

+DiG

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

Socialt Udviklingscenter SUS, juni 2020

INDHOLD:

- Indledning
- Fokus for denne erfaringsopsamling
- Hvad baserer erfaringsopsamlingen sig på?
- Hvad har initiativet bestået af? – en kort opsummering
- Collective impact rammen - de 6 elementer
- Tidlige forandringer og systemforandringer
- Befolkningsforandringer
- Opsummering

Indledning

Lejre Kommune, Socialt Udviklingscenter SUS og Helsefonden har i et partnerskab gennemført initiativet +DIG i perioden 2015-2019.

Udgangspunktet var et fokus på mistrivsel og ensomhed blandt børn og unge, særligt børn, som oplever diffus mistrivsel og risikerer at "gå under radaren". Årsagerne kan fx være drillerier, problemer derhjemme eller fysisk eller psykisk sygdom.

Et barns trivsel afhænger af mange aktører og komplekse samspil. Både kommunale aktører og i høj grad også nære omgivelser og lokalsamfund. Med +DIG-indsatsen ønskede man at bringe relevante aktører i spil om den fælles opgave: At styrke børn og unges trivsel ved at finde og realisere samarbejdsmuligheder mellem aktører fra flere sektorer.

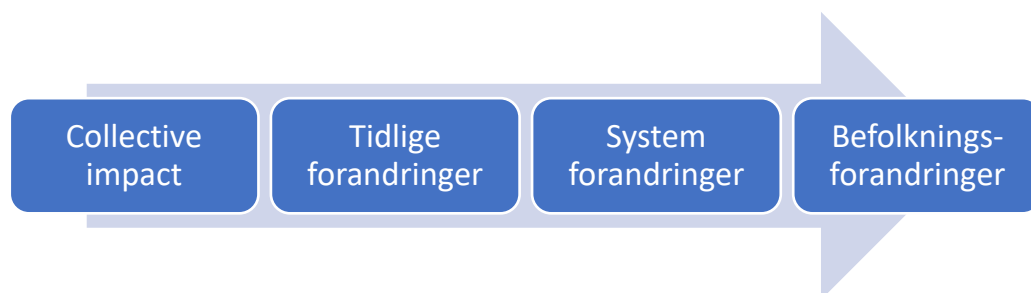
At afsættet blev collective impact beroede samtidig på at Lejre som kommune på andre områder havde erfaringer med at invitere bredt ind og samle flere typer aktører om en udfordring (bl.a. fra arbejdet med økologi i kommunen) og havde et ønske om at systematisere og professionalisere tilgangen til at mobilisere og lære noget metodemæssigt.

Collective impact er netop en samarbejdsform hvor en alliance af partnere på tværs af sektorer arbejder sammen for at løse komplekse sociale udfordringer. Der var – da partnerskabet startede op - i begrænset omfang erfaringer med collective impact i en dansk kontekst. Formålet med denne erfaringsopsamling er derfor at samle op på erfaringerne med collective impact rammen i arbejdet med +DIG i Lejre Kommune mhp at skabe læring for fremadrettede initiativer både lokalt og i andre sammenhænge.

Fokus for denne erfaringsopsamling

Erfaringerne med collective impact viser, at det ikke altid er forventeligt at identificere markante forandringer for initiativets målgruppe efter en relativt kort anvendelse af arbejdsformen på fire år. Collective impact som arbejdsform er udviklet 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.

Det kan skitseres i nedenstående ramme:



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

Hver fase 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.

Implementeringen af de 6 collective impact elementer danner indledningsvist grundlaget. 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 mm. Alt dette er i høj grad tilfældet i Lejre.

I denne opsamling vurderes først, om det er lykkedes at implementere collective impact rammen på et generelt plan i Lejre. 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.

Hvad baserer erfaringsopsamlingen sig på?

Opsamling af erfaringer om collective impact rammen og arbejdsformen baserer sig først og fremmest på møder og interviews med en række centrale aktører i initiativet:

- 9 medlemmer af alliancegruppen
- 2 medarbejdere i sekretariatet: Projektlederen som alene arbejdede med +DIG og en af de gennemgående medarbejdere, der en del af sin arbejdstid bidrog i sekretariatet
- Den ansvarlige leder for + DIG sekretariatet
- Kommunaldirektøren
- 2 kommunale ledere fra Center for Børn og Læring
- 2 eksterne samarbejdspartnere fra foreningslivet

De udvalgte aktører repræsenterer forskellige positioner og roller i initiativet og er udvalgt med henblik på at opnå en varieret indsigt i oplevelser og erfaringer med forløbet. Hvor nogle har været med i hele perioden, har andre primært været med i mere konkrete aktiviteter i relativt korte perioder.

Desuden baserer erfaringsopsamlingen sig på den løbende dialog og refleksion over initiativet som SUS og sekretariatet for +DIG i Lejre Kommune har faciliteret, aktivitetsoversigten for initiativet, gennemførte opsamlinger på de enkelte aktiviteter, den tidligere gennemførte midtvejsevaluering samt initiativets hjemmeside.

Vi har valgt at holde citater anonyme men har angivet personens rolle. Erfaringsopsamlingen baserer sig på aktørernes umiddelbare vurderinger og perspektiver, som de er kommet til udtryk i interviews.

Liste over alliancegruppens medlemmer samt liste over gennemførte aktiviteter i regi af initiativet er vedlagt som bilag.

Hvad har initiativet bestået af? – en kort opsummering

I Lejre arbejde man indledningsvist internt i sekretariatet i samarbejde med kommunale nøgleaktører på at etablere et vidensgrundlag for initiativet og skærpe, hvordan mistrivsel og ensomhed forstås i en +DIG sammenhæng:

”+DIG-indsatsens mål er at øge trivlsen og mindske ensomheden blandt alle børn og unge i Lejre Kommune. Vi arbejder med ensomhed som en indgangsvinkel til at igangsætte en bevægelse for øget trivsel og oplevet fællesskab for alle børn og unge.”

