

Collective impact - hvad er nu det?

Arbejder du med komplekse samfundsmæssige problemer, så kan collective impact være en metode til at bringe offentlige, frivillige og private aktører sammen om at finde bæredygtige og varige løsninger. Men er det muligt at etablere ligeværdige samarbejder på tværs af sektorer i den danske velfærdsstat?

Udfordringerne er store, uanset om man arbejder med at skabe mere natur i agerlandet i Jammerbugt Kommune, bryde den negative sociale arv i Lejre Kommune, skabe hjem til hjemløse i København eller afskaffe børnefattigdom i Esbjerg. I disse projekter har man derfor afprøvet collective impact, hvor aktører på tværs af sektorer sætter fælles mål og arbejder sammen om at finde bæredygtige og varige løsninger på problemerne.

Collective impact stammer fra USA og Canada, hvor arbejdsmetoden bruges med stor succes. Men virker arbejdsformen også i Danmark? Spørgsmålet blev diskuteret af 200 fagfolk fra kommuner, interesseorganisationer og fonde ved en konference arrangeret af Socialt Udviklingscenter.

Ikke tænketanke, men handletanke

En af de fonde, som har taget collective impact til sig, er Realdania, som gennem de seneste tre år har brugt metoden inden for tre af de problemfelter, der støttes: Anvendelsen af det åbne land, social rummelighed og udvikling af bygningsarven i landdistrikterne. Realdania kalder collective impact-samarbej-

Collective impact

Arbejdsmetoden handler om at skabe forandring i stor skala. At aktører og indsatser går i samme retning og ud fra en fælles vision og et fælles mål indgår i forpligtende samarbejder og aktiviteter. Elementerne i Collective Impact er:

1. Fælles vision
2. Fælles målemetoder
3. Gensidigt forpligtende aktiviteter
4. Hyppig og åben kommunikation
5. Fælles sekretariatsfunktion
I den danske version er tilføjet et sjette element:
6. Brugerindflydelse

KILDE: SOCIALT UDVIKLINGSCENTER

der for handletanke og har besluttet at forsætte med at bruge arbejdsmetoden.

I collective impact-gruppen »Det åbne land som dobbelt ressource« sætter Realdania således fokus på, hvordan vi sikrer, at bru- ▶

gen af det åbne land både gavner landbrug, natur og vandmiljø - og samtidig skaber bedre muligheder for attraktiv bosætning og fritidsliv. Målet er at skabe løsninger, hvor interesserne mødes og dermed bedre indfrier samfundsgevinsterne ved brug af vores arealer, og der er foreløbig lanceret multifunktionelle jordfordelingsprojekter i Skive, Ringkøbing-Skjern og Jammerbugt kommuner.

- I sådanne projekter skal vi helt ud til de enkelte lodsejere, og det er ekstremt komplicerede puslespil, der skal lægges, fortæller sekretariatsleder *Helga Grønnegaard* fra Realdania og minder om, at det overordnet handler om at passe på vores natur, klima og miljø samtidig med at udvikle nye forretningsmodeller for landmændene.

- Der er tale om samfundsgoder, som ikke har nogen markedsværdi, og derfor er der brug for finansiering fra fonde til at tænke langsigtet og udvikle på de økonomiske, sociale og værdimæssige dagsordner. De er de værdier, Brundtland-rapporten satte fokus på for mange år siden. Det er imidlertid aldrig lykkedes at udvikle en tværfaglig model til at måle på økonomi, miljø og det sociale på sam-

me tid. Sand bæredygtig udvikling er, at det går fremad samtidig på alle tre fronter. Derfor har vi involveret forskellige forskere i evalueringen af vores projekter, forklarer hun.

Erfaringer fra Jammerbugt

I collective impact-projekter er det de lokale aktører, der definerer dagsordenen og ikke Realdanias hovedkontor i København, og i Jammerbugt Kommune det er skov- og landskabsingeniør *Marianne Fisker*, der er ansat som lokal projektleder for en jordfordeling. Projektet blev igangsat i 2016 og forventes afsluttet i 2018. Om collective impact-arbejdsformen i kommunen fortæller hun, at meget handler om at bryde traditioner og udfordre kulturen i forvaltningen. Det samme gælder dialogen med lodsejerne om at gøre lokalsamfundet til et dynamisk sted, hvor dyrkning, jagt, natur, miljø og fritidsinteresser går hånd i hånd og sikrer alle en aktie i stedet. Alt sammen ved at formulere en fælles dagsorden.

