard	Leder	Frivilligcenter Helsingør
Hanne Hørlyck	Projektleder	Et lettere liv, HK
Morten Colsted	Projektleder	(udtrådt)
Susanne Foldberg	Kommunikations-konsulent	Center for Erhverv, Politik og Organisation
Ritt Nygaard	Udviklingskonsulent	Center for Erhverv, Politik og Organisation (udtrådt, nyt job)
Elisabeth Retz Wessberg	Udviklingskonsulent	Center for Erhverv, Politik og Organisation
Nina Jurs	Projektleder	Headspace,
Ingelise B. Høst	Børne, familieteamet, HK	LKT vejleder Netværk
Nadia Rahr	Lærer, Ungdomsskolen	LKT vejleder Netværk
Annika Baasch	Koordinator	Homestart (udtrådt, projekt nedlagt)
Tove Dam	Sundhedskonsulent	Center for Sundhed og Omsorg
Hanna-Zoéy T*Tyge	Projektleder, SMIL	Frivillighedscenteret