



Collective Impact i Norden:

# KUNNSKAPSOPPSUMMERING



Morten Austheim Krokstad, Dina von Heimburg & Ottar Ness

NTNU IPLs rapportserie nr: 14/2025 – Collective Impact i Norden:

## **Kunnskapsoppsummering**

Forfattere:

**Morten Austheim Krokstad, Dina von Heimburg & Ottar Ness**

Sentrale samarbeidspartnere/bestillingsansvarlig:  
NTNU WellFare, Ferd sosiale entreprenører, OBOS Samfunnsarena

**NTNU WellFare:**  
**Nordisk forskningscenter for livskvalitet og sosial bærekraft**  
Institutt for pedagogikk og livslang læring  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
7491 Trondheim

ISSN-nummer: ISSN 2535-714X

Kontakt e-postadresse:  
Morten.a.krokstad@ntnu.no

Anbefalt sitering av rapporten:  
Krokstad, M.A., Heimburg, D.v. & Ness, O. (2025).  
Collective Impact i Norden:  
Kunnskapsoppsummering. NTNU IPLs rapportserie nr. 14/2025

NTNU IPLs rapportside:  
<https://www.ntnu.no/ipl/ipls-rapportserie>



# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1</b> .....	<b>8</b>
Innledning.....	8
Leseveiledning og oppbygning av rapporten.....	9
<b>Kapittel 2</b> .....	<b>10</b>
Collective Impact .....	10
i Norge.....	10
Hvorfor er det relevant å teste ut CI i Norge akkurat nå?.....	11
Å løfte blikket fra individ til system for å løse samfunnsfloker.....	11
Hva er Collective impact? .....	17
De fem sentrale elementene i Collective Impact-modellen .....	17
Felles visjon, agenda og mål.....	18
Åpen og kontinuerlig dialog.....	18
Felles målesystem/verktøy.....	18
Koordinerte og gjensidig, forsterkende aktiviteter .....	19
Kjerneorganisasjon (backbone organization) .....	19
<b>Kapittel 3</b> .....	<b>22</b>
Teoretisk rammeverk for CI i en norsk kontekst.....	22
Livskvalitet og mattering – å bli verdsatt og tilføre verdi til seg selv, andre og samfunnet.....	23
Systemforandring.....	24
Målrettede samfunnsoppdrag.....	25
Samskaping .....	26
Fra teori til praksis: En livskvalitetsøkonomi som kommer alle til gode.....	27
Oppsummering.....	28
<b>Kapittel 4</b> .....	<b>30</b>
Metodisk tilnærming .....	30
Søkeprosess .....	31
Analyse.....	32

<b>Kapittel 5</b> .....	<b>34</b>
Hva vet vi om CI i en Nordisk kontekst? .....	34
<b>Felles visjon, agenda og mål</b> .....	<b>35</b>
Enighet om utfordringsbildet er sentralt for å lykkes .....	36
Innbyggerinvolvering og lokalforankring .....	36
En målbar visjon sikrer felles innsats og muligheter for evaluering.....	37
Suksesspunkter og utfordringer.....	37
<b>Åpen og kontinuerlig dialog</b> .....	<b>38</b>
Relasjonsbygging og tillit .....	38
Tydeliggjøring av ansvar og rollefordeling .....	38
Kommunikasjon som samlende aktivitet .....	39
Suksesspunkter og utfordringer.....	40
<b>Kjerneorganisasjon (backbone) som organiserer samskapingen</b> .....	<b>41</b>
Komplementære kompetanser og ferdigheter.....	42
Tilrettelegger for systemisk endring .....	42
Lokal forankring.....	43
Suksesspunkter og utfordringer.....	44
<b>Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter</b> .....	<b>45</b>
Forskning og kartlegging som drivkraft for gjensidig, forsterkende aktiviteter .....	46
Samtidig innsats sikrer maksimal effekt.....	46
Strategisk finansiering og ressursmobilisering for bærekraft .....	47
Suksesspunkter og utfordringer.....	47
<b>Felles målesystemer/verktøy</b> .....	<b>48</b>
Datadrevet tilnærming og spørreundersøkelser .....	49
Et dynamisk nettverk av aktører .....	49
Suksesspunkter og utfordringer.....	50
<b>Kapittel 6</b> .....	<b>52</b>
Anbefalinger til veien videre.....	52
En solid grunnmur for Collective Impact i Norge .....	53
Kommunenes rolle og folkehelseloven .....	53
Anbefalinger for å lykkes med CI i Norge .....	53
Et samlet løft for fremtiden.....	55
Referanser.....	56



Foto: Ole Walter Jacobsen

# Sammendrag

Denne rapporten presenterer en kunnskapsoppsummering om Collective Impact initiativ (CI) i en nordisk kontekst, med særlig relevans for Norge. Rapporten er utarbeidet i samarbeid med Ferd Sosiale Entreprenører og OBOS Samfunnsarena. Ferd Oslo-satsing søker å redusere sosiale forskjeller i Oslo som påvirker barn og unges livsmuligheter og framtidshåp. OBOS Samfunnsarena har parallelt engasjert seg i relaterte initiativ i Oslo. Disse aktørene har etablert et samarbeid, og søker kunnskap om hvordan samarbeidet kan forsterkes og utvides. Formålet med rapporten er å belyse lærdom fra etablerte CI-initiativ i Norden, og utforske muligheter og utfordringer for å lykkes med CI-inspirerte initiativ i Norge.

CI beskrives som en spesifikk måte å organisere utviklingsprosesser på hvor ulike aktører samarbeider for å løse komplekse samfunnsutfordringer og nå felles mål gjennom forpliktende partnerskap, samskapelse og systemforandring. Gjennomgangen av CI-initiativ i en nordisk kontekst viser at:

- Et robust kunnskapsgrunnlag og et bredt aktørnettverk er avgjørende for å finne en felles visjon og agenda, og for å lykkes med å nå konkrete målsetninger.
- Å etablere en felles visjon, og åpen og kontinuerlig dialog er essensielt for å bygge tillit og sikre samordnet innsats, og kan gjøres best gjennom å tilrettelegge for regelmessige møteplasser og sikre et felles narrativ som kan styrke samhold og felles mål

- En sentral kjerneorganisasjon med komplementære kompetanser kan koordinere innsatser og tilrettelegge for systemisk endring. Lokal forankring er også viktig for kjerneorganisasjonens legitimitet og evne til å svare på lokale behov, og strategisk finansiering er nødvendig for langsiktig bærekraft
- Collective impact-initiativ lykkes best når de er datadrevne tilnærminger som inkluderer både kvantitative og kvalitative data, og systemisk tenkning

Rapporten argumenterer for at Collective impact har et godt grunnlag for å lykkes i Norge, på bakgrunn av en sterk velferdsstat, enighet om kollektive løsninger og avanserte systemer for datainnsamling og analyser. Anbefalinger for veien videre, og hvordan Norge kan lykkes med å implementere CI-inspirerte initiativ, inkluderer å bygge på eksisterende strukturer, sikre systemisk tenkning fra starten, fremme åpen dialog og skape en lærende kultur for kontinuerlig tilpasning. Kommunenes ressurser, kompetanser og posisjon i samfunnet kan spille en sentral rolle i å lykkes med å forankre, koordinere og samskape CI-initiativ i Norge.

# 1 Innledning

Denne rapporten er en kunnskapsoppsummering om Collective Impact (CI) i en nordisk kontekst. CI kan på norsk oversettes til «kollektiv påvirkning» for å nå bestemte samfunns mål. I denne rapporten bruker vi imidlertid begrepet Collective Impact, siden «kollektiv påvirkning» ikke er et etablert begrep i en norsk kontekst.



CI kan beskrives som en *spesifikk måte å organisere samskaping* som involverer at flere ulike aktører kommer sammen om å løse samfunnsfloker og nå bestemte målsettinger gjennom forpliktende partnerskap, kollektiv handling og systemforandring. CI er ikke utbredt i Norge, og til dags dato har vi ikke identifisert pågående initiativer som eksplisitt kan relateres til en slik måte å organisere samskaping på i Norge. Det er derfor både praktisk og forskningsmessig interessant å utforske hva CI er og hvordan det kan utvikles videre tilpasset en norsk kontekst.

Rapporten er utarbeidet i samarbeid med Ferd Sosiale entreprenører og OBOS samfunnsarena, og knyttes til disse aktørenes arbeid med å redusere sosiale ulikheter, og positivt påvirke barn og unges livsmuligheter og framtidstro. Rapporten er skrevet av et forskningsteam ved NTNU WellFare: Nordisk forskningssenter for livskvalitet og sosial bærekraft ved Institutt for Pedagogikk og livslang læring ved NTNU. Ferd Oslo-satsing er beskrevet som et initiativ som søker å redusere sosiale forskjeller i Oslo, og vil *«legge til rette for at flere deltar i lek og aktivitet, gjennomfører videregående skole, og får en varig relasjon til arbeidslivet»*. Ferd sosiale entreprenører har mobilisert et bredt aktørkart som sammen *«støtter og styrker eksisterende tiltak i bydelene som idrettslag, fritidsklubber og ideelle organisasjoner. Målet er å utvide og videreutvikle løsningene, legge til rette for økt samarbeid, og danne handlekraftige nettverk mellom organisasjoner, bydeler, skoler og etater»* (Ferd, u.å.). OBOS samfunnsarena sitt arbeid i Oslo søker å *«skape flere gode arenaer og møteplasser for å styrke nabolagene – fordi det er livet mellom husene som er viktig»*, der de inngår samarbeid med relevante aktører i utvikling av områder og nabolag (OBOS, u.å.). Denne rapporten fokuserer derfor på CI som et mulig rammeverk for å fremme livskvalitet og samfunnsdeltakelse for barn og unge gjennom organisering av samskaping mellom aktører som har sammenfallende intensjoner og felles ambisjoner.

Formålet med rapporten er å belyse hva vi kan lære, og hva vi bør unngå, for å lykkes med utprøving av Collective impact-inspirerte initiativer i Norge. CI har sin opprinnelse i en amerikansk kontekst som er vesentlig annerledes enn vår nordiske og norske velferdsmodell. I denne rapporten redegjør vi for hvordan vi har utforsket CI i en nordisk kontekst, og hva vi har funnet ut av. Rapporten presenterer et kunnskapsgrunnlag om eksisterende CI-initiativer i Norden, og beskriver case-eksempler på lovende praksiser som det er særlig relevant å hente inspirasjon fra.

Selv om rapporten og våre anbefalinger tar utgangspunkt i en mulig utprøving av CI i Oslo gjennom

Ferds Oslo-satsing og OBOS samfunnsarena, vil den imidlertid være nyttig for andre kommuner, aktører og lokalsamfunn som ønsker å teste ut CI som en tilnærming til samskaping og systemforandringer i praksis.

