

# Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022 – eksempelsamling



**Syv danske collective  
impact-inspirerede  
initiativer 2014-2022  
- eksempelsamling**



# Indhold

Forord	4
Introduktion	6
Syv hurtige: Hvad ser vi på tværs af eksemplerne?	8
Teoretiske forståelser af komplekse problemer og systemforandring	10
Overblik: Syv danske initiativer	16
<b>Fremtidens bæredygtige landskaber</b>	<b>18</b>
<b>Hjem til Alle alliancen</b>	<b>28</b>
<b>DK2020</b>	<b>36</b>
<b>Tøndermarsk Initiativet</b>	<b>44</b>
<b>Bo trygt</b>	<b>52</b>
<b>MedVind i Østerbyen</b>	<b>62</b>
<b>Troldhedestien i Kolding</b>	<b>70</b>
Den filantropiske aktørs rolle	78
Bilag:	82
Liste over interviewpersoner	84
Litteratur	86

# Forord

Den globale klimaudfordring. Hjemløshed. Balancen mellem by og land. Social inklusion. Problemstillingerne er eksempler på komplekse og aktuelle samfundsudfordringer, som flere og flere filantropiske organisationer i Danmark og udlandet de seneste år har engageret sig i.

Rigtig meget filantropisk arbejde finder sted som helt klassisk ansøgningsdrevet filantropi. Det er et centralt værktøj, som bidrager til betydelig samfundsværdi og livskvalitet. Men det er også vigtigt at afprøve nye veje og værktøjer af mere strategisk og katalytisk karakter – og samle den afledte viden op. Kompleksiteten i de nogle af nutidens, komplekse samfundsudfordringer kalder på langsigtede partnerskaber mellem mange fagligheder og institutionelle parter og ikke mindst nye måder at arbejde sammen på – på tværs af sektorer både på systemniveau, nationalt og lokalt.

Foreningen Realdania igangsatte i 2014 en række initiativer og partnerskaber med afsæt i den nordamerikanske udviklede metode collective impact. Collective impact er en systematisk og dataunderstøttet tilgang til at arbejde med komplekse dagsordener i brede, langsigtede partnerskaber. Samlet set har Realdania afprøvet metoden i tre brede, langsigtede partnerskaber om forskellige emner. I år afsluttes det sidste af disse collective impact-partnerskaber, Fremtidens bæredygtige landskaber, efter at have skabt betydelige resultater. I samme årrække har Realdania og en række andre fonde bygget videre på erfaringerne fra collective impact inden for en vifte af komplekse problemfelter – og det vil vi blive ved med i Realdania.

Med denne publikation ønsker vi at samle op på nogle af erfaringerne fra vores egne og andre fondes indsatser målrettet systemforandrende partnerskaber inden for komplekse dagsordener. I syv cases har vi interviewet kerneaktører for at få vidnesbyrd om, hvordan de har oplevet at være en del af vores samarbejder. Vi har kigget tilbage på processen. Vi har tematiseret tværgående læring.

Målet har ikke været at evaluere, men at bidrage til, at vi på tværs af sektorer kan reflektere over vores erfaringer og kernelæring. Til gavn for alle, der arbejder med de svære problemer i samfundet. For ikke nok med, at nutidens problemstillinger er komplekse. Det er tilsvarende komplekst at lykkes med at løse dem. Sammen.

**Jesper Nygård**

Adm. direktør, Realdania



# Introduktion

Hen over de seneste ti år er de filantropiske aktører entreret på den danske scene og tager i stigende grad del i den voksende praksis med at arbejde systemforandrende for at håndtere de komplekse udfordringer, vi som samfund står overfor.

Realdania er gået direkte efter at arbejde med systemforandring gennem brede alliancer på tværs af sektorer inspireret af metoden collective impact, og har været blandt pionererne i Danmark. Baggrunden for denne eksempelsamling er således et ønske om at samle op på otte års erfaringer i Realdania med at arbejde efter collective impact-rammen og samtidig være nysgerrig på andre fondes erfaringer i en dansk kontekst.

## Formål

Selvom vi længe har kendt til mange af de vilde, komplekse problemer, der ikke findes enkle løsninger på, er der til stadighed et misforhold mellem den kompleksitet, der er forbundet med udfordringerne og den måde vi som samfund forsøger at løse dem på. Problemerne består fordi de går på tværs af de løsninger, vi har sat i system i velfærdsstaten, og ikke lader sig løse med enkeltstående greb eller reformer indenfor bestående siloer eller sektorer.

Formålet med publikationen er at bidrage med indsigt fra og indblik i udvalgte danske eksempler, hvor der arbejdes langsigtet inden for komplekse problemfelter. Der er behov for et indblik i danske cases. Ikke mindst fordi caselitteraturen med afsæt i collective impact-inspirerede forandringsprocesser har sit fundament i en nordamerikansk samfundskontekst, som på åbenlyst mange måder adskiller sig fra den danske kontekst.

Arbejdet har lagt vægt på at lytte til de aktører, som har været eller stadigvæk er med i forandringsarbejdet. Derfor omfatter publikationen mange vidnesbyrd i form af citater fra interviewene, som er foretaget hen over de sidste knap seks måneder. Fem af eksemplerne kommer fra Realdanias filantropiske arbejde og derudover bidrager Bikubenfonden og Lauritzen Fonden hver med et eksempel på collective impact-inspirerede indsatser.

De syv eksempler er selektivt udvalgt og repræsenterer bevidst forskellig geografisk kontekst og forskellige [komplekse] problemstillinger – fra klima og miljø til sociale dagsordener. De adskiller sig fra hinanden, hvad angår skala gående fra fokus på en afgrænset kommunal kontekst til samarbejder, som spænder over regional og national skala.



## Læsevejledning

Vi indleder med at trække syv, tværgående temaer frem fra publikationens syv eksempler. Det er ikke konklusioner eller anbefalinger baseret på læsning af casene, men derimod udvalgte kendetegn ved processerne og samarbejdet, som casene repræsenterer. En slags opsummering.

Dernæst præsenteres et kort vue over udvalgte teoretiske forståelser af komplekse problemer og systemforandring. Det skal bidrage til et samlet bagtæppe og en forståelsesramme om systemforandring, der kan kaste lys over kompleksiteten og give refleksioner til forståelsen af arbejdet i praksis, som lægges frem efterfølgende. Dette afsnit kan springes over, hvis man er mest optaget af at læse casene.

De syv cases udgør publikationens hovedvægt. Vi indleder med et figurativt overblik over de overordnede kendetegn ved eksemplerne og går herefter i dybden, én for én. Casebeskrivelserne omfatter med forskellig vægt indblik i bl.a. problemstillingens karakter, opstartsfasen, arbejdets organisation, sejre, kernelæring og resultater.

Til slut peger vi på læringspunkter, hvad angår den filantropiske aktørs rolle i initiativerne. Vi håber, at kapitlet kan bidrage til den fælles samtale om, hvorvidt og hvordan fonde i Danmark kan understøtte det fælles arbejde med at takle samtidens og fremtidens komplekse samfundsudfordringer.

## Metode

Eksempelsamlingen bygger på desk research og interviews med centrale aktører fra de syv præsenterede cases. Desuden har vi interviewet en række forskere og eksperter på området og rådført os med systeminnovations-initiativet i ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed, som er blandt de førende på feltet herhjemme og internationalt.

Bagerst i rapporten findes en oversigt over alle interviewpersoner og informanter.

Stor tak til alle, der har stillet op og bidraget til at gøre denne eksempelsamling mulig.

# Syv hurtige

## Hvad ser vi på tværs af eksemplerne?

### **Det nytter**

Casene i publikationen repræsenterer alle levende eksempler på, at det kan lykkes med at skabe forandring ved at gå nye veje. Collective impact har som samarbejdsramme medvirket til at mobilisere en enorm forandringskraft, disciplin og fælles handlekraft.

### **Det kræver tålmodighed og råstyrke**

Det kræver tid og langvarig dedikation fra mange parter at lykkes med at skabe reel og systemisk forandring, der løser de komplekse samfundsudfordringer. For eksempel viser alle eksempler, at det er værdifuldt og nødvendigt at udforske problemstillingen fra alle vinkler med brug af både eksisterende og ny data og ved at involvere og lytte til dem, der er helt tæt på problemstillingen – eller måske endda selv oplever den på egen krop. I lange processer er det virksomt at holde opmærksomhed på fremdrift ved at identificere små sejre undervejs og sætte mindre pilotprojekter i gang hurtigt. Hold fast, det kræver råstyrke og tålmodighed – hos alle involverede.

### **Det kræver ledelse og en organisation, der driver udviklingen af fælles løsninger**

Centralt står det, at samarbejder på tværs både kræver et tydeligt ledelsesgrundlag, der kan træffe nødvendige beslutninger undervejs, og kræver en organisatorisk motor, en dedikeret ('backbone')enhed, der gør det så effektivt og enkelt som muligt at være med. Enheden udfylder en ny type rolle: Det er en samskabende facilitator med et værdifuldt nysgerrigt udefrakommende blik, der med udgangspunkt i viden og data kan stille spørgsmål til eksisterende praksis og mindset. Den kan skabe en neutral grund, mobilisere aktører, opbygge relationer og bidrage til at bygge bro mellem modsatrettede interesser. Enheden kan have mange former og være forskelligt placeret. Det er ofte småt – men fagligt stærkt. Ellers tror parterne ikke på, at anstrengelserne skaber resultater.

### **Det kalder på en ny fortælling**

Kommunikation kan ikke undervurderes. En alliances fælles kommunikation er en hjørnesteen for at synliggøre problemstillingen, nye løsninger, som kan skabe engagement og mobilisere lokalt. Det er centralt at finde veje til at forstå og kommunikere problemet på nye måder. Det er med til naturligt at udvide kredsen af relevante aktører, som kan bidrage til forandring og indse, at de er del af det bredere økosystem – som er del af problemet og formentlig også løsningen. Lange processer – der involverer – betyder også nogle gange en frustration over, at der ikke 'sker noget' ud fra borgernes eller f.eks. involverede foreningers opfattelse.

Selvom der måske sker en masse. Her skal kommunikationen være engagerende. Nogle gange kan frustration ikke kommunikeres væk. Tålmodighed er svaret.

### **Det kan ikke siges tit nok: Involver**

Uanset om det handler om indbrud, hjemløshed eller klimaløsninger, viser eksemplerne, at det er uomgængeligt at involvere de mennesker, som problemstillingen handler om – eller som er centrale for at forstå og løse problemet. Forskellige fagligheder inviteres til at arbejde sammen. Det kan provokere fastlåste antagelser og mindset - men er helt centralt i forhold til at sætte de rigtige strategiske mål. Involvering skal i spil både i afdækningsfasen, og når der udtænkes pilot-test og projekter. Involvering betyder også – nogle gange – at afgive kontrol og overlade processer til lokale fællesskaber. Det kan i høj grad udfordre faglige ståsteder og kræver åbenhed for andres rationaler, hensyn og rammevilkår.

### **Det er (ofte) vigtigt med brobygning, men start lokalt**

Det er ikke givet, at det nationale niveau, staten eller det landspolitiske niveau, skal være med i systemforændrende samarbejder. Det afhænger helt af analysen af problemstillingen, og dén analyse skal ikke starte med at stirre sig blind på statens rolle. Flere af casene har ikke 'brug' for staten som aktør i løsningerne. Andre har i allerhøjeste grad. Der er altså ikke én opskrift. Men forsigtigt kan vi sige, at forandringskraften ligger gemt i at få konstrueret en alliance som et frugtbart samarbejde mellem bottom-up og top-down – når det er relevant. Samarbejdet er ikke alene en ramme om at afsøge og afprøve ny praksis og nye mere tværgående samarbejder. Det er [nogle gange] også adgangen til at informere og give værdifuld faglig viden videre til politisk niveau, der kan bane vejen for større strukturelle og systemiske forandringer med bred samfundsmæssig værdi. Flere eksempler viser, at der bliver lyttet.

### **Det er nyttigt med en filantropisk hjælpemotor – men ikke en forudsætning**

Alle eksemplerne er selvsagt eksempler på systemforændrende samarbejder med et ofte stærkt filantropisk engagement som bærer af en væsentlig forandringskraft. I alle casene er det dog også vigtigt at bemærke, at den filantropiske aktør er én part i bredere partnerskaber, hvor alle repræsenterer helt afgørende ressourcer, som den filantropiske aktør ikke besidder (viden, myndighed, magt, praksiserfaring etc.). Den filantropiske aktør sidder med andre ord ikke for bordenden alene, men indgår i den kollektive ledelse af forandringsprocessen. Den lokale facilitering af forandringer ledes ofte af kommunale aktører, som indtager en kernerolle i mange af eksemplerne.

# Teoretiske forståelser af komplekse problemer og systemforandring

Selvom vi længe har kendt til mange af de samfundsmæssige problemer, der ikke findes enkle løsninger på, er der til stadighed et misforhold mellem den kompleksitet, der er forbundet med udfordringerne, og den måde, vi som samfund forsøger at løse dem på. Problemerne består, fordi de går på tværs af de løsninger, vi har sat i system i velfærdsstaten, og ikke lader sig løse med enkeltstående greb eller reformer indenfor bestående siloer eller sektorer.

Horst Rittel og Melvin Webber introducerede i 1973 begrebet 'wicked problems', til at indfange sociale og planlægningsmæssige problemer, der er så store og komplekse, at velkendte løsninger ikke slår til. Disse 'ondartede', 'vilde' eller blot 'komplekse' problemer er nu en bredt anerkendt måde at beskrive samfundsmæssige udfordringer, der har en iboende modstand over for en klar definition og en fælles løsning [se f.eks. Alford & Head, 2017, Winter Nielsen, 2021, Mazzucato, 2021].

## **Systemforandring som mulig problemløsning**

Med traditionelle ledelsesprincipper og politikudvikling som redskaber har vi i årtier i bedste fald formået at behandle symptomerne på flere af de komplekse udfordringer, men ikke at skabe grundlæggende forandringer i de systemer, problemerne er indlejret i. Det har ført til, at vi står i en periode, hvor flere peger på, at staten er under pres. Den offentlige forvaltning er for træg, der bliver udrullet politiske reformer i et tempo, implementeringen af løsningerne ikke kan følge med til, og mange af de store problemer, vi står overfor kan ikke løses af eller i nationalstaten alene.

På tværs af udfordringer og samfundsniveauer er der en gryende erkendelse af, at det kræver samarbejde på tværs af lokale sammenhænge, arenaer og sektorer, hvis vi for alvor vil løse denne slags problemer. Og at vi må ændre hele vores måde at anskue problemerne på for at kunne få hånd om deres komplekse natur. Vi må arbejde systemforandrende.

Over de seneste år er der både internationalt og i Danmark opstået en stigende interesse for systemforandring. De cases, som er omdrejningspunktet for denne rapport, skal ses som netop det: En række initiativer, der søger at afprøve nye veje til bevidst at adressere komplekse samfundsmæssige udfordringer for at ændre status quo og skabe impact på systemniveau.

For at sætte casene ind i en forståelsesramme introduceres her – med afsæt i forskningslitteratur, praksis og anvendelsesorienterede modeller – et kort vue over relevante system-

forståelser og tilgange til systemforandring. Det skal bidrage til et samlet teoretisk bagtæppe om systemforandring, der kan kaste lys over kompleksiteten og give refleksioner til forståelsen af arbejdet i praksis, som lægges frem i casene efterfølgende.

### **Karakteristika ved systemer**

Inspirationen til at tænke i systemer og systemforandring tilskrives ofte den amerikanske forsker Donella Meadows, der udfolder sin systemtænkning i bøgerne *Leverage Points: Places to intervene in the system* [1999] og *Thinking in Systems* [2008]. Siden er der opstået en række skoler inden for systemtænkning. På tværs af disse skoler findes der derfor ikke én definition alle enes om, men der findes dog en fællesmængde, som tilsammen synliggør en række generelle karakteristika ved systemer:

- De er ofte komplekse.
- De indeholder en lang række håndgribelige komponenter, som f.eks. inkluderer mennesker, ressourcer, politikker og services, men også en række mere abstrakte komponenter som relationer, rutiner, værdier og forståelser.
- De eksisterer i en større sammenhæng, har grænser – om end ofte svære at definere – er indbyrdes afhængige og forbundne.
- De er præget af, at forandringer i én del af et system vil have indflydelse på andre dele af systemet.

### **At trække grænserne for et system**

På tværs af litteraturen om systemer og systemforandring er der enighed om, at systemer er forbundne. De overlapper og arbejder sammen, men kan også modarbejde hinanden. Væsentlige sociale udfordringer krydser normalt grænserne for offentlige, private og sociale systemer. Systeminnovations-eksperterne Leadbeater og Winhall peger i *Building Better Systems – a green paper on system innovation* [2020] på, at et første skridt i arbejdet med systemforandring derfor er at trække systemets grænser på en måde, der gør systemskift til en reel mulighed. Hvis man trækker grænsen til et system for snævert, så vil det ikke være muligt at se alt det, der har indflydelse på systemet, og muligheder for at ændre det vil blive forpasset. Hvis grænsen derimod trækkes for vidt, vil rækken af faktorer, der skal tages i betragtning, være for bred, og forandring vil virke som en umuligt stor opgave.

I en dansk sammenhæng har ROCKWOOL Fondens systeminnovations-initiativ desuden været med til at pinpointe, at i et land som Danmark, hvor 'system' ofte bruges som synonym for 'det offentlige', kan det være hjælpsomt at tænke systemer som to forskellige typer af systemer. Der er dels de formaliserede designede organisatoriske systemer, som vi f.eks. ser med de offentligt administrative systemer rundt om en institutionaliseret funktion som sundhedsvæsenet. Dels er der økosystemer. Med økosystemer orienteres vi mod de mere komplekse sammenhænge mellem organismer, aktører, handlinger, der eksisterer i en vekselvirkning med hinanden, og det omgivende samfund. Man kan forstå det som de relationer på tværs af arenaer og sektorer, der påvirker et givent problem, som f.eks. hjemløshed.

### **At forstå systemers dynamikker**

Det er tilfældigt, at systemer forandres, hvis ikke man tænker bevidst i systemer og undersøger deres dynamikker, inklusive hvordan man selv er del af og agerer i kraft af systemernes logikker. En af de mest gennemundersøgte modeller til at forstå dynamikkerne i forandringer fra et system til et andet er udviklet af professor Frank Geels [Geels, 2006]. Med afsæt i

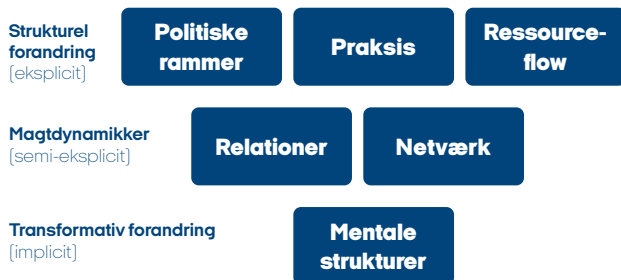
historiske cases beskriver Geels de dynamikker, der fører til skift fra et system til det næste, og viser, hvordan systemforandringer foregår på tværs af og i et samspil mellem udviklinger på forskellige samfundsmæssige niveauer.

En anden tilgang til at højne forståelsen af systemer og understøtte blikket på, hvorvidt og hvordan der reelt arbejdedes med at bedrive systemforandring, er at undersøge, hvad der er med til at opretholde systemer. Den amerikanske nonprofit-organisation FSG har syntetiseret seks betingelser, forskningen oftest peger på er med til at opretholde systemer [Kania, Kramer & Senge, 2018]. I modellen peges på seks indbyrdes afhængige forhold eller elementer, og der skelnes mellem tre niveauer. Et eksplicit lag, som indeholder politikker, praksis og ressourcestrømme. Forandringer i dette lag kan derfor forstås som strukturelle forandringer. Et semi-eksplicit lag, der omfatter relationer, forbindelser og magtdynamikker. Endelig er der et implicit lag, betegnet som laget for transformativ forandring, som er det mest grundlæggende. Det er her, vi finder de mentale modeller; de måder vi intuitivt forstår og agerer på i verden.

På tværs af modeller om systemforandring understreges, at systemers enkeltkomponenter og niveauer ikke blot spiller sammen, men bygger på hinanden. Hvis forandringer af systemer skal holde ved, er det derfor ikke 'nok' med f.eks. strukturelle forandringer som omfordeling af ressourcer eller nye politikker. Arbejder man blot på det strukturelle niveau, vil det føre til, at man 'fikser dele af systemet' og ikke ændrer det radikalt. At gå fra et system til det næste kræver forandringer, der går på tværs af niveauer.

At ændre de betingelser som fastholder problemet. Kilde: Kania, Kramer & Senge, 2018]. Frit adapteret.

## Seks betingelser for systemforandring



## Betingelser for systemforandring – definitioner

**Politiske rammer** Staten, institutionelle og organisatoriske regler, regulering og prioriteter, som påvirker aktørens egne, samt andres, handlinger.

**Praksis** Indbyrdes forbundne handlinger mellem institutioners, koalitioner, netværks etc., målrettet at forbedre sociale og miljømæssige vilkår. Herudover procedurer, arbejdsgange eller uformel kollektiv adfærd, som påvirker handling internt hos aktørerne.

**Ressource flow** Allokering og fordeling af penge, mennesker, viden, information og andre aktiver, så som infrastruktur.

**Relationer og netværk** Kvaliteten af relationer og kommunikationen mellem aktørerne i et system - særligt mellem de aktører, som har forskellig historik og holdninger.

**Magtdynamikker** Fordeling af beslutningsmagt, autoritet samt formel og uformel indflydelse blandt individer og organisationer.

**Mentale modeller** Vanetænkning - statiske overbevisninger og antagelser, samt vante måder at agere på, som påvirker, hvordan vi tænker, hvad vi gør og hvordan vi taler.

## Forskellige tilgange til bevidst systemforandring

I relation til at arbejde bevidst med at skabe systemforandringer findes der forskellige tilgange og metoder, man i praksis kan gribe i som ramme for systemforændrende arbejde.

En af de mest udbredte metoder til at arbejde systematisk på tværs af sektorer for at skabe systemforandring og løse komplekse problemer er collective impact, som også har været udgangspunktet for de cases, der er med i denne eksempelsamling. Collective impact er som metode udviklet ved at studere lokale initiativer og programmer i en nordamerikansk kontekst, hvor man netop er lykkedes med i et geografisk afgrænset område at skabe større strukturelle forandringer i relation til komplekse sociale problematikker. At tage udgangspunkt i collective impact som samarbejdsmodel har siden vundet indpas på tværs af verden hos fonde, NGO'er og i FN. Realdania har været en af pionererne i at afprøve metoden i en dansk kontekst.