– fra vidensgrundlag for +DIG

På baggrund af vidensgrundlaget samlede kommunen en tværgående alliance om at udarbejde en fælles vision om at mindske ensomhed og fremme trivlsen blandt børn og unge. Her valgte man at lægge fokus på fællesskabet som det, der kan afhjælpe og være en modsætning til mistrivsel og ensomhed. Visionen havde desuden god samklang med kommunens overordnede strategi Vores Sted, og visionen for +DIG kan næsten genfindes ordret i den formulering kommunen senere udarbejdede om kerneopgaven Læring og Trivsel.

Visionen for +DIG:



ALLE BØRN OG UNGE SKAL FØLE
SIG SET OG HØRT, ANERKENET OG
POSITIVT UDFORRET, OG SOM
EN DEL AF FÆLLESSKABET
I ALLE DE SAMMENHÆNGE,
DE FÆRDES I

Alliancegruppens medlemmer har bestået af kommunale ledere og andre ressourcepersoner på børneområdet, frivillige og andre aktører fra foreningslivet lokalt, og der har været hentet inspiration fra landsdækkende organisationer som Headspace og Ungdommens Røde Kors. Alliancen har været understøttet af +DIG-sekretariatet. Også repræsentanter fra erhvervslivet har været med undervejs i forløbet. Alliancegruppen har været det styrende netværk i +DIG og ansvarlig for den løbende udvikling i initiativets indholdsmæssige del og de aktiviteter, som har udgjort +DIG.

Alliancegruppen konstituerede sig med en formand og en næstformand. Formanden Burak Ulrik Ulucan, en helt ung lokal ildsjæl, valgte undervejs i arbejdet med +DIG at stille op til kommunalbestyrelsen, hvor han i dag er medlem. Næstformand var Peter Roland Christensen, aktiv i og formand for den lokale rollespilsforening Rollo. Formandskabet har været med til at tegne initiativet udadtil og træffe beslutninger på alliancegruppens vegne mellem møder. Alliancegruppen har været selvsupplerende og har derfor bestået af medlemmer, der har været med fra begyndelsen og medlemmer, der er kommet til med tiden.

+DIG har haft fem strategiske spor:



En lang række aktiviteter og indsætter er gennemført under +DIG i hvert af de fem spor, iværksat og koordineret af sekretariatet. Den samlede aktivitetsoversigt for +DIG fremgår af bilag.

+DIG har samlet aktiveret, inddraget og omfattet en række aktører fra forskellige sektorer, som enten er i berøring med børns trivsel eller besidder ressourcer og kompetencer, som kan medvirke til at skabe opmærksomhed omkring børns trivsel som en fælles opgave og til udvikling af løsninger. Det samlede initiativ består af alle disse aktører, hvis bidrag løbende har været med til at forme initiativet.

Collective impact rammen – de 6 elementer

I det følgende vurderes om de 6 collective impact elementer er implementeret i Lejre og hvordan og for hvert element hvad der har hhv. fremmet og hæmmet implementeringen.

1. Fælles dagsorden og fælles vision:

Med den fælles dagsorden skal aktørerne finde og definere det fælles ståsted for de problemer, mål, værdier og strategier, som initiativet skal arbejde efter. Den fælles vision er det fælles sigtemål for initiativet. Det udtrykker et ønske, som kan samle aktører på kryds og tværs ud fra ambitionen om sammen at bidrage til at skabe noget bedre.

De interviewede aktører vurderer at det i Lejre lykkedes at etablere en tværgående alliance med en fælles vision og målsætning om at alle børn skal opleve at have en plads i fællesskabet. Som grundlag blev der udarbejdet et fælles vidensgrundlag og en fælles problemforståelse, og der blev skabt opbakning til en fælles strategi med fem spor.

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

Processen hen imod den fælles vision var i Lejre relativt lang tidsmæssigt. En udfordring i det indledende mobiliseringsarbejde var, at udfordringerne vakte genklang eksternt i civilsamfund og foreningsliv, men ikke stod helt så tydeligt frem for flere kommunale aktører bl.a. fordi omfanget af udfordringerne i en kommunal Lejre-kontekst ikke nødvendigvis stod så tydeligt frem, fx i de nationale trivselsmålinger.

Eksterne aktører husker fx:

"Da jeg hørte om +DIG første gang, var jeg så glad for at der endelig var nogen, der ville tage hånd om de børn, der ikke har det godt; de børn der altid går under radaren. Det er der behov for."
– ekstern samarbejdspartner fra forening

Mens en kommunal leder samler op således:

"En læring er at flere skal kunne se og mærke udfordringerne i deres dagligdag og kunne hægte sig på den vej rundt. En anden gang bør man være meget mere opmærksomme på det i opstarten"
– kommunal leder

Arbejdet med børn og unges trivsel er en kerneopgave på det kommunale dagtilbuds- og skoleområde. I den indledende fase var der en vis bekymring hos kommunale aktører over, om man nu skulle arbejde med opgaven i et helt nyt spor dekoblet eksisterende indsats. Det krævede en del tid og drøftelser at få initiativet til at gå i samklang med den eksisterende struktur. I et læringsperspektiv er det en pointe ikke at undervurderer den tid det tager at skabe den vigtige opbakning på tværs hos de allerede eksisterende aktører.

Det der skabte grundlaget for den fælles vision var for det første udarbejdelsen af det skriftlige vidensgrundlag om koblingen mellem ensomhed og trivsel, som alle aktører kunne bakke op om og som blev initiativets videnskæssige grundlag. Desuden blev det springende punkt i arbejdet med visionen, at holde fokus på, at børn og unges trivsel ikke er en enkelt aktørs ansvar alene.