## Leseveiledning og oppbygning av rapporten

I det følgende gir vi en leseveiledning der vi kort beskriver innholdet i de ulike kapitlene.

### Kapittel 1 - Innledning

I dette kapitlet redegjør vi for oppdraget og bakgrunnen for rapporten, samt en leseveiledning som gir oversikt over de ulike kapitlene.

### Kapittel 2 - Collective Impact

Vi beskriver kort bakgrunnen for hvorfor Collective impact er aktualisert i en norsk og internasjonal kontekst, med fokus på samfunnsfloker og samfunns-mål som CI har til hensikt å bidra til å løse. Vi redegjør kort for CI som et rammeverk, der vi beskriver de fem sentrale elementene i CI-initiativer; 1) Felles agenda, 2) felles målesystemer, 3) gjensidig forsterkende aktiviteter 4) kontinuerlig kommunikasjon, og 5) en kjerneorganisasjon (backbone) som organiserer samskapingen.

### Kapittel 3 - Teoretisk rammeverk

Her redegjør vi kort for sentrale teoretiske perspektiver knyttet til systemforandring, samskaping, livskvalitet og samfunnsdeltakelse som danner et grunnlag for fokus og vurdering av anbefalinger til utprøving av CI i en norsk kontekst.

### Kapittel 4 - Metodisk tilnærming

Vi beskriver kort hvordan vi har gått fram for å samle informasjon og kunnskap om CI i en nordisk kontekst og redegjør for analysene vi har gjennomført.

### Kapittel 5 - Hva vet vi om CI i en Nordisk kontekst?

Dette kapitlet er rapportens hoveddel, der vi presenterer funn fra litteraturgjennomgangen. Kapitlet er organisert etter de fem sentrale elementene i CI-initiativer som beskrevet i kapittel 2. Vi presenterer også 5 utvalgte deler av casebeskrivelser som beskrives nærmere. Disse casene er vurdert som særlig relevante for Oslo-satsingen.

### Kapittel 6 - Anbefalinger til veien videre

I dette avsluttende kapitlet oppsummerer vi hovedfunn og gir anbefalinger til utprøving av CI i en norsk kontekst med vekt på kritiske suksessfaktorer og mulige utfordringer det er viktig å være bevisst på dersom CI testes ut i en norsk kontekst.

# 2

## Collective Impact i Norge

Dette kapitlet starter med å beskrive utviklingstrekk i samfunnet som gjør sam- skaping og CI særlig relevant for en norsk kontekst, og vi beskriver sentrale aktørers (mulige) roller i samfunnsutviklingen. I siste de av kapitlet går vi nærmere inn på hva CI er, med en kort gjennomgang av sentrale elementer i CI-initiativer.



# Hvorfor er det relevant å teste ut CI i Norge akkurat nå?

I Norge, i likhet med andre land, ser vi store og bekymringsfulle endringer i folkehelse, opphoping av rikdom hos enkelte samfunnsgrupper, samt en fortsatt økning i sosiale ulikheter i helse og livskvalitet. Vi har kunnskapen og ressursene til å drive verden fremover i et tempo vi aldri før har sett. Likevel er det slik at mange av de «nye» samfunnsutfordringene vi ser ikke er særlig nye. Vi har bare ikke greid å løse dem.

Historisk sett har vi vært heldige i Norge. Vi er verdenskjent for den norske velferdsmodellen, og vi har hatt politikere som har vært opptatt av å drive velferdspolitik, gjennom å innføre regelverk og mekanismer for å holde de sosiale ulikhetene så små som mulig. Dette har vi lyktes med i lang tid, men forskning viser dessverre at til tross for de politiske ambisjonene om å redusere sosiale forskjeller i helse og livskvalitet, så har ulikhetene mellom folk i Norge økt. Vi er fortsatt blant de rikeste i verden. Samtidig er det stadig flere norske barn som vokser opp i fattigdom, og det er særlige utfordringer i storbyene (Ekspertgruppen om barn i fattige familier, 2023; Goldblatt et al., 2023). Økning i utenforskap og sosiale ulikheter i helse og livskvalitet koster samfunnet store ressurser, både menneskelig og økonomisk. Det største problemet er likevel knyttet til etiske problem som verdighet og likeverd. Alt for mange barn og unge får en dårlig start på livet, som igjen påvirker både muligheter i livet og sosial mobilitet på tvers av generasjoner.

De siste ti-årene vært preget av barn og unge som rapporterer bekymringsfulle økninger i psykiske helseplager og ensomhet og lav framtidstro. Unge mennesker med lav sosioøkonomisk status deltar urovekkende lite i formelle politiske prosesser (som f.eks. ved valg), og opplever lav politisk mestringstro på at det nytter å engasjere seg (Goldblatt et al., 2023; Heimburg et al., 2024). Alt dette setter den norske velferdsmodellen under høyt press. Globalisering, redusert aldersbæreevne i samfunnet, teknologisk utvikling, klimaendringer, demokratikriser, krig og uro og endringer i politiske og økonomiske systemer har bidratt til å øke kompleksiteten i samfunnsutfordringene vi står ovenfor. Slike utviklingstrekk i samfunnet har en tendens til å påvirke hverandre gjensidig, og kan i verste fall bidra til at barn, unge og unge voksne «dyttes ut» fra deltakelse i utdanning, arbeid og samfunnsniv fra mange ulike kanter samtidig (Ekspertgruppen om barn i fattige familier, 2023; Goldblatt et al., 2023).

Klimaendringer er en særlig «game changer» som forsterker og kompliserer arbeidet med å utjevne

sosiale forskjeller. En grønn og rettferdig omstilling av samfunnet må gå hånd i hånd. For å utvikle effektive innovasjoner og tjenester som fremmer inkludering og fellesskap i møtet med nåværende og fremtidige samfunnsutfordringer, må vi anerkjenne at løsninger krever en helhetlig tilnærming og samarbeid på tvers av sektorer og fagområder (Bason, 2023).

Utfordringsbildet med samfunnsfloker som beskrevet ovenfor setter den norske velferdsmodellen under høyt og økende press i årene som kommer. Som et resultat av dette øker også presset og kostnadene for kommunene (Meld. St. 5, 2022; Bratbakk et al., 2016). Kompleksiteten i utfordringsbildet stiller nye krav kommunene, og hvordan de utøver sine roller som arbeidsgiver, tjenesteyter, myndighet, samfunnsutvikler og lokaldemokratisk aktør (Ansell & Torfing, 2021; Brix et al., 2024). Det stiller også nye krav til sentrale aktører som offentlig sektor er avhengig av å samarbeid med, som frivillighet, næringsliv, sosiale entreprenører, eiendomsutviklere og filantropiske stiftelser og organisasjoner.

## Å løfte blikket fra individ til system for å løse samfunnsfloker

For å utvikle en grønn, rettferdig og demokratisk framtid, trengs nye måter å tenke på, og nye måter og samhandle på. Tradisjonelle, sektorinndelte tilnærminger basert på lineære årsak-virkningssammenhenger kan føre til fragmenterte løsninger og redusert effekt. I møte med komplekse samfunnsutfordringer er det derfor avgjørende å utvikle mer helhetlige og systemorienterte arbeidsformer, der tverrfaglig samarbeid, kunnskapsdeling og innovasjon står sentralt. Alle disse utfordringene gjør det særlig relevant å utforske CI som en måte å organisere samskapelse på i norsk kontekst.

Før vi går nærmere inn på hva CI er (eller *kan være*), vil vi gi en bakgrunn for hvorfor det er nødvendig å løfte blikket fra isolerte initiativer og individuelle løsninger til kollektiv handling og systemiske endringer. På lik linje med andre store samfunnsutfordringer ser vi at økning i psykiske helseplager, ensomhet og utenforskap og frafall i skolen heller ikke kan løses som isolerte problem. Barn og unges sosiale liv henger sammen med både skole, utdanning, fritid og arbeid, og for å klare å inkludere flest mulig i utdanning, arbeid og samfunnsniv er det avgjørende at vi anerkjenner kompleksiteten i utfordringsbildet (Rod et al., 2023; Stronks et al., 2023).

Utfordringene samfunnet står overfor krever mer enn isolerte tiltak fra enkeltorganisasjoner, og regjeringen understreker behovet for en helhetlig tilnærming som omfatter samfunn, miljø og økonomi i den grønne omstillingen (Meld. St. 5, 2022). Store samfunnsutfordringer har blitt globale og sektorovergripende, og sosiale samfunnsproblemer er ofte et resultat av etablerte og vedvarende samfunnsstrukturer som styrer og fordeler ressurstilgang og maktfordeling, og dermed også hindrer sosial rettferdighet og muligheter.

Begrepet «organisatoriske siloer» er brukt for å illustrere utfordringene ved samarbeid på tvers av sektorer i velferdsstaten (Skog Hansen et al., 2020), men organisatoriske siloer og barrierer fins også på tvers av organisasjoner, institusjoner og nivå (Ansell & Torfing, 2021). Sektorinndelingen gir tydelig oppgave- og ansvarsfordeling, men gjør tverrsektorielt samarbeid vanskelig. Ulike arbeidskulturer, verdier og budsjetteringsprosesser kan føre til misforståelser og kommunikasjonsproblemer, både internt i organisasjoner og på tvers av organisasjoner i offentlig-, frivillig og privat sektor (Torfing et al., 2020). Eksempler på juridiske hindringer inkluderer personvern og taushetsplikt (GDPR), uklare ansvarsforhold og finansieringsutfordringer. Mangel på forskning om effektive tiltak gjør tverrsektorielt samarbeid utfordrende. Forskning peker på behovet for koordinering mellom utdanning, velferd og arbeidsliv, men også på problemer som kapasitet, ressurser og mangel på koordinering (Bolton et al., 2021; Skog Hansen et al., 2020). Tids- og ressursbegrensninger hindrer effektivt samarbeid, noe som kan føre til fragmenterte tjenester.