Collective impact hviler på præmissen om, at når der er tale om komplekse samfundsmæssige problemstillinger, er der ingen vej uden om et forpligtende og systematisk samarbejde på tværs af sektorer og organisationer på og i et givent område, hvis man vil opnå reelle og blivende forandringer. Barriererne for varige og systemiske forandringer, der tager fat om de ondartede problemers rod, ligger set fra et collective impact-perspektiv bl.a. i, at aktører i alt for høj grad følger egne dagsordener og styrer efter organisationers egne mål med de metoder og redskaber, de har til rådighed. Og silo- og kassetænkning står i vejen for at skabe mere fundamentale forandringer. Men de ambitiøse tværsektorielle samarbejder sker ikke af sig selv. Derfor tilbyder collective impact en struktureret arbejdsramme. Rammen består af fem elementer, som sætter systematik, fokuspunkter og en form for leveregler op om det at samle en række aktører i en alliance om at tackle et komplekst socialt problem. Alliancen forpligter aktørerne på at koordinere deres forskellige og fælles initiativer og indsatser på området mod fælles mål om forandring.

Collective impact metodens elementer. Kilde: FSG / Frit adapteret.



En anden tilgang til at arbejde med systemforandringer er missionsdreven innovation. Internationalt har Mariana Mazzucato [2013; 2021] udfoldet en model for systemforandring, hvor Mazzucato inspireret af USA's tilgang til at realisere månelandingen i 1960'erne argumenterer for, at stater i endnu højere grad bør gå aktivt ind i at definere målsætninger for samfundet, der skal løse de store og komplekse problemer vi står i.

I en dansk sammenhæng er tilgangen til at arbejde med systemforandringer i et missionsdrevet perspektiv bl.a. adapteret af Dansk Design Center [DDC] og også promoveret af Sigge Winther Nielsen [2021]. DDC har bl.a. udviklet en Mission Playbook [2021] som beskriver en design-drevet tilgang til at lancere og drive missioner hvilende på tre bærende elementer: sætte retning, mobilisere økosystemet og opbygge kapacitet.

Hverken den missionsdrevne tilgang eller collective impact er i sig selv løsningen, men adresserer begge det at skabe rammer for og orkestrere brede samarbejder om at adressere og finde nye vej til at håndtere komplekse udfordringer og opnå systemiske forandringer. Collective impact med rod i et bottom-up lokalsamfundsperspektiv og den missionsdrevne tilgang med rod i et top-down statsligt perspektiv.





# Overblik: Syv danske initiativer

Oversigten til højre angiver helt overordnede kendetegn ved publikationens udvalgte cases, som udfoldes i de følgende kapitler.



Initiativ	Afsluttet [Ja/Nej]	Antal partnere* (Under 10)	Antal partnere* (Over 10)	Sekretariat forankret lokalt	Sekretariat fonds- forankret	Borger- involvering	Data- monitore- ring*
<b>Fremtidens bæredygtige landskaber (2014-2022)</b> At sikre en bæredygtig anvendelse af arealer og landskaber	Ja		●		●	●	●
<b>Hjem til Alle alliancen (2015-2015)</b> At stoppe hjemløsheden blandt unge	Nej		●		●	●	
<b>DK2020 (2020-2023)</b> At alle landets kommuner udarbejder en klimahandlingsplan, der senest i 2050 gør dem klimaneutrale	Nej	●		●			●
<b>Tøndermarsk Initiativet (2016-2022)</b> At det bliver mere attraktivt at besøge, arbejde og bo i Tøndermarsken i Syddanmark	Ja		●	●		●	●
<b>Bo trygt (2018-2026)</b> At nedbringe antallet af indbrud og højne den indbrudsrelaterede tryghed i danske hjem	Nej	●			●	●	●
<b>MedVind i Østerbyen (2017-2029)</b> At forbedre den sociale mobilitet blandt børn og unge i Østerbyen i Esbjerg	Nej	●		●		●	●
<b>Troldhedestien i Kolding (2014-2022)</b> At styrke lokal social inklusion blandt mennesker med psyfiske lidelser, funktionsnedsættelser eller særlige behov	Ja	●		●		●	●

\* Alle initiativerne arbejder dataunderstøttende og nogle arbejder desuden med datamonitorering via egen dataindsamling.

# Fremtidens bæredygtige landskaber

Et ambitiøst samarbejde om at sikre bæredygtig anvendelse af landbrugs- og naturarealer.

Nogle samfundsproblemer er for komplekse til, at én organisation eller person kan løse dem alene. Derfor har Realdania siden 2014 med initiativet Collective impact; Fremtidens bæredygtige landskaber skabt et samarbejde mellem 15 parter, hvis interesser er knyttet sammen i anvendelsen af vores arealer; land- og skovbrug, natur og miljø, friluftsliv, vedvarende energiproduktion, drikkevandsbeskyttelse og landdistriktsudvikling.

Igennem otte år har parterne udtænkt og afprøvet løsningsmodeller for, hvordan landbrugs- og naturarealer kan anvendes på nye måder som et centralt redskab i den grønne omstilling. Omdrejningspunktet har været, hvordan nationale mål for klima, natur og miljø kan opfyldes samtidig med, at der skabes fordele for dem, der bor og driver landbrugserhverv i lokalområder.

**“Det er kampen om arealerne. Hvordan får vi plads til natur, vedvarende energi, beskytter grundvandet osv.? En dagsorden, som kun er taget til i styrke. Det var forudseende tilbage i 2014 at tage den dagsorden, finde de vigtige partnere og nedsætte det her initiativ. Det var der så meget behov for.”** Søren Møller, formand for styregruppen i Fremtidens bæredygtige landskaber

Væsentligt i samarbejdet har været indsamling af viden og erfaringer fra en række lokale pilotprojekter, hvor traditionelle sektorløsninger er afløst af en helhedsorienteret tilgang til at opnå mange samfundsmål i arealanvendelsen samtidigt. Et nyt redskab, multifunktionel jordfordeling, har været centralt. Afprøvningen af redskabet i konkrete projekter har åbnet for erfaringer med, hvordan statslige mål, lovgivning og tilskudsordninger virker lokalt. Og hvilke muligheder kommunerne har for at sikre afvejet implementering og synergi mellem statslige målsætninger og en meget bred vifte af projektordninger udformet af EU eller staten.

Fokusområdet for multifunktionel jordfordeling har således udvidet sig gennem de otte år. Det handler nu om en jordreform med løsninger til, hvordan arealkrævende håndtering af klimakrisen, biodiversitetskrisen, fødevarerkrise og energiforsyningskrisen kan omsættes i meningsfulde lokale projekter, der spiller ind i en grøn omstilling som et samlende nationalt projekt. Initiativet er dermed vokset fra at handle om afprøvning af et nyt redskab i udvalgte, lokale projekter til en helt ny tilgang til arealanvendelse generelt og det brede samspil mellem mange redskaber, som er nødvendigt, i omstillingen af det danske landskab frem mod 2050.

**“Opgaven med jordreform kan sammenlignes med byfornyelsen, der siden 1980'erne og med investeringer på op mod 80 mia. kr. på tværs af flersidige hensyn til bl.a. boligforhold,**

transport- og infrastruktur samt erhvervsinteresser har skabt attraktive byer som motorer for udvikling i hele landet. Vi står over for en tilsvarende opgave med at skabe landfornyelse.”

Helga Grønnegaard, sekretariatschef, Fremtidens bæredygtige landskaber

## Opstart

Realdania samlede i 2014 en bred alliance af organisationer, der repræsenterede forskellige interesser og perspektiver på, hvordan løsninger for bæredygtig anvendelse af arealer og landskaber kunne se ud. Løsningerne var ikke givet på forhånd. De skulle udvikles i en proces, som havde til formål at arbejde med både jordejere, lokalsamfund og landskaber.

Multifunktionel jordfordeling som redskab er udviklet og afprøvet i 2015-2018 i tre pilotprojekter i Skive, Jammerbugt og Ringkøbing-Skjern Kommuner. Metoderne blev videreudviklet og kvalificeret i det fjerde projekt i Mariagerfjord Kommune, Fælles forandring, i 2019-2022.

## Organisering

### Den nationale organisering

Bag Fremtidens bæredygtige landskaber står en alliance/partnerkreds bestående af 15 organisationer: Realdania, Landbrug & Fødevarer, Danmarks Naturfredningsforening, Dansk Skovforening, KL, Dansk Ornitologisk Forening, Friluftsrådet, Danmarks Sportsfiskerforbund, Danmarks Jægerforbund, Landdistrikternes Fællesråd, Bæredygtigt Landbrug, DGI, Økologisk Landsforening, DANVA og Dansk Energi (som siden er fusioneret med Wind Denmark og Dansk Solkraft i Green Power Denmark).

Styregruppen har nedsat arbejdsgrupper, typisk med faglige medarbejdere. I tråd med de centrale principper i collective impact-arbejdsformen blev der etableret et backbone-sekretariat [1 årsværk], som har haft til huse i Realdania. Sekretariatet har arbejdet som en selvstændig enhed og koordineret indsatsen sammen med en formand og dertil løbende iværksæt analyser, organiseret studieture, varetaget den fælles kommunikation etc. i samarbejde med partnerkredsen.

### Lokal organisering i Mariagerfjord

Pilotprojektet i Mariagerfjord har på baggrund af erfaringer fra de øvrige pilotprojekter været systematisk etableret med en tværfaglig faciliterende projektfunktion fra start.

## Initiativets løbetid

2014-2022

## Partnere

Realdania, Landbrug & Fødevarer, Danmarks Naturfredningsforening, Dansk Skovforening, KL, Dansk Ornitologisk Forening, Friluftsrådet, Danmarks Sportsfiskerforbund, Danmarks Jægerforbund, Landdistrikternes Fællesråd, Bæredygtigt Landbrug, DGI, Økologisk Landsforening, DANVA og Green Power Denmark.

## Målsætning

At sikre en bæredygtig anvendelse af arealer og landskaber i tråd med lokalsamfunds og jordejeres interesser.

## Tilgang

En ny tilgang til jordfordeling, som binder landdistriktsudvikling og landbrug sammen med løsninger for natur, miljø og klima, og hvor man udvikler ét fælles forandringsspør for det åbne land, hvor de forskellige samfundsmål kan implementeres på et lavt konfliktniveau.

## Eksempler på tiltag

- I 2020 inviterede Mariagerfjord Kommune Folketingets Miljø- og Fødevarerudvalg på studietur ved Glenstrup Sø for at fortælle nærmere om pilotprojektet.
- I 2020 gennemførte De Danske Landinspektører et kursus i multifunktionel jordfordeling.



Oversigt over parametre, der måles på i den multifunktionelle jordfordeling. Kilde: Fremtidens bæredygtige landskaber – collective impact.



Til at repræsentere samfundsaktører i projektområdet blev der nedsat et råd for lokal forandring med deltagelse af politikere, erhvervsfolk, jordejere og borgere. Formålet har været at bringe viden og kompetencer om landskab og aktører sammen med henblik på en mere helhedsorienteret tilgang. Der er udarbejdet en lokal udviklingsplan som ramme for at konkretisere projektideer. Facilitatorfunktionen lokalt har kvalificeret projektideerne i forhold til at opfylde nationale og internationale mål og muligheden for at hjemtage tilskudsordninger.

## Arbejdsproces

### I styregruppen og arbejdsgrupper

Udgangspunktet for Fremtidens bæredygtige landskaber var at føre samtaler og ikke politisere. Præmissen har været, at der skulle være konsensus om alle vedtagne beslutninger. Styre- og arbejdsgrupper baserede arbejdet på tilført viden, analyser og undersøgelser, foretaget af fagfolk, og partnernes gensidige bidrag. I arbejdsgrupperne har det været muligt at gå i dybden og indhøste konkrete projekterfaringer, som efterfølgende har kvalificeret arbejdet i styregruppen. Det har været en væsentlig og værdifuld arbejdsform.

### I pilotprojekterne

Kommunerne har i samarbejde med landboforeninger og jordfordelingsplanlæggere stået i spidsen for en kompliceret faciliteringsopgave, hvor jordejernes ønsker til at drive landbrug og borgerdrevne ideer til lokalsamfundet skulle afstemmes og omsættes i konkrete projekter med resultater og impact. Faciliteringsopgaven har haft helt central betydning i forhold til at opbygge netværk, dels på tværs af kommunen, erhverv og borgere, dels på tværs af aktører, der driver erhverv og bor i området.

Et tværfagligt forskningsteam har fra start været tilknyttet pilotprojekterne. Forskerne kommer fra tre forskellige universiteter og repræsenterer forskningsfaglig viden inden for henholdsvis vandmiljø, klima, natur og biodiversitet, friluftsliv, landdistriktsudvikling og landbrugets driftsforhold og økonomi. Forskerteamet har haft til opgave at screene projektområderne for potentialer til opfyldelse af samfundsmål, formidle viden om landskabets potentialer til lokale aktører og vurdere effekten af de gennemførte projekter.

### Fælles videnindsamling og kommunikation

Fælles indsamling og deling af viden har været en central hjørnesteen til at skabe sammenhold og samarbejde om fælles mål og initiativer blandt parterne og samarbejdsrelationer i initiativet.

Det har været af stor betydning, at organisationerne har fået udarbejdet analyser og forskningsrapporter. Sammen med løbende indsamling af konkrete projekterfaringer har det resulteret i, at parterne gennem hele samarbejdsperioden har udarbejdet fælles, politiske anbefalinger til Folketinget, regering og EU-kommissionen.

### **Vigtige sejre undervejs**

- Den opgave, som forskerteamet blev stillet med at screene projektområderne og effektivt vurdere de gennemførte projekter, har fordret udvikling af banebrydende, tværfaglige metoder, og forskningsteamet har gennem hele perioden fået optaget artikler i internationale fagtidsskrifter. Den forskningsfaglige metodeudvikling og dokumentation har bidraget til opfattelsen af initiativets fag- og saglighed både internt og i omverdenen.
- Med afsæt i Fremtidens bæredygtige landskaber, herunder de konkrete erfaringer fra de fire pilotprojekter, den forskningsfaglige metodeudvikling og samarbejde om politiske budskaber, blev der i 2018 afsat en pulje på 150 mio. kr. på Finansloven til at gennemføre lignende pilotprojekter i hele landet. Kommuner og jordejere har taget positivt imod den multifunktionelle tilgang og jordfordeling, og der har således været overansøgning til mange ansøgningsrunder, ligesom der er afsat 20 mio. kr. ekstra for at kunne gennemføre og igangsætte nye projekter i 2022 på samme niveau som i de forudgående år. Til at følge projekterne under den multifunktionelle jordfordelingsordning, blev der nedsat et såkaldt Rådgivende udvalg for multifunktionel jordfordeling i regi af Fødevarerministeriet. Det rådgivende udvalg omfatter ud over alle collective impact-parterne også fonde, fagforeninger, supplerende interesseorganisationer, herunder Finans Danmark samt Miljøministeriet, Klimaministeriet og Indenrigs- og Boligministeriet.
- I 2019 gik Landbrug & Fødevarer og Danmarks Naturfredningsforening sammen om et fælles udspil, der byggede på metodeudviklingen til multifunktionel jordfordeling i Fremtidens bæredygtige landskaber. Det fik stor politisk opmærksomhed, at organisationer fra landbrug og natur lavede et fælles udspil. Siden 2019 er der ad flere omgange fra politisk side afsat milliardbeløb til udtagning af kulstofrige lavbundsarealer. Synergieffekter og øvrige hensyn, særligt vedrørende natur, miljø og klimatilpasning, skal aktivt søges inddraget i lavbundsprojekterne. Det er en tilgang, som er hjulpet godt på vej af inspiration fra Fremtidens bæredygtige landskaber.

**"I Fremtidens bæredygtige landskaber har vi fundet redskaber til, hvordan man kan flytte dialog ud lokalt og forhandle med hinanden. Når landbruget, Danmarks Naturfredningsforening, øvrige grønne organisationer og kommunen sætter sig ned og taler sammen, så kan vi se, at det kan lade sig gøre. Pragmatismen i lokale projekter har været vigtig læring blandt hovedorganisationerne."** Søren Møller, formand for styregruppen i Fremtidens bæredygtige landskaber

**"Det har været sektorplaner, blandt andet vandplaner, der har dikteret centralt fra, hvad der skulle ske, og så måtte de lokale få det bedste ud af det. I dag er det fuldstændig omvendt. Nu er det de lokale, der selv kommer med gode ideer, og så leverer de faktisk på målene. Det er en markant forskel. Og så er der selvfølgelig fagfolk, som er med til at vurdere, om ideerne er i stand til eksempelvis at indfri de klimamæssige mål, eller hvad der nu må være på spil."** Rasmus Fuglsang Frederiksen, projektleder, Fælles Forandring, Mariagerfjord







## Væsentlige udfordringer

Afprøvning af nye tilgange til landskabet i konkrete pilotprojekter understøttes ikke af eksisterende lovgivning og muligheder for tilskud, ligesom det at facilitere dialog og samarbejde mellem forskellige lokale parter om jordfordeling ikke er en opgave, nogen har varetaget før. Det betyder, at både parter i Fremtidens bæredygtige landskaber og aktører i pilotprojekterne har påtaget sig svære roller som 'forandringsagenter' – uden at kunne støtte sig op ad eksisterende administrative procedurer.

**"Vi har vist behovet for en reformering af de statslige ordninger. Vi har forsøgt og kæmpet og gjort alle mulige krumspring for at få nogle af de gode ideer, de lokale er kommet med, til at blive til noget – og så er de bare endt i noget kviksand, der handler om de ordninger, som ikke er fleksible nok."** Rasmus Fuglsang Frederiksen, projektleder, Fælles Forandring, Mariagerfjord

**"Vi skal have designet et tilskudsinstrument, som er i stand til at håndtere multifunktionalitet og kunne værdisætte flere gevinster end bare en enkelt. Det har været den store udfordring, at hvis du ikke lige rammer ét kriterie, så får du ikke tilskud, selvom du scorer højt på parallelle kriterier. Det er det ret rigide system. Men vi begynder at se opblødninger i det."** Thyge Nygaard, landbrugspolitisk seniorrådgiver, Danmarks Naturfredningsforening

Flere medlemmer i alliancen efterlyser ministeriel deltagelse i Fremtidens bæredygtige landskaber. Det ville have styrket handlekraften og givet en bedre forståelse på tværs.

**"Oprindeligt var konstruktionen, at alle parter, der opererede i det åbne land, skulle være med i alliancen. Altså også de relevante ministerier. De var med i starten, men blev trukket ud. Man ønskede ikke fra politisk hold, at de deltog. Vi kunne have nået nogle mere kontante resultater, hvis vi i forløbet havde haft de relevante ministerier med hele vejen."** Anker Madsen, politisk chefkonsulent, Friluftsrådet og medlem af Fremtidens bæredygtige landskaber-alliancen

## Værdi for aktører i alliancen

Hovedparten af deltagerne i styregruppen og i arbejdsgrupperne kendte hinanden på forhånd. Men i collective impact-samarbejdet blev der skabt en gensidig forståelse for hinandens perspektiver, og flere aktører nævner, at man er blevet langt bedre til at formulere målsætninger og arbejde politisk. Det gjaldt i lige så høj grad i arbejdet i pilotprojekterne. Man skal kunne forstå alle parter i det komplicerede puslespil; jordejere, øvrige lokale interessenter, de lokale politikere og embedsmænd, nationale styrelser og øvrige nationale aktører. Der blev skabt og delt viden om, hvordan de mange aktører og niveauer spillede sammen, og hvad der skabte drive til forandring.

## Væsentlig læring

- Facilitatorrollen er afgørende for at skabe troværdige processer og helhedsorienterede løsninger. Holdet skal sættes fra starten og rumme faglig og organisatorisk bredde.
- Lokal involvering og ejerskab er afgørende for at starte og fastholde forandringsprocesser.
- Fælles viden om lokalområdet og landskabets multifunktionelle potentialer åbner for nye muligheder i forhold til traditionel sektortilgang. Der kan opnås synergi mellem projekter, der ellers ville køre i hvert deres spor.
- Der er forandringskraft i fælles viden. Man kan ikke forvente, at projektaktører selv

er opsøgende på viden og projektopdateringer. Det handler også om præcision i informationen og om at kommunikere om fællesskaber og mere meningsfuldt liv på landet.

- Der skal være mulighed for mere fleksibilitet i forhold til at omsætte national politik til lokale løsninger. Viljen til forandring er størst, når lokalsamfundet understøttes i selv at udvikle løsninger, der er meningsfulde for den enkelte og for fællesskabet.
- Forvaltning og borgere har mødt hinanden på nye måder. Det skaber tillid og demokratisk legitimitet.
- Jordfordeling giver musklerne til at skabe forandringer i landskabet, både med udgangspunkt i projekter og med udgangspunkt i landmandens ønsker.

**“Ting tager tid. Projektet har med al tydelighed vist, hvor vigtig psykologi er, når man er ude og arbejde med mennesker og med de steder, hvor mennesker bor og har deres tilknytning. Det er enormt vigtigt at have respekt for den historie, der findes, og hvordan man skal tackle både nutidens, men også tidligere tiders konflikter.”** Thyge Nygaard, landbrugspolitisk seniorrådgiver, Danmarks Naturfredningsforening

Styregruppen for Fremtidens bæredygtige landskaber på studietur i Mariagerfjord Kommune.



## Resultater

- I gangsaftelsen og gennemførelsen af projekter i hele landet under den statslige, multifunktionelle jordfordelingsordning er en meget stor 'skaleringssj' for de fire pilotprojekter i regi af Fremtidens bæredygtige landskaber.
- I 2021 fik Fremtidens bæredygtige landskaber opgaven med at evaluere en række af projekterne under den statslige tilskudsordning. Evalueringen blev grebet an i tråd med collective impact-arbejdsformen, det vil sige med fokus på fælles viden og læring (til forskel fra bedømmelse). Det har medvirket til, at Fremtidens bæredygtige landskaber lykkedes med at blive et anerkendt og seriøst talerør for behovet for nye løsninger – og et fagligt centrum, hvorfra ringene i vandet breder sig.
- Kommunernes klimabarometer er en årlig status på den kommunale klimaindsats. Klimaindsatsen skal for en stor del udmøntes gennem kommunernes DK2020-planer. I seneste status fra 2022 peger 77 % af kommunerne på, at landbrug er den væsentligste udfordring for at opfylde de opstillede mål i DK2020-planerne. 58 % af kommunerne peger på, at de ønsker at tage multifunktionel jordfordeling i anvendelse for at nedbringe mankoen (besvaret af 81 kommuner).
- Som en del af Tøndermarsk Initiativet har 25 jordejere i et stort klima- og naturprojekt enten købt eller solgt jord i eller omkring Margrethe Kog Nord, et fladt marskområde med udsigt til Vadehavet. Projektet er et multifunktionelt jordfordelingsprojekt og er det første gennemførte af sin slags (for den statslige ordning). Tønder Kommune, Den Danske Naturfond og Landbrugsstyrelsen står bag samarbejdet.
- Det Rådgivende Udvalg for Multifunktionel Jordfordeling anbefaler, at øvrige tilskudsordninger tilføres finansiering til de greb, som har været afgørende for, at det hidtil er lykkedes at demonstrere succesfulde multifunktionelle arealprojekter. Det er bl.a. finansiering til facilitering af projekter, til rekreative tiltag og til jordkøb og værditab i kommende år.
- I juni 2022 offentliggjorde indenrigs- og boligministeren aftalen om en ny planlov under overskriften: Ny aftale om planloven skal fremme den grønne omstilling. Med revisionen af loven er det vedtaget, at der skal nedsættes et tværministerielt udvalg, der skal samle erfaringer og afdække muligheder for helhedsorienteret kommunal planlægning for anvendelsen af arealer i det åbne land. Det også et initiativ, der er hjulpet godt på vej af inspiration fra Fremtidens bæredygtige landskaber.
- I pilotprojekterne er det lykkedes at bygge bro mellem lokale interessenter, som varetager meget forskellige interesser. Herigennem er der opnået løsninger, som alle parterne kan støtte op om. Det skete gennem en række større og mindre projekter, hvoraf der fortsat arbejdes på finansiering på flere. Tilsammen løfter delprojekterne de lokale områders attraktivitet og medvirker til at indfri de nationale og internationale klimamål, vandmiljømål og biodiversitetsmål.
- En væsentlig affødt gevinst af pilotprojekterne er, at de mange tværgående dialoger og forhandlinger styrker sammenhængskraften og bygger nye relationer op mellem borgere i lokalsamfundene.
- Der er blandt alle interessenter skabt en fælles forståelse for problemet og de løsninger, der skal til. Det langvarige samarbejde mellem berørte aktører har vist sig at være et godt udgangspunkt for politikudvikling, der efterfølgende bliver taget godt imod uden for Christiansborgs mure, og som derved også opnår lokal værdi og effekt.