"Fra at føle at nogen måske løfter en problemstilling lidt tilfældigt, går vi til at få formuleret en ret god vision, som jeg i den grad kan stå på mål for. Og vi bliver vældig optagede af ideen om en ny type samarbejde med andre og med borgere."
– leder, skole- og dagtilbud

Det næste skridt var, at aktørerne i alliancen på baggrund af visionen sammen skulle skabe fælles strategier og handleplaner for netop at skabe opbakning og engagement hele vejen rundt. Det arbejde blev til en vis grad hæmmet af, at de aktører udover den kommunale kontekst, som et initiativ som +DIG kan samle i en mindre dansk kommune, i højere grad er drevet af at skabe

forandringer gennem konkrete aktiviteter for en specifik målgruppe end af at lægge en overordnet strategi.

Aktører fra civilsamfund og kommunale aktører mødte op med gode intentioner, men blev udfordret af at opleve ikke at tale helt samme sprog. Frivillige og eksterne aktører, der tog i mod invitationen og mødte op, var således positivt stemt overfor kommunens åbenhed og ønskede i høj grad at bidrage, men oplevede rammesætningen med oplæg til overordnede strategiske drøftelser som præget af meget 'snak' og 'distance'.

"I starten bestod det mest af snak og det var svært at få øje på, hvad der egentlig skete på baggrund af de snakke." – medlem af alliancegruppen fra forening

"Det er mega godt at alliancen samlede kommunale og frivillige kræfter. Dem der brænder for det er dog de frivillige, dem på gulvet. Jo længere man kommer op i systemet, jo mere distanceret bliver det, og jo sværere er det at se, at de rent faktisk vil det." – ekstern samarbejdspartner fra forening

En af de kommunale ledere opsummerer det således:

"Vi havde et reelt ønske om at afprøve en mere åben tilgang og invitere bredt ind til fælles beslutninger. Set i bagklogskabens klare lys var det måske lidt naivt at tro, at alle ville komme og byde ind med det, de havde og bidrage med, som så samlet ville blive til en strategi. En massiv læring er, at vi ikke erkendte dette tidligere og tog handling på det."

For at skabe en klarere fælles ramme og retning for arbejdet tog sekretariatet et stykke inde i initiativet initiativ til at formulere fem indsatsspor for initiativet. Alliancegruppen fik med dette grundlag etableret en stærkere fælles forståelse og fælles afsæt for arbejdet. Det medvirkede til at skabe retning for initiativet, og det blev mere tydeligt for aktørerne, hvad de var en del af, og hvor de kunne byde ind.

Det blev med andre ord tydeligt at backbone-sekretariatets rolle som tovholder og formgiver af forløbet var helt nødvendig for at sikre en konstruktiv ramme for drøftelserne i alliancegruppen og dermed facilitere dialogen hen mod beslutninger om et samlet bud på strategien. Det tydeliggjorde vigtigheden og nødvendigheden af både at kunne veksle mellem det afsøgende og en mere åben dialog og det at tilrettelægge meget stramt styrede processer med alliancegruppen for at kunne træffe beslutninger og skabe fremdrift i en gruppe med vidt forskellige forudsætninger, erfaringer og ressourcer.

I et læringsperspektiv er det en central pointe at arbejdet med udviklingen af en fælles strategi i et collective impact initiativ kræver en meget fokuseret facilitering, der på den ene side formår at være åben for alle de input og ideer, der fødes i en bottom-up proces i åbent demokratisk rum, men som også på den anden side formår at give form og struktur på ideer, så de bliver omsat til mere sammenhængende og handleorienterede strategier. Udfordringerne med at nå frem til et fælles strategisk grundlag i den første periode er med andre ord med til at understrege

vigtigheden af et backbone sekretariatet, der kan samle op, udarbejde kompetente oplæg og arbejde videre med en bearbejdning af alliancens input.

Et medlem af alliancegruppen pointerer:

”Der er ingen, der vil anfægte idéen om et fælles værdigrundlag, fælles indsats og det at arbejde kollaborativt, men måske var der ikke nogen, der var opmærksomme på, hvor svært det er at arbejde på tværs af de forskellige intentioner og interesser, der er på spil – lige fra forvaltningsniveau og ned til den enkelte lille forening.”

2. Gensidigt forpligtende aktiviteter:

I collective impact er ambitionen at de forskellige aktører hver især har særlige opgaver og kompetencer i deres almindelige funktioner, som de fortsætter med at løse. Men ved at arbejde tættere sammen og have et fælles blik på den fælles udfordring, bliver det også muligt at tilrettelægge aktiviteter, så de hver i sær kommer til at spille bedre sammen.

Med udviklingen af en fælles handleplan, der er lavet på baggrund af den fælles vision, forpligter man sig samtidig til at løse opgaverne med blik for, hvordan ens egne aktiviteter og indsatser hænger sammen og kan bindes bedre sammen med andre aktørers. Herudover forpligter man sig til at drøfte og justere indsatser og aktiviteter fx med indgå i nye samarbejder og relationer, hvis det kan bidrage til samlet set af løfte udfordringerne mere hensigtsmæssigt.