For å redusere ensomhet, utenforskap og fattigdom blant barn og unge er det nødvendig med helhetlig systemtenkning, tverrsektorielt samarbeid og en felles enighet om mål og visjon. Denne tankegangen er ikke ny i norsk kontekst, da regjeringen for nesten 20 år siden lanserte en strategi for å utjevne sosiale helseforskjeller som påpekte at folkehelsearbeid krever tverrfaglig samarbeid og strukturelle systemforandringer (Regjeringen, 2007), spesielt rettet mot utsatte grupper:

*Vi har et særskilt ansvar for å inkludere mennesker som på grunn av samfunnsskapt barrierer står i fare for å falle utenfor utdanning, arbeidsliv og andre viktige arenaer. Å være ekskludert fra det sosiale liv og bli behandlet som mindre verdt, fører til dårligere helse og større risiko for tidlig død. (Regjeringen, 2007, side 7).*

Tilnærmingen og den dominerende holdningen har imidlertid vært at mange av de sosiale samfunnsproblemer kan adresseres billig og effektivt på et individuelt nivå, uten å endre systemet individene er i (Chater & Loewenstein, 2022). Forskningen og myndighetene har blitt tydeligere på at sosiale helseforskjeller er forankret i samfunnsstrukturer

(Folkehelseinstituttet, 2022), og erkjenner behovet for en inngripende systemforandring for å utjevne sosiale ulikheter i helse og livskvalitet (Rod et al., 2023). Dette innebærer å bevege seg ut over det Chater og Loewenstein (2022) kaller for en individuell forståelsesramme (I-frame), til å tydeliggjøre og fokusere på et systemisk rammeverk som har hovedfokus på å endre systemer og strukturer (S-frame). En mer systemisk tilnærming fremhever behovet for å prøve ut nye, mer agile organiseringsformer som i større grad kan respondere på lokale behov på tvers av organisatoriske skillelinjer. For å finne langvarige, bærekraftige løsninger på komplekse samfunnsutfordringer må offentlig, privat og frivillig sektor samordne ressurser og kunnskap. Dette krever klare ansvarsfordelinger, felles mål og god dialog på tvers av et bredt aktørkart for å unngå organisatoriske, kulturelle og juridiske hindringer som beskrevet i avsnittene over.

### Offentlig ansvar – felles innsats: Rollen til sektorene og aktørene

Å jobbe med systemforandring krever innsikt i utfordringsbilder og ulike aktører mulige bidrag. Offentlig sektor og våre folkevalgte politikere bærer hovedansvaret for å fremme fellesskapsverdier som livskvalitet, sosial rettferdighet og bærekraftig samfunnsutvikling, og må dermed stå til ansvar for å utjevne sosiale forskjeller og beskytte befolkningen mot unødvendige lidelser. Selv om offentlig sektor og folkevalgte politikere bærer ansvaret, greier de ikke dette alene. I det videre vil vi derfor kort redegjøre for sentrale aktører som kan bidra i arbeidet med å utjevne sosiale forskjeller i helse og livskvalitet med blick på roller og virkemidler de ulike aktørene har. I grove trekk kan vi dele aktørkartet som er relevant for CI i tre sektorer; (1) offentlig sektor, (2) privat sektor og (3) ideell/frivillig sektor. *Offentlig sektor* omfatter statlige, regionale og kommunale institusjoner og virksomheter som er finansiert og styrt av det offentlige. *Privat sektor* består av virksomheter og aktører som er privat eid og drives med formål om økonomisk overskudd. Dette inkluderer alt fra små familiebedrifter til store, internasjonale selskaper. *Ideell/frivillig sektor* (også kalt tredje sektor eller sivilsamfunnet) omfatter organisasjoner, stiftelser og frivillige sammenslutninger som arbeider for samfunnsnyttige formål uten profittmotiv. Til tross for denne grove kategoriseringen, vil imidlertid ulike aktører ha hybride funksjoner der de opererer i mellomrommet mellom disse sektorene. I det videre går vi nærmere inn på samspillet mellom kommune, frivillighet, sosiale entreprenører, filantropiske organisasjoner, privat næringsliv og eiendomsaktører.

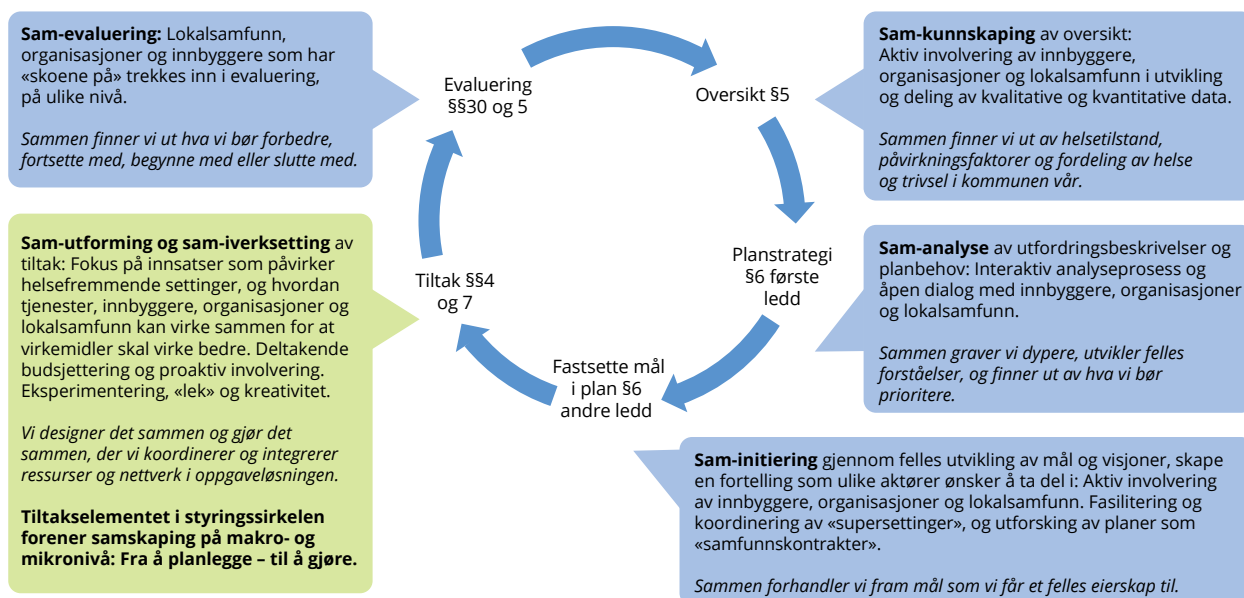
#### Kommunen

Den norske velferdsmodellen har lagt en stor del av det operative arbeidet på kommunene gjennom prinsippene om desentralisering og nærhetsstyring, som innebærer at tjenester og tiltak som skal være tilgjengelige der folk bor, og at beslutninger tas så

nær befolkningen som mulig. Dette gjelder blant annet helse- og omsorgstjenester, sosiale tjenester, utdanning og barnehage, og arbeidsrettede tiltak. Fordelene med dette er at det gir kommunen fleksibilitet til å tilpasse tilbudene og tjenestene spesifikt til lokale utfordringer, og innebærer en mulighet til å inkludere lokalbefolkningen i de beslutningene som tas. Ulempene er at de operative oppgavene kommunene er pliktig til å gjennomføre krever stor administrativ kapasitet og kompetanse lokalt, og ikke minst økonomiske ressurser som kommunene ofte mangler. Kommunene har en nøkkelfunksjon i utviklingen av et samfunnssystem som kan fremme grønn og rettferdig omstilling samtidig, gjennom rollene som *tjenesteyter, myndighet, samfunnsutvikler, lokalpolitisk arena og arbeidsgiver*. Kommunen skal initiere, iverksette, vedlikeholde og støtte kunnskapsbaserte tiltak og initiativer – både ved å monitorere folkehelsestilstanden og dens påvirkningsfaktorer gjennom sitt kontinuerlige arbeid og lovpålagte ansvar. Dette ansvaret er tydelig nedfelt i Folkehelseoven (Lov om folkehelsearbeid [folkehelseoven], 2011) og gjennom koblinger til Plan- og bygningsloven (Kommunal- og regional departementet, 2008) og Kommuneoven (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Kommunen har dermed det overordnede ansvaret for å finne ut hvilke samfunnsutfordringer som er mest presserende i den lokale

konteksten, vurdere hvor initiativ og innsatser kan være mest effektive, og prioritere strategiske satsingsområder og tiltak gjennom det kommunale plansystemet.

Som beskrevet i utfordringsbildet er samfunnsflokene vi står ovenfor oppgaver som kommunene har store utfordringer med å håndtere på egen hånd. Det fins et mangfold av ressurser og aktører i sivilsamfunn, frivillig- og privat sektor som har evne og vilje til å bidra til å skape de fellesskapsverdiene som offentlig sektor bærer ansvaret for. I løpet av de siste tiårene har det vært en økende anerkjennelse av at kommunen må samskape løsninger på tvers av sektorer og sammen med hele samfunnet, så spørsmålet er derfor hvordan et bredt aktørkart best mulig kan spille på lag. En samskapende styringslogikk innebærer en refortolkning av kommunens oppdrag og styringssystemer (les mer om samskaping i kapittel 3). For aktører i privat og frivillig sektor kan det derfor være nyttig å ha kunnskap om de ulike fasene og nøkkelfunksjonene i kommunens plansystem, slik at aktørene selv kan invitere seg inn som deltakere i samstyring dersom kommunen ikke har en inviterende holdning til omgivelsene. En oversikt over en «samskapende fortolkning» av kommunens planleggingssirkel med relevante paragrafer i Folkehelseoven er gjengitt i figur 1.



Figur 1. Kommunens styringssirkel sett i lys av samskaping (Heimburg & Hofstad, 2019, s. 41).

Slik figur 1 viser er det en rekke prosesser som kontinuerlig pågår i den kommunale planleggingen og gjennomføringen av kommunens oppdrag som tjenesteyter, myndighet, samfunnsplanlegger og lokaldemokratisk arena, der eksterne aktører kan bidra med kunnskap, ressurser og ideer. Aktører som søker å utforske CI som en måte å organisere samskaping på kan anvende kommunenes styrings sirkel for å finne ut av ulike måter å utforske samspill og samarbeid på – gjennom samskaping av kunnskap, analyser, mål og visjoner, tiltak og evalueringer. Kommuner har ulik «modenhetsgrad» når det gjelder å initiere og praktisere samskaping. Eksterne aktører i privat og frivillig sektor kan bidra til å påvirke holdninger og handlinger i kommuneorganisasjonen gjennom dialog og samarbeid (Brix et al., 2024; Heimborg & Hofstad, 2019).

### Frivillighet og sivilsamfunn

Frivillige aktører, inkludert organisasjoner, nettverk og enkeltpersoner, er essensielle for samfunnet og uten dem stopper Norge opp. Frivillighet og sivilsamfunn spiller en avgjørende rolle i å skape fellesskapsverdier og utvikle løsninger som er til det felles beste. Frivillige lag og foreninger gir barn og unge mestring, aktivitetsglede og tilhørighet, og bidrar til økt livskvalitet og samfunnsdeltakelse. Frivilligheten er også en arena for medborgerskap, hvor folk engasjerer seg for å gjøre noe positivt for andre, noe som styrker fellesskapet og mobiliserer lokalsamfunn (Goldblatt et al., 2023; Loga, 2018; von Essen et al., 2019).