“Vi har ikke nået at se systemforandringer, imens initiativet kører. Men vi har i hvert fald skubbet til måden, man tænker forvaltning ude i kommunen. Vi har skubbet til, hvordan landbrugsorganisationerne tænker samarbejde med kommunerne og Naturstyrelsen. Landbruget ved godt, at vi skal indgå i samarbejder, og har værktøjerne til at gøre det. Og vi har inspireret til nye tilgange i Naturstyrelsen og i Landsbrugsstyrelsen.” Søren Møller, formand for styregruppen, Fremtidens bæredygtige landskaber

# Hjem til Alle alliancen

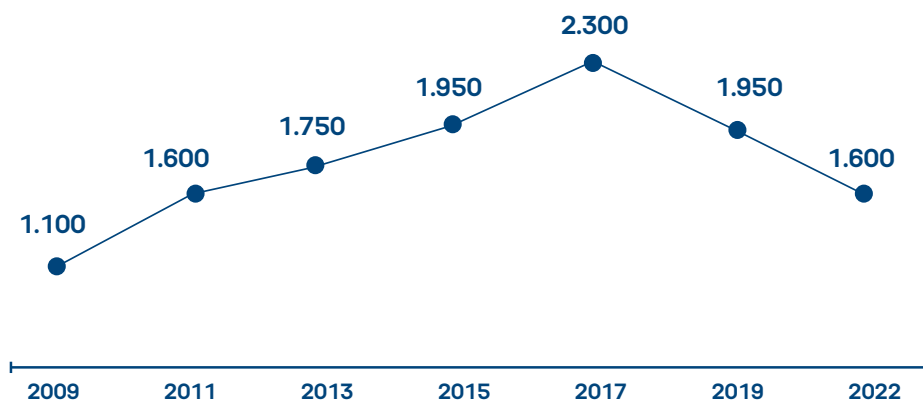
20 partnere på tværs af sektorer er gået sammen om at stoppe hjemløshed blandt unge.

I 2013 viste den nationale kortlægning af hjemløshed i Danmark en markant stigning i antallet af unge hjemløse fra 18 til 29 år. På få år var antallet af hjemløse unge steget med 56 %.

Udviklingen i hjemløshed blandt unge i Danmark 2009-2022. Kilde: Hjem til Alle alliancen.

## Hjemløshed blandt unge i Danmark

18-29 årige



Flere kommuner og filantropiske aktører blev derfor i stigende grad opmærksomme på et voksende og komplekst problem og tog initiativ til dialog, herunder Københavns Kommune, Helsefonden, Realdania, Bikubenfonden og SAND, de hjemløses landsorganisation. Opfattelsen var, at samfundet her stod med en social udfordring, man ikke havde haft tilstrækkeligt øje for kompleksiteten af, og som man til trods for de forskellige eksisterende indsatser på området ikke havde fundet virksomme løsninger og tilstrækkelig samarbejdskraft på.

### Opstart

Den indledende dialog udmøntede sig i, at Bikubenfonden sammen med Realdania, Helsefonden og Københavns Kommune igangsatte et forarbejde. Man ønskede at afsøge collective impact-metoden som filantropisk værktøj. Forarbejdet havde derfor fokus på:

- At forstå problemstillingen ved at samle data og viden om problemet.
- At samle relevante aktører på feltet for at afdække deres perspektiver og afsøge, om man kunne mobilisere en alliance. Ca. 80 aktører var samlet til et stormøde, der dannede startskud til Hjem til Alle alliancen.
- At lytte til de unge i hjemløshed.

Sideløbende kom nye hjemløsetal i 2015, som viste en yderligere stigning i antallet af unge hjemløse. For perioden 2009-2015 var stigningen nu 76 %.

Forarbejdets output:

- Et solidt vidensgrundlag.
- Identifikation af og indledende dialog på tværs mellem mange af de væsentlige aktører på området, herunder: større kommuner, organisationer og NGO'er, boligelskaber og andre fonde.
- Enighed om målet og tilgang blandt de centrale aktører og dermed opbakning til et initiativ på tværs.

På det grundlag blev en alliance med formål om at stoppe hjemløshed blandt unge formet. Bikubenfonden besluttede at forpligte sig på dagsordenen i en tiårig periode, herunder at bevillige midler til oprettelse og drift af et Hjem til Alle alliansens sekretariat.

## Organisering

En grundtanke i collective impact er at kombinere viden og evidens med organiseret handling med de aktører, som er afgørende for at nå resultater lokalt og nationalt. Der blev i første omgang nedsat en styregruppe til at drive alliancen. Senere blev alliancen etableret som en selvstændig forening med egen bestyrelse, direktør og en partnerkreds på nu 20 partnere. Bestyrelsen vælges på foreningens generalforsamling og har det overordnede ansvar for alliansens udvikling og strategi.

I alliansens første år blev der i partnerkredsen enighed om Housing First som strategi – på grundlag af den stærke evidens bag metoden internationalt og nationalt. Housing First indebærer, at man, når hjemløshed opstår, fokuserer på at skabe en langvarig løsning af boligsituationen samt at give social støtte i egen bolig efter velafprøvede metoder.

Aktører, som har en afgørende rolle for at lykkes med at kombinere bolig og social bostøtte, blev en del af alliancen ud over aktører, som kunne tilføre ressourcer til videnopbygning – et vigtigt bidrag fra de filantropiske medlemmer af alliancen. Derudover lagde alliancen fra begyndelsen vægt på civilsamfundets selvstændige betydning. Det betyder, at man rundt om bordet har:

- De myndigheder, der har ansvaret for at garantere sociale ydelser og støtte til mennesker i hjemløshed. Både store kommuner med mange i hjemløshed og kommuner i provinsen, som oplever, at antallet af mennesker i hjemløshed stiger.

## Initiativets løbetid

2015-2025

## Partnere

Bikubenfonden, Københavns Professionshøjskole, Helsefonden, Københavns Kommune, SAND, de hjemløses landsorganisation, KL, Ungdommens Røde Kors, KAB, Realdania, Aarhus Kommune, Røde Kors, BL, Kofoeds Skole, Høje-Taastrup Kommune, Projekt Udenfor, Odense Kommune, NREP, Kirkens Korshær, Esbjerg Kommune.

## Målsætning

At stoppe hjemløshed blandt unge i Danmark.

## Tilgang

Alliancen arbejder for at omstille alle aspekter af hjemløseindsatsen til Housing First. Housing First indebærer, at man når hjemløshed opstår, fra starten fokuserer på at skabe en langvarig løsning af boligsituationen samt at give social støtte i egen bolig og skabe adgang til netværk og fællesskaber.

## Eksempler på tiltag

- Fælles kommunikation og fortalervirksomhed – f.eks. med kampagnen Stop Hjemløshed, der styrkede unges perspektiver i debatten om, hvordan vi stopper hjemløshed.
- Udvikling af ny viden, der understøtter systemforandring med afsæt i Housing First – f.eks. undersøgelse af hjemløshed i ungdommen ved Det Nationale Forsknings- og Analyse-center for Velfærd (VIVE) og undersøgelse af, hvordan vi stopper hjemløshed i Danmark, med inspiration fra Finland og Norge ved Kraka.
- Aarhus Kommune er som partner med i udviklingsprojektet UKHome, hvor 12 unge studerende og 12 unge hjemløse er flyttet ind side om side i et nyt boligfællesskab. Realdania er som filantropisk aktør med til at finansiere projektet.







- Den almene boligsektor, der er nøgleaktør, når det handler om at skabe betalelige boliger til alle i hjemløshed og særligt udsatte unge, som har store udfordringer med at komme ind på boligmarkedet.
- Private investorer, der ønsker at bidrage til at stoppe hjemløshed gennem investeringer i boliger og nye innovative løsninger.
- Civilsamfundsorganisationer, der gennem årtier har opbygget kompetence i at støtte udsatte mennesker med konkret hjælp og med at skabe netværk, relationer og ligeværdige fællesskaber.
- Filantropiske aktører, som ønsker at bidrage til et langsigtet arbejde på tværs af sektorer, og som bidrager med at igangsætte centrale analyser, faglige og strategiske delindsatser og pilotprojekter, som understøtter Housing First.

I alt 20 aktører er i dag partnere i alliancen.

## HTA organiseringsmodel med overordnede roller

### Bestyrelsen

Hjem til Alle alliancens bestyrelse har det overordnede ansvar for alliancens udvikling og strategi.

### Partnere

Udmønter strategi, bidrager med ressourcer, viden og handling for at stoppe hjemløshed.

### Sekretariat

Samlende kraft og understøtter alliancepartners individuelle og tværgående arbejde med at stoppe hjemløshed. Står i spidsen for kampagner og public affairs i samarbejde med alliancepartnere.

Derudover har Hjem til Alle alliancens en række internationale netværks og -videnspartnere.

## Arbejdsproces

Arbejdet er konkretiseret i fire elementer:

- At udvikle og afprøve løsninger, der kan vise nye veje for at stoppe hjemløshed.
- At mobilisere opbakning fra politikere, fagfolk, frontløbere og den brede befolkning.
- At udvikle ny viden om hjemløshed i ungdommen, og om hvordan vi stopper hjemløshed.
- At mobilisere ressourcer, så vi kan arbejde os hen mod målet.

Bestyrelse og partnere mødes jævnligt, faciliteret af sekretariatet. På grund af deres forskellighed er partnerne også på forskellig vis udførende og bidragende. Partnere som kommuner, boligaktører og civilsamfundsorganisationer lægger f.eks. virkelighed og ressourcer til forskellige typer af afprøvning [også med samarbejdspartnere uden for alliancen]. Filantropiske aktører stiller finansiering til rådighed og/eller bidrager til at udvikle ny viden. Og partnerne deltager fra deres forskellige ståsteder i påvirkningen af politiske dags-ordener, processer m.m.

## Vigtige sejre undervejs

I starten var det en milepæl at finde fælles fodslag om Housing First-strategien. At det lykkedes at samle størstedelen af et felt af en meget forskellig aktørkreds om en fælles agenda, der gik fra meget konkret at finde 2.000 boliger og social støtte til 2.000 unge i hjemløshed – til at gå efter at stoppe hjemløshed.

**“Det, at vi fra starten stod på så solidt et vidensgrundlag, tænker jeg, var helt afgørende for, at vi kunne skabe det fælles fundament og blive enige om, at Housing First er det, vi står på – uanset om det er policy eller projekter. Det har været en væsentlig forudsætning for at få den fælles forståelse.”** Anne Bergvith Sørensen, programchef, Hjem til Alle alliancen

Flere aktører betegner også de tætte kollegiale relationer, der er opbygget, som en væsentlig succes. Det giver øget kendskab og forståelse for hinandens områder og feltets samlede udfordringer, og det betyder noget og forpligter, når der skal skabes enighed om fælles retning.

## Væsentlige udfordringer

- Det er sårbart, når der er personskift blandt de mennesker, som mødes jævnligt i alliancen – det kræver et kontinuerligt fokus på relationerne i alliancen og i partnerorganisationerne.
- Personskift på det politiske niveau har krævet fokus på at fastholde indflydelsen og aktualiteten både lokalt og nationalt.
- Nogle af civilsamfundsorganisationerne på hjemløsefeltet bakker ikke op om Housing First, fordi de oplever, at strategien indebærer store konsekvenser for deres indsats på området. Det kræver respekt og omtanke at skabe udvikling, der fordrer store forandringer hos nogle aktører.
- Boligpolitikken er afgørende på hjemløsefeltet, men samtidig også udfordrende, fordi den spiller ind i helt andre dagsordener og interesser end dem, man opererer med på det sociale område. Heri ligger både styrken og udfordringen i at være en alliance på tværs af sektorer.
- Parterne i alliancen er forskellige, f.eks. hvad angår ønsket om at agere på den politiske del af systemniveauet. Det har givet anledning til strategiske drøftelser og krævet forståelse for og plads til partnernes forskellige præmisser og muligheder for at bidrage til at nå det fælles mål.
- Man har i regi af alliancen brugt meget energi på at afsøge, hvordan løsninger på boligudbuddet også omfatter private boligaktører, men det endnu ikke lykkedes at finde gangbare modeller i skala. Her er der fortsat udfordringer, der skal fokus på.

**“At skabe storskala-forandringer kræver omfattende koordinering på tværs af sektorer. Det gør, at personskift får enorm stor betydning i forhold til at fastholde et langsigtet perspektiv. Der kan tabes eller vindes meget på den front – for interesser og opmærksomheder er flygtige, særligt tæt på det politiske niveau, hvor dagsordener flytter sig hurtigt.”**

Erik Kaastrup-Hansen, direktør Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune

## Værdi for aktører i alliancen

- Udvidet netværk og stærke relationer på tværs.
- Adgang til indflydelse.

- Faglig inspiration og videndeling.
- Finansiering og ressourcer til pilotprojekter, som giver vigtig generering af viden.
- Fælles interessevaretagelse på feltet.

”For os har det skabt værdi at det, der virker og ikke virker, er blevet delt på en helt anden måde, og at der har været en lettere adgang til folk med indflydelse på, hvad der skal ske i fremtiden. Og så har der været en masse nye netværk til fonde, politikere osv. Det har egentligt også gjort os skarpere på, hvad vi er gode til selv, og hvad der skal mere af, når så mange fonde og politikere har efterspurgt den viden. Så jeg oplever det har været win-win.”

Bo Heide-Jochimsen, direktør, Projekt Udenfor

”I starten var der skepsis i forhold til, om det bliver til noget, altså er det her bare selv-promovering? Er det endnu en fond, som slår sig op på, at det her skal gøres? Jeg må give en cadeau til, at der har været en tålmodighed, og tålmodighed er også penge. Vi fra kommunerne lever i et system, hvor der ikke nødvendigvis er tålmodighed, så at de holder fast i det lange seje træk, det er enormt vigtigt.” Erik Kaastrup-Hansen, direktør, Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune

## Væsentlig læring

At Bikubenfonden har forpligtet sig i mange år, har givet alliancen og sekretariatet arbejdsro. Sekretariatet har kunnet agere som ny og neutral samlende faktor på hjemløsefeltet, der med fonden i ryggen har kunnet tiltrække de forskellige typer aktører til alliancen, som ikke før mødtes samlet.

”Ligesom alle andre verdener består hjemløseverdenen af mange mennesker, der har arbejdet på området i lang tid, og en masse systemer, som er bygget op over årene, og som ikke altid virker, som de skal. Det, at der kom et initiativ, der samlede os og kiggede på det med friske øjne og havde tålmodigheden til at sige nogle ting flere gange. Det gjorde, at der opstod unikke muligheder for, at vi kunne ændre nogle af de strukturer, der ikke har virket i lang tid.” Bo Heide-Jochimsen, direktør, Projekt Udenfor

Samtidig har det givet mulighed for at dykke ned i og samle viden og data på socialområdet, som der ofte ikke bliver prioriteret mange midler til politisk. Det har givet værdifuld indsigt.

”Sammenlignet med f.eks. sundhedsområdet, så er der meget få midler på socialområdet til at lave undersøgelser og forskning. Midlerne til det langsigtede og til dataudvikling forsvinder gang på gang den sidste nat i politiske forhandlinger. Så de midler, der er til at opbygge noget langsigtet, er ganske få. For mig at se er fondene en af de eneste veje til at bringe nogle flere midler ind på det område. Det synes jeg Hjem til Alle er et godt eksempel på.” Ellen Klarskov Lauritzen, direktør, Socialstyrelsen

Set i bakspejlet oplever flere aktører, at man i en relativt lang periode i starten fokuserede for meget på konkrete projekter. Der er en oplevelse af, at det måske kan skabe hurtigere resultater at insistere på, at de strukturelle rammer og policyniveauet også skal i spil fra start for at kunne omfavne kompleksiteten. Det gøres ikke alene med at udvikle og afprøve nye modeller.

## Resultater

Den politiske aftale om en hjemløsereform i november 2021 lægger op til at omlægge hjemløseindsatsen markant mod at udbrede Housing First. Aftalen blev indgået på tværs af Social- og Boligministerierne – det er ikke set før, at boligpolitik har været en del af den danske hjemløsestrategi. Hjem til Alle alliancen tilskrives en andel i, at det lykkedes at få aftalen i stand.

**“Hele forarbejdet til hjemløseaftalen har været unikt i forhold til, hvor meget ministerier m.fl. har brugt os i en grad, som man aldrig har set før, for at være sikre på, at den her lovgivning kommer at give mening. Det skyldes langt hen af vejen, at NGO’erne har talt med samme stemme. Det har Hjem til Alle en rolle i, og det har haft stor betydning.”** Tom Pedersen Rønning, boligstrategisk konsulent, Odense Kommune

Den seneste nationale hjemløsetælling [september 2022] viser, at der er markant færre unge i hjemløshed. Blandt de 18-29-årige er hjemløsheden faldet med 18 %. Især de kommuner, der kombinerer bolig og en god social indsats i tråd med Housing First, har fået markant flere unge ud af hjemløshed. Størst er fremgangen i Aarhus Kommune.

**“Vi ser resultatet af, at det gør en forskel at arbejde målrettet nationalt og lokalt i en bred alliance med det, vi ved virker. Det er særligt tydeligt i Aarhus, hvor man gennem flere år har arbejdet målrettet med Housing First og formået at udrydde en tredjedel af hjemløsheden.”** Kira West, direktør, Hjem til Alle alliancen



Med klimapartnerskabet DK2020 kan alle landets kommuner hente rådgivning og sparring til at udvikle lokale klimahandleplaner med fælles metodik og et ambitionsniveau, der lever op til Parisaftalen.

Klimaudfordringerne er et af de allerstørste aktuelle samfundsmæssige problemer i verden. I 2015 indgik FN's medlemslande Parisaftalen, der forpligter medlemslandene til at holde den globale temperaturstigning et godt stykke under 2° C og arbejde for at begrænse den til 1,5° C. EU forpligtede sig desuden til at reducere udledninger af CO<sub>2</sub> med mindst 40 % i 2030 i forhold til 1990.

I kølvandet på at Parisaftalen trådte i kraft i 2016, udgav det internationale partnerskab C40 – et netværk af verdens 97 mest klimaambitiøse byer – og konsulentbureauet Arup rapporten Deadline 2020. Rapporten satte en global standard for, hvordan byer og kommuner kan bidrage til at opnå Parisaftalens målsætninger. Den pegede samtidig på, at op til 40 % af de CO<sub>2</sub>-reduktioner, som er nødvendige for at nå Parisaftalens mest ambitiøse mål, kan komme fra verdens byer og kommuner ved hjælp af de rette klimaindsatser.

I Danmark var der ingen samlet statslig ambition, krav om eller understøttende tiltag i forhold til at skabe lokal handling – med risiko for manglende eller meget fragmenteret handling i kommunerne frem mod 2030-målet.

## Opstart

Realdania tog i 2019 initiativ til DK2020, som tog udgangspunkt i C40's internationale standard for klimaplanlægning Climate Action Planning Framework [CAPF]. Initiativet blev igangsat i samarbejde med C40 Cities og CONCITO. Målet var at hjælpe kommunerne med at igangsætte klimaomlægning med et ambitionsniveau, der lever op til Parisaftalens mål.

20 kommuner blev inviteret ind i et pilotprojekt og har forpligtet sig til at udvikle klimaplaner i overensstemmelse med Parisaftalen.

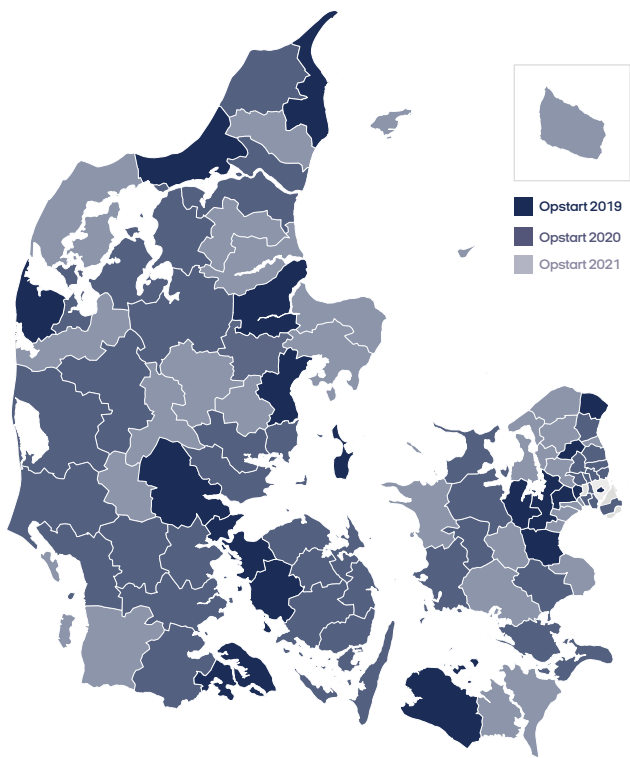
I 2020 blev der etableret et partnerskab mellem Realdania, CONCITO, Danmarks grønne tænketank, C40 Cities, KL og danske regioner. Partnerskabets formål er i fællesskab at bidrage med ressourcer, viden og værktøjer til arbejdet med udvikling og implementering af klimahandlingsplaner, der er i overensstemmelse med CAPF, i alle danske kommuner. Med projektet skulle kommunerne tilbydes en fælles form, metode og retning for det kommunale klimaarbejde.

Med en samlet pulje på 45 mio. kr. blev initiativet udvidet fra pilotprojektet til at invitere alle kommuner med:

- I 2020 blev 44 nye kommuner udvalgt til at deltage.
- I 2021 kom yderligere 31 kommuner til.
- I 2022 har i alt 95 af landets kommuner tilsluttet sig. De sidste kommuner færdiggør forløbet i 2023.
- Københavns Kommune er en del af det internationale bynetværk C40. I den sammenhæng har København udarbejdet en klimahandlingsplan, som også er kompatibel med Parisaftalen.