I regi af +DIG har der specifikt været en lang række af forskellige aktiviteter med en høj grad af tilfredshed og værdi isoleret set. Fx:

- Ungebussen, der var rundt på alle skoler og skabte bred dialog om ungeliv i Lejre,
- Online inspirationskatalog om trivsel som alle dagtilbud og skoler har adgang til
- Ungemøder på Ungdomsskolen, hvor de unge sætter dagsordenen for aktiviteter
- Hackathon på Kr. Såby Skole hvor hele udskolingen 'hackede' fællesskabet og kom med over 100 ideer til bedre trivsel og engagement i fællesskabet for alle, og hvor flere af ideerne blev ført ud i livet bl.a. i samarbejde med frivillige ældre
- Frivillige læseheste, som er tilknyttet dagtilbud og støtter op om arbejdet med sproglig udvikling med ugentlige seancer med højtlesning, rim og leg.
- Inspirationsaften for foreninger med SUMH om unge med handicap i foreningslivet, som motiverede til bredere og mere samarbejde fremadrettet.

Set i bakspejlet kan det konstateres at mange af aktiviteterne blev enkeltstående aktiviteter eller afprøvninger af tiltag over en periode, hvor sekretariatet i vidt omfang deltog og drev aktiviteterne frem. Selvom mange aktører i alliancen har bidraget til konkrete aktiviteter i forløbet, har få taget et forpligtende ansvar for alliancen og indarbejdet aktiviteter og fokus i egen ramme, og derved tilført ressourcer. Lokale ildsjæle, foreninger mm. har haft motivationen, men har reelt meget begrænset kapacitet til at løfte opgaver udover de indsatser, de allerede arbejder med.. Aktiviteterne har derfor i mindre grad ført til konkrete blivende samarbejder i den periode initiativet har eksisteret.

Der er dog to undtagelser, som skiller sig ud fsva. gensidigt forpligtende aktiviteter. I to tilfælde er det lykkedes at få etableret hhv. et nyt, blivende samarbejde og en sammenhængende strategi med udspring i +DIG. Det drejer sig om:

- **Initiativet Læsehestene** med frivillige oplæsere i kommunens dagtilbud blev udviklet i alliancegruppen pba. af øget omtale af og fokus på den viden, der findes, om vigtigheden af tidlig sproglig stimulering af børn og sammenhængen mellem sproglig udvikling, trivsel og læring. Det tværgående spor i +DIG om 'en ekstra hånd' blev koblet til ideen om læsehestene, som derefter blev faciliteret videre af sekretariatet mod afprøvning og drift. Initiativet samler både frivillige og fagprofessionelle, men har også udviklet samarbejdet på tværs af kommunen mellem biblioteket og dagtilbud og er dermed på flere måder blevet et stjerneeksempel på det, man med collective impact ønsker at fremme – de gensidigt forpligtende samarbejder mod større effekt.

"Jeg blev inviteret ind til det her initiativ og jeg tænkte mange gange 'hvad skal jeg egentlig her?' Men så kom Læsehestene, og så gav det hele pludselig mening. Hvordan vi kan åbne op og række ud til og tro på, at andre kan og vil hjælpe. Det tager jeg med mig videre."

– medlem af alliancegruppen fra daginstitution

- **Den sammenhængende samarbejdsmodel for arbejdet med trivsel på hele børneområdet i Lejre Kommune**, som blev til i løbet af +DIG perioden, er et andet eksempel. Modellen er udviklet for at styrke den tidlige, forebyggende handlekraft i Lejres dagtilbud og skoler, forstærke samarbejdet med forældre og understøtte det tværfaglige samarbejde i de forløb, hvor der er behov for bidrag fra flere enheder og centre. Modellen består af en ny digital kommunikationsplatform, der understøtter ligeværdig forældreinddragelse i arbejdet med at styrke trivsel, en fælles digital indgang for medarbejdere med vejledninger og handleanvisninger samt overblik over tilbud/indsatser på tværs af kommunens enheder og et kompetencecenter med et koordinerende team i hvert skoledistrikt.

I arbejdet med modellen var der synergi til værdier og et 'mindset', som allerede var i spil, om at løfte på tværs i flok og at være bevidst om at alle har et ansvar, men at ingen har det alene. Der var ikke en direkte kobling til +DIG men de drøftelser og aktiviteter, som allerede var i gang i regi af +DIG, medvirkede til at gøde jorden for at samarbejdsmodellen blev udviklet og ikke mindst for, at den er blevet taget godt i mod. I forlængelse af arbejdet med modellen er der arbejdet med at skabe et fælles mindset, fælles mødemodeller mellem faglige medarbejdere og familier m.m. Også det har bidraget til at skabe en fælles referenceramme og sætte varigt aftryk.

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

+DIG havde politisk opbakning og bevågenhed og har i sin levetid deltaget i udvalgsmøder og præsenteret aktiviteter og resultater, ligesom der også har siddet politikere med i alliancegruppen. Men initiativet har ikke haft et formelt politisk ophæng. Det, der medvirker til at

prioritere ressourcer i en kommunal organisation, er politiske beslutninger. Flere af de interviewede aktører er inde på, at koblingen mellem en collective impact tilgang og dynamikken i det kommunale politiske system har været udfordrende i forhold til at blive en tværgående prioriteret satsning internt i den kommunale organisation. Det manglende ophæng i et udvalg gjorde, at man ikke i tilstrækkelig grad fik den kommunale organisation som medspiller, og at initiativet ikke fik tilstrækkelig del i den handlekraft og de ressourcer, som findes i den kommunale organisation.

Konsekvensen var både, at mange ideer til tiltag ofte ikke kom videre end til drøftelser i alliancen. Det bidrog til oplevelsen af en af vis handlingslammelse, særligt i den første periode af initiativet. Samtidig betød det, at mange af de kommunale aktører kom til at opleve +DIG som noget relativt isoleret fra deres øvrige praksis, og det betød, at fokus kom til at ligge på enkeltstående tiltag fremfor udviklingen af gensidigt forpligtende aktiviteter.

At der ikke var en direkte kobling til de politiske udvalg var et bevidst valg som følge af den åbne collective impact tilgang, hvor aktørerne sammen former initiativet, og hvor alliancen er initiativets styrende enhed. For ikke at få en styregruppe med prioriteringsret over alliancen valgte man at holde fast i dette hele vejen igennem.