Det er betydelige sosiale ulikheter i deltakelsen i frivillige organisasjoner og fritidsaktiviteter blant barn og unge, hovedsakelig knyttet til familienes sosioøkonomiske status. Ungdata-undersøkelser viser en tydelig sosial gradient i deltakelse, hvor barn og unge fra lavsosioøkonomiske familier deltar mindre enn de fra høyere sosioøkonomiske lag (Goldblatt et al., 2023). Økonomiske barrierer hindrer mange i å delta i ønskede fritidsaktiviteter (Eimhjellen et al., 2018; Enjolras et al., 2024; Jacobsen et al., 2021). Nedgangen i økonomisk støtte til frivilligheten kan forverre sosiale forskjeller og redusere kvaliteten og omfanget av tilbudene. Initiativer som utlån av sports- og fritidsutstyr forsøker å redusere disse barrierene og fremme inkludering.

Det er viktig å sikre like muligheter for alle barn og unge til å delta, uavhengig av bakgrunn. Studier tyder på at den mest effektive tilnærmingen for å fremme deltakelse i frivillighet og samfunnsliv er å bedre individer og familiers levekår (Enjolras et al., 2024). Frivillige aktører kan imidlertid bidra til å utjevne muligheter for deltakelse gjennom gjenbruks- og gratisbutikker og utlånsordninger av sports- og fritidsutstyr forsøker å redusere økonomiske barrierer og fremme inkludering. Frivilligheten ivaretar også viktige funksjoner som helse, bolig, mat- og klesutdeling, selvorganisert selvhjelp og veiledning, som er relevante for samarbeid med det offentlige. Frivillige

aktiviteter og møteplasser bidrar til å bygge sosiale bånd i nærmiljøet og fungerer ofte som brobyggere mellom lokale initiativer og andre organisasjoner. De kan også drive påvirkningsarbeid opp mot politikere og myndigheter for saker de brenner for og på denne måten bidra til systemforandring gjennom lokal demokratiet.

Frivillighet og sivilsamfunn har egne forutsetninger og ressurser, og godt samarbeid med kommunen og andre aktører krever gjensidig respekt og anerkjennelse for hverandres unike bidrag (Loga, 2018). Kommunen har et ansvar for å legge til rette for frivilligheten gjennom utlån av lokaler og støtteordninger, samtidig som det kan oppstå utfordringer knyttet til ulikheter mellom bydeler og sosiale grupper. Selv om frivillige organisasjoner spiller en viktig rolle i å skape tilbud, kan nedgangen i økonomisk støtte til frivilligheten forverre sosiale forskjeller i deltakelse og redusere kvalitet og omfang av tilbud og møteplasser. Dette aktualiserer tettere samarbeid med sosiale entreprenører, næringsliv, boligaktører og filantropiske fond og stiftelser.

### Sosiale entreprenører

Sosiale entreprenører spiller en viktig rolle i samskaping av fellesskapsverdier ved å utvikle innovative løsninger på sosiale utfordringer gjennom forretningsmetoder. De driver utvikling og testing av nye ideer for å håndtere komplekse samfunnsproblemer og bidrar til sosial innovasjon ved å skape verdi der tradisjonelle aktører ikke lykkes alene. Sosiale entreprenører er dyktige til å bygge broer og skape samarbeid på tvers av sektorer som offentlig forvaltning, frivillighet og privat næringsliv. De skaper arenaer og prosesser som involverer innbyggere i utviklingen av løsninger som påvirker deres liv, ofte med et sterkt lokalt fokus. Initiativer som møteplasser, felles aktiviteter og delingsøkonomi styrker fellesskapet og øker sosial kapital og tilhørighet. Sosiale entreprenører opererer fleksibelt og med større risikovilje enn offentlige organisasjoner, og kan adressere behov som ikke fanges opp av eksisterende systemer. Ved å inkludere sosiale entreprenører i samskaping kan kommunen dra nytte av et bredt spekter av perspektiver og kompetanser, noe som fører til mer helhetlige og effektive løsninger.

Det fins imidlertid en slagside ved sosialt entreprenørskap, fordi sosial innovasjon og samskaping kan bli brukt som et argument for å kutte kostnader på velferdstjenester, der offentlig sektor risikerer å skyve bort og pulverisere sitt lovpålagte ansvar (Heimborg & Ness, 2021; von Essen et al., 2019). Det er også en fare for maktubalanse i samarbeidsprosesser, hvor noen aktører dominerer og marginaliserer andre, slik at de som roper høyest om behov for ressurser og tjenester får mer – på bekostning av grupper som har større behov, men svakere forutsetninger for å påvirke fokus og prioriteringer (Steen et al., 2018). På den andre siden kan samarbeid med sosiale entreprenører bidra til å vitalisere lokalsamfunn,

fremme sosial innovasjon og skape systemiske forandringer ved å utfordre eksisterende praksiser som opprettholder sosial ulikhet og urettferdighet. Sosiale entreprenører kan også bidra til å etablere nye praksiser, modeller og teknologier som kan skaleres og implementeres bredere for å oppnå målsettinger om mer inkluderende og bærekraftige fellesskap (Kobro, 2018). For at samarbeid med sosiale entreprenører skal være effektivt, er det viktig at kommuner og andre aktører anerkjenner deres bidrag og legger til rette for partnerskap og støtte i et langsiktig perspektiv.

### Filantropiske aktører

Filantropiske aktører, som stiftelser og fond, kan spille en betydelig rolle i samskaping av fellesskapsverdier ved å bidra med ulike ressurser og kompetanser. Filantroper, som en del av den private og tredje sektor, kan aktivt delta i samskappingsprosesser sammen med kommunen, innbyggere og andre aktører. De kan bidra i alle faser, fra initiering og design til gjennomføring og evaluering av tiltak. Konkrete bidrag fra filantropiske aktører kan for eksempel inkludere økonomiske ressurser som er øremerket spesifikke initiativer som fremmer livskvalitet og samfunnsdeltakelse. Dette kan supplere offentlige midler og muliggjøre prosjekter som ellers ikke ville blitt realisert. Filantropiske organisasjoner har ofte spesifikk kompetanse og erfaring innenfor ulike samfunnsområder, som for eksempel arbeid med barn og unge i utsatte situasjoner. Denne ekspertisen kan være verdifull i utvikling av innovative løsninger og implementering av effektive tiltak. Gjennom sine nettverk kan filantropiske aktører koble sammen ressurser og ulike aktører fra forskjellige sektorer, og dermed styrke tverrsektorielt samarbeid.

Filantropiske initiativer kan bidra til å mobilisere engasjement og deltakelse fra innbyggere og lokalsamfunn gjennom samskaping. Ved å støtte prosjekter som involverer innbyggere aktivt, kan de bidra til å styrke medborgerskap og fellesskapsfølelse og påvirke lokaldemokratiske prosesser og beslutninger. Filantropiske aktører kan også ha større fleksibilitet til å prøve ut nye og innovative tilnærminger til samfunnsutfordringer gjennom risikovillig kapital og entreprenørskap, utenfor de tradisjonelle rammene i offentlig sektor. De kan fungere som frontløpere som tester ut nye ideer og handlinger som illustrerer framtidens løsninger. Fond og stiftelser kan også påta seg en aktiv og styrende rolle i samarbeid og samskaping, for eksempel ved å lede og forme spesifikke innsatser eller ved å fungere som fasilitatorer i systemforandrende samarbeid, eksempelvis gjennom CI. De kan med dette bidra til å skape plattformer og arenaer for samskaping (se kapittel 3), hvor ulike aktører kan møtes og utvikle felles løsninger.

Filantropi kan kort sagt beskrives som en måte å omdanne private verdier til fellesskapsverdier. Enkelte

aktører kombinerer filantropisk innsats med kommersiell virksomhet i én og samme organisasjon. For disse aktørene gir det filantropiske arbeidet gjensidig verdi både for samfunn og forretningsmodell. Filantropiske aktører har tradisjonelt etablert praksiser der de som har makt over de økonomiske ressursene også definerer hvilke samfunnsproblemer, mål, og løsninger de ønsker å bidra til. Slike former for strategisk filantropi har blitt kritisert for å være ineffektive i å skape varige løsninger på samfunnsproblemer, fordi agenda settes top-down fra økonomiske maktposisjoner uten å være tilstrekkelig forankret i lokaldemokratiske organer og i lokalsamfunnene de søker å løfte. En av pionerene bak CI, Mark Kramer (som selv er filantrop) argumenterer for et paradigmeskifte blant filantropiske aktører i retning av en empowerment-orientert tilnærming. En slik tilnærming anerkjenner at makt og mulighet til å fremme omfattende sosial og systemisk endring må forankres i offentlig sektor og demokratiske prosesser framfor ensidig finansiering av (ofte isolerte og ofte top-down-styrte) prosjektinitiativer fra filantropisk hold. En myndiggjørende tilnærming innebærer interaktive prosesser mellom filantroper, offentlig sektor og lokalsamfunn på måter som gir mennesker og målgrupper mulighet til å oppnå innflytelse over organisasjoner og institusjoner som påvirker deres liv og samfunnet de lever i (Sievers, 2015).

Mange stiftelser har et langsiktig perspektiv og kan bidra til bærekraftige systemiske forandringer over tid. Dette er i tråd med behovet for å jobbe strategisk og kontinuerlig med komplekse samfunnsproblemer. Det er imidlertid viktig å sikre at samarbeidet med filantropiske aktører skjer på en transparent og ansvarlig måte, og at det er forankret i fellesskapsverdier og gjennom demokratiske prosesser. Samtidig kan filantropiske aktører bidra til å utfordre eksisterende praksiser i offentlig sektor gjennom å sette agendaer på dagsordenen og bidra aktivt inn på måter som fremmer en mer helhetlig og innbyggerorientert tilnærming til verdiskaping i samfunnet.

### Privat næringsliv

Privat næringsliv spiller en sentral rolle i utviklingen av inkluderende og bærekraftige samfunn. Gjennom etablering av arbeidsplasser, investeringer i lokal infrastruktur og utvikling av produkter og tjenester som møter samfunnsbehov, bidrar næringslivet direkte til å skape fellesskapsverdier. Bedrifter har også et betydelig nedslagsfelt gjennom sine kunder, ansatte og samarbeidspartnere, og kan dermed være en viktig arena for sosial inkludering, mangfold og medborgerskap. Store, stabile bedrifter kan også fylle roller som lokale ankerinstitusjoner med vesentlig påvirkningskraft på innbyggeres livsbetingelser og lokale økonomiske investeringer (Manley & Whyman, 2021).

Flere virksomheter har de senere årene utviklet strategier for sosial bærekraft og samfunnsansvar

som går langt utover tradisjonell sponning, CSR-tiltak (Corporate Social Responsibility) og ESG-rapportering, og integrerer dette arbeidet i sin kjernevirksomhet. Eksempler inkluderer partnerskap med ideelle aktører for å fremme sosial mobilitet, rekrutteringsstrategier rettet mot grupper med svak tilknytning til arbeidslivet, investeringer i sosial infrastruktur og lokalsamfunnsutvikling, og operativt arbeid med FN's bærekraftsmål (World Economic Forum, 2020; Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact, 2018). Næringslivet kan i likhet med filantropiske aktører også bidra med risikovillig kapital, innovasjonskraft og evne til å skalere løsninger, noe som kan utfylle og forsterke innsatsen fra offentlig sektor og frivillige aktører. Samtidig kan næringslivet oppnå gjensidig verdi ved å være en aktiv samfunnsaktør: styrket omdømme, økt medarbeitertilfredshet, bedre risikostyring og langsiktig bærekraft i forretningsmodellen.