”Vi er pålagt af staten at lave alle mulige planer om f.eks. affald, men vi skal ikke lave planer om klimaet, så derfor er det fantastisk, at der kommer en fond og får kommunerne til at lave klimaplaner. Selvom de sørger for, at vi kommer i gang med at arbejde med det, så er det stadigvæk ikke et krav, at kommunerne skal lave klimaplaner om f.eks. at nedbringe CO<sub>2</sub>. Det er en skandale, at det ikke er et krav fra staten om, at kommunerne skal lave klimaplaner.” Thorbjørn Sørensen, klimadirektør, Middelfart Kommune

## 95 kommuner i DK2020



Oversigt over kommunerne i DK2020. Kilde: CONCITO.

### Initiativets løbetid

2020-2023

### Partnere

Realdania, KL, Regionerne og CONCITO

### Målsætning

Alle landets kommuner udarbejder en ambitiøs klimahandlingsplan, der senest i 2050 skal gøre dem klimaneutrale.

### Tilgang

Kommunerne arbejder efter den fælles overordnede målsætning om klimaneutralitet og får adgang til fælles faglig viden og sparring, datagrundlag og fælles kommunikation.

### Eksempler på tiltag

Udvikling og tilpasning af internationalt rammeværktøj til brug for udvikling af klimaplaner i en dansk kontekst.

Fakta  
Fakta  
Fakta

## Organisering

Projektet er organiseret med en politisk partnerskabsgruppe, en administrativ styregruppe, en projektstyregruppe, en projektledelse/sekretariatsfunktion, og fem geografiske organiseringer. CONCITO varetager opgaven som overordnet projektsekretariat og videnspartner sammen med C40.

Den politiske partnerskabsgruppe sikrer projektets politiske forankring bredt i KL, Kommunernes Kontaktråd [KKR] og regionerne:

- 5 politiske repræsentanter udpeget fra kommunerne.
- 5 politiske repræsentanter udpeget fra regionerne.
- 1 politisk repræsentant udpeget af formanden for klimaalliancen.

Den administrative styregruppe tegner projektet som helhed og består af en relevant direktør fra hver af de tre bidragende organisationer.

Projektstyregruppen har det overordnede ansvar for projektets gennemførelse og består af et udpeget medlem på udførende niveau fra henholdsvis Realdania, KL, regionerne, CONCITO og C40.

De geografiske organiseringer består af KKR og region. De bidrager som medfinansierende projektpartnere og varetager projektets gennemførelse. De leverer rådgivning og sparring og faciliterer kommunernes arbejde med at udvikle klimaplaner.

## Arbejdsproces

De deltagende kommuner forpligter sig til at udvikle og politisk understøtte en klimahandlingsplan, der skal vise: Hvordan kommunen som geografisk område senest i 2050 vil opnå netto nul-udledning af drivhusgasser

- Hvordan kommunen som geografisk område senest i 2050 vil opnå netto nul-udledning af CO<sub>2</sub>.
- Hvilke tiltag kommunen vil tage for at tilpasse sig klimaforandringerne, så den er klimarobust.

Kommunerne skal bl.a. udpege alle væsentlige kilder til CO<sub>2</sub>-udledning lokalt og lægge en plan for, hvordan de skal håndteres. Derudover skal klimahandlingsplanen komme med konkrete bud på, hvordan kommunen vil tilpasse sig klimaforandringer. Det er en intensiv og krævende proces med lokal opbygning af kompetencer, lokal inddragelse af interessenter, planlægning og forhandling og politisk godkendelse, inden planen til sidst bliver godkendt af C40.

I processen tilbydes kommunerne:

- Rammeværktøj til at lave analyser af kommunens belastning og klimatrusler/risici, faglig sparring fra og deltagelse i netværk med andre kommuner i regionen.
- Faglig sparring og rådgivning fra fem geografiske organiseringer med faglige medarbejdere fra KL/KKR og regionen, så planerne lever op til international best practice inden for klimaplanlægning.
- Deltagelse i et peer-to-peer-koncept, hvor kommuner med samme type udfordringer kan støtte hinanden og yde kollegial support til den lokale programleder, som i visse kommuner kan sidde alene i opgaven.



”Via rammeværktøjet går vi ind og ser på klimaudfordringen. Så ser vi, at der er noget med robusthed f.eks. i forhold til oversvømmelse, nedbør osv. og i forhold til drivhusudledning. Når vi har identificeret det, kan vi se, hvem vi har behov for at snakke med, f.eks. nogle aktører fra landbruget. Vi identificerer stille og roligt nøgleaktører i forhold til, hvor vi skal sætte ind, og derfra vurdere, hvilke relevante aktører vi skal have fat i.” Boris Schønfeldt, klimakoordinator, DK2020



### Klimaneutralitet

En klimahandlingsplan skal udvikle et handlingsforløb, der viser vejen til en klimaneutral kommune inden udgangen af 2050, inklusiv ambitiøse delmål.



### Klimarobusthed

En klimahandlingsplan skal anskueliggøre, hvordan kommunen planlægger at tilpasse sig – og forbedre sin modstandsdygtighed over for de klimaforandringer, der kan ramme både nu og i fremtidige klima-scenarier.



### Inklusion og afledte effekter

En klimahandlingsplan skal engagere lokalsamfundet og beskrive de sociale, miljømæssige og økonomiske gevinster og merværdier, man kan forvente som følge af implementering af planen og være med til at sikre en retfærdig fordeling af disse gevinster og merværdier tilindbyggere og lokalsamfund.



### Samarbejde og styring

En klimahandlingsplan skal beskrive kommunens beføjelser og kapacitet samt de samarbejdspartnere, der skal inddrages for at sikre indfrielsen af kommunernes klimamålsætninger inden for både reduktion og klimatilpasning.

Oversigt over nøgleelementer i en pariskompatibel klimahandlingsplan. Kilde: CONCITO.

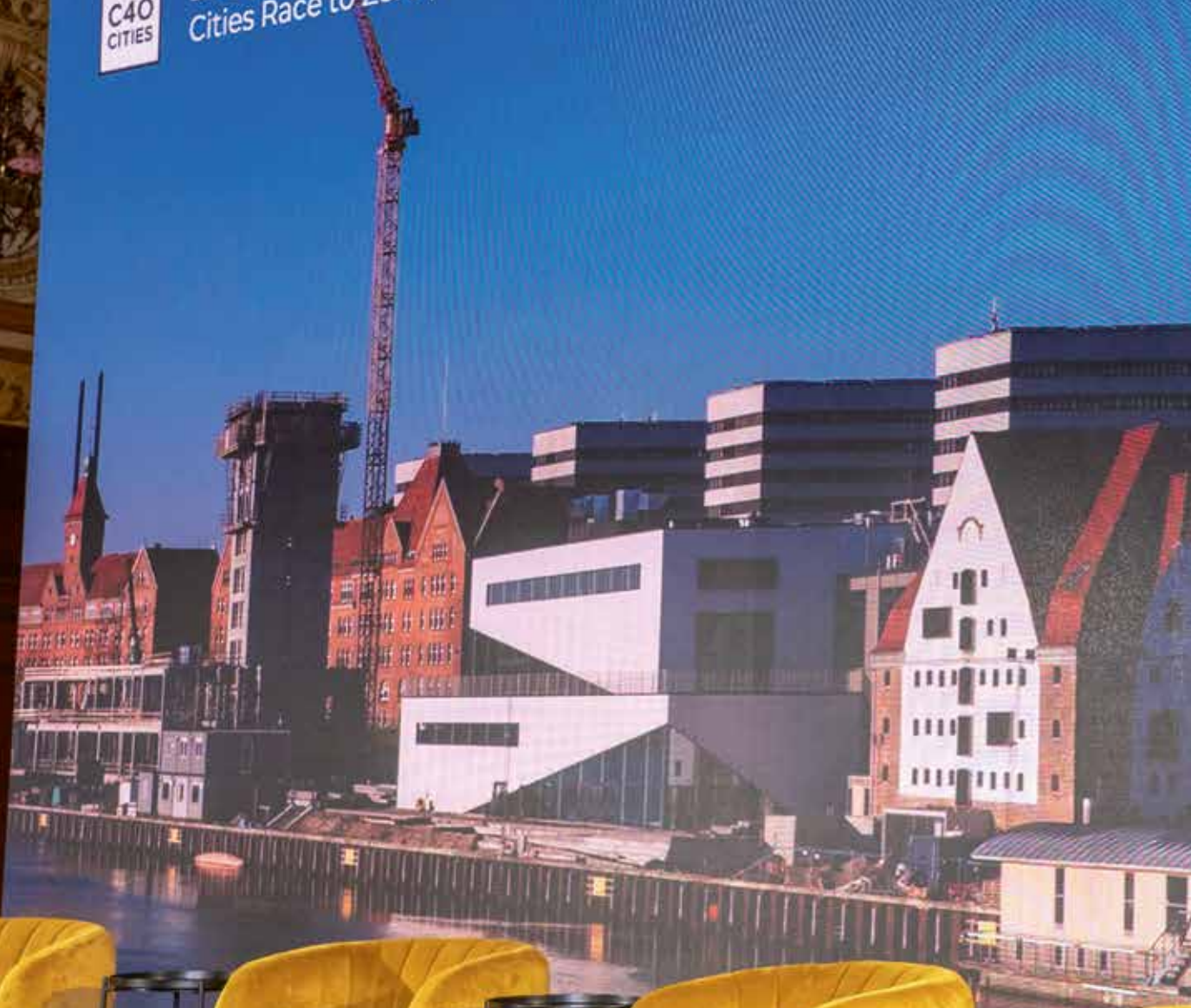
## Vigtige sejre undervejs

- Det er en stor sejr, at 95 kommuner har tilsluttet sig frivilligt og uden øremærkede statslige tilskud.
- Det øger kommunernes beslutningskraft, at de har fået et fælles sprog og fælles erfaringer med en kompleks klimaudfordring. Både internt i kommunen og på tværs af kommuner.
- Kommunerne har fået et rammeværktøj, hvormed de kan analysere sig til, hvilke aktører der skal med om bordet.

”Jeg har tidligere arbejdet med klimastrategier. Løsningerne var der, men de kom aldrig ud i en form for handling. Der manglede alt det, der ligger rundt om. Der manglede den holistiske tilgang: Hvem er aktørerne, vi skal bringe i spil? Hvem er det, vi skal snakke med? Hvad er det for nogle systemiske ændringer, der skal til? Vi skulle snakke om, hvad der egentligt skulle til, og det er det, som det her rammeværktøj i DK2020 giver.” Boris Schønfeldt, klimakoordinator, DK2020

C40  
CITIES

**DK2020:** How Denmark is delivering on  
Cities Race to Zero | 2 November 2021



DK2020



Sønderborg  
A world-class view

ProjectZero  
SONDERBORG



Sønderborgs borgmester holder DK2020 indlæg på COP26 i Glasgow, 2019.

## Væsentlige udfordringer

- Mange af de udfordringer, som kommunerne peger på, er af lovgivningsmæssig karakter, og derfor er det et alvorligt problem, at staten ikke er med i partnerskabet.
- Der har været stor forskel på, hvilke og hvor mange ressourcer den enkelte kommune har haft til rådighed til at arbejde med klimaplanerne.
- Kommunerne oplever det frustrerende, at det er så svært at måle effekten af klimaforbedringsindsatserne. Initiativet peger på, at det bør være statens ansvar at udvikle en større platform for kommunerne, hvor også måling af effekter kan adresseres.
- Den generelt stærke politiske opbakning ude i kommunerne til at implementere klimaforbedringer kan smuldre ved fremtidige kommunevalg. Der er endnu syv kommunalvalg før 2050, hvor målene skal være fuldt indfriet. Det kræver, at man tænker i, hvordan det skal overleveres, sikres og leve videre i fremtidige politiske konstellationer.
- Klimadagsordenen konkurrerer i kommunerne med vækst og arbejdspladser. Det kan opleves frustrerende og kontraindicerende, at der dukker nye klimabelastende arbejdspladser op, samtidig med, at der bruges mange ressourcer på at lave gavnlige miljøtiltag.
- Kommunernes implementering af klimaplanerne bliver en stor udfordring. Der er en række klimaforhold, som kommunerne ikke selv har indflydelse på, fordi de ikke kan løses lokalt, og de politiske aftaler på nationalt plan ikke er tilstrækkelige endnu.

“Kommunerne har ikke virkemidlerne til at kunne adressere klimaudledninger i tilstrækkelig grad til, at de kan nå de mål, de har sat sig. Vores survey-undersøgelser viser, at kommunerne er meget bekymrede over mankoen i deres klimahandlingsplaner – altså de udledninger, som kommunen i dag ikke kan adressere ved egen kraft. Det er her samarbejde med staten er nødvendigt. Udfordringer med mobilitet og transport kan kommunerne f.eks. ikke løse alene. De kan løse nogle af udfordringerne med landbrug, men ikke alle. Der er en række områder, som ligger uden for kommunernes nuværende handlerum. Derfor er det helt nødvendigt at styrke den vertikale integration mellem stat og kommune.” Pelle Lind Bournonville, projektchef, Byernes klimaindsats, Realdania

## Værdi for aktører i alliancen

Kommunerne er begyndt at tilgå klimaområdet mere holistisk og at tænke over, hvordan de får løst udfordringerne på en måde, så alle interessenterne er med. Klimaet er i højere grad forankret på tværs af kommunens myndighedsområder, og der tages ansvar for at skabe forandring – også uden for de områder, kommunen er forpligtet til at tage vare på. Klima er blevet et fælles anliggende lokalt på tværs af sektorer.

“Det lykkedes at etablere et partnerskab uden om [staten], hvor det hele ikke handler om økonomi, men hvor det er parter, som vil det her. Det handler om at lave ambitiøse klimaplaner, som ingen har sat krav om, men hvor det er kommunerne selv, der rigtig gerne vil. Det hele sker på trods af manglende krav og rammer fra statslig side. Det er vildt, at en fond kan lave systemisk skift af helt utroligt høj karakter og drive en udvikling, som er unik, også på globalt plan.” Christian Ibsen, direktør, CONCITO

## Væsentlig læring

DK2020 og rammeværktøjet har givet kommunerne redskaber til og fokus på, hvor væsentligt det er i arbejdet med klimahandling, at alle aktører er med – at der skal arbejdes på tværs af sektorer.

Der ses begyndende interesse i kommunerne for at have en ny type dialog med borgere i klimaspørgsmål. En retning mod mere reel borgerinddragelse, hvor borgere inviteres til dialog om udfordringerne og ikke blot skal tage stilling til en løsning, der er defineret på forhånd. Det vil skabe mere holdbare løsninger med bredt ejerskab.

**"Før havde vi fokus på, at kommunerne skulle være loydlige og effektive. Men det er ikke tilstrækkeligt, når vi skal tackle komplekse udfordringer. Så er vi nødt til at samarbejde bredere med aktører i samfundet. Det gør samfundet og løsningerne mere robuste."** Boris Schönfeldt, klimakoordinator, DK2020

Centrale aktører i DK2020 har en opmærksomhed på, at staten ikke er en partner i DK2020 og fastslår, at det er afgørende for en fremtidig implementering, at staten bliver en del af initiativet.

**"Den systemiske udfordring i Danmark er, at det hele drejer sig om penge, og om relationen mellem kommuner og stat og de gængse diskussioner om økonomiske rammer osv. Dette projekt er lykkedes, fordi man netop er kommet uden om dette.. [...] Men det ændrer ikke på, at vi skal forsøge at få staten engageret i at sikre bedre rammer og fjerne de barrierer, der i dag står i vejen for kommunernes klimaindsats. Vi skal prøve at finde en vej til, hvordan staten kan hjælpe kommunerne meget mere."** Christian Ibsen, direktør, CONCITO

## Resultater

- DK2020 imødekom på det rigtige tidspunkt et tydeligt kommunalt behov for et metodeværk til understøttelse af en klimaplan. Et værktøj, som ikke fandtes, og på et tidspunkt, da klima for alvor kom på dagsordenen.
- 20 kommuner har i dag en C40-godkendt klimahandlingsplan. Her er der bl.a. fokus på udfasning af olie- og gasfyr, grøn mobilitet, klimatilpasning, partnerskaber, grønne jobs, delebilsordninger og samarbejde med lokale virksomheder og borgere om at nedbringe udledningen af drivhusgasser.
- 96 kommuner har udviklet eller er i gang med at udvikle klimaplaner, der lever op til Parisaftalen.

**"Det er gået meget bedre, end vi nok havde forventet i Realdania. Og det er bevis for, at den organisering, vi har fået etableret, og den politiske interesse, der fulgte i kølvandet, har fungeret. Indikationen på det commitment, der var i forhold til at gå med på rejsen, har været en rigtig sejr og ikke en skinsejr. Det næststørste er mere en intern sejr. Det partnerskab, der er opstået – at KL og regionerne er kommet til bordet sammen og vil løse det her i fællesskab. Det er forudsætningen for den første sejr. Ingen kunne have gjort det her alene."** Pelle Lind Bournonville, projektchef, Byernes klimaindsats, Realdania

# Tøndermarsk Initiativet

Millioninvestering ville løfte Tøndermarsken i Syd-danmark og sikre, at det blev mere attraktivt at besøge, arbejde og bo i området.

Tøndermarsken er en del af det danske Vadehav. Et helt unikt område med et stort potentiale ikke mindst i forhold til bæredygtig turisme. Området har siden 2010 været en del af Nationalpark Vadehavet, og i 2014 blev det optaget på UNESCO's prestigefyldte liste over verdensnaturarv. Men samtidig var området omkring Tøndermarsken præget af mange af de udfordringer, som yderområder kæmper med landet over.

Tønder Kommune oplevede store demografiske og strukturelle forandringer. Tab af arbejdspladser, omfattende fraflytning og fortsat fald i ejendomspriserne, betød tomme ejendomme, tab af bygningskulturelle værdier og mindre tro på fremtiden. Samtidig udfordrede klima-ændringer og forhøjet vandstand i Vidåsystemet Tøndermarskens byer.

Det var baggrunden for, at Tønder Kommune, A.P. Møller Fonden og Realdania gik sammen med lokale kræfter for at give Tøndermarsken et massivt løft og dermed understøtte en bæredygtig udvikling i området. Parternes vision for projektet var at samle lokale, regionale og nationale kræfter om at udvikle Tøndermarsken, så området også i fremtiden ville være attraktivt at besøge, arbejde og bo i.

## Opstart

Samarbejdet begyndte i 2015 med, at Tønder Kommune kontaktede Realdanias datterselskab Realdania By & Byg med en idé til en byfornyelsesproces i Højer, en by med knap 1.300 indbyggere i Tøndermarsken. Byfornyelsen skulle sikre de særlige de historiske bygninger og bygningskulturelle værdier, som var truet af den negative udvikling.

Gennem den indledende dialog viste det sig, at problemstillingerne, men også potentialerne, i området rakte ud over Højer. Det blev derfor i stedet besluttet, at Tønder Kommune og Realdania i fællesskab skulle finansiere og samarbejde om en grundig forundersøgelse, der skulle afdække barrierer, muligheder og potentialer i at iværksætte en koordineret og samlet indsats i Tøndermarskområdet.

*“Der blev brugt rigtig mange kræfter på forundersøgelserne. Analyser og rapporter var selvfølgelig vigtige, men lige så vigtig var Realdania By & Bygs projektleders tilstedeværelse i Tønder under udviklingen af initiativet. Det gav en fælles forståelse af opgaven, sikrede opbakning – og lagde et fundament af tillid og begejstring, som er afgørende for at kunne arbejde langsigtet og strategisk i et partnerskab.”* Stine Lea Jacobi, programchef, Realdania

Forundersøgelserne blev gennemført over to år og pegede på behovet for en helhedsorienteret indsats med en række gensidigt virksomme spor i et koordineret, flersporet Tøndermarsk-initiativ med fokus på byomdannelse og fysisk opgradering af Højer, landskabsudvikling, klimatilpasning med merværdi, destinations- og erhvervsudvikling samt styrket organisering og lokal forankring.

Gennem forløbet blev det klart, at en flerstrengt indsats ville kræve både en flerstrengt investering – og flerstrengede kompetencer. Derfor blev der indledt dialog med aktører, hvis formål og finansielle muligheder kunne understøtte initiativet. På den baggrund blev A.P. Møller Fonden partner på lige fod med Realdania, og senere kom andre aktører som Nordea-fonden og Den Danske Naturfond m.fl. også med i arbejdet.

**“Vi blev optaget af collective impact-tankegangen. Kunne det faktisk lykkes i et område, der var så udfordret, at vi ved at bruge alle gode kræfter, vinkler og indsatser, kunne ændre den nedadgående spiral til blot at gå i stå, så syntes vi, det var spændende. Og andre kunne have glæde af at høre om det.”** Keld I. Hansen, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune og projektdirektør, Tøndermarsk Initiativet

## Organisering

Rammen om Tøndermarsk Initiativet var en forpligtende partnerskabsaftale, som definerede de overordnede rammer, mål og indsatsområder. Økonomisk gik initiativet fra en budgetstart på 210,9 mio. kroner til over 300 mio. kroner, efterhånden som flere aktører og investorer kom til.

Initiativet blev organiseret med en partnerskabsgruppe på beslutningstagerniveau, der bestod af Realdania, Tønder Kommune og A.P. Møller Fonden, som alle understøttede initiativet økonomisk. Til at drive initiativet blev der etableret et sekretariat med en projektdirektør i spidsen, som skulle sikre fremdrift og koordinering med kommunens projektdeltagere.

For at sikre god lokal forankring blev der også nedsat en rådgivende styregruppe med Tønders borgmester og projektdirektøren for bordenden. Den rummede repræsentation af alle eksterne stakeholders og de mange lokale interessenter – alle med særlig interesse i området var repræsenteret. Styregruppen bestod af ledende repræsentanter for kommune, lokalråd, natur-

## Initiativets løbetid

2016-2022

## Partnere

Realdania, A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal, Nordea-fonden, Tønder Kommune, Tønder Forsyning, Den Danske Naturfond, 15. Juni Fonden, EU LIFE Nature program, Nationalpark Vadehavet, Stiftung Naturschutz, Naturstyrelsen, Landbrugsstyrelsen, Region Syddanmark, statslig landsbyfornyelsespulje, statslig områdefornyelsespulje, statslig tilgængelighedspulje, LAG Haderslev-Tønder, Erhvervsfremmestyrelsen.

## Målsætning

Initiativet skal sikre, at det bliver mere attraktivt at besøge, arbejde og bo i Tøndermarsk-området.

## Tilgang

Helhedsorienteret indsats med tværsektorielle samarbejder, aktiviteter og aktører på tværs af seks spor:

1. Højer Byfond  
[tilskud til restaurering af bevaringshuse]
2. Byomdannelse Højer
3. Ruter & Stier
4. Klimatilpasning Vidå
5. Klimatilpasning Tønder
6. Erhverv og Turisme

## Eksempler på tiltag

- Styrket turismeindsats og et øget samspil mellem turismebranchens aktører, styrkelse af værdikæder, kvalitetsløft i service og værtskab gennem uddannelsesforløb og rådgivning af SMV'er.
- Erhvervsudvikling med fokus på fødevarerbranchen og andre brancher, der kan styrke turismeudviklingen. Etablering af et madkulturhus, rådgivning til og netværk mellem virksomhederne.
- Etablering af en byfond, hvor ejere af fredede eller bevaringsværdige bygninger i den historiske bykerne i Højer kunne søge tilskud til renovering af deres ejendomme, og dermed løfte kvaliteten i byrummene.



interesser, turismeaktører, erhvervsliv, forsyningselskab og lokale og nationale fonde og filantropiske aktører.