”Vi undervurderer betydningen af det politiske. Vi prøver i lang tid, at det skal være uden for kommunen, vokse frem lokalt. Det var en værdi for os. Men det betyder, at der ikke bliver de kræfter og muskler der skal til for at drive tingene. Det er for sent, at vi erkender det.”

– kommunal leder

En mere tydeligt formuleret strategi og handleplan tidligere i forløbet, kunne måske have fungeret som løftestang for yderligere justering og udvikling af flere indsætter med et gensidigt forpligtende sigte. Men det er en vigtig læring, at det simpelthen tager tid at modne et samarbejde hen imod at dette i højere grad bliver muligt. Dette er også erfaringen fra andre collective impact initiativer - også i dansk sammenhæng. Det er derfor vigtigt at understrege, at det, at det rent faktisk lykkedes på to områder med +DIG at skabe gensidigt forpligtende samarbejde, må vurderes det som ganske succesfuldt

Det er desuden vigtigt i den sammenhæng at pointere, at flere aktører fremhæver, at man ikke skal underkende, at selvom + DIG ikke kan fremvise en lang række af gensidigt forpligtende aktiviteter mellem aktørerne, har arbejdet med collective impact igangsat processer der **i sig selv** har skabt en værdi, som vil have en blivende effekt og formentlig på sigt vil føre yderligere koordination og samarbejde med sig:

”Måske skal man heller ikke kun vurdere +DIG på antallet af handleplaner og fælles aktiviteter. At opbygge tillid, samarbejde og kendskab til hinanden på tværs har en værdi i sig selv. Vi skal helst se det som en beskrevet indsats, før vi går ind i noget. Men processen og de relationer den skaber er altså en del af aftrykket også.”

– kommunal leder

3. Fælles sekretariat:

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 ind, facilitere, analysere og samle op.

I collective impact-partnerskaber kaldes den enhed, som får denne opgave som fælles sekretariat, for backbone – altså ryggraden – for netop at signalere, hvor central og vigtig opgaven er.

Den kommunale organisation har været vært for +DIG alliancen og sekretariatet. Sekretariatet har bestået af en medarbejder på 30 timer og en udviklingskonsulent tilknyttet 1/3 af sin tid. Derudover har yderligere kompetencer, bl.a. kommunikationsmedarbejdere og økonomicontrollere, der kunne hente data, været tilført ad hoc.

Sekretariatet har fungeret som samlende faktor og været central for at få aktiviteter og tiltag i gang, for at kommunikere, følge op mm. Flere af de interviewede aktører understreger, at sekretariatet har været udslagsgivende for særligt opbygningen af det store eksterne netværk af aktører og samarbejdspartnere og mange af de ting, der er lykkedes og de velfungerende aktiviteter, der er skabt.

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

Med så relativt beskedent et sekretariat har det været afgørende at få alliancegruppens medlemmer og øvrige aktører til at trække i arbejdstøjet. Men med den manglende prioriteringsret ind i kommunens organisation har det været udfordring at starte nye fælles initiativer udover de, der kunne understøttes af sekretariatet.

Ansvar for aktiviteter og nye opgaver i initiativet kom i for høj grad til at ligge i backbone-sekretariatet. Sekretariatets begrænsede størrelse, kom dermed til at sætte en begrænsning for hvad der reelt kunne sættes i gang, og rollen for sekretariatet blev gradvist forskudt fra blot at skulle være faciliterende til også at skulle være aktivitetsbærende, fordi andre aktører ikke tog ansvar for på egen hånd at føre aktiviteter ud i livet.

Et medlem af alliancen reflekterer i bakspejlet:

”For mange i alliancegruppen var nok for dårlige til selv at tage teten. Man ventede for meget på sekretariatet i stedet for selv at tage ansvar og tage arbejdshandsken på”
– medlem af alliancegruppen

Den manglende forståelse af sekretariatets rolle og manglende initiativ til at tage ansvar fra aktørernes side har givet et stort pres på sekretariatets ressourcer, og dermed også muligheden for reelt at prioritere den vigtige faciliteringsrolle. I et initiativ, der var båret af en fælles vision, blev alliancegruppemøder ofte kendetegnet ved, at medlemmer deltog, og kom med en række ideer og forslag til, hvad andre hensigtsmæssigt kan gøre. Herefter blev det imidlertid i høj grad op til sekretariatet selv at skulle prioritere og gå videre med at realisere udvalgte ideer.

Sekretariatet blev mange gange den udførende enhed på at iværksætte og drive aktiviteter. Dette har imidlertid være en udfordring for sekretariatet og har taget ressourcer fra mere strategiske understøttende opgaver og funktioner.

For at backbone-sekretariatet kan fungere optimalt viser erfaringerne, at det er vigtigt at finde og beslutte den rette balance mellem, hvor meget tid der på den ene side skal bruges på at facilitere og udarbejde strategiske oplæg, der kan modne alliancegruppen og aktørernes fælles forståelse for vision og mulige indsatser. Og hvor meget tid sekretariatet på den anden side i samarbejde med relevante aktører bruger på at realisere og drive konkrete aktiviteter, der skaber opbakning, handling og læring. I Lejre var der et stort behov for at sekretariatet også påtog sig denne rolle for at imødegå en bekymring for at initiativet primært gik op i "bare snak". Dette skal løbende vurderes og tilpasses gennem et bevidst fokus på, hvordan et sekretariat skal prioritere sin tid.