I CI-initiativ kan det derfor være hensiktsmessig at næringslivet både anerkjennes og inviteres inn som partner i arbeidet med å fremme fellesskapsverdier, redusere ulikhet og styrke lokalsamfunn (Garfunkel, 2015; Fortunato, 2015). Dette krever en bevissthet om både samfunnsrolle og forretningslogikk, og hensiktsmessige samarbeidsformer vil variere ut fra virksomhetens størrelse, bransje og lokal tilstedeværelse.

### **Boligsektor og eiendomsaktører**

Eiendomssektoren er en stadig viktigere endringsagent i utvikling av sosial bærekraft og utjevning av sosiale forskjeller i helse og livskvalitet (Marmot et al., 2024). Boligsektoren og eiendomsutviklere kan bidra til å utvikle fellesskapsverdier gjennom utformingen av fysiske omgivelser, som igjen påvirker sosiale relasjoner, inkludering, gode opplevelser og samfunnsdeltakelse. Eiendomsutviklere kan i samspill med byplanleggere designe boligområder med fellesarealer og møteplasser som inviterer til sosial interaksjon og fellesskapsbygging. Dette kan inkludere grøntområder, lekeplasser, felleshus og andre fasiliteter som beboere og lokalsamfunnet kan benytte sammen, i samspill med andre aktører lokalt. En variert boligmasse med ulike typer boliger og prisklasser kan bidra til å skape mer inkluderende og mangfoldige nabolag. Dette kan motvirke segregering og styrke sosial samholdighet. Ved å sikre at nye boliger og uteområder er universelt utformet, kan boligsektoren bidra til at alle innbyggere, uavhengig

av alder eller funksjonsnedsettelse, kan delta aktivt i lokalsamfunnet (Winston, 2022). Eiendomsutvikling bør ta hensyn til eksisterende kvaliteter og behov i nærmiljøet, og bidra til å styrke lokale fellesskap ved å integrere boliger med skoler, barnehager, kulturtilbud og andre relevante fasiliteter. Eiendomsutviklere kan bidra ved å involvere beboere og lokalsamfunnet i planleggingsprosesser og gjennomføring av relevante tiltak gjennom bo-demokrati og borettslag. For barn og unge kan deltakelse i bo-demokratier bidra til å styrke deres medborgerskap og demokratiske mestringstro i praksis. Bred og inkluderende deltakelse kan bidra til at bolig- og stedsutviklingen svarer på reelle behov og skaper eierskap til bo- og nærmiljøet (Eimhjellen et al., 2022).

Boligsektoren har videre en viktig rolle i å fremme miljømessig bærekraft gjennom energieffektive bygg, bruk av miljøvennlige materialer og tilrettelegging for grønne transportløsninger som også fremmer fellesskapets langsiktige livskvalitet. Samarbeid med offentlige, frivillige og andre private aktører kan bidra til å skape tilgjengelige, rimelige og bærekraftige boliger utenfor det private markedet, noe som kan redusere sosial ulikhet og bidra til et mer rettferdig fellesskap. Eiendomsutviklere kan bidra til å styrke lokale identiteter og fellesskap ved å ta utgangspunkt i stedets unike karakter og ressurser. Ved å inkludere fellesarealer, fellesrom, verksteder eller delingsordninger for utstyr i boligprosjekter, kan eiendomsutviklere aktivt legge til rette for fellesskapsaktiviteter og delingsøkonomi (Freestone & Favaro, 2022; Goldblatt et al., 2023).

Kommunen spiller en sentral rolle gjennom reguleringer og ved å legge til rette for samarbeid mellom ulike aktører. Samarbeid med kommunen om arealplanlegging og en aktiv boligpolitikk for å utjevne geografiske forskjeller kan bidra positivt for å skape gode bomiljøer for alle, uavhengig av sosial status. Samskaptede løsninger, der boligsektor, kommune og innbyggere samarbeider, er avgjørende for å utvikle boligområder som bidrar positivt til fellesskapsverdier i tråd med livskvalitet og samfunnsdeltakelse for nåværende og kommende generasjoner (Marmot et al., 2024). Ved å investere sosial infrastruktur, sosiale programmer, utdanning/opplæring, tilrettelegging og nyskaping av arbeidsplasser, kan eiendomsaktører spille en sentral rolle i å øke områdets attraktivitet samtidig som de bidrar til samfunnsutvikling (Marmot et al., 2024).

# Hva er Collective impact?

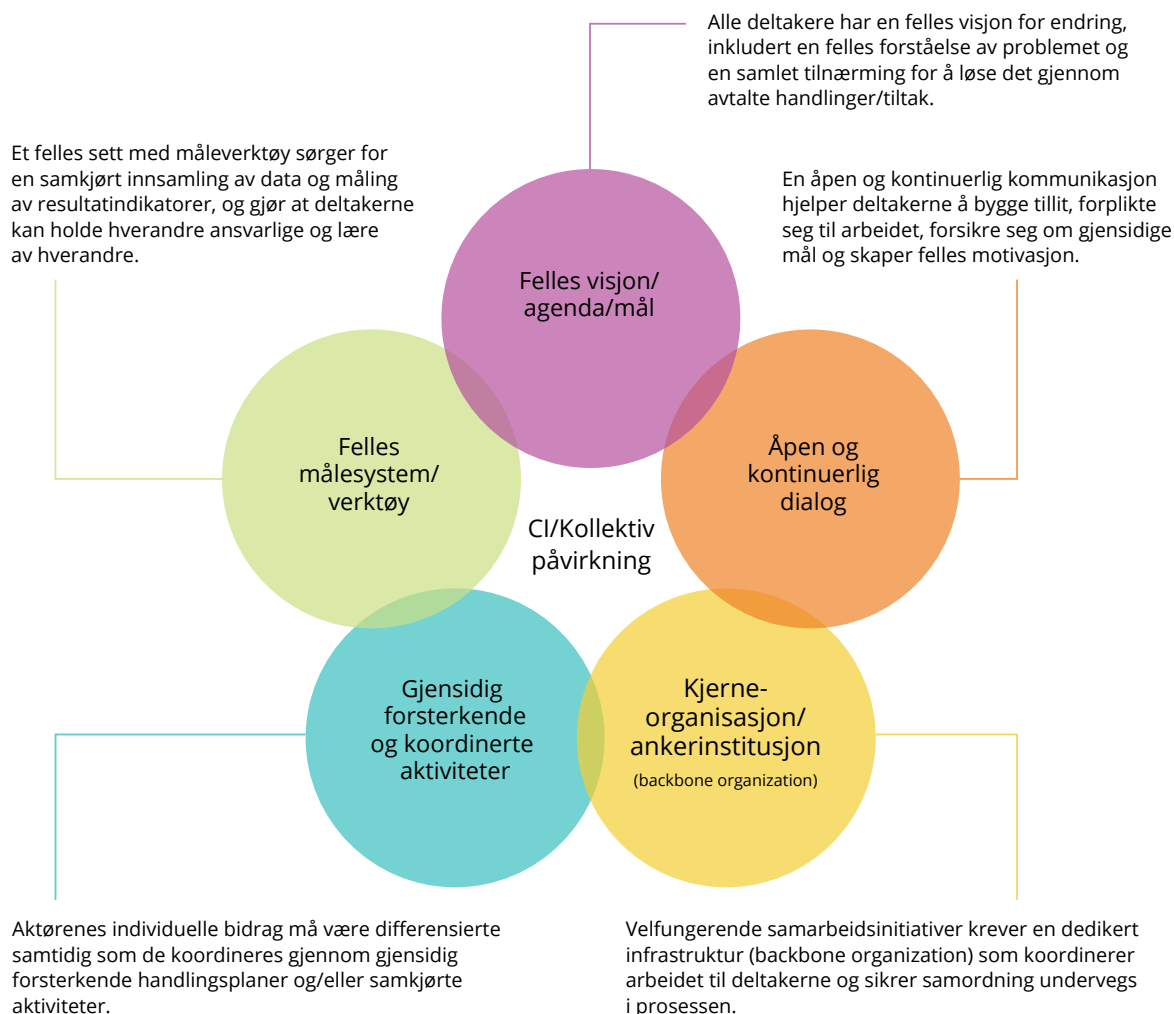
Fremt til nå har vi sett nærmere på samfunnsfloker, behovet for samfunnsdugnad på tvers av sektorer, samt ulike aktørers potensielle bidrag. En konkret tilnærming til å bygge samarbeidsstrukturer mellom aktører som beskrevet ovenfor fins nettopp i CI. I dette kapitlet vil vi utforske hva CI er, eller retttere sagt – hva det kan være – basert i sentrale forutsetninger som beskrives i litteraturen. CI kan beskrives som en praktisk tilnærming eller et rammeverk som kan organisere samskaping av fellesskapsverdier i praksis. CI tar sikte på å oppnå systemforandring ved å samle nøkkelinteressenter fra ulike sektorer rundt en felles agenda for å løse et spesifikt sosialt problem, og kan dermed forstås som en tilnærming til å omsette ambisjoner om endring til konkret handling. I stedet for fragmenterte initiativer der ulike aktører jobber parallelt, handler CI om å samle innsatsen rundt felles mål, gjennom en strukturert og vedvarende samarbeidsmodell som også innebærer kontinuerlig evaluering og justering.

Med røtter i kompleksitetsvitenskap og systemteori, fokuserer CI på koordinert tverrsektorielt samarbeid for å oppnå endringer på systemnivå.

Rammeverket består av fem sentrale betingelser som skal sikre kollektiv påvirkning, som beskrives i mer detalj nedenfor.

## De fem sentrale elementene i Collective Impact-modellen

Som nevnt kan CI beskrives som en måte å organisere samskaping på, basert i fem sentrale prinsipper for kollektiv påvirkning: (1) Felles visjon, agenda, og mål (2) åpen og kontinuerlig dialog (3) en kjerneorganisasjon (backbone) som organiserer samskapingen, (3) gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter og 2) felles målesystemer/verktøy (se figur 2).



**Figur 2.** Fem betingelser for collective impact (Preskill et al., 2014, oversatt i Heimburg et al, 2024, s. 55).

Et sentralt aspekt ved Collective Impact (CI) er behovet for bærekraftige og koordinerte finansieringsmodeller. Effektiv samordning av økonomiske ressurser på tvers av sektorer er avgjørende for å oppnå felles mål og langsiktig samfunnsendring (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012). I det følgende beskrives disse fem betingelsene og sentrale kjennetegn i mer detalj (Kania & Kramer, 2011; Collective Impact Forum; RealDania).