Samlet skulle organiseringen understøtte de seks projektspor i partnerskabsaftalen:

1. Højer Byfond [tilskud til restaurering af bevaringshuse]
2. Byomdannelse Højer
3. Stier og Ruter
4. Klimatilpasning Vidå
5. Klimatilpasning Tønder Midtby
6. Erhverv og Turisme



Organiseringen omkring Tøndermarsk Initiativet. Kilde: Tønder Kommune.

## Arbejdsproces

Hvert af de formulerede spor nedsatte udviklingsgrupper, som i samarbejde med styregruppen formulerede konkrete mål og aktiviteter i indsatserne. Udviklingsgrupperne blev understøttet af hver sin sekretariatsgruppe, hvor der, foruden kommunale ledere og medarbejdere, også sad repræsentanter fra bidragsyderne, som havde særlige faglige forudsætninger for at bidrage med viden og erfaring.

Projektsporerne blev understøttet af et tværgående analysespor, som med afsæt i en baselinemåling og løbende dataindsamling fra forskellige datakilder kunne monitorere udviklingen på tværs af projektsporerne.

“Arbejdsprocessen har været fantastisk. Jeg vil sige, den har været demokratisk. Der har ikke været et over-underordnet forhold; alle kom til orde, hvad enten man var lokal interessent eller ekspert fra Realdania. Selvfølgelig har der været vildskud undervejs. Men alle har været informeret og inddraget i beslutningerne. Og derfor har stort set alle de projekter, som blev realiseret, fået medvind og opbakning.” Keld I. Hansen, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune og projektdirektør, Tøndermarsk Initiativet

“Jeg tror, at vores konstruktion med, at det er folk fra organisationen [kommunen, red.], der har siddet for bordenden, har gjort noget virkelig godt. Det har været ledere og fagchefer, der har været projektledere ved siden af deres normale job. Det har givet os en integritet ind i vores egen organisation. Typisk har man en projektorganisation, som sidder helt uden for kom-



munen, hvilket kan skabe nogle krige. Det har vi ikke haft her.” Lars-Erik Skydsbjerg, fagchef, Teknik & Plan, Tønder Kommune og projektleder, Tøndermarsk Initiativet

### Vigtige sejre undervejs

“Vores vigtigste sejr har vel været, at vi har opnået 98,7 % af vores mål og med kvalitet, som vi satte os for, og med den økonomi, der var afsat. At det lykkedes med de mange aktører og de mange udfordringer.” Keld I. Hansen, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune og projektleder, Tøndermarsk Initiativet

Kommunen peger desuden på tre succesfulde procesgreb, som står tydeligt frem:

- At bygge bro mellem interesseudsætninger.
- At kommunen fungerer som netværksgenerator.
- At samskabe med borgerne.

Kommunen udviklede kompetencer i at være en netværksgenerator; at facilitere samspil mellem forskellige aktører, fonde og borgere. Alle aktører oplevede, at løsningerne blev bedre og mere holdbare på sigt, selvom det var besværligt og tidskrævende at nå dertil. Borgernes tilslutning til kommunens dispositioner og beslutninger blev styrket af, at der var sikret bredt ejerskab og accept.

Borgerne og kommunen fik positive erfaringer med at samskabe nye tiltag, og at det betalte sig. Ansvar blev delt med borgerne. Blandt andet blev der dannet en forening, som hjalp borgere med at sætte bevaringsværdige huse i stand, og der blev etableret lokale sti-laug, som var involveret i udvikling af de nye stier i Tøndermarsken.

“Vi har gjort meget ud af at kommunikere, at det var en prøveversion af stien, vi åbnede, så alle interesserede borgere havde mulighed for at kommentere på, om det føltes rigtigt, eller om der skulle ændres noget. Der blev ikke ændret meget, men det var vigtigt at give indflydelse.” Maria Lottrup, projektkoordinator, Tøndermarsk Initiativet

### Væsentlige udfordringer

- Borgere og foreningsaktive blev utålmodige, når de oplevede, at processerne tog lang tid, og syntes, at der manglede fremdrift. Til trods for en stor tilslutning til at ‘vejen derhen’ skulle udvikles sammen og på tværs af aktører, kunne der opstå en undren over, at ingen kunne fortælle, hvad der skulle ske. “Nu gider vi ikke flere gule sedler og snak”.
- At kommunikere projektet til lokale borgere på en måde, så det informerede og engagerede, og projektet stod tydeligt frem, blev alment kendt og skabte fælles ejerskab. Det var ikke tilstrækkeligt at holde mange borgermøder og vise plancher.
- Samskabelse og tværfaglighed har været udfordrende for myndighedspersoner; det har undertiden betydet, at man må gå på kompromis med faglig indsigt og lade andres rationer træde frem.

### Værdi for aktører i partnerskabet

Tøndermarsk Initiativet har løftet et på alle måder udsat område ved hjælp af en gennemtænkt helhedsorienteret indsats med en række gensidigt virksomme spor. Det er understøttet af en flerstrengt finansiering og har resulteret i en række konkrete og fysiske forbedringer i og omkring Højer, bl.a. byomdannelse og landskabsudvikling. Processen er foregået



MUSEUM SANDER HOLLAND



Før og efter restaurering af Højer Mølle. Et af mange tiltag i transformationen af Højer som en del af Tøndermarsk Initiativet.

i et velfungerende og ligeværdigt partnerskab, som har givet Tønder Kommune vigtige erfaringer og nye kompetencer til projektudvikling, der kan omsættes i andre projekter. For borgerne i området er der skabt en fornyet stolthed og tillid til deres lokalsamfund. Der er skabt en ny og stærk fortælling om Tøndermarsken.

### **Væsentlig læring**

Det tætte samarbejde med de filantropiske og lokale aktører i projektsporene krævede mange ressourcer, men var ifølge kommunen en væsentlig årsag til succesen, fordi det styrkede videndeling, ejerskab, faglighed og kompetenceopbygning, ikke mindst inden for projektudvikling, hvilket har vist sig at understøtte Tønder Kommunes arbejde med andre indsatser.

Den tætte dialog med borgere og inddragelse af deres synspunkter og ønsker har været en udfordrende og tidskrævende proces bl.a. i forhold til at finde den bedste måde at kommunikere på. Men det har betydet, at lokale borgere i dag udtrykker begejstring for og tilslutning til de forandringer, der er skabt i deres lokalsamfund.

Når man arbejder med udvikling af steder, er det vigtigt at forstå steders potentialer som mere end geografi, mere end den natur og de bygninger, der er i et område. Det er mennesker, der løfter potentialer, og derfor er det så vigtigt at bruge tid og ressourcer på at opbygge samarbejde og tillid.

*“Tøndermarsk Initiativet har vist værdien af at arbejde både langsigtet og dynamisk. Når der er mange aktører og mange virkemidler i spil over lang tid, og når det er komplekst og svært, er det vigtigt at holde fast i strategien og det lange seje træk. Men samtidig skal det være legitimt at forsøge sig, fejle og justere undervejs. Der tror jeg, at filantropiske aktører kan spille en vigtig rolle.”* Stine Lea Jacobi, programchef, Realdania

Kommunikationsindsatsen satte sig mellem to stole ved at ville henvende sig til både borgere og turister. Det var en fejl. Projektkommunikationen til lokale borgere skulle have fyldt mere i de tidlige faser for at mobilisere lokal opbakning og engagement i Tøndermarskens særlige natur, bygningskultur og mennesker. Generelt skal kommunikation prioriteres med de rigtige kompetencer og ressourcer.

### **Resultater**

*“Jeg har boet her siden 2008, altså tilflytter. Da vi kom hertil, blev jeg mødt af ‘Hvad vil I dog her’. Dem der boede her var nok glade for deres hjem, men havde oplevelsen af, at alt omkring dem var under afvikling, og de var blevet ladt i stikken. Det har forandret sig, men træerne vokser jo ikke ind i himlen. Hotellet er genåbnet, her er to caféer og et ishus. Selvom der stadig er udfordringer, og det kan være svært at starte en forretning, mens store dele af byen er gravet op, så er stemningen vendt, og folk tør tage en chance. Og Højer er blevet et attraktivt sted at købe hus. For 5 år siden var der 50 huse til salg, i dag er der næsten ingen”.* Anne Marie Ludvigsen, museumsinspektør, Museum Sønderjylland

*“Byen er blevet løftet, og interessen for vores by er blevet løftet. Vi har selv ferielejligheder og møder mange gæster. Og så fortæller vi dem jo, hvad der er gang i. Altså, at Højer skal være porten ind til Tøndermarsken og alt det andet. De bliver helt benovede over det, der*



sker. Det, der vækker deres store interesse er, at man løfter byen til et niveau og ikke, som i andre storbyer i Europa, bare river de gamle huse ned. Nej. Her bevarer og restaurerer man dem nænsomt." Keld Nielsen, direktør, LIFETIME, Højer

Vandresti, udviklet som en del af Tøndermarsk Initiativet.

Interviewene og data fra monitoreringen af Tøndermarsk Initiativet angiver, at den negative udvikling og stemningen blandt de mange borgere i området er vendt. Der er udvikling, fremgang og fornyet interesse for at bo, arbejde og besøge området. Ejerne af over 150 fredede og bevaringsværdige huse i Højer har med støtte fra Højer Byfond restaureret deres ejendomme. Samtidig er den historiske del af Højer byomdannede med respekt for den særlige lokale bygningskultur. Det samlede resultat er attraktive byrum, der indbyder til ophold for både lokale og besøgende. Også klimaindsatsen er blevet styrket. Den nordlige del af Tøndermarsken vil med støtte fra en række danske naturfonde og EU omdannes til et naturområde, som samtidig fungerer som 'parkeringsplads' for vand og sikrer byerne i området i forbindelse med fremtidige klimahændelser.

"Selv en yderkommune - og det erkender vi, at vi er - har et alleryderste område, og det er her, vi har været. Før vi gik i gang med projektet, kom der folk og afleverede nøglen til deres hus, fordi de ikke kunne få det solgt. Og vi rev huse ned og rev huse ned. Det gør vi ikke mere. Nu bliver de solgt - og til en fornuftig pris. Når jeg snakker med unge mennesker ude i området, så siger de til mig, at nu tror de på en fremtid her." Keld I. Hansen, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune, projektdirektør, Tøndermarsk Initiativet

# Bo trygt

Et partnerskab, der arbejder for at forebygge indbrud og bekæmpe indbrudsrelateret utryghed.

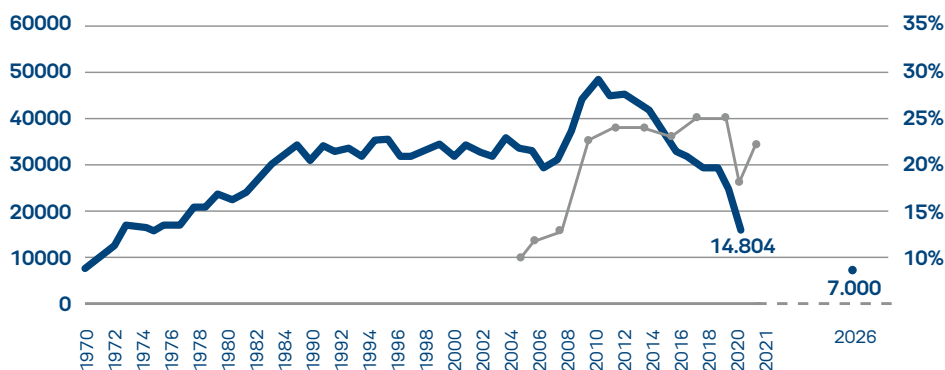
I 2017 viste TrygFondens tryghedsmåling, at danskernes utryghed i forhold til indbrud nåede nye højder. 25 % frygtede at blive udsat for indbrud – den højeste andel, der var målt indtil da. På den baggrund ønskede TrygFonden at øge indsatsen over for utrygheden ved indbrud. Ingen syntes at adressere den kompleksitet, der gør sig gældende omkring indbrud, hvor forebyggelse og opklaring spænder over et bredt felt af myndighedernes arbejde, sociale forhold, folks vaner, forskellige regelsæt og praksis bl.a. i byggebranchen, hos forsikrings-selskaber og andre.

## Opstart

Problemanalysen i TrygFonden førte til identifikation af væsentlige aktører, og man rakte ud til ekspertise i Det Kriminalpræventive Råd [DKR], Realdania som filantropisk aktør inden for det byggede miljø og til Videncentret Bolius. Aktørerne blev i løbet af forarbejdet i stigende grad opmærksomme på, at dagsordenen omkring den manglende opklaring af indbrud ikke afspejlede udfordringen. Ingen aktører arbejdede med indbrud og tryghed ud fra et helhedsbillede af problemstillingen. Antallet af indbrud i private hjem i Danmark havde gennem 30 år været stabilt højt med omkring 30.000-35.000 indbrud om året – dog med et peak på små 50.000 i 2009. Det var alarmerende højt sammenlignet med vores nabolande. Men det var især utrygheden omkring indbrud, der fyldte i folks bevidsthed. Det førte til en ny italesættelse af udfordringen med andre succeskriterier.

Antal indbrud i Danmark [den blå streg] kontra utrygheden [den grå streg] som målt i TrygFondens tryghedsmåling. De 7.000 henviser til målsætningen for Bo trygt. Kilde: Bo trygt.

## Vi skal ændre betingelserne for indbrud og tryghed



På baggrund af problemanalysen blev de første samarbejder, analyser og konkrete projekter centreret omkring fire spor: Gør arbejdet vanskeligere for tyven. Gør afsætningen vanskeligere. Giv tyven andre muligheder. Sæt boligejeren i stand til at handle. Disse fire spor repræsenterede en ny og 360-graders-tilgang til problemstillingen og krævede et helt andet bredt samarbejde på tværs af sektorer.

“Vi satte et mål om at eliminere den utryghed, og så gik det op for os, at vi havde mellem tre og fire gange så mange indbrud som nabolandene. Det blev til en vision: Vi skal nedbringe utrygheden, det skal være trygt at bo i Danmark. Det vil vi realisere ved at nedbringe antallet af indbrud til nabolandenes niveau og gøre noget ved de utryghedsskabende faktorer – f.eks. den måde, indbrud bliver dækket i medierne.” Britt Wendelboe, programchef, Bo trygt

## Organisering

Partnerskabet blev lanceret i 2018 og er siden vokset med udgangspunkt i den fælles vision og ønsket om at skabe et samarbejde på tværs af alle aktører med en aktie i udfordringerne. Et samarbejde, der har været løftestang for fælles handling. Der viste sig efterhånden et behov for at etablere en klar, tværgående sekretariatsfunktion som koordinator for den samlede indsats. Denne funktion blev forankret i TrygFonden i tæt koordination og samarbejde med DKR, Videncentret Bolius og Realdania.

Efter fire års strategiperiode, hvor der var opbygget en stor erfaring med virksomme og mindre virksomme indsatser, foretog de filantropiske parter, TrygFonden og Realdania et perspektivskifte: I 2022 blev Bo trygt Forankringsstrategi 2022-2026 besluttet. Strategien lægger stor vægt på at igangsætte en forankring hos de samfundsaktører og civilsamfundet, som er de bærende i at fastholde og løbende udvikle indsatsen mod indbrud – dvs. især politiet, kommunerne, forsikringsbranchen, Det Kriminalpræventive Råd og Videncentret Bolius.

Som en konsekvens af det forankringsstrategiske fokus er målet, at sekretariatet frem mod 2026 i videst mulige omfang skal gøre sig selv overflødige i takt med, at der sker en reel forankring af arbejdet og Bo trygt-koncepterne.

Aktørerne bliver årligt interviewet om, hvordan de understøttes af Bo trygt i forankringsprocessen.

## Initiativets løbetid

2018-2026

## Partnere

TrygFonden, Realdania, Det Kriminalpræventive Råd [DKR], Videncentret Bolius, politiet, Forsikring & Pension samt de kommuner, som indgår i arbejdet som Bo trygt-kommuner.

## Målsætning

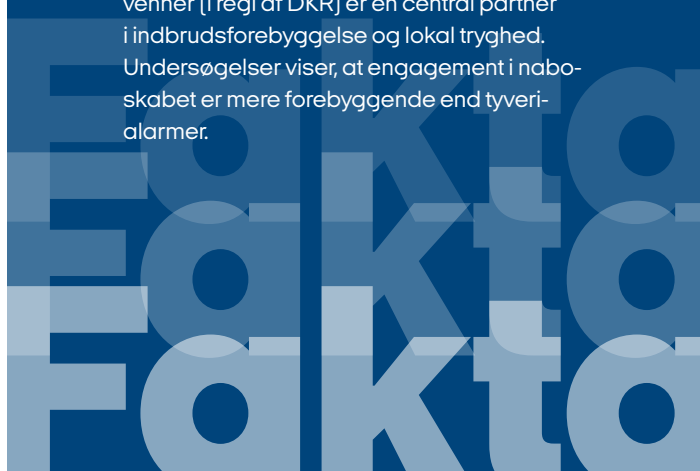
At reducere utrygheden forbundet med indbrud i Danmark samt at reducere antallet af indbrud i private hjem.

## Tilgang

Bo trygt arbejder ved at tage fat i problemstillingen omkring indbrud i et 360 grader perspektiv. Indsatsen fokuserer både på den almindelige borger, og hvad den enkelte kan gøre for at forebygge indbrud i sit hjem, og orienterer sig samtidig mod samarbejdsrelationer, faglig praksis og mulige strukturelle ændringer i samfundet, der kan hjælpe med at reducere antallet af indbrud. Endelig arbejdes bevidst med det mindset og narrativer, der forbindes med indbrud.

## Eksempler på tiltag

- Indsats mod hæleri: I 2020 etablerede Bo trygt et netværkssamarbejde med en række aktører, blandt andet Dansk Erhverv, DBA, Rigspolitiet, Forsikring og Pension, Forbrugerrådet, auktionshusene Bruun Rasmussen og Lauritz.com om at begrænse hæleri. Senest har netværket peget på behovet for et register over stjålne varer (ROSG). Etablering heraf har i 2022 fået opbakning fra blandt andet politiet, justitsministeriet, DKR og Forsikring og Pension, som har påtaget sig at lede samarbejdet.
- Rådgivning til private om forebyggelse: Via Brancheforeningen Danske Byggecentre har Bo trygt uddannet medarbejdere i byggebranchen til at give god og saglig rådgivning om forebyggelse af indbrud til deres kunder.
- Aktivering af civilsamfundet via naboer: Nabohjælp og det nye koncept for Naboer [i regi af DKR] er en central partner i indbrudsforebyggelse og lokal tryghed. Undersøgelser viser, at engagement i nabolandskabet er mere forebyggende end tyveri-alarmer.



Partnerskabet består i dag af:

**Funders Group, som lægger den overordnede strategiske linje:**

- De filantropiske aktører TrygFonden og Realdania udgør Funders Group.

**Action board, som består af kerneaktører, hvor indsatsen løbende forankres:**

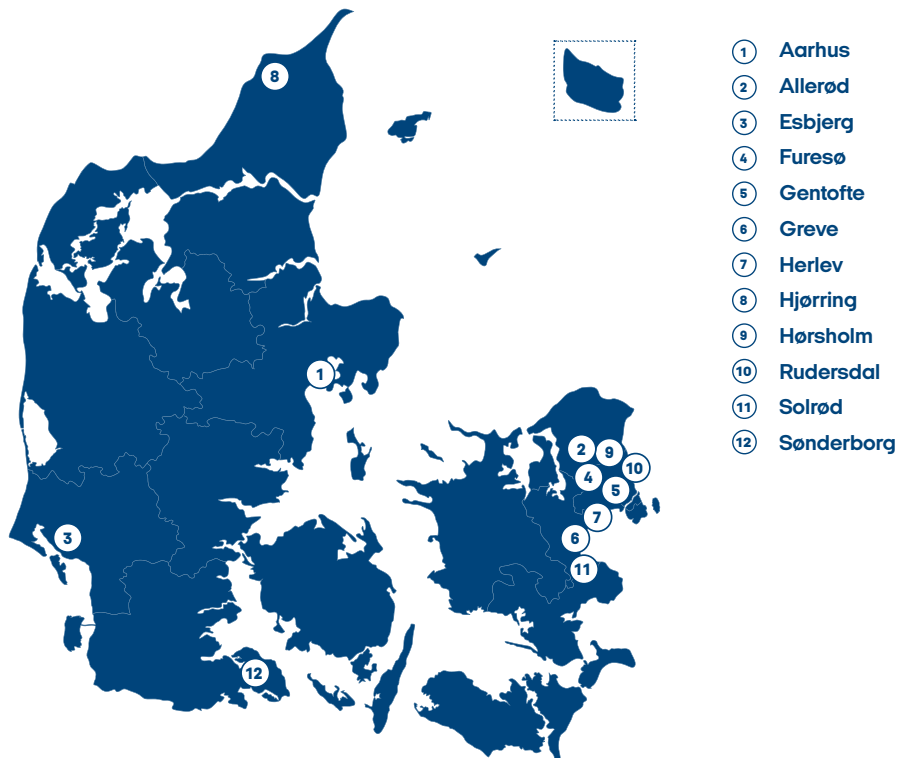
- Det Kriminalpræventive Råd. Stærk faglig viden om kriminalitetsforebyggelse. Driver desuden Nabohjælp, en indsats, hvor naboer styrkes i at være årvågne og hjælpe hinanden med at forebygge indbrud og utryghed.
- Politiet repræsenteret på chefpolitiinspektørniveau.
- Udvalgte Bo trygt-kommuner.
- Forsikring & Pension.
- Videncentret Bolius.

**Lokale kommune-politi-partnerskaber:**

Italesættelsen af, at det handler om at kunne bo trygt, har gjort det muligt at etablere samarbejder med en lang række kommuner. I de lokale Bo trygt-partnerskaber samarbejder den enkelte kommune og den lokale politikreds konkret om at skabe tryghed for – og i tæt samarbejde med – kommunens borgere og forhindre indbrud. Det sker bl.a. ved at opbygge et tæt samarbejde med Nabovenner der organiserer nabohjælp i de enkelte kvarterer. De første år viste, at politi-kommune-samarbejdet er helt centralt for at opnå resultater.

Bo trygt-kommunepartnerskaber. Kilde: Bo trygt.