"En erfaring er i hvert fald at matchet mellem ambitionen om at tackle en problematik som ensomhed og så en projektleder på 30 timer nok ikke har været helt optimalt. Hver gang det lykkedes at skabe fremdrift, gjorde sekretariatet eller andre i baglandet noget, der formede vejen. Oplægget der blev til Læsehestene fx, eller italesættelsen af behovet for at inddrage de unge, som blev til Ungebussen. Man har simpelthen ikke altid haft tilstrækkelig 'manpower' til at dykke ned mellem møderne.

– kommunal leder

4. Hyppig og åben kommunikation:

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, effektiv koordinering og sikre fælles motivation.

I Lejre har man oplevet at +DIG i høj grad har bidraget til at ensomhed er blevet sat på dagsordenen og generelt har fået synlighed. Omtale i lokale medier, film med unge, nyhedsbreve til samarbejdspartnere og opbygningen af et omfattende hjemmesideunivers med nemme indgange til initiativet og derudover et bredt netværk internt og eksternt har gjort, at ensomhed – og især fællesskabers betydning for trivsel - er noget man taler langt mere om i Lejre i dag end tidligere.

"Helt grundlæggende er man med +DIG lykkedes med at tale om ensomhed. Der er flere, der er blevet opmærksomme på emnet, og det tages seriøst. Der er simpelthen flere, der i dag taler om ensomhed end før +DIG, og det åbner døre til samarbejde."

– medlem af alliancegruppen

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

I opstartsfasen anvendte man med succes film som middel til at fremme en bred mobilisering og skabe en fælles motivation for at handle. Godt inde i initiativet var der mindre fokus på dette aspekt. Midtvejsevalueringen af initiativet viser bl.a. at flere oplevede mangel på tydelig kommunikation, som kunne bidrage til at gøre den overordnede brede problemstilling mere konkret.

Det førte efterfølgende til en klarere prioritering af kommunikation med igangsættelse af bl.a. hjemmeside og flere tiltag hvor sekretariatet med succes producerede og formidlede baggrundsviden og oplæg til konkrete initiativer.

Et andet vigtigt element i spørgsmålet om kommunikation handler om vigtigheden af at kanalisere ressourcer til at kommunikere strategisk og handlingsfremmende.

”Kunsten er at hjælpe med at bryde problemstillingen ned i noget, man kan handle på. Her er kommunikation centralt. At frivillige Læseheste blev inviteret ind, at Ungebussen kom rundt. Kernen i at det kom i stand var en indledende kommunikation, hvor nogen kunne se et billede for sig, hvor viden var omsat til noget kommunikativt. Hvis vi skulle gøre det igen, skulle vi bruge meget mere tid hele vejen igennem på at kommunikere. Ting eksisterer ikke, hvis ikke vi kommunikerer det bredere.”

– kommunal leder

5. Brugerinddragelse:

Det er et bærende princip i collective impact at inddrage målgruppens erfaringer og perspektiver. I +DIG har der både været børn og unge involveret i udviklingen af initiativet med interviews og fokusgrupper med elever på forskellige skoler, og man inddrogede en gruppe unge i opstartsfasen til en større visionsworkshop. Her deltog de unge i dialogen sammen med andre interesserede aktører og kommunen om, hvad der kunne gøres fremadrettet og hvilke udfordringer, det var vigtigt at adressere med +DIG.

”En ting er i hvert fald sikkert. Der sker ikke noget, hvis det bare er de voksne, som sidder og snakker”

– ung på +DIG visionsworkshop i opstartsfasen

+DIG har gennem hele initiativet haft succes med at give de unge ’en plads ved bordet’, som det ofte betegnes i collective impact terminologi. To af de unge, som var involveret i den indledende fase, har været med i alliancegruppen over en længere periode og givet et værdifuldt input. Og som nævnt tog en ung politisk aktiv Lejre borger udfordringen op og blev formand for alliancen.

Princippet om brugerinddragelse blev det i det hele taget en bærende del af +DIG med den tværgående indsats ”Unge viser vej”, der understregede vigtigheden af at høre og involvere unge i de konkrete tiltag. Særligt forløbet med Ungebussen gjorde det tydeligt for alle i Lejre, at +DIG tog ungeinvolvering og det, de unge har at byde ind med, alvorligt. Bussen kørte i løbet af en uge rundt til en lang række skoler med en +DIG involverende ’pop up’ event på hver skole. De unge tog særdeles godt imod bussen, og forløbet illustrerede, at de unge i høj grad har vigtige erfaringer, som bør belyses og har holdninger og værdifuldt input til, hvordan trivsel og fællesskab kan styrkes.

”Hvis man går rundt i kommunen og spørger de unge, er der mange, der siger ’det var fedt, da I var rundt med Ungebussen’. Og mange spørger om den ikke kommer igen.”

– medlem af alliancegruppen

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

Det har fremmet graden af involvering af de unge at alle aktører omkring +DIG fra alliance til sekretariat og kommunalt ledelsesniveau vedvarende har insisteret på at leve op til dette princip.

Det har samtidig været udslagsgivende, at de nødvendige kompetencer var tilstede i forhold til at gennemføre interviews, facilitere fokusgrupper eller andre møder og designe events som hackathon og forløbet med Ungebussen. Alle tilgange bidrog med værdifuld viden og særligt med Ungebussen formåede man at starte dialogen på de unges præmisser.

Et gennemgående dilemma har dog været, at de unge ofte pegede på særlige aktiviteter, som kunne understøtte og danne ramme for styrkede fællesskaber. Det var fx fester, camps, arrangementer på tværs af skoler mv. som de havde brug for hjælp til at organisere. På linje med de ideer, der opstod i alliancegruppen, blev det imidlertid ofte alene op til sekretariatet at prioritere og lægge kræfter bag, hvis noget skulle blive til virkelighed, og det var langt fra muligt at realisere mere end en brøkdel.