## Felles visjon, agenda og mål

### En felles forståelse av utfordringen og en felles visjon for endring

For å skape varige samfunnsendringer er det avgjørende å ha en felles forståelse av både problemet som skal løses og den ønskede endringen. En felles agenda innebærer at alle deltakende aktører, enten de er offentlige institusjoner, frivillige organisasjoner, næringsliv eller lokalsamfunn, deler en felles visjon for endringen. Denne visjonen må være spesifikk, målbar og tydelig definert, slik at alle kan arbeide mot de samme målene.

Proessen med å utvikle en felles agenda krever omfattende dialog og forhandlinger mellom de ulike involverte aktørene for å sikre at alle perspektiver og interesser blir ivaretatt. Det handler om å bevege seg fra individuelle organisasjoners agendaer til en kollektiv tilnærming, som understreket av Kania og Kramer (2011), som påpekte at ingen enkelt organisasjon kan løse komplekse sosiale utfordringer alene. Denne kollektiviteten kan sammenlignes med en felles «mission» og kobles til «missionorientert innovasjon.»

For at denne prosessen skal lykkes, er det også nødvendig med grundig behovskartlegging og datainnsamling, samt involvering av alle relevante aktører, inkludert de som er direkte berørt av problemet, som innbyggere, ungdommer og lokalsamfunn. En godt definert og felles agenda er avgjørende for at innsatsen skal være sammenhengende og ikke fragmentert, og den gir alle aktører en klar retning for hva som skal endres og hvorfor. Dette er et nøkkelpunkt i mange nordiske initiativer de siste årene, som har fokusert på sosial mobilitet, utjevning av sosioøkonomiske forskjeller og bekjempelse av utenforskap og ensomhet.

## Åpen og kontinuerlig dialog

### Åpen dialog og informasjonsdeling for å opprettholde tillit

Samarbeid på tvers av sektorer er en kompleks prosess som krever kontinuerlig og åpen kommunikasjon for å opprettholde tillit og effektiv koordinering mellom aktørene. Dette kan innebære regelmessige møter og samlinger for å dele erfaringer og lære av hverandre, samt bruk av digitale plattformer og andre kanaler for informasjonsdeling. Det er også viktig å involvere lokalbefolkningen gjennom

dialogmøter og medvirkningsprosesser for å sikre at alle føler seg hørt, informert og involvert. Når aktører fra ulike sektorer jobber sammen, er det avgjørende at kommunikasjonen er transparent, slik at alle har en felles forståelse av målene og motivasjonene bak innsatsene, og at beslutningene baseres på objektiv evidens i tråd med det felles målet, snarere enn på enkeltorganisasjoners egne prioriteringer. Kjerneorganisasjonene (se nedenfor) har en sentral rolle i å skape og legge til rette for både uformelle og formelle arenaer for dialog og kommunikasjon.

## Felles målesystem/verktøy

### Koordinert bruk av data og indikatorer for å måle fremgang

Felles målesystemer er avgjørende for å vurdere fremdrift og effekt av et CI-initiativ. Kjernen i et felles målesystem er kontinuerlig innsamling og monitorering av data, hvor aktørene samler informasjon på tvers av sine aktiviteter. Målet er å skape felles engasjement og ansvarlighet for de overordnede målene definert i den felles agendaen. Dette innebærer at alle deltakende aktører enes om hvilke metoder og indikatorer som skal brukes for å definere og måle suksess på tvers av ulike innsatsområder og organisasjoner.

Et velfungerende felles målesystem sikrer at alle parter har et felles kunnskapsgrunnlag som gir mulighet for å vurdere hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Dette legger til rette for læring og forbedring i fellesskap, ettersom aktørene kan dele erfaringer fra både suksesser og feil. Gjennom felles datainnsamling og analyse kan man identifisere trender og mønstre som kanskje ikke ville vært synlige for den enkelte organisasjon alene. For å sikre at samarbeidet bygger på relevant og objektiv informasjon, er det også viktig at indikatorene og dataene som benyttes, gir et reelt bilde av fremdriften.

Implementeringen av et felles målesystem krever en struktur for datadeling, som kan inkludere utvikling av felles indikatorer, datainnsamlingsrutiner og analyseverktøy. Proessen med å definere disse elementene bør være inkluderende og ivareta ulike perspektiver. Når alle aktørene benytter de samme metodene og måleenhetene, blir det lettere å sammenligne resultater og vurdere den kollektive innvirkningen av innsatsen. Et slikt system gir også muligheten til å justere strategier underveis basert på hva som faktisk fungerer, og sikrer at alle aktiviteter er rettet mot de samme målene.

Sammenfattende er felles målesystemer mer enn bare datainnsamling; de er en systematisk og kollektiv tilnærming til resultatstyring som er avgjørende for å realisere potensialet i et Collective Impact-samarbeid. De skaper et felles språk for fremdrift og effekt, og gir aktørene muligheten til å holde hverandre ansvarlige for sine bidrag til den felles agendaen. Dette understøtter en evidensbasert

tilnærming, hvor beslutninger om videre innsats baseres på objektiv informasjon om resultater og effekt.

### Koordinerte og gjensidig, forsterkende aktiviteter

#### Komplementære tiltak som skaper helhetlig endring

I arbeidet med CI-inspirerte initiativ er et av de sentrale prinsippene at aktørene utfører koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter for å oppnå systematisk endring. Dette innebærer ikke at alle aktører gjør det samme, men at de ulike aktørene bidrar med sine unike kompetanser og ressurser, og utfører eller tilbyr komplementære aktiviteter som forsterker hverandre. For å få til dette er en effektiv tilnærming å utarbeide en felles handlingsplan som tydeliggjør aktørens individuelle roller og hvordan deres kompetanse og ressurser kan bidra inn i det helhetlige arbeidet. På denne måten kan man unngå fragmenterte eller motstridende tiltak og sørge for at aktørene arbeider mot et felles mål gjennom komplementære aktiviteter.

Koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter utgjør den tredje sentrale dimensjonen i Collective Impact-rammeverket. Kjerneideen er at aktivitetene til de forskjellige organisasjonene og sektorene ikke skal være isolerte, men koordinerte og utformet for å forsterke hverandre, slik at den samlede effekten blir større enn summen av de enkelte bidragene. For at aktiviteter skal være gjensidig forsterkende, kreves det at aktørene har en klar forståelse av hvordan deres eget arbeid bidrar til den felles agendaen og hvordan det samspiller med innsatsen til de andre partnerne. Dette forutsetter en felles overordnet strategi som definerer hvem som gjør hva, når og hvordan, for å maksimere den kollektive innvirkningen.

Koordinering er en nøkkelkomponent, da det handler om å unngå duplisering av innsats og sikre at ressursene utnyttes mest mulig effektivt gjennom gjensidig forsterkende innsatser. Gjennom regelmessig kommunikasjon og samhandling kan aktørene tilpasse sine aktiviteter for å utfylle hverandre og svare på identifiserte behov på en hensiktsmessig måte. Gjensidig forsterkning oppstår når resultatene av én aktørs innsats gjør det lettere eller mer sannsynlig for andre aktører å oppnå sine mål knyttet til den felles agendaen. Dette kan skje på mange forskjellige måter, avhengig av problemområdet og de involverte aktørene, som for eksempel når én organisasjon tilbyr opplæring som letter for andre å tilby konkrete tjenester.

Det er viktig å understreke at denne dimensjonen krever at aktørene beveger seg bort fra individuelle agendaer og silo-tenkning. Fokus må være på hvordan de ulike kompetansene og ressursene kan kombineres på en strategisk måte for å skape felles positiv endring. Dette innebærer en erkjennelse av at ingen enkelt aktør har alle svarene eller ressursene som trengs for å løse komplekse problemer, og at samarbeid og synergi er avgjørende. Effektive koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter bidrar til større samlet effekt enn isolerte initiativ, mer effektiv ressursbruk, økt innovasjon, styrket legitimitet og bærekraft for innsatsen, samt bedre måloppnåelse gjennom en samordnet tilnærming.

### Kjerneorganisasjon (backbone organization)

#### En dedikert enhet eller gruppe som fasiliterer samarbeidet

For å sikre langsiktig suksess og varig system- og samfunnsendring, krever et velfungerende CI-initiativ en dedikert organisasjon eller enhet som har ansvar for å koordinere og drive initiativet fremover. I CI-konteksten benyttes begrepet kjerneorganisasjon om en enhet som har en samlende rolle i tverrsektorielle prosjekter for å sikre fremdrift mot et felles mål. En kjerneorganisasjon er en sentralisert infrastruktur og fungerer som en ryggrad som binder sammen alle deltakende aktører og deres innsats mot en felles agenda. Kjerneorganisasjonen fungerer som en støttestruktur og har ansvar for koordinering og fasilitering, blant annet ved å være veileder for visjon og strategi, støtte samordnede aktiviteter, etablere felles målesystemer, bygge offentlig støtte og mobilisere finansiering. Selv med et beskjedent budsjett for selve kjerneorganisasjonen kan den ha stor påvirkning og samordne budsjettering og finansiering på tvers av en rekke aktører og organisasjoner i ulike sektorer. Flere CI-initiativ benytter felles finansieringsstrukturer som koordineres av en kjerneorganisasjon der filantropiske og offentlige aktører samarbeider strategisk for å sikre langsiktig finansiering (Kania & Kramer, 2011; Schmitz, 2020).

Kjerneorganisasjonen utøver en viktig lederskapsrolle ved å blant annet tilrettelegge prosessen for samarbeid og felles måloppnåelse; støtte kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom aktørene; sikre datainnsamling og -analyse for felles målesystemer; opprettholde fokus på den felles agendaen og de overordnede målene; mobilisere ressurser og bygge kapasitet i partnerskapet; skape tillit og etablere et trygt rom for vanskelige samtaler; og styrke aktørene slik at de kan bli pådrivere for endring.

I tillegg til de mer synlige oppgavene, utfører kjerneorganisasjonen ofte et usynlig, men viktig arbeid som bidrar til systemisk endring.

Dette kan inkludere:

- Relasjonsbygging og fasilitering av nettverk mellom aktører
- Legitimering av initiativet i lokalsamfunnet
- Inspirasjon og utfordring av etablerte tankesett og praksiser
- Mobilisering av både finansielle og menneskelige ressurser

Kjerneorganisasjonen kan betraktes som en nøytral plattform eller samarbeidsplattform som samler ulike interesser og bidrar til et mer effektivt og målrettet samarbeid. Den er en drivende kraft som sikrer fremdrift og forankring av initiativet. For å lykkes, kreves det at kjerneorganisasjonen har kompetente og tillitsvekkende medarbeidere som har god innsikt i lokalsamfunnet og de involverte sektorene. Finansieringen av kjerneorganisasjonen er en kontinuerlig oppgave som ofte faller på initiativtakerne eller eksterne støttespillere. Plasseringen av den fysiske enheten (de ansatte eller arbeidsstedet) kan variere, men det er viktig at den oppfattes som uavhengig og tjener alle partnernes interesser.