## Bo trygts kommune-partnerskaber i Danmark





Derudover søger Bo trygt samarbejde med og påvirker andre aktører, der deler visionen. Det er bl.a.:

- Politikredsene.
- Ministerier med relevante ressortansvar for f.eks. hæleri og planarbejde.
- Forsikringsbranchen. Udbetaler store summer i erstatning til husejere ved indbrud, er i kontakt med borgere, der oplever indbrud, og kan bidrage til at udbrede viden om forebyggelse af indbrud og hæleri.
- Handelsplatforme som DBA og GulogGratis, som afspejler, at hæleri er flyttet til de digitale platforme.
- Offerrådgivningen. Samarbejder om at udbrede forebyggende råd og Nabohjælp, tilbyder gratis rådgivning til ofre for indbrud.
- Håndværksbranchen og byggemarkeder. Repræsenterer viden og knowhow i forhold til at sikre byggerier mod indbrud.
- Medier; særligt lokalaviser er vigtige, fordi de dækker indbrud og bliver læst.
- Civilsamfundet i form af f.eks. grundejerforeninger, landsbylaug m.fl., fordi de sætter en hyperlokal dagsorden.

”På et tidspunkt nåede vi 1 mia. kr. i erstatning bare ved indbrud, og der var det tydeligt, at vi måtte gøre noget. Men vi kan ikke gøre det alene. Det har været kærkomment, at der var nogle, som ville samle alle kræfter for at gøre noget ved det og løfte dagsordenen. Vi har bakket op fra starten, og med det brede samarbejde, der nu er etableret, tror vi for første gang på, at vi kan lykkes.” Tine Aabye, cheffingeniør, Forsikring & Pension

”Nordsjællands politikreds er uden sammenligning den politikreds i Danmark, hvor der er flest indbrud i private boliger. Vi har måske 35 indbrud om ugen. Så det, der har været vigtigt for os, har været at få sat en fælles dagsorden og få mobiliseret så mange som muligt for at forebygge indbrud og sikre tryghed i lokalområderne. Så det er også en erkendelse af, at vi ikke kan løse det hele selv som politi. Vi er nødt til at mobilisere andre myndigheder, kommuner og civilsamfundet, hvis vi skal lykkes med dagsordenen om at få færre indbrud og skabe mere tryghed.” Lene Sørensen, chefpolitiinspektør, Nordsjællands Politikreds

## Arbejdsproces

Partnerne arbejder på mange niveauer. For eksempel med at påvirke relevante strukturelle barrierer, der kan reducere niveauet af indbrud. Med udbredelse af faglig praksis som at fremme anvendelse af kriminalpræventive og tryghedsskabende principper i kommunernes planstrategier. Kommune, politi og civilsamfund opbygger aktuelt samarbejder, der sikrer hurtig indsats, når der opstår bølger af indbrud. Sekretariatet understøtter læringsnetværk, hvor repræsentanter for partnerne mødes jævnligt for at styrke og motivere dagsordenen samt accelerere udbredelse af løsninger, som fungerer til andre kommuner og politikredse.

I forbindelse med udviklingen af den aktuelle Bo trygt-forankringsstrategi 2022-2026 udførte den internationale konsulentvirksomhed med ekspertise i collective impact, FSG, en analyse af problemstillingen indbrud og utryghed i et systemisk perspektiv: Hvad holder problemstillingen fast? Hvor er potentialerne for at fremme vedvarende impact? Her blev eksempelvis hæleri, de lokale samarbejder samt fremme af konstruktiv presse fremhævet blandt potentialerne.





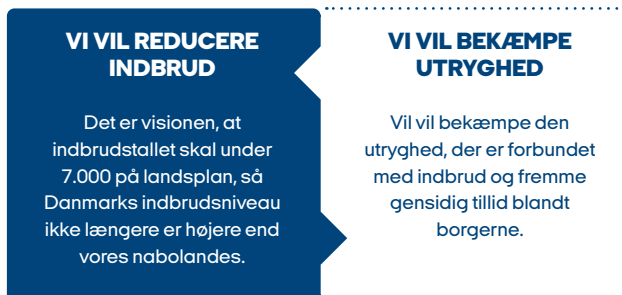
**NABOHJÆLP**

fra Det Kriminalpræventive Råd og TrykFonde

**SÅ ER DER ALTID NOGEN HJEMME**

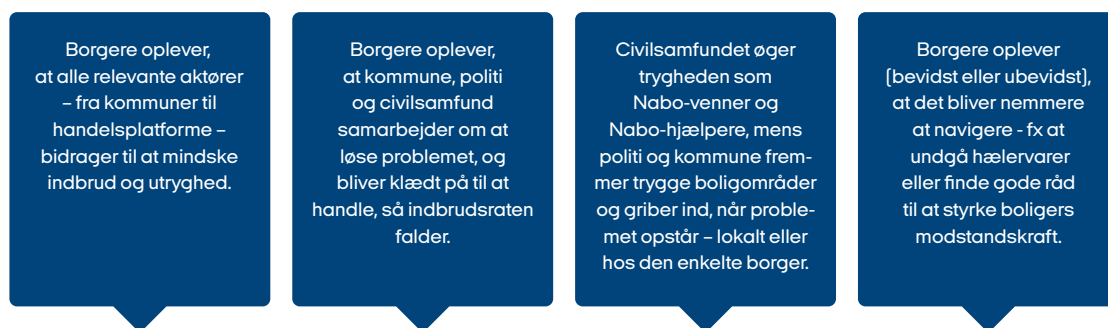
## Bo trygts programmodel

### Visionen



### Borgere oplever, at lokale fællesskaber bidrager til tryghed og træder til, når problemet opstår

### Målbillede



### Missionerne



Bo trygts programmodel [2022-2026]. Kilde: Bo trygt.

### Vigtige sejre undervejs

Indledningsvist var det en væsentlig milepæl at få vendt udfordringen til en tryghedsproblematik. Man gik fra at arbejde for at reducere indbrud til i fællesskab at muliggøre at Bo trygt. Det skabte grobund for at kunne mobilisere og samarbejde med en langt bredere kreds af aktører. Anerkendelse hos kerneaktører af, at problemstillingen kræver en 360-graders-tilgang og et bredt samarbejde. Opbakningen blev bekræftet i forbindelse med konferencen En fælles udfordring i oktober 2021. 200 deltagere, der repræsenterede alt fra justitsministeren, centrale borgmestre, rigspolitichefen, forskere, politifolk, Nabo venner, diskuterede med stort engagement indbrud som et fælles samfundsproblem.

De lokale partnerskaber og den lokale forankring har – sammen med en national overbygning – været væsentlig. Bo trygt er blevet forankret dybt ind i kommunerne, hvor særligt kommunikationen og samarbejdet helt ud til borgerne kan løftes, og hvor indsatser kan skræddersyes til lokale forhold og aktører. Samtidig giver den nationale overbygning adgang til viden, netværk og uddannelse af medarbejdere og skaber

”Den nationale overbygning har været afgørende for vores succes, fordi den har givet adgang til et større fællesskab med mange forskellige fagligheder og måder at tænke indbrudsforebyggelse på. Det er en kæmpe forskel, at man er del af noget nationalt. Jeg er heller ikke sikker på, at indsatsen havde overlevet kommunalvalget uden Bo trygt. Vores lokale succes er, at det kunne vi faktisk godt.” Emil Hermund, tidligere Bo trygt-udviklingskonsulent, Furesø Kommune

”Før var der forskellige initiativer, men forskellen er den forpligtelse, man har lavet med Bo trygt. Det har gjort, at man løfter i flok, frem for at kommunen samarbejder med lokale aktører enkeltvis. Der er en bredere forståelse og anerkendelse hos alle af, at vi arbejder sammen mod et fælles mål her i Esbjerg Kommune.” Christina Balslev J. Saers, kulturkonsulent og projektleder, Bo trygt i Esbjerg Kommune

### Væsentlige udfordringer

- At fastholde motivation til at prioritere forebyggelse af indbrud på især kommunalt niveau, hvor indbrud konkurrerer med andre centrale dagsordener – aktuelt f.eks. energikrisen. Indbrud opleves ikke som en brændende platform, selvom man potentielt set er en udsat kommune.
- At sikre forankring af Bo trygt-metoden lokalt, så den fastholdes hos f.eks. politi, kommunalt og i civilsamfundet, efter den filantropiske indsats afrundes i 2026. Forankring af Bo trygt er desuden sårbar over for f.eks. store nationale reformer inden for politiet, som i en overgangsperiode gør det uklart, hvor i politiet det er meningsfuldt at investere i en udvikling og forankring.
- Kommune-partnerskaberne kan blive sårbare ved personskift på det politiske niveau. Selvom man i Bo trygt har en underskrevet samarbejdsaftale i de lokale partnerskaber, kan et valg afstedkomme holdningsskift – f.eks. tilbage mod, at indbrud primært er en politiopgave, og ikke noget kommunen skal gå ind i.
- I starten var der fora i Bo trygt, hvor alle, der havde en interesse eller var nysgerrige, kunne være med. Nu er det en forudsætning, at man bakker op om den overordnede linje og dagsorden mod at skabe forandring med udgangspunkt i tryghed. Det har skabt uenighed bl.a. om linjen i forhold til politisk påvirkning af lovgivning og ramme-strukturer.

”Forebyggelse af indbrud er ikke oplagt en kommunal kerneopgave. Derfor kan det være vanskeligt at fremme denne dagsorden i kommunerne. Når dialogen og fokus i højere grad retter sig mod at skabe trygge, sikre og attraktive boligområder, så er der skabt et bedre udgangspunkt og en fælles forståelse af formålet med samarbejdet, hvilket kan motivere kommunerne til også at prioritere denne indsats blandt mange andre indsatser.” Lene Sørensen, chefpolitiinspektør i Nordsjællands Politikreds

”Man kan have forskellige organisationskulturer og traditioner for, hvordan man arbejder, som kan give nogle sammenstød. For eksempel hvor meget man arbejder med public affairs. Vi har alle sammen forskellige kulturer og organisationsinteresser og mange interesser og interesserter, der bliver bragt i spil. Det har vi skullet lære at håndtere i initiativet. Det er mere besværligt at være mange, der arbejder sammen for at nå noget – men samtidig den eneste vej hvis vi skal gøre os håb om at løse så kompleks en udfordring som utryghed ved indbrud.” Britt Wendelboe, programchef i Bo trygt

## Værdi for aktører i alliancen

- At dagsordenen bliver synliggjort som et bredt samfundsmæssigt problem – som kræver løsninger, hvor der samarbejdes på tværs af sektorer.
- Stærkere lokal forandringskraft ved at være en del af Bo trygts partnerkreds.
- Netværk, viden, inspiration, uddannelse af medarbejdere.
- Legitimitet lokalt.
- At det bliver nemmere at opbygge brede lokale samarbejder.

“Vi har fået skabt en konstruktion, hvor man ser problemet fra forskellige perspektiver og med forskellig viden. I politiet har vi ikke altid svarene på alting – det ville jeg ønske vi havde – men nogle gange har det virkelig høj værdi, at der kommer ny viden og andre perspektiver ind i de løsninger, vi skal finde. Når der fra flere sider er et stærkt fokus på det samme mål, så har det bare noget power. Det har det bare.” Lene Sørensen, chefpolitiinspektør, Nordsjællands Politikreds

## Væsentlig læring

Det tager tid at finde den rette organisering. Først sad alle fire initiativtagere med i sekretariatet og koordinerede alt. Det var omstændeligt og ineffektivt med uklar beslutningsstruktur. Siden fordelte man ansvar for forskellige spor. Det blev for fragmenteret. Nu har man fundet en mere strømlinet partnerdrevet struktur med en national overbygning og decentrale lokale partnerskaber samt en samlende, understøttende sekretariatsfunktion placeret i TrygFonden. Den organisering opleves værdifuld blandt aktørerne i forhold til at understøtte handling og resultater.

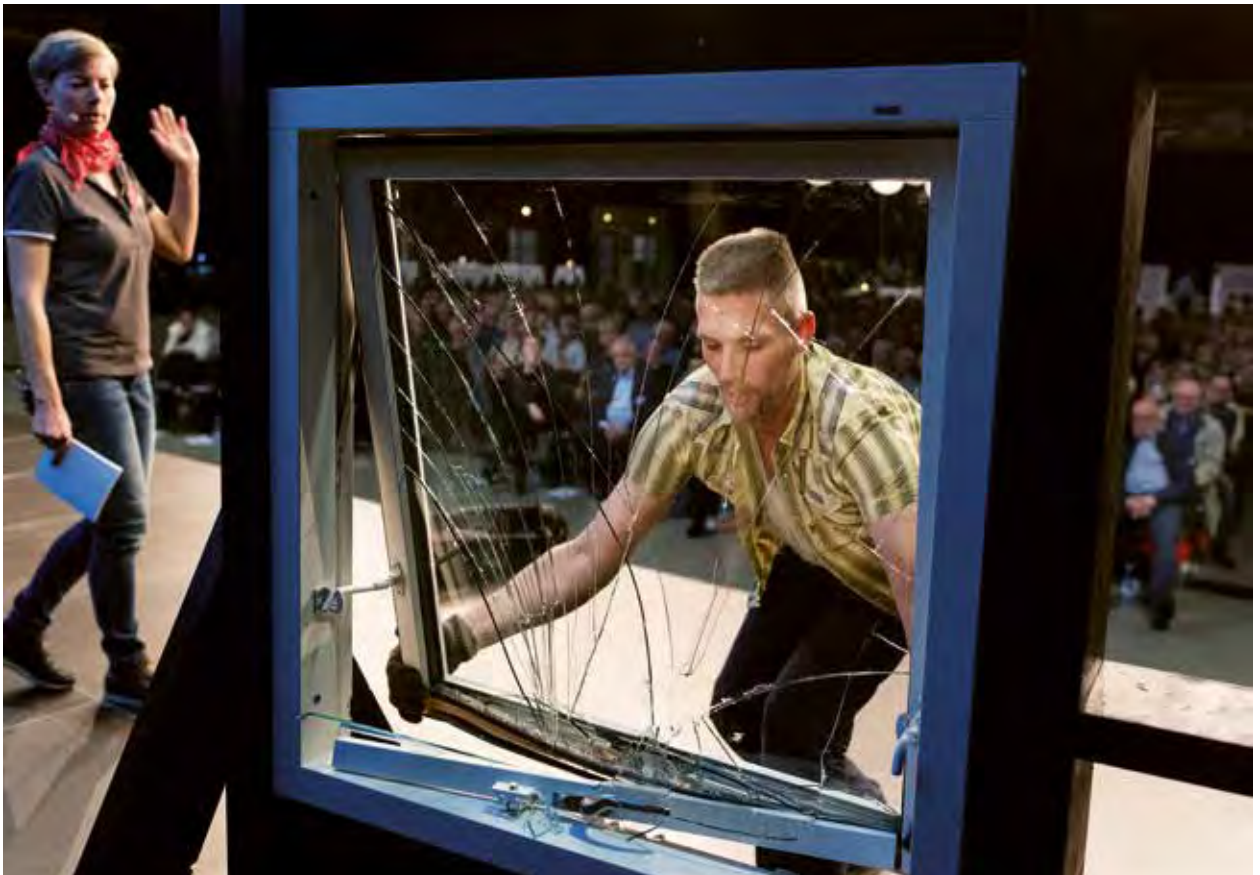
Der er en øget forståelse for, at det ikke er alle investeringer, som giver resultater. Alt giver til gengæld erfaringer, som partnerskabet skal bygge systematisk videre på. Der er brugt en betydelig mængde penge på indsatser, hvor konklusionen har været: Det virker ikke. For eksempel de borgerrettede kampagner for at få borgerne til at indbrudssikre deres hjem. Kampagnerne havde ingen effekt. Borgerne er ikke optaget af det. Det var dyre lærepenge – men vigtige lærepenge.

“Forskellen er, at vi nu har fået det forankret dybt ude i kommunerne, og det er fedt. Vi når virkelig ud til borgerne ved at have lavet den her struktur. Bo trygt har formået at få folk til at hjælpe hinanden, så det ikke er Bo trygt, der gør det hele, og det er helt unikt.” Tine Aabye, cheffingeniør, Forsikring & Pension

“Man har formået at skabe et setup, der gør, at man tager det på sin egen kappe lokalt og siger ‘det her skal vi løse, for det er vigtigt’. I en kommune er der mange dagsordener, men der er skabt en forståelse og anerkendelse af, at det her skal man bruge tid og ressourcer på.” Christina Balslev J. Saers, kulturkonsulent og projektleder, Bo trygt, Esbjerg Kommune

## Resultater

Antallet af indbrud er faldet markant, siden Bo trygt startede. Corona er en væsentlig faktor, men partnerkredsen omkring Bo trygt oplever, at der er sket et skred i måden, man tilgår og samarbejder om indbrud.



**“Vi havde opnået det mål sidste år, som vi alle sammen tidligere sagde var for ambitiøst: at få bragt indbrud ned med to tredjedele.”** Emil Hermund, tidligere Bo trygt-udviklingskonsulent, Furesø Kommune

Bo trygt borgermøde.

Bo trygt har udviklet fem gode råd til forebyggelse af indbrud, som er en del af det materiale politiet udleverer til borgerne i den såkaldte indbrudsmappe.

Konstruktiv presse i relation til indbrud er steget fra at udgøre 5 % til 37 % af presseomtalerne. Det er centralt i arbejdet med at bekæmpe utryghed i relation til indbrud.

Konferencen En fælles udfordring i oktober 2021 med deltagelse af over 200 relevante aktører på tværs af det offentlige, private, civilsamfund og det nationalpolitiske og kommunal-politiske niveau viste at indbrudsbekæmpelse og tryghed er blevet en fælles dagsorden, der kan samle bredt.

Opbakning hos kerneaktører til udvikling af Register for Stjålne Genstande [ROSG]. Det er potentielt set et centralt initiativ til bekæmpelse af hæleri.

# MedVind i Østerbyen

En bred alliance skal over en 12-årige periode skabe social mobilitet for børn og unge i boligområdet Østerbyen i Esbjerg.

Til trods for massive sociale og børne- og unge-faglige indsatser over flere år var man ikke lykkedes med at skabe social mobilitet blandt børn og unge i Østerbyen, en bydel i Esbjerg, Danmarks femtestørste kommune.

På lige fod med andre sociale boligområder har Østerbyen gennem årene været præget af store udfordringer, bl.a. i form af en højere andel af forældre på offentlig forsørgelse, en højere andel af børn og unge med lave karakterer i folkeskolen samt færre unge end andre steder i byen, der efter folkeskolen får en ungdomsuddannelse.

"Til trods for, at vi var fuldt til stede med kommunens ressourcer og tilbud, så lykkedes vi ikke med at ændre situationen. Noget måtte gøres, og der måtte gøres noget radikalt anderledes, men vi vidste ikke, hvad." Ulla Visbech, kulturchef Esbjerg kommune og formand for styregruppen i MedVind i Østerbyen

Evaluering af Medvind i  
Østerbyen, Moos-Bjerre 2022.

## Dokumenterede udfordringer for børn og unge i området

- 41% af børn i indskolingen føler sig ensomme
- Ca. 45% går ikke til sport/motion mod 23% i resten af Esbjerg kommune
- Det er kun 64,5% af de unge, der har påbegyndt en ungdomsuddannelse 15 mdr. efter, at de har forladt folkeskolen. Gennemsnittet i Esbjerg ligger på 89,2%
- 13% af de unge i udskolingsalderen har et fritidsjob mod godt 40% på andre skoler i Esbjerg
- Gennemsnitskarakter på 5,4 i både dansk og matematik
- 13,3% har 02 eller derunder i dansk og matematik [for Esbjerg er gennemsnittet 6,7%]
- 28% af forældrene er på offentlig forsørgelse mod 16% på landsplan

Lauritzen Fonden har fokus på at sikre, at flere børn og unge, der lever i [social, uddannelsesmæssig og kulturel] fattigdom, bliver bedre rustet til at være inkluderede og bidragende medborgere i fremtidens Danmark. Lauritzen Fonden har en historisk tilknytning til Esbjerg, og det var derfor naturligt at se mod Esbjerg, da Lauritzen Fonden tilbage i 2016 ønskede



at etablere et længerevarende partnerskab med fokus på at tackle den chanceulighed, der forekommer, når børn og unge vokser op i et liv præget af fattigdom, særligt i relation til muligheder for uddannelse og beskæftigelse.

**I hele Danmark er det omkring 8 % af den samlede børnepopulation, der vokser op i fattigdom.**

**Forskning peger på, at det bl.a. betyder en forhøjet risiko for, at de trives dårligere, sjældnere går til fritidsaktiviteter, uddanner sig mindre og oftere bliver arbejdsløse som voksne.**

**Det har store konsekvenser for individet, men også for samfundet – og det er denne problemstilling, som Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune har fundet sammen om at prøve at tackle.**

## Opstart

Lauritzen Fonden var med inspiration fra collective impact optaget af at mobilisere aktører på tværs af sektorer i et længerevarende og gensidigt forpligtende samarbejde. Fonden og Esbjerg Kommune etablerede på det grundlag i 2017 et afklaringsforløb, der hen over et halvt år dels skulle tilvejebringe et validt analysegrundlag baseret på socioøkonomiske og trivselsmæssige data, og dels undersøge hvorvidt borgere, civilsamfunds- og kommunale aktører kunne se sig selv medvirke i et mangefacetteret samarbejde om at løfte områdets børn og unge og mobilisere de tilstedeværende ressourcer.

Der blev efterfølgende formuleret en fælles vision om, at alle børn og unge i Østerbyen skal finde vej gennem en uddannelse og ind i beskæftigelse, samt en målsætning om at reducere de kort- og langsigtede konsekvenser af børnefattigdom for børn og unge i området [0-25 år].

## Initiativets løbetid

2017-2029

## Partnere

Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune er hovedpartnere, desuden indgår følgende eksterne partnere i styregruppen: Esbjerg Frivilligcenter, Business Esbjerg, Boligforeningen Ungdomsbo, Sydvestjyske Museer. Yderligere cirka 50 aktører fra det lokale erhvervsliv, offentlige institutioner og frivillige/sociale organisationer er del af konkrete aktiviteter og samarbejder ind i MedVind i Østerbyen-alliancen.

## Målsætning

At alle børn og unge i Østerbyen finder vej gennem uddannelse og ind i beskæftigelse.

## Tilgang

MedVind i Østerbyen samarbejder om at løse komplekse problemstillinger inden for børn og unges sociale mobilitet ud fra et arena-perspektiv. Et barn/ung bevæger sig i flere arenaer. Det går f.eks. i skole, til en fritidsinteresse og er også en del af en familie. Derfor er der behov for at se barnet eller den unge fra alle perspektiver for bedst muligt at kunne løse et problem. MedVind i Østerbyen arbejder på, at flere aktører får mulighed for på tværs at skabe fælles forandringer i hele barnets livsverden.

## Eksempler på tiltag

- Iværksættelse af en evidensbaseret helhedsorienteret indsats Vi lærer sammen i Østerbyen [VLS], hvor flere dagtilbud og skoler samarbejder om bl.a. tidlig sprogstimulering af børn for at sikre endnu flere børn en god overgang til folkeskolen.
- Morgenmadscafe på Præstegårdsskole, et tværgående initiativ mellem jobcentret, Præstegårdsskolen, MedVind i Østerbyen og Fødevarebanken. Initiativet understøtter børns trivsel og indlæring ved at sikre, at der serveres morgenmad, og samtidig er det en beskæftigelsesindsats for borgere på kontanthjælp.