I forhold til at give de unge en stemme og bringe dem ligeværdigt ind i dialogen om mere strategiske beslutninger for initiativet har det været en løbende udfordring at finde det rette niveau for og tilgang til involvering. Til trods for en oprigtig intention havde de unge repræsentanter i alliancegruppen set i bakspejlet ikke altid forudsætningerne for at indgå i dialogen, særligt når drøftelserne var af mere overordnet og strategisk karakter. Erfaringerne viser på den ene side at det har stor betydning og værdi, når dem som det hele handler om – i dette tilfælde børn og unge- inddrages, høres og får mulighed for at bidrage med deres forslag og perspektiver. På den anden side er det også tydeligt at der er sideløbende behov for at forberede og ruste de unge til at indgå og være aktive deltagere i et sådant forum og behov for at finde alternative fora og veje til involvering, hvis inddragelsen skal betyde reel indflydelse og definitionsret på initiativets retning og indhold.

6. Fælles målemetoder:

Princippet om fælles målemetoder fordrer, at der samles og følges op på data om resultater på tværs af alle deltagere i initiativet.

Ambitionen med CI i Lejre har i høj grad været at få alle de aktører, der er omkring børnene, til at være ekstra opmærksomme på og understøtte inkluderende fællesskaber for alle. Det er vanskeligt at måle effekten af. Alliancen udvalgte indledningsvist en række indikatorer. Som initiativet udviklede sig og med de fleste aktiviteter mere prøvehandlende karakter, har det dog generelt ikke været meningsfuldt at etablere deciderede målhierarkier og følge specifikke data tæt i initiativets 4-årige løbetid.

Man valgte i stedet at koncentrere indsatsen omkring en årlig survey udført af VIVE og gennemført i skoleregi. I survey'en spørges bredere og dybere ind til trivsel også i fritiden og derhjemme end i de nationale skoletrivselsmålinger. Det giver derfor et bredere billede af skolebørnenes trivsel.

Skolerne har leveret høje svarprocenter i forløbet og den løbende afrapportering på survey-delen er blevet drøftet indgående og haft betydning for prioriteringen af indsatserne.

Opsamlingen på, om der er begyndende resultater for initiativets målgruppe gennemgås i et selvstændigt VIVE notat om surveys gennemført for initiativet i hhv. 2017, 2018 og 2019.

Hvilke forhold har henholdsvis fremmet eller hæmmet implementeringen?

At omfanget af data omkring ensomhed og fællesskab bredt set er sparsomt var fra starten hæmmende for brugen af data som rettesnor for indsatser, og det var en udfordring at opstille præcise og målbare mål.

De gennemførte surveyundersøgelser udgjorde i løbet af initiativets levetid rammen for årlig fælles refleksion og læring. Det blev dog aldrig meningsfuldt og naturligt for *alle* involverede aktører løbende at anvende og handle på og ud fra data, bl.a. fordi surveyundersøgelserne viste relativt små udslag og forandringer.

Lejre Kommune har valgt at fortsætte den årlige survey udover +DIG, og der er dermed skabt et fundament for at måle forandringer i målgruppen over tid og et grundlag for at følge og sammenholde situationen ved opstart med situationen fremadrettet.

Tidlige forandringer og systemforandringer

Tidlige forandringer er forandringer i omgivelserne, som udgør fundamentet for egentlige systemforandringer. Det kan f.eks. være ændrede samarbejdsrelationer, øget samarbejde, flere partnerskaber mv.

Der kan spores en lang række tidlige forandringer i Lejre. Flere af aktiviteterne i regi af +DIG har rummet forskellige former for nye samarbejder, partnerskaber mm. som gennemgående elementer. Fx samarbejder med foreningslivet om kompetenceudviklingsforløbet 'boost trivlsen' og et øget fælles fokus på inklusion i lokale idrætsforeninger, samarbejdet med de frivillige Læseheste som også har bidraget til et styrket samarbejde på tværs i kommunen mellem biblioteket og dagtilbudsområdet, flere forskellige typer inddragende samarbejder med lokale unge; Ungebussen, Ungemøder, hackathons mv.

"Mange har med +DIG positivt fået noget ud af at blive rykket ud af deres komfort zone. Læsehestene fx er et fantastisk eksempel på, at vi vitterligt kan få en konkret værdi ud af at samarbejde med frivillige på en anden måde. Og at det kan lykkes at få det til at spille fint sammen med de fagprofessionelle."

– kommunal leder

På den måde har +DIG fungeret som katalysator for hurtig igangsættelse af prøvehandling, nye typer dialog og nye, mere åbne samarbejder i kommunen. Frivillige har bidraget ind i kommunale aktiviteter, unge har været involveret og fået taletid på nye måder og kommunen har været facilitator for at foreninger på tværs begynder at få øje på, hvordan de kan understøtte og samarbejde med hinanden. Aktører fremhæver bl.a., at collective impact formen har bidraget til et

fælles fokus på at tænke nye veje og insistere på at afsøge nye samarbejder på tværs i de iværksatte aktiviteter.

”Der er en vis resistens i en kommunal organisation for alt for store og vilde forandringer. Med +DIG har vi fået rusket op i en hel masse i organisationen og prøvet en masse forskellige ting. Jeg tror der er mange områder, hvor vejen nu er banet for, at man godt kunne gøre meget mere.”

– kommunal leder

Det fremhæves ved afslutningen af initiativet positivt fra flere sider, at man med +DIG fik mulighed for at sætte en eksperimentel ramme om aktiviteter, som gjorde det muligt at afprøve ideer hurtigt, og hvor også det at fejle blev anerkendt.

”Et klart aftryk er prøvehandling. Der er flere eksempler på, at vi nu meget hurtigere får sat ting i gang og får en hurtig feedback på, hvordan det fungerer”.