Foto: Ole Walter Jacobsen

# 3

## Teoretisk rammeverk for CI i en norsk kontekst

I dette kapitlet går vi gjennom sentrale teoretiske perspektiver som danner rapportens grunnmur og forståelsesramme for vurderinger og anbefalinger knyttet til utprøving av CI i en norsk kontekst.

Vi starter med å beskrive et teoretisk fundament for **livskvalitet og samfunnsdeltakelse** med vekt på «**mattering**» (å balansere det å bli verdsatt og tilføre verdi i eget liv, andres liv og samfunnsnivå). Deretter presenteres sentrale perspektiver på **systemforandringer, samskaping og målrettede samfunnsoppdrag**. Vi eksemplifiserer slike tilnærminger gjennom et eksempel på dyptgripende systemforandringer som kan bidra til å fremme livskvalitet, samfunnsdeltakelse og bærekraftig utvikling gjennom utvikling av en «**livskvalitetsøkonomi**» (wellbeing economy). Kapitlet avsluttes med en oppsummering som begrunner relevansen for den valgte teoretiske rammen for målsettinger i tråd med Oslo-satsingen.



Foto: Ole Walter Jacobsen

# Livskvalitet og mattering – å bli verdsatt og tilføre verdi til seg selv, andre og samfunnet

Alle mennesker bør ikke bare inkluderes i samfunnsforandringer, men også gis reelle muligheter til å medvirke aktivt, spesielt er det viktig at mennesker får erfaringer med dette tidlig i livet. Dette er både et demokratisk og etisk anliggende, forankret i Barnekonvensjonen. For å styrke både livskvalitet og demokratisk deltakelse må vi derfor skape samfunn og fellesskap der barn og unge opplever mattering – en følelse av å være verdsatt samtidig som man kan gi

verdi til andre. Prilleltensky et al. beskriver mattering som en balanse mellom å føle seg betydningsfull og å bidra til at andre kan oppleve det samme (to feel valued and add value), se figur 3. Dette er nært knyttet til medborgerskap og opplevelse av å ha innflytelse over eget liv og samfunn. Når barn og unge opplever at deres bidrag betyr noe, styrkes ikke bare deres egen livskvalitet, men også deres evne og motivasjon til å delta aktivt i fellesskapet.

## Livskvalitet som resultat og samfunns mål



### Tre betingelser for mattering og livskvalitet:

#### Rettferdig fordeling

(distributive justice)  
Goder, byrder og muligheter i samfunnet er rettferdig fordelt

#### Rettferdige prosesser

(procedural justice)  
Alle stemmer høres og kan påvirke i (demokratiske) prosesser og beslutninger

#### Rettferdige korreksjoner

(corrective justice)  
Urettferdighet tas tak i og rettes opp

**Figur 3.** The Mattering Wheel – å bli verdsatt og tilføre verdi (Prilleltensky 2020; Prilleltensky et al., 2023).

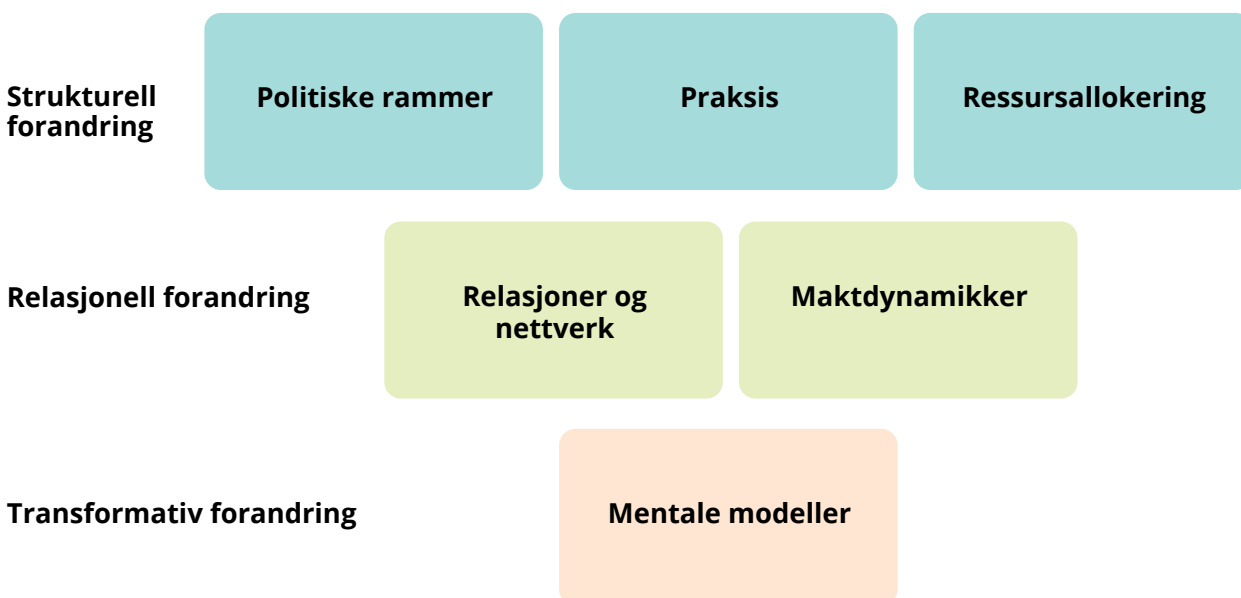
For å fremme mattering og dermed styrke både livskvalitet og samfunnsdeltakelse, må vi aktivt arbeide for inkluderende strukturer, praksiser og prosesser. Dette handler om å rette søkelys på betingelsene for at mennesker skal oppleve mattering. Dette innebærer å sikre rettferdige levekår, utvikle støttende fellesskap der unge faktisk har mulighet til å påvirke, og jobbe systematisk for sosial rettferdighet. Når barn og unge får reelle muligheter til å utøve medborgerskap – til å påvirke sine omgivelser og erfare at deres stemme har verdi – vil dette også bidra til et mer rettferdig og inkluderende samfunn for alle. På denne måten kan barn og unges stemmer være en avgjørende påvirkningskraft i systemforandring som fremmer livskvalitet for – og med – alle aktører i samfunnet, og som hensyntar fremtidige generasjoners muligheter til gode liv i trygge samfunn.

### Systemforandring

Behovet for systemforandring springer ut av erkjennelsen om at tradisjonelle tilnærminger ofte ikke er tilstrekkelige for å håndtere komplekse «samfunnsflokke» som beskrevet i kapittel 2. Litteraturen om CI bygger eksplisitt på teorier om systemforandring. Systemforandring refererer til en omfattende og varig endring i strukturer, prosesser og kulturer innen et samfunn eller en organisasjon, med mål om å løse

komplekse problemer på en bærekraftig måte. Dette innebærer å ta tak i de underliggende årsakene til utfordringene vi står ovenfor, snarere enn å kun adressere «symptomene». Systemteori utgjør det teoretiske grunnlaget for å forstå komplekse samfunnsproblemer. Den anerkjenner at utfordringer som utenforskap og sosial ulikhet er forankret i sammensatte systemer der ulike faktorer er innbyrdes avhengige og påvirker hverandre. Ifølge systemteori kan ikke endringer i slike systemer forutsies eller kontrolleres i detalj på grunn av de mange samvirkende delene og påvirkningen fra konteksten. Denne systemforståelsen understreker at løsninger må adressere de underliggende strukturene og sammenhengene i stedet for kun å fokusere på individuelle symptomer.

Systemforandring er målet om å skape varige og bærekraftige endringer i disse komplekse systemene for å forbedre for eksempel livskvalitet og redusere sosiale ulikheter. Dette innebærer å gå utover isolerte tiltak og heller arbeide for endringer på flere nivåer samtidig: strukturelle endringer i politikk og organisasjon, relasjonelle endringer i nettverk og maktsstrukturer, og transformativ endringer i holdninger og tankesett. Figur 4 illustrerer seks betingelser for systemforandring, og tabell 1 forklarer nærmere hva de ulike seks betingelsene handler om.



Figur 4. Seks betingelser for systemforandring. Kania et al., 2018, gjengitt i Heimburg et al., 2024b.

**Strukturell forandring** handler om eksplisitte endringer i betingelser for å utjevne sosiale forskjeller i helse, medborgerskap og livskvalitet, gjennom:

- Politiske rammer: Statlige, institusjonelle og organisatoriske regler, reguleringer og prioriteringer som påvirker aktørens egne og andres handlinger.
- Praksiser: Sammenhengende handlinger mellom institusjoner, koalisjoner, nettverk osv. som tar sikte på å forbedre sosiale og miljømessige forhold. I tillegg kommer prosedyrer, rutiner, arbeidsflyt eller uformell kollektiv atferd som påvirker handlinger internt blant aktørene.
- Ressursallokering: plassering og fordeling av penger, mennesker, kunnskap, informasjon og andre ressurser, for eksempel infrastruktur.

**Relasjonell forandring** handler om semi-eksplisitte endringer i erfaringer knyttet til hvilken rolle og betydning sentrale aktører har for å skape systemendring, gjennom:

- Relasjoner og nettverk: Kvaliteten på relasjoner og kommunikasjonen mellom aktørene i et system – spesielt mellom aktører med ulik historie og ulike holdninger.
- Maktdynamikker: Fordeling av beslutnings-makt, autoritet og formell og uformell innflytelse blant individer og organisasjoner.

**Transformativ forandring** handler om implisitte endringer i mentale modeller blant sentrale aktører i systemet, gjennom:

- Mentale modeller/mindset: Dyptliggende overbevisninger og antakelser og tatt-for-gitt-måter å handle på som påvirker hvordan vi tenker, hva vi gjør og hvordan vi snakker.

**Tabell 1.** Nærmere beskrivelse av de seks betingelsene for systemforandring, inspirert av Kania et al., gjengitt i Heimburg et al., 2024, s. 178.

Systemteori introduserer konseptet om «**leverage-punkter**», som kan forklares som innflytelses-punkter i et komplekst system der en liten endring kan føre til en stor forandring i systemet som helhet (Meadows, 2008). De seks betingelsene beskrevet ovenfor inneholder en rekke slike punkter som søker å identifisere og intervensere på driverne for system-adferd for å oppnå systemisk endring. Ifølge Meadow (2008) og Kania et al. (2018) er skifter i tankesett og mentale modeller det mest transformative elementet i systemforandring, koblet til verdier, forståelse av målsettinger og rammebetingelser, språk, og dominerende narrativer som påvirker hvordan aktører i systemet tenker og (sam)handler.