I afklaringsforløbet inddrog man perspektiver fra områdets skolebørn, som blev en væsentlig mobiliseringsfaktor og løftestang for et fælles ønske blandt aktører om at skabe forandring. Tegning: Ia Brix Ohmann, Overlap.



## Organisering

Afklaringsforløbet førte frem til indgåelse af et partnerskab, der med en stærk alliance over en 12-årig periode skal styrke børn og unges mobilitet i området. Aktørerne identificerede i løbet af afklaringsforløbet fire indsatsspor, der på hver sin måde påvirker et børne- og ungeliv i fattigdom.

- Sundhed
- Kultur og fritid
- Læring
- Job/erhverv.

På den baggrund blev flere aktører, som havde en aktie ind i de forskellige spor, involveret. I dag er ca. 50 aktører fra det lokale erhvervsliv, offentlige institutioner og frivillige/sociale organisationer en del af MedVind i Østerbyen-alliancen, der er organiseret som et partnerskab mellem Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune.

Partnergruppen er initiativets bestyrelse og består af Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune. Partnergruppen består af:

- Bestyrelsesformand for Lauritzen Fonden [formand]
- Direktør, Børn- og Kultur, Esbjerg Kommune [næstformand]
- Formand for Børn- og Skoleudvalget, Esbjerg Kommune
- Direktør, Borger og Arbejdsmarked, Esbjerg Kommune
- Direktør, Lauritzen Fonden.

Derudover er der en bredere sammensat styregruppe bestående af:

- Kulturchef, Esbjerg Kommune [formand]
- Souschef, Strategi og programudvikling, Lauritzen Fonden [næstformand]
- Skoleleder, Urbanskolen, Esbjerg Kommune

- Direktør, Business Esbjerg
- Daglig leder, Frivilligcenter Vindrosen
- Jobcenterchef, Esbjerg Kommune
- Områdeleder, Dagtilbud Midt- og Østerbyen, Esbjerg Kommune
- Direktør, lokal boligforening Ungdomsbo
- Direktør, Sydvestjyske Museer.

Et backbone-sekretariat på 3,5 årsværk understøtter alliancen.

## Arbejdsproces

Med tiden er de indledende arbejdsplaner blevet blødt op, og i dag udvikles og målrettes initiativerne ud fra børns og unges alder, fordi det giver tydeligere retning for indsatserne, og hvilke aktører der er relevante at have med ombord.

Partnergruppen godkender alliancens strategi og retning, prioriterer og mobiliserer rammer og ressourcer og har det overordnede ansvar for alliancen og den fortsatte tilslutning hertil. Desuden er det partnergruppens ansvar at løfte og kommunikere viden om centrale strukturelle udfordringer og barrierer lokalt og nationalt.

Styregruppen fastsætter de overordnede progressionsmål og har ansvaret for at kommunikere initiativets erfaringer og resultater, koordinere på tværs af indsatser samt at mobilisere ind i initiativet, indsatsplanerne og aktiviteterne. Formandskabet for styregruppen har i tæt samarbejde med backbone-sekretariatet bl.a. ansvar for alliancens årshjul og fremdrift af indsatser.

Backbone-sekretariatet understøtter alliancens arbejde gennem bl.a. at:

- Koordinere og varetage det tætte samarbejde med alle alliancens aktører.
- Lede og udvikle konkrete initiativer og sikre fremdrift i de enkelte udviklingsplaner.
- Tilvejebringe den relevante forskningsbaseret viden og data, der kvalificerer indsatserne.

## Vigtige sejre undervejs

Østerbyens kommunale, fagprofessionelle og frivillige aktører har for alvor fået øje på hinandens ressourcer og værdien i at samarbejde på tværs; at række ud og spille hinanden gode. Det har stor værdi for aktørerne og indsatserne over for områdets beboere. Indsatserne koordineres bedre, og ressourcerne kan rettes derhen, hvor der er størst behov.

*”Jeg ser ikke andre steder [i kommunen, red.], hvor man har så meget fælles fodslag som her. Vi kommer nemt til at drifte og gå i handleaktion. Men MedVind kan hjælpe med at se tingene på en anden måde og give en sparring, som muliggør, at vi kan noget andet, der virker bedre. Vi kan drifte, men de kan hjælpe os med at komme i det rigtige gear.”* Anders Toft Andersen, pædagogisk leder, Præstegårdsskolen

Det betegnes som en succes, at der er skabt begyndende rum for, at erfaringerne fra Østerbyens børn og unge kommer frem på lige fod med faglige erfaringer og er med til at guide udviklingen og justeringen af indsatser. I første omgang er man i regi af MedVind i Østerbyen startet med at lade de unges erfaringer med skole og ungdomsuddannelse sætte retning for, hvor der skal sættes ind fremadrettet for at skabe bedre overgange til og fastholdelse på ungdomsuddannelserne.

Sonstige Gruppen

MedVind

TRIVSEL

2022



VLS i Ristebøl  
(i samarbeid)

MedVind

SKOLETRIVSEL

VLS FORESKOLE

MedVind

ENSOMH

Kontaktperson

önssmål

Indikatorer



Programområde

Indikatorer



Indikatorer



Indikatorer



HED



Indikatorer



“Vi står nu på en viden, som vi ikke tidligere har haft. Vi har gennem det seneste halve år været meget nysgerrige på unges levede liv og høstet en masse viden fra deres fortællinger og deres erfaringer med vejen fra grundskole og videre ind i uddannelsessystemet. Vi er blevet opmærksomme på de beskyttelses- og risikofaktorer, der omkranser netop vores unge fra Østerbyen, og den viden vil uden tvivl være med til at kvalificere kommende tiltag og indsatser i MedVinds regi.” Claus Julius, backboneleder, MedVind i Østerbyen

### **Væsentlige udfordringer**

- Det har været udfordrende undervejs og taget tid at finde den gode samarbejdsplatform mellem MedVind i Østerbyen og civilsamfundsorganisationer lokalt og nationalt, hvor der kunne opnås synergi og gensidig værdi.
- Det har været – og er – udfordrende at skabe kontinuerlig forandringsparathed fra ledelse til medarbejdere og sikre, at der skabes reelle og varige forandringer, ikke blot prøvehandlinger. Det er på mange måder lykkedes, men det kræver konstant og vedvarende fokus.

“Mange gør det nye, fordi man er pæne og samarbejdsvillige mennesker, men gør det på en måde, hvor man også kan glide af og gå tilbage til de måder, man plejer at arbejde på. Jeg har stor taknemlighed for, at der er en fond i ryggen, hvor vi låner noget autoritet; ‘jamen vi har jo lovet det...’ Det er et ønske om forandring, som ikke bare går væk.” Pia Niemann Damtoft, jobcenterchef, Esbjerg Kommune og medlem af styregruppen, MedVind i Østerbyen

### **Værdi for aktører i alliancen**

- Styrket samarbejde og netværk på tværs af kommunale og civilsamfundsaktører.
- Legitimitet og mod til at arbejde mere eksperimenterende i de kommunale forvaltninger.
- Ambitiøs og nysgerrig anvendelse af data som grundlag for indsatser.
- Tættere og mere fleksibelt samarbejde på tværs af de kommunale forvaltninger, som skaber hurtigere løsninger.

“Jeg havde et ønske om, at initiativet kunne hjælpe os med at komme i kontakt med de andre forvaltninger. Vi sad med hver vores kerneopgave og vidste godt, at der var et problem derude, men der var ikke oveskud til at arbejde rigtigt og reelt sammen. Vi gjorde det lidt hver især, men det var ikke ‘ægte’. Men det blev vi tvunget til, fordi vi fik hjælp udefra, og fordi direktionen købte så kraftigt ind på ideen.” Pia Niemann Damtoft, jobcenterchef, Esbjerg Kommune og medlem af styregruppen for MedVind i Østerbyen

“Vi har fra dag ét mødt en modig kommune, som på flere niveauer i kommunen har lukket os ind - også der hvor det har været svært, og hvor de gerne har villet lykkes bedre. Det, at dialogen har været på tværs af forvaltninger og medarbejderlag hele vejen igennem, har givet og giver os som fond nogle meget værdifulde indsigter, som også gør os bedre til både at forstå den kommunale virkelighed – og dermed også, hvor vi som fond har potentiale til at understøtte de største sociale forandringer ude hos målgruppen gennem vores samarbejde med kommunen og andre aktører omkring målgruppen.” Kathrine Geisler Madsen, souschef, Strategi og Programudvikling, Lauritzen Fonden

Samtidig er man blevet mere og mere opmærksomme på, at social mobilitet også fordrer, at man skaber relationer og bygger bro til det omgivende lokalsamfund, så der er en naturlig interaktion på tværs.

**”Målet er at få en alliance, hvor også ‘parcelhuskvarteret’ er med. Hvis vi skal lykkes med at skabe social mobilitet, så skal vi skabe miks på tværs af familier. Det er vi ikke lykkedes med endnu.”** Pia Niemann Damtoft, jobcenterchef, Esbjerg Kommune og medlem af styregruppen, Medvind i Østerbyen

En anden væsentlig læring handler om, hvordan datadrevne analyser skaber værdi. Når viden og data på tværs af flere systemer sammenkobles, giver det et stærk grundlag at justere og udvikle initiativer på. Det sker i dag langt hyppigere end tidligere, fordi der findes et sekretariat, som udfører opgaven.

**”Vores fritidsjobindsats blev etableret på baggrund af forskningsunderstøttet viden sammenholdt med den kommunale beskæftigelsesdata på unge mellem 15 og 17 år. Markant færre unge fra Østerbyen har et fritidsjob end Esbjergs unge generelt, og med den viden forskningen bragte os, hvor det blev klart, at unge i fritidsjob har en markant større chance for at ende i uddannelse og efterfølgende job, blev det et stort fokusområde at udvikle og etablere en stærk fritidsjobindsats i Østerbyen. Og vi kan allerede nu se, at det virker.”** Claus Julius, backboneleder, MedVind i Østerbyen

## Resultater

MedVind i Østerbyen er blevet en velfungerende samarbejdsplatform, hvor aktører bringer udfordringer ind og på et videns- og databaseret grundlag beslutter initiativer. Der er iværksat en række initiativer, der på forskellig vis fremmer børn og unges trivsel og læring. For eksempel fritidsjobindsatsen i Østerbyen, som er et tværgående samarbejde, der har gjort, at flere børn og unge i området har et fritidsjob.

MedVind i Østerbyen har medvirket til at øge tilliden, samarbejdet og koordineringen mellem kommunale aktører og civilsamfundsaktører. Backbone-sekretariatet faciliterer og guider nye initiativer og understøtter dialoger og samarbejder med analyser og data. Det skete ikke før.

Initiativet blev evalueret i foråret 2022. Evalueringen dokumenterer, at:

- Der, siden initiativet startede, er en ændret opfattelse af Østerbyen, som i dag ses som en bydel i udvikling.
- Der i dag er stor optimisme i området: 72 % af aktørerne i MedVind i Østerbyen tror på, at initiativet på længere sigt vil bidrage til forbedrede sociale forhold, og at flere børn og unge i Østerbyen vil få uddannelse og job.
- Der er et ændret mindset blandt aktørerne i området, hvor man i højere grad end inden initiativet søger samarbejde og videndeling.

[Kilde: Evaluering af MedVind i Østerbyen, Moos-Bjerre 2022].

# Troldhedestien i Kolding

Et mikrokosmos af nye samarbejdsformer for at skabe nyt mindset om social inklusion og rummelighed gennem mødesteder i naturen.

Hvordan skaber man ligeværdig social inklusion? Mennesker med psykiske lidelser, funktionsnedsættelser eller særlige behov er udfordret af sociale og kulturelle vilkår, som begrænser mulighederne for oplevelser og udfoldelse alene eller i ligeværdigt samvær med andre.

Barrierer og årsagssammenhænge bag udfordringerne er mange, og det er et komplekst problemfelt at lykkes i.

Som et led i at afprøve arbejdsformen collective impact iværksatte Realdania i 2014 partnerskabet Rummelighed for alle. Det tværgående partnerskab med deltagelse fra både nationale civilsamfundsorganisationer og relevante ministerier ønskede at nytænke måden at skabe social inklusion og ligeværdige fællesskaber på gennem indsatser og projekter med det byggede miljø som omdrejningspunkt. Det var et nyt mindset, og der blev etableret et samarbejde med Kolding Kommune for at afprøve tænkningen med afsæt i kommunens udvikling af adgangen til den bynære natur.

## Opstart

Kolding Kommune delte analysen af, at det var nødvendigt at tackle mangelfuld social inklusion på nye måder – og at bruge udvikling af fysiske mødesteder som et afsæt for nye løsninger. Løsninger, der samtidig kaldte på alternative samarbejdsformer – på tværs af forvaltninger, det lokale civilsamfund og med borgerne helt tæt på udviklingsprocessen. Det blev afsættet for at nytænke rammerne for udelivet langs et tidligere togbaneforløb.

Et pilotprojekt blev målrettet naturstien fra Fynsvej i Kolding til den nedlagte stationsbygning Dybvadbro Station. Et populært og naturskønt område for koldingborgere. Og samtidig et område, som var kendetegnet ved, at en række institutioner for mennesker med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser og udsathed boede tæt på – men uden reel mulighed for at udnytte stedet og være en del af områdets liv på lige fod med andre. Var det muligt at udvikle området, så det dannede rammen for et ligeværdig outdoor fritidsliv for de forskellige målgrupper – og, ikke mindst, lokale, inkluderende fællesskaber?

I overensstemmelse med collective impact-metoden var det essentielt at forstå problemstillingen om social inklusion i den lokale kontekst. Derfor iværksatte man i fællesskab en forundersøgelse, som omfattede en række stærkt brugerinddragende processer. På denne måde kunne man få større forståelse for, hvad der skulle til for at skabe nye, inkluderende løsninger og udvikle en samlet vision for kommunens udeområder på den tidligere bane-



strækning. På nationalt niveau bidrog collective impact-partnerskabet med faglig sparring og ressourcer til at skabe det nødvendige datagrundlag og den nødvendige monitoring for den konkrete indsats. Den fælles problemforståelse og det fælles målbillede, som blev etableret, var vigtigt for at guide det tværgående samarbejde, etablere et nyt mindset – og for at fastholde visionen.

Forundersøgelserne førte til visionen for 'det tredje mødested': Mødesteder, hvor borgere kan samles om en udendørs aktivitet, som er attraktiv og tilgængelig for alle borgere, også mennesker med funktionsnedsættelser. Der var desuden behov for at udvikle rammerne for trivsel og livskvalitet, ved at mennesker med særlige behov kunne bidrage og være med til at drive aktiviteterne og vedligeholde de fysiske anlæg – f.eks. sheltere og naturterrasser.

**"Med initiativet fik vi skabt en bro mellem de der klassiske udeliv-arealer, som alle kommuner har en eller anden variant af, og ønsket om at integrere vores sociale institutioner og tilbud meget mere med det omgivende lokalsamfund."**

Jakob Weber, chef for miljø og grøn omstilling, By- og Udviklingsforvaltningen, Kolding Kommune

## Organisering og arbejdsproces

Social inklusion med naturen som det fysiske omdrejningspunkt kaldte fra starten på et lokalt, systematisk og tæt samarbejde på tværs af kommunens faglige siloer – især et samarbejde mellem kommunens by- og udviklingsforvaltning, miljøforvaltning og social- og arbejdsmarkedsforvaltning. Der var tilsvarende brug for, at de relevante politiske udvalg løbende og på tværs diskuterede problemfeltet og visionen og understøttede med de rette rammebetingelser for udviklingsarbejdet.

**"Borgerne ser jo ikke kommunen som den ene silo og den anden silo. Så Trolthedestien har for mig helt fra starten handlet om at gøre noget på tværs. Tit siger vi til vores forvaltninger 'nu skal I også huske at arbejde på tværs'. Det her har været et initiativ, hvor vi beviste, at det kan vi også politisk."** Birgitte Kragh (V), formand for Social og Sundhedsudvalget, Kolding Kommune

**"At én forvaltning starter med at have en idé – for den startede egentlig hos os – og vi så lægger projektledelsen et helt andet sted i en anden forvaltning, som så arbejder fuldstændig sømløst på tværs af tre forvaltninger. Det synes jeg er en**

## Initiativets løbetid

2014-2021

## Partnere

Samarbejdet startede som et partnerskab mellem collective impact-gruppen Rummelighed for alle [initieret af Realdania i 2014] og Kolding Kommune. Lokale og Anlægsfonden og Friluftsrådet blev senere en aktiv og vigtig medfinansierende del af arbejdet.

Collective Impact-gruppen Rummelighed for alle havde fokus på at nytænke og afprøve idéer, der styrker social inklusion, og de sociale relationer i og gennem det byggede miljø. Arbejdet kredsede især om koncepter, der kan skabe naturlige mødesteder og rammer for, at vi alle tager ansvar for en hverdag med livskvalitet og handlefrihed.

Deltagende organisationer i arbejdet: Danske Handicaporganisationer, KL, Københavns Kommune, Landsforeningen LEV, Realdania, Rådet for Etniske Minoriteter, Rådet for Socialt Udsatte, Social- og Indenrigsministeriet, Sundheds- og Ældreministeriet.

## Målsætning

At styrke ligeværdig social inklusion og rummelighed for mennesker med psykiske lidelser, funktionsnedsættelser eller særlige behov.

## Tilgang

Samarbejdet fokuserer på at skabe og fremme vilkårene for, at borgere med forskellige baggrunde og forudsætninger i stigende grad mødes med naturen som ramme, og at mødet i det fri skaber nye fællesskaber, styrket inklusion, sociale relationer og selvværd.

## Eksempler på tiltag

- Etablering af shelter-klynge som kan tilgås af alle med eller uden særlige behov.
- Hurtig etablering af en tværgående 'backbone'-funktion, som en tværgående funktion, der fastholder vision og kobler brugerbehov og det kommunale forvaltningsniveau.
- Konceptet Naturguide: Naturguide er et læringsforløb, hvor unge og voksne med særlige behov uddannes til at være naturguider. De lærer at formidle natur og friluftsliv i det nære naturlandskab, som Trolthedestien tilbyder.
- Skovgruppen fra det kommunale tilbud Nordhøj: Gruppe af borgere med nedsat funktions-ejne, der som medarbejdere vedligeholder faciliteterne ved Dybvadbro, ligesom de tilbyder naturvejledning for børnehaverne i Kolding Kommune.





Shelter-klyngen som en centralt tiltag som ramme for nyt mindset for social inklusion. Kolding kommune koordinerer booking af shelters for at fastholde social inklusion ved, at der er et mix af mennesker med og uden særlige behov.

slags udstillingsvindue for det mindset, vi har fået her – også for politikernes samarbejdsevne på tværs. Vi kunne også noget med at arbejde på tværs før, men det her initiativ har været med til at bringe os tættere sammen.” Jakob Weber, chef for miljø og grøn omstilling By- og Udviklingsforvaltningen, Kolding Kommune

En tværgående styregruppe blev nedsat med Kolding Kommune for bordenden og med repræsentation af Realdania. Senere kom også Lokale og Anlægsfonden, og Friluftsrådet bidrog med centrale faglige og økonomiske ressourcer.

Som et centralt organisatorisk greb blev der også hurtigt fra kommunens side afsat ressourcer til et fast sekretariat [1 årsværk], som fra udviklingsarbejdets start har understøttet det tværgående samarbejde og i øvrigt sikret inddragelse af og løbende samarbejde med de mange foreninger og lokale institutioner og borgere, som var – og i højere grad skulle være – brugere af området.

Borgere, foreninger og medarbejdere fra kommunale bo-, aktivitets- og samværstilbud på social- og handicapområdet var med hele vejen: Fra at skabe forståelse for deres behov og situation i relation til områdets potentialer til at blive inddraget i til- og fravalg i forbindelse med indretningen og etableringen af de fysiske elementer på arealerne. Senere gik man mere i dybden med borgere med særlige behov, og hvordan sociale parametre kan omsættes i fysiske løsninger, hvor mennesker med forskellige forudsætninger kan mødes på tværs. Rådgivende arkitekter var tæt på alle de brugerinvolverende processer, hvor Designskolen i Koldings Lab for social inklusion var med til at afdække behovene hos den sårbare del af målgruppen og i dybden forstå barrierer, muligheder og forståelser i udviklingen af 'det tredje mødested'.

“Det er meget anderledes, end noget vi har været med til før. Borgerne har sammen med os personale været med helt fra starten og kom med ideer og forslag og udtrykte vores behov. Hvordan skal det indrettes, hvordan skal det se ud, hvad skal farven være på garagen, hvordan skal dørene være? Vi har været helt ned i detaljen i forhold til, hvordan vi skal bruge, leve og fungere derude. Og da de begyndte at bygge derude, har vi gået sammen med håndværkerne og hjulpet til, hvor vi kunne.” Lars Nord Rødtnes, pædagog og naturvejleder, Nordhøj, Kolding Kommunes beskæftigelses-, samt aktivitets- og samværstilbud for mennesker med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne

### **Væsentlige sejre**

Det opleves som en sejr at have udviklet en fælles vision og skabt engagement og inddragelse fra politisk niveau til borgerniveau – og med kommunen som faciliterende i processen, hvor en omfattende faglighed og myndighedsindsigt har været bragt i spil. Det har været en vigtig forudsætning for at forstå problemfeltet for at kunne udvikle ny tænkning og konkrete løsninger i nye samarbejdskonstellationer. Dialogen mellem det kommunale og nationale niveau har bekræftet, at ligeværdig social inklusion var en dagsorden og kompleks problemstilling, som går på tværs af kommuner – og som er kompleks reelt at lykkes med. Der blev opbygget et nyt, fælles mindset om social inklusion, som de fysiske løsninger eksemplificerer.

Koblingen af en kompleks problemstilling med udviklingen af de fysiske naturrum som en løftestang for nye løsninger og samarbejdsformer på alle niveauer har været banebrydende og skabt resultater, som er nye og meningsfulde. Visionen er fastholdt hele vejen – og fortsætter i driften af området.

## Væsentlige udfordringer

- At arbejde med collective impact er tidskrævende. Det er f.eks. tidskrævende at lave omfattende behovsafdækning og brugerundersøgelser i processen for at forstå problemstillingen og brugergruppernes behov. Derfor har processen til tider virket langtrukket og ukonkret for de implicerede aktører.
- Mangel på erfaringer med og viden om at arbejde med social inklusion i det byggede miljø blandt arkitekter gjorde, at det også tog lang tid og krævede omfattende dialog at få de sociale komponenter ind i det fysiske design.

"Når vi taler om komplekse udfordringer, og det her med 'hvad skal andre gøre?' Så starter det med at få fagligheder til at tale sammen. Det sker ikke altid af sig selv. Vi har holdt mange lange møder for at få mennesket med helt ind i landskabsanalyser, materialer og former og få omsat behovene i de endelige skitser. Vi har virkelig skullet holde fast i, hvad det egentlig er, vi vil med de her faciliteter." Mads Kyed, tidligere udviklingskonsulent og projektleder, Trolldhedestien, Kolding Kommune

## Værdi for aktører

- Collective impact var en helt ny samarbejdsform, der åbnede for en ny samarbejdsproces og et nyt mindset – f.eks. et helt andet fokus på at undersøge problemstillingen dybt, bruge og opbygge data, sætte klare mål og fastholde dem.
- Fokus på problemstillingen om social inklusion betød, at det blev tydeligt for alle, at det var nødvendigt at arbejde på tværs af fagligheder og på tværs af politiske udvalg.
- Væsentlig faglig inspiration udefra igennem samarbejdet med filantropiske aktører.
- At udvikle sammen med borgerne, foreninger og lokale institutioner.