- Jeg er sat ind i projektet for at være facilitator. Min rolle er at være idéskabende, og jeg skal bl.a. ud at fortælle landmændene, hvad der også kan ligge i at være lodsejer ud over at opdyrke jorden. Det er en ny rolle i det kommunale maskinrum, siger hun.

Tværfaglighed synes Marianne Fisker er et ret slidt udtryk, og det bliver det, fordi tværfagligt samarbejde kræver, at de regelsæt, man skal arbejde indenfor, er tilpassede. Ellers bliver det rigtig svært at få til at lykkes for de interessenter, der er med. Hun er derfor ikke bleg for at udfordre traditioner og regler.

SLing Marianne Fisker fra Jammerbugt Kommune beskæftiger sig med jordfordeling, og hun udfordrer traditioner og regler med collective impact arbejdsmetoden.



- Det kræver en kulturændring - helt op i ledelsen og ud i det politiske system. Vi har stadigvæk vores budgetter bundet op på, at der ligger en bunke penge i miljø og teknik og en anden bunke penge i kultur og fritid, og det er netop de to udvalg, som kan være med til at skabe varige forandringer i det åbne land.

- Desværre sidder de meget tungt på kasserne - især her op til kommunevalget, og når der lige har været budgetforhandling. Hvis de kunne tænke mere på tværs, og man kunne pulje pengene, så to plus to gav fem, ville det give rigtig god mening, forklarer hun og fortæller, at hun prøver at løsne op for vane-tænkningen ved at invitere alle udvalgsformænd med til møderne og sikre, at de alle hører kravene, der kommer fra lokalsamfundet, foreninger og landmænd.

Ifølge Marianne Fisker er noget af det sværeste i hendes arbejde at fremme risikovilligheden og lysten til at pille ved de faglige stoltheder.

- Det er ofte noget regulatorisk, vi skal ud i, men vi skal turde vise Folketinget og Regeringen, hvad det er, der skal til for at skabe bæredygtige forandringer - og det gør vi i vores pilotprojekter, fastslår hun.

Fonde som problemløsere

Ud over mange gode eksempler på, hvor arbejdsmetoden er taget i brug og fungerer efter hensigten, blev det klart på konferencen, at collective impact-metoden er tidskræven, og at dagsordenen ikke nødvendigvis bliver den, aktørerne forestiller sig fra start. Me-

toden er derfor ikke velegnet til at løse små problemer.

Og professor *Ove Kaj Pedersen* fra Copenhagen Business School satte spørgsmålstegn ved demokratiet, når fonde kommer til at spille en større og større rolle i løsningen af de problemer, det offentlige tidligere varetog alene. Det er ikke kun velgørenhed, når fonde deler penge ud. Fonde bliver politiske, når de indgår i samarbejde med andre - det kan ikke undgås.

I USA har fondene mange flere penge og meget mere magt end i Danmark, men det blev fx tydeligt for alle, at fonde vil have indflydelse, da Mærsk Fonden donerede et operahus til det danske folk og blandede sig i byggeriet.

Ove Kaj Pedersen betragter collective impact som en lige linje i arbejdet i en lang dansk fondstradition. Det nye er, at der er langt flere deltagere i samarbejderne i dag, og at der pga. velfærdsstatens begrænsninger er åbnet for nye nicher, som fonde kan tage sig af. Han lægger imidlertid ikke skjul på, at han er betænkelig ved ændringen af magtfordelingen i det danske samfund.

- Mit råd til kommuner, regioner og staten er kun at involvere jer så længe, I har magten. Vid at det er jer, der har ansvaret, vid at det er jer, der står med anden den dag, det går galt. Vid at de andre er stukket af forinden. Gå derfor ind i samarbejdet med fonde med høj grad af indsigt, stor grad af fælles beslutning og konstant snærende fornemmelse - det er jer, der har anden, påpegede han. ■



FOTO: COLOURBOX