– kommunal leder

”Tak +DIG for at give os lov til at fejle og lære af det. Det har været en interessant rejse. Det er ikke mange steder man får lov til det. Det håber jeg vi fortsætter med.”

– medlem af alliancegruppen fra forening

Systemforandringer rækker videre end de tidlige forandringer, hvor ændringerne er af mere uformel karakter og drevet af midlertidige strategier, som netop har karakteriseret de mange forskellige aktiviteter under +DIG. Systemforandringer er mere varige spor i nøgleinstitutioner fx i form af ændrede tilgange, kompetenceløft, ændret ressourceallokering, ændret praksis, ændrede metoder mv.

Systemforandringer i Lejre er mere spinkle. Initiativet og alliancen har i sin levetid generelt været med til at skubbe på i retning af en stigende tendens til at sætte trivsel for alle børn og unge på dagsorden i både frivillige og kommunale indsatser. Fx i drøftelser på skolebestyrelsesmøder i forbindelse med de årlige VIVE surveys, i forældreråd og daginstitutioner i forbindelse med det fælles digitale inspirationskatalog om trivsel, i lokale foreninger i forbindelse med inspiration og kompetenceudvikling med SUMH, i en række forskellige inspirationsoplæg i både skole og daginstitutioner regi med stort fremmøde mm. Det kan ikke nødvendigvis endnu aflæses i konkrete systemforandringer, men det tyder på, at +DIG har bidraget til at rykke opmærksomheden, og at det kan være med til at 'tone' fremtiden i Lejre i retning af øget fokus på positive fællesskaber for alle børn og unge.

Der er som også omtalt ovenfor skabt to mindre men til gengæld konkrete og blivende systemforandringer, som har både politisk og ledelsesmæssig opbakning fremadrettet i forhold til fastholdelse og prioritering af nødvendige ressourcer.

På børneområdet, hvor +DIG har bidraget til igangsættelsen af en strategiproces, som har ført til en ændring i måden centrale aktører håndterer begyndende mistrivsel på til en i dag langt mere gensidigt forpligtende, sammenhængende og koordineret indsats på tværs af forvaltningsområder og opgaver med bl.a. en klar fælles systematik for og værktøjer til involvering af børn og familier i

egen sag. På samme måde er Læsehestene i dag et veletableret og blivende tilbud i Lejre Kommunes dagtilbud med brug af frivillige. En indsats som opstod og udvikledes under +DIG, hvor frivillige systematisk understøtter de fagprofessionelles indsats for trivsel, læring og fællesskab.

Det er desuden indtrykket blandt aktørerne at +DIG har skabt mere subtile blivende aftryk i kommunen med nye kompetencer, øget kendskab til hinanden på tværs internt og eksternt, øget tillid og større mod til at afprøve ting og hurtigere omsætning af ideer til handling. Både for de involverede aktører i forhold til hvordan de tænker og handler i egen praksis efterfølgende, men også for en bredere åbenhed generelt såvel indadtil som udadtil.

”Der er sket noget i den samlede skole- og dagtilbudsgruppe. Det at kigge ud i verden og se hvad den kan bibringe os, som vi ikke har tænkt på i forvejen. Det var meget halsbrækkende for nogen år siden. Der tror jeg vi i dag er langt mere motiverede for at sige, at her har vi noget her som vi godt kan invitere andre med ind i at samarbejde om, eller hvor vi simpelthen har brug for andre for at løse udfordringen. Det er en god udvikling og den tendens har +DIG været med til at skubbe på vej.”

– kommunal leder

”Alene det at der er bygget noget tillid og erfaring med samarbejde har en værdi i sig selv. Det kan vi godt som system have svært ved at anderkende. Vi skal altid se det beskrevet som en indsats, der har en eller anden bestemt effekt ellers kan vi ikke rigtig godtage det. Men +DIG har været med til at vise, hvordan man kan være flere der griber sammen. Processer på tværs kører simpelthen utrolig meget nemmere med dem, der har været med.”

– kommunal leder

Befolkningsforandringer

Egentlige og større forandringer mod stærkere og mere robuste børne- og ungefællesskaber antages at have et mere langsigtet perspektiv end +DIG's fire år. Den diffuse mistrivsel er ikke umiddelbar nem at følge med kvantitative data. VIVE's surveys kan give indikationer. Men det fulde billede kræver også en fortsat tæt dialog med fagpersoner på området, andre aktører i lokalsamfundet og ikke mindst forældre og børn.

I den sammenhæng er det værd at bemærke, hvordan flere aktører fremhæver, at de netop nu oplever, at det lange seje træk, som blev sat i gang med +DIG nu er ved at bære frugt i form af mere systematiske samarbejder, som kan føre til reelle og blivende forandringer på målgruppeniveau.

”Jeg tænker, at det er nu, vi begynder at kunne høste noget på noget af alt det, der er sat i gang. Det er nu, der er mange, der er kommet med og har fået fokus på de udfordringer som findes, og hvordan vi kan samarbejde for at overkomme dem.”

– ekstern samarbejdspartner fra forening

Opsummering

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

- Der er tidlige forandringer
- Der er enkelte systemforandringer
- Der er ingen dokumenterede befolkningsforandringer, men dog vurderer aktører at der er skabt grundlag for forandringer i målgruppen på sigt

Helt overordnet er det med +DIG lykkedes at skabe bred opmærksomhed om problemstillingen og gennemføre en lang række aktiviteter, som har bidraget til øget samarbejde og fælles handlekraft om børn og unges sociale trivsel. Særligt har +DIG bidraget til at åbne den kommunale organisation op internt og øget samarbejde og relationer på tværs. Men også i forhold til eksternt samarbejde med frivillige foreninger, ildsjæle m.fl. har +DIG bidraget med vigtig læring om, hvad der skal til for at samarbejdet skaber værdi.