## Væsentlig læring

Der er et potentiale i at koble et nationalt niveau med det lokale initiativ, når der afprøves nye måder at tackle en kompleks problemstilling. Koblingen tilfører et vigtigt, strategisk refleksionsrum, hvor vigtig læring kan drøftes på systemniveau. Det kan påvirke mindsettet.

Den tidskrævende proces med at binde mennesker og den sociale del sammen med fysiske bygninger og udearealer har givet væsentlig læring om værdien af kommunen som faciliterende aktør. Kommunen har været vedholdende, fungeret som knudepunkt i forhold til samarbejde på tværs, som 'oversætter' mellem parter og har insisteret på at holde fokus på det overordnede formål – også når det er svært.

Arbejdet med Trolldhedestien har skabt en væsentlig øvebane for Kolding Kommune i forhold til at arbejde med et perspektivskifte og en bevægelse væk fra fokus på, hvad borgere med særlige behov har krav på via en lovgivning til et fokus på at skabe grundlag for menneskelig udvikling.

"Jeg bruger tit Trolldhedestien som eksempel på, at hvis vi vil skabe noget andet, så kan vi ikke gøre det med den samme tænkning. For alle kan jo se, at det har givet noget, som virkelig er til gavn og glæde. Lige nu taler vi meget om unges mentale sundhed. Vi har så meget, vi kan sætte i spil, og der er så mange, der gerne vil bidrage. Vi skal bare lære at bygge broerne og lave nogle andre typer samarbejder." Birgitte Kragh (V), formand for Social og Sundhedsudvalget, Kolding Kommune

“Hele initiativet er jo et mega-interessant eksperimentarium for, hvordan vi kan skubbe til nogle grænser og understøtte mobilisering udover de traditionelle fagligheder og skabe mekanismer og platforme for at få civilsamfundet langt mere med ind i varetagelsen af velfærden og skabe mere meningsfulde liv.” Mads Kyed, tidligere udviklingskonsulent og projektleder, Trolldhede stien, Kolding Kommune

## Resultater

Der er opbygget en anden opfattelse af, hvordan kommunen kan arbejde med social inklusion. Og hvordan det er muligt at bringe kommunens ressourcer i spil på en ny måde – her illustreret igennem samspillet mellem socialfaglighed og udviklingen af de fysiske rammer i – og i tilknytning til – naturområderne. Med respekt for den eksisterende natur danner Trolldhede stien rammen om et større fællesskab med nye og anderledes

Målet om at forbedre Trolldhede stien og gøre den mere attraktiv for flere typer af borgere er ved at blive nået. Særligt har borgere og medarbejdere på tilbud under social- og handicap-området taget stien til sig. For eksempel har en gruppe borgere med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne fra det kommunale beskæftigelses-, aktivitets- og samværstilbud Nordhøj fået fast arbejde med at vedligeholde Dybvadbro Station og de omkringliggende sheltere. De kalder sig Skovgruppen.

“Det er blevet fuldstændig, som vi forestillede os derude, og det er jo helt fantastisk. Gruppen [Skovgruppen under det kommunale tilbud Nordhøj, red.] er meget glad for at komme derude. De har en fantastisk arbejdsplads og nyder det hver dag, de er der. Det skaber noget socialt mellem dem, det at de skal løse opgaver sammen. Og de møder besøgende derude, som stiller spørgsmål. Børn og voksne. Så svarer de og fortæller om, hvad de laver. Det er kæmpestort for dem, og de har en enorm stolthed over deres arbejde.” Lars Nord Rødtne, pædagog og naturvejleder, Nordhøj, Kolding Kommunes beskæftigelses-, aktivitets- og samværstilbud for mennesker med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne

Skovgruppen fra Nordhøj er kendt i området. Et lille værksted er omdrejningspunkt for mange aktiviteter, fællesskab og møder. Naboerne, som i starten var skeptiske over at skulle have en række sheltere i deres baghave, har i dag dannet foreningen Dybvadbro venner og er taknemmelige for, at området bliver holdt så ordentligt. Det er ligeværdig, social inklusion i praksis.

Aktiviteter, som de initiativtagende aktører ikke igangsætter, er begyndt at opstå i området. En gruppe borgerne med særlige behov fra naturguide-uddannelsen har på eget initiativ inviteret nogle unge sårbare borgere fra et af kommunens væresteder på overnatning i shelterne. Der har været afholdt bryllup og jazzkoncert, og mange skoleklasser og institutioner bruger området.

“Der foregår en hel masse derude nu, som vi bare hører om. Mange ting kommer helt af sig selv, for nu er rammen der. Det kræver selvfølgelig stadig en væsentlig indsats, når det gælder den mere sårbare målgruppe, men vi rigtig godt på vej.” Karen Tønning, projektkoordinator, Kolding Kommune



Forandringen understøttes af den effektmåling, analysebureauet Social Action har foretaget i regi af samarbejdet med collective impact-gruppen Rummelighed for alle. Brugen af området og oplevelsen af samvær er steget mere for borgere og medarbejdere på social- og handicapområdet. Deres oplevelse af fællesskab er mere end fordoblet.

Skovgruppen i gang med naturvejledning for Koldings børnehavebørn.





# Den filantropiske aktørs rolle

Alle syv eksempler er karakteriseret ved, at den filantropiske aktør spiller en aktiv rolle i partnerskaberne. Med afsæt i interviewene og analyserne af de syv cases peger vi her på udvalgte læringspunkter med fokus på den filantropiske aktørs rolle.

“Som fond var vi begyndt at interessere os for, hvordan vi kunne bidrage til at skabe mere vedvarende forandringer. Vi havde arbejdet på hjemløseområdet i en del år, og Hjem til Alle blev den første case, hvor vi går fra at være en mere klassisk fond, som giver støtte til projekter, til at være en fond, der går efter at skabe systemforandring.” Sine Egede Eskesen, direktør, Bikubenfonden

## Tilbyder samarbejdsplatform

Den filantropiske aktør kan samle parter i en ny samarbejdsplatform. I flere af casene er der modsatrettede særinteresser, forskellig organisatorisk kapacitet eller erfaring og tradition i forhold til at indgå i tværgående samarbejder. Den filantropiske aktør kan her bidrage med en ramme for et mere neutralt mødested. Et mødested, der også kan være med til at sætte dagsorden, ændre mindset og dermed være af afgørende betydning for, at parterne kan lykkes med at finde nye løsninger. I flere af casene er samarbejdsplatformen for de deltagende parter en adgang til øget netværk og mere indflydelse, end de har som selvstændig organisation i forhold til den pågældende dagsorden.

“Det har været værdifuldt, at Realdania har samlet så mange forskellige interesser i ‘bestyrelseslokalet’ – altså i styregruppen. Det har, også lokalt, givet troværdighed og legitimitet. Det er lykkedes at fokusere på fælles interesser – langt mere end man oplever i andre initiativer. Det skyldes nok hele collective impact-metoden. Min udvalgsformand fra Teknik og Miljø udtrykte efter det første møde med styregruppen: ‘Jeg kan mærke en særlig energi her.’” Rasmus Fuglsang Frederiksen, projektleder, Fælles Forandring, Mariagerfjord

“Antallet af indbrud i Nordsjællands Politi er halveret siden 2011. Det skyldes selvfølgelig ikke alene Bo trygt, men en hel række faktorer, som sammen er med til at få antallet af indbrud til at falde. Men vi tror på, at den samhörighed, vi har fået omkring at forebygge indbrud og skabe en større awareness, har en effekt. Det er enormt bekræftende, at man som politi, borgere, myndigheder og private aktører kan finde en samarbejdsplatform mod et fælles mål, hvor man kan bidrage med noget forskelligt.” Lene Sørensen, chefpolitiinspektør, Nordsjællands Politikreds

### **Investerer i solid analyse af udfordringen**

Det er fundamentalt for alle tværgående samarbejder, at parterne har en fælles forståelse af udfordringen, og at denne forståelse er baseret på data, som parterne anerkender. Her kan fondene som uafhængig partner spille en rolle ved at bistå med at frembringe en solid forståelse af området og den konkrete udfordring, der skal løses. På tværs af casene lægger fondene således vægt på analysen af problemstillingen, før der igangsættes konkret handling. Et engagement i problemanalysen omfatter at dedikere midler til relevante analyser, studieture og dataopsamling samt en i vekslende grad omfattende dialog med interessenter og involvering af brugere. I senere faser af indsatsen understøtter fondene f.eks. også pilotforsøg, som afprøver nye løsninger eller metodiske tilgange til at løse problemstillingen. Det bygger direkte videre på problemanalyserne.

*“Som fond har vi lært så meget af at være en del af MedVind i Østerbyen. Vi er kommet tættere på praksis – har fået indsigter og forståelser, vi ikke ellers ville få i en normal ansøgnings- eller bevillingsproces – både i forhold til kommunen, men også i forhold til boligsocialt arbejde, sociale organisationer, foreninger og andre aktive aktører i området. Vi lytter og lærer – og bringer det netværk og den viden i spil, som bliver efterspurgt i alliancen. Og her kan vi godt se eksempler på, at det har været en fordel, at vi har en bredere kontaktflade end Esbjerg i kraft af vores virke.”* Kathrine Geisler Madsen, souschef, Strategi og Programudvikling, Lauritzen Fonden

### **Finansierer eksternt sekretariatet, som kan agere neutralt**

Det er tidskrævende og kræver ressourcer at samarbejde på tværs af sektorer og stå for at afprøve nye processer, løsninger og samarbejdskonstellationer hen over lang tid. Det kan være svært for mange organisationer at mobilisere ressourcerne internt. På tværs af casene – med undtagelse af Trolthedesti-initiativet – spiller den filantropiske aktør en vigtig rolle i at finansiere sekretariater, som er dedikeret til at koordinere arbejde med problemfeltet og det samarbejdsfællesskab, der etableres omkring det. Formålet med sekretariatet er typisk, at det skal arbejde 'neutralt' med problemstillingen, sørge for fremdrift og holde fokus på den fælles opgave. Fondenes finansiering af sekretariatet kan samtidig reducere parternes omkostninger ved at være med i samarbejdsplatformen. Det kan kræve ekstra ressourcer, som kan være svære at finde i mange organisationer. I nogle cases – f.eks. Tøndermark Initiativet – investerer fondene også i den lokale kompetenceudvikling målrettet arbejdet.

Sekretariater har forskellig karakter, forskellige typer organisation og er fysisk placeret forskelligt – enten tæt på den filantropiske aktør (Bo trygt, Fremtidens bæredygtige landskaber, Hjem til Alle) eller (mest) geografisk tæt på dér, hvor problemstillingen er (f.eks. MedVind i Østerbyen, Tøndermark Initiativet). Sekretariatet kan også forankres hos kerneaktører (f.eks. KKR og CONCITO) som i regi af DK2020.

Forskelligheden i karakteren af sekretariaterne spejler forskelligheden i problemstillingerne. Herudover spejler forskelligheden den filantropiske aktørs eller partnerskabets egne strategiske overvejelser og erfaringer med, hvordan indsatser med fordel kan forankres hos de organisationer, som er blivende og tæt på praksis.

### **Er risikovillig aktør i partnerkredsen – med langsigtet fokus**

Det kræver risikovillighed at arbejde med komplekse problemstillinger, fordi det er nød-

vendigt at afprøve nye løsninger og nye samarbejdskonstellationer, som måske ikke virker i første omgang. Det kræver risikovillig kapital og organisatorisk tålmodighed, når samarbejdet bliver svært, eller løsningerne trækker ud. Her har fondene qua deres politiske uafhængighed og deres økonomiske ressourcer en unik position til at agere med høj risiko.

**”Det er kombinationen af Lauritzen Fonden som et udefrakommende forandrings-enzym og en direktion, som bakkede 100 % op. Vi gjorde noget nyt – vi gik et sted hen, hvor vi ikke havde været før – og andre ikke havde været før. Det har givet legitimitet, at alle vidste, at vi var ude at eksperimentere. Det gav og giver frihed til at fejle.”** Ulla Visbech, kulturetchef, Esbjerg Kommune og formand, styregruppen i MedVind i Østerbyen

**”En succes er, at ambitionsniveauet og barren er bevaret højt. Det var aldrig lykkedes for kommunen at måtte bruge de penge på noget så ekstravagant. Det er nogle gode løsninger, der er dukket op. Det er de mange penge, og det er fondene. Jeg vil også sige, at vi har taget tæskene for det indimellem.”** Keld I. Hansen, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune og projektdirektør, Tøndermarsk Initiativet

I flere af initiativerne er den filantropiske aktør en aktiv part og driver i partnerkredsen igennem hele samarbejdsforløbet, hvilket kræver ressourcer og engagement. Samtidig er det også med til at understøtte fremdrift og fastholde ambitionen om at tackle den pågældende problemstilling på nye måder.

En aktiv medvirken fra den filantropiske aktør kan skabe et øget behov for løbende at arbejde med og investere i organisatorisk forankring og udvikling hos de aktører, som er blivende, efter den filantropiske aktør har afsluttet sit engagement. Eksemplerne viser, at dette forankringsarbejde er centralt og kræver strategisk fokus og ressourcer i sig selv.

Big data

# **Bilag 1**

Interviewpersoner

# **Bilag 2**

Litteratur

# Bilag 1

## Liste over interviewpersoner [Alfabetisk rækkefølge]

### Cases

#### Bo trygt

**Britt Wendelboe**, programchef i Bo trygt

**Christina Balslev J. Særs**, kulturkonsulent og projektleder, Bo trygt i Esbjerg Kommune

**Emil Hermund**, tidl. Bo trygt-udviklingskonsulent, Furesø Kommune

**Lene Sørensen**, chefpolitiinspektør, Nordsjællands Politikreds

**Poul Erik Pedersen**, udviklingsspecialist, Nordsjællands Politikreds

**Tine Aabye**, cheffingeniør, Forsikring & Pension

#### DK2020

**Boris Schönfeldt**, klimakoordinator, DK2020

**Christian Ibsen**, direktør, CONCITO

**Thorbjørn Sørensen**, klimadirektør, Middelfart Kommune

**Pelle Lind Bournonville**, projektchef, Byernes klimaindsats, Realdania

#### Fremtidens bæredygtige landskaber

**Anker Madsen**, politisk chefkonsulent, Friluftsrådet og medlem af alliancen bag Fremtidens bæredygtige landskaber

**Helga Grønnegaard, sekretariatschef**, Fremtidens bæredygtige landskaber

**Rasmus Fuglsang Frederiksen**, projektleder, Fælles Forandring, Mariagerfjord Kommune

**Søren Møller, formand for styregruppen**, Fremtidens bæredygtige landskaber

**Tanja Blindbæk Olsen**, afdelingsleder, Dansk Skovforening og medlem af alliancen bag Fremtidens bæredygtige landskaber

**Thyge Nygaard**, landbrugspolitisk seniorrådgiver, Danmarks Naturfredningsforening og medlem af alliancen bag Fremtidens bæredygtige landskaber

#### Hjem til Alle alliancen

**Anne Bergvith Sørensen**, programchef Hjem til Alle alliancen

**Bo Heide-Jochimsen**, direktør Projekt Udenfor

**Ellen Klarskov Lauritzen**, direktør, Socialstyrelsen

**Erik Kaastrup-Hansen**, direktør Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune

**Kira West**, direktør, Hjem til Alle alliancen

**Sine Egede Eskesen**, direktør, Bikubenfonden

**Tom Pedersen Rønning**, boligstrategisk konsulent, Odense Kommune

#### MedVind i Østerbyen

**Anders Toft Andersen**, pædagogisk leder, Præstegårdsskolen

**Claus Julius**, backboneleder, MedVind i Østerbyen

**Iben Møller Pedersen**, læringskonsulent, Esbjerg Kommune

**Kathrine Geisler Madsen**, souschef, Strategi og Programudvikling, Lauritzen Fonden

**Pia Niemann Damtoft**, jobcenterchef, Esbjerg Kommune og medlem af styregruppen, MedVind i Østerbyen

**Ulla Visbech**, kulturchef, Esbjerg Kommune og formand for styregruppen, MedVind i Østerbyen

#### Troldhedestien i Kolding

**Birgitte Kragh (V)**, formand for Social og Sundhedsudvalget, Kolding Kommune

**Jakob Weber**, chef for miljø og grøn omstilling, By- og Udviklingsforvaltningen, Kolding Kommune

**Karen Tønning**, projektkoordinator, Kolding Kommune

**Lars Nord Rødtne**, pædagog og naturvejleder, Nordhøj, Kolding Kommunes beskæftigelses-, aktivitets- og samværstilbud for mennesker med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne

**Mads Kyed**, tidligere udviklingskonsulent og projektleder, Troldhedestien, Kolding Kommune

**Mette Margrethe Elf**, collective impact-ansvarlig, Realdania

## **Tøndermarsk Initiativet**

**Anne Marie Ludvigsen**, museumsinspektør,  
Museum Sønderjylland

**Keld I. Hansen**, vicekommunaldirektør, Tønder Kommune  
og projektdirektør Tøndermarsken Initiativet

**Keld Nielsen, direktør**, LIFETIME Møbler, Højer

**Lars-Erik Skydsbjerg**, fagchef for Teknik & Plan, Tønder  
Kommune og projektleder, Tøndermarsk Initiativet

**Maria Lottrup**, projektkoordinator, Tøndermarsk Initiativet,  
Tønder Kommune

**Rico Jensen**, projektleder for ruter og stier, Tøndermarks  
Initiativet

**Stine Lea Jacobi**, programchef, Realdania

## **Forskere og eksperter**

**Carsten Greve**, professor i offentlig ledelse og styring,  
Institut for Organisation, Copenhagen Business School

**Charles Leadbeater**, forfatter, ekspert i systeminnovation  
og seniorrådgiver for ROCKWOOL Fondens  
Interventionsenhed.

**Christian Bason, CEO**, Dansk Design Center

**Jennie Winhall**, leder af social innovation, ROCKWOOL  
Fondens Interventionsenhed samt grundlægger og  
direktør, ALT/Now

**Pia Heike Johansen**, lektor i landdistriktssociologi og  
land-by-relationer på Institut for Sociologi, Miljø- og  
Erhvervsøkonomi, Syddansk Universitet.

Pia har desuden været følgeforsker på collective  
impactprojektet Det åbne land som dobbelt ressource.

**Victor Pestoff**, professor i samskabelse, Ersta Sköndal  
Bräcke University College Sweden og adjungeret professor,  
Institut for mennesker og teknologi, Roskilde Universitet.

# Bilag 2

## Litteratur [Trukket i forbindelse med det indledende teoretiske afsnit]

- Abercrombie, R., Harries, E. & Wharton, R. (2015).** Systems Change – a guide to what it is and how to do it. NPC
- Alford, J. & Head, B. (2017).** Wicked and less wicked problems: A typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36 (3).
- Baker, S. & Horne, K. (2016).** Second-Generation Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
- Blatz, J., Long, M., Piff, J. & Jancarz, B. (2019).** Filling the Gaps in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
- Danish Design Center (2021).** Mission playbook – a Design-Driven Approach to Launching and Driving Missions
- Geels, F. (2006).** Multi-level perspective on system innovation: Relevance for industrial transformation.
- I Olshoorn & Wieczorek (2006).** Understanding Industrial Transformation. Springer.
- Geels, F. (2011).** The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1).
- Greve, C. (2019)** Løsninger i partnerskab: offentlig-privat samarbejde. Gyldendal Public.
- Grønnegaard, H. & Heike Johansen, P. (2016)** Hvordan skal komplekse samfundsudfordringer gribes an?
- I Rasmussen, E. & Friis Møller (2016).** Erhvervshåndbogen Klimaledelse.
- Holland, J. (1998).** From chaos to order. Addison-Wesley.
- Jenal, M. & Cunningham, S. (2020)** Systemic change: evolving conditions that holds a situation in place. Mesopartner.com.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011).** Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
- Kania, J., Kramer, M & Senge, P. (2018).**The waters of systems change. FSG.
- Kristiansen, M. H. (2019).** Fondenes betydning i velfærdsproduktionen – fra donation til definitionsmagt? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 2019 (2).
- Leadbeater, C. & Winhall, J. (2020).** Building Better Systems – a green paper on system innovation. The ROCKWOOL Foundation.
- Mazzucato, M. (2021).** Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. Harper Business.
- Mazzucato, M. (2013).** The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Myths. Penguin Books Ltd.
- Meadows, D. (1999).** Leverage Points: Places to Intervene in the System. Sustainability Institute.
- Meadows, D. (2008).** Thinking in Systems: A primer. Sustainability Institute.
- Pestoff, V. (2016).** Democratic innovations: exploring synergies between three key post-new public management concepts in public sector reforms.
- I Andersen, Gawell & Spear (2016).** Social Entrepreneurship and Social Enterprises – Nordic perspectives. Routledge.
- Pestoff, V. (2019).** Co-Production and Public Service Management: Citizenship, Governance and Public Service Management. Routledge.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011).** Public Management Reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the neo-Weberian state. Oxford University Press.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973).** Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2).
- Welbourne, D. et al (2012).** Leadership of whole systems. King's Fund.
- Winter Nielsen, S (2021).** Entreprenørstaten: Hvorfor vælgeres ønsker forsvinder op i den blå luft – og hvordan vi fikser det. Gads Forlag.





**Syv danske collective impact-  
inspirerede initiativer 2014-2022**  
– eksempelsamling

© 2022 Realdania  
1. udgave / november 2022

**Redaktion**

Publikationen er udarbejdet af Videns- og projekthuset SUS v. Anna Helene Møllerup og Sussi Maack på vegne af Realdania

Hvis du har spørgsmål til publikationen er du velkommen til at kontakte projektchef i Realdania Mette Margrethe Elf, mel@realdania.dk, +45 4048 9410

Interview og analyser er foretaget fra maj 2022 til oktober 2022

**Layout**

by Ida Nissen

**Tryk**

Dystan & Rosenberg

**Oplag**

1.000

**ISBN**

978-87-93360-41-9



**Fotos:**

**Omlag**

Torben Meyer, Esbjerg Kommune

**Side 5**

Klaus Bo

**Side 15**

Normann Sloth

**Side 22-23**

Claus Bjørn Larsen, Skive Kommune

**Side 25**

Fremtidens Bæredygtige Landskaber

**Side 30**

omerhaktan/Unsplash

**Side 35**

chuttersnap/Unsplash

**Side 40-41**

Maurizio Martorana

**Side 48-49**

Erik Brandt Dam

**Side 51**

Ulrik Pedersen

**Side 56-57 og 61**

Claus Bech

**Side 66-67**

MedVind i Østerbyen

**Side 72-73 og 77**

Steffen Stamp