Sammenkoblingen mellom CI og systemteori kan oppsummeres slik:

- Systemteori forklarer hvorfor systemforandring er nødvendig for å adressere komplekse problemer effektivt.
- Systemforandring er målet, mens Collective Impact er en metode eller et rammeverk som kan brukes for å drive denne systemforandringen i praksis gjennom organisert og målrettet samarbeid på tvers av sektorer og aktører.

- Collective Impact anerkjenner systemenes kompleksitet ved å legge vekt på felles mål og koordinerte handlinger fra ulike aktører som opererer innenfor det samme systemet.

CI beskrives som en lovende tilnærming til å initiere, planlegge, gjennomføre og evaluere steg i systemforandring, basert i definerte samfunns mål (Kania et al., 2018; RealDania, 2022).

### Målrettede samfunnsoppdrag

Som beskrevet i kapittel 2 kan CI betraktes som en bestemt måte å organisere samarbeid på, som retter seg mot å oppnå bestemte visjoner og målsettinger. På denne måten er CI nært beslektet med «missions», som på norsk kan oversettes til målrettede samfunnsoppdrag som krever innovasjon og kollektiv handling. Missions gir retning gjennom ambisiøse og målbare samfunnsoppdrag, mens CI kan betraktes som en praktisk metode for å realisere disse gjennom tverrsektorielt samarbeid og praktisk organisering av samskaping.

Mission-drevet innovasjon vektlegger helhetlig og koordinert innsats for å nå ambisiøse målsetninger, eksempelvis å redusere sosiale ulikheter i helse og

livskvalitet (Larrue, 2021). Et av hovedpoengene i en mission-drevet tilnærming er å stimulere til tverr-sektorielle og transdisiplinære samarbeid, og å legge til rette for at offentlige, private og frivillige aktører forplikter seg til å samarbeide i arbeidet med spesifikke samfunnsutfordringer. Gode missions har noen felles kvaliteter: at de er modige, inspirerende og at de treffer presserende samfunnsutfordringer; har en tydelig, målrettet, målbar og tidsbestemt retning den ønsker å følge; ambisiøse, men realistiske og gjennomførbare; oppmuntrer til tverr-faglige og tverr-sektorielle tjenester og initiativer; og at de involverer flere mulige løsninger som har forankring nedenfra og opp (Mazzucato & Dibb, 2019).

Innovasjoner eller tjenester som inngår i en mission-drevet tilnærming kan variere i både innovasjonsgrad og ambisjonsnivå. Man kan dele dette inn i tre ulike nivåer:

- Inkrementelle hverdagsforbedringer: mindre justeringer og optimaliseringer av eksisterende tjenester og initiativer
- Demonstrasjonsprosjekter: uttesting- og prøving av nye tjenesteløsninger, initiativer og metoder, som også kan fungere som modeller for fremtidig praksiser
- Transformativ endringer: større transformativ endringer og initiativer som introduserer nye paradigmer for hvordan samfunnet håndterer utfordringer knyttet til inkludering og fellesskap gjennom livsløpet.

For å lykkes med initiativer og tjenester i en mission-drevet tilnærming er det viktig å balansere og fordele ressurser og oppmerksomheten strategisk mellom ulike nivåene. Dette innebærer både å opprettholde og forbedre eksisterende tjenester og løsninger, utforske og spre nye praksiser (eksempelvis ta lærdom av casene presentert i denne rapporten), samt å utvikle radikale og fremtidsrettede løsninger. Å opprette en portefølje av strategiske og systematiske initiativer og tjenester kan fungere som et navigasjonsverktøy i systemforandring, og den omstillingen som behøves for å lykkes med å redusere de sosiale samfunnsutfordringene. En missions-orientert tilgang bygger på prinsipper om samskaping som beskrives nærmere under.

## Samskaping

CI henger nært sammen med samskaping, og kan forstås som en måte å organisere samskaping i praksis på. De fem betingelsen for CI som beskrevet i kapittel 2 kan alle knyttes (mer eller mindre) til å initiere, designe, gjennomføre og evaluere løsninger som krever at ulike aktører kommer sammen om å oppnå felles målsettinger. **Samskaping** handler grunnleggende sett om at to eller flere offentlige og private aktører forsøker å løse et felles problem, en

utfordring eller en oppgave gjennom en konstruktiv utveksling av ulike former for kunnskap, ressurser, kompetanser og ideer for å fremme **fellesskapsverdier**, som for eksempel livskvalitet, sosial mobilitet og bærekraftig samfunnsutvikling (Torfing et al., 2016). Med andre ord handler samskaping om **prosesser** der ulike aktører får ting gjort gjennom å samarbeide med hverandre. Dette kan skje gjennom kontinuerlig forbedring av eksisterende løsninger eller gjennom innovative endringer som transformerer forståelsen av problemet og fører til nye måter å løse det på (Ansell & Torfing, 2021). Offentlige aktører kan inkludere politikere, ledere eller ansatte i førstelinjen, mens private aktører kan være tjenestebrukere, pårørende, frivillige grupper, organisasjoner, sosiale entreprenører eller private bedrifter. Målet er å involvere alle relevante aktører som kan bidra til å skape fellesskapsverdi.

Samskaping er nært beslektet med begreper som samproduksjon, men det er viktig å skille dem fra hverandre. Mens samproduksjon i snever forstand fokuserer på et interaktivt forhold mellom tjenesteytere og brukere i produksjon og levering av spesifikke tjenester, omfatter samskaping en bredere involvering av ulike offentlige og private aktører i hele policyprosessen, inkludert definering av problemer, utforming, implementering og evaluering av løsninger (Ansell & Torfing, 2021). Samskaping har et innovativt potensial og tar sikte på å transformere offentlig sektor til en arena for felles problemløsning og verdiskaping. Samskapingslogikken har vunnet stor popularitet i offentlig sektor og sees på som en viktig dimensjon innenfor New Public Governance (NPG), og som en motreaksjon på klassiske former for byråkratisk og hierarkisk ekspert-styring, og markedsorienterte logikker i tråd med New Public Management (NPM). Som Torfing et al. (2020, s. 32) påpeker:

*Samskapelse er en alternativ strategi som bryter både med den klassiske forestillingen om at den offentlige sektoren er eneansvarlig for å levere tjenester og problemløsning til innbyggerne, og den alternative NPM-forestillingen om at offentlig og privat sektor helst bør konkurrere om hvem som kan gjøre det billigst. Kjernen i samskapelse er å få offentlige og private aktører til å arbeide sammen og dele kunnskap og ressurser med hverandre i en felles bestrebelse på å lage en bedre, mer målrettet og mer innovativ politikk, og å skape mer kvalitet i offentlig tjenesteproduksjon uten at det dermed vil koste mer.*

Innen samskapingslitteraturen beskrives **plattformer og arenaer** som sentrale elementer for å få samskaping til å fungere i praksis ved å skape strukturer og møtepunkter for samarbeid og innovasjon. Vellykkede arenaer og plattformer for samskaping kan bidra til utvikling av nye former for stedsbasert samskaping og til å mobilisere et bredt aktørkart for å jobbe i retning av felles mål (Ansell & Torfing, 2021; Manley & Whyman, 2021).

**Plattformer for samskaping** kan forstås som organisatoriske rammer eller institusjonelle design som skaper muligheter og regler for selve samskapingprosessen. Disse plattformene har som mål å styrke samskaptede løsninger mellom innbyggere, offentlig sektor, frivillighet, private bedrifter og andre relevante aktører for å skape fellesskapsverdier. Plattformen for samskaping ta ta ulike former, som for eksempel midlertidige prosjektorganisasjoner, nettverk, frittstående organisasjoner og digitale løsninger. Disse plattformene rettes gjerne mot å stimulere ideer og innovasjonskraft, øke demokratisk samfunnsdeltakelse og mobilisere kollektiv handling. Slike plattformer kan fungere som et institusjonelt anker for å mobilisere samarbeidsrelasjoner mellom ulike aktører og mobilisere et bredt aktørkart mot felles mål. Skoler, barnehager og bibliotek trekkes fram som sentrale og universelle **ankerinstitusjoner** med stort potensial for å nå og inkludere grupper som i mindre grad deltar i organisasjons- og samfunnsnivå (Goldblatt et al., 2023; Heimburg et al., 2021; Heimburg & Røiseland, 2023).

**Arenaer for samskaping** er på sin side møteplasser hvor relevante og berørte aktører på tvers av sektorer og nivå kan møtes og dele kunnskap og ressurser med hverandre. Disse arenaene kan inkludere workshops og seminarer, beboermøter, foreldremøter, prosjektgruppemøter og andre møteplasser i lokalsamfunnet. Mens institusjonelle design gjennom plattformer setter grenser og regler for samskapingen, spiller lederskap og prosessledelse en viktig rolle i å fasilitere interaksjonen mellom aktørene på selve arenaen.

Å lykkes med samskaping som utvikler løsninger som fremmer en grønn og rettferdig omstilling krever et samspill mellom økonomiske ressurser og fellesskapsverdier. Som nevnt tidligere kan tradisjonelle, sektorinndelte tilnæringer virke mot sin hensikt hvis målet er å utjevne sosiale ulikheter og fremme livskvalitet for alle. Dette gjelder også for tradisjonelle tilnæringer til markedsøkonomi og sektorisert silobudsjettering. De dominerende økonomiske systemene som også preger norsk kontekst fremmer (økonomisk) vekst og fragmenterte løsninger framfor kollektiv påvirkning for å oppnå fellesskapsverdier og bestemte samfunns mål, slik CI legger opp til.

### Fra teori til praksis: En livskvalitetsøkonomi som kommer alle til gode

Et praktisk eksempel på bruk av teoretiske perspektiver beskrevet i dette kapitlet er bevegelsen i retning av livskvalitetsøkonomi («wellbeing economy»). En livskvalitetsøkonomi inviterer til nye samspill mellom offentlig sektor, frivillighet og sivilsamfunn, sosiale entreprenører, filantropi, boligsektor og eiendomsutvikling og andre relevante og berørte aktører slik vi beskrev i kapittel 2. Siden denne tilnærmingen til systemforandring og samfunnsutvikling er særlig

relevant for CI, vil vi i det følgende kort beskrive hva en livskvalitetsøkonomi kan være og peke på land, nettverk og aktører som kan gi inspirasjon i utvikling av nye CI-initiativer i en norsk kontekst.

**Livskvalitetsøkonomi** (well-being economy) defineres som et paradigmeskifte innen økonomisk tenkning (mindset shift), der de teoretiske perspektivene vi har presentert her søkes omsatt til praktisk handling og politikkutvikling. Land og lokalsamfunn som søker å utvikle livskvalitetsøkonomier deler noen sentrale kjennetegn som kort beskrives i avsnittene nedenfor. Overordnet målet for samfunnsutviklingen defineres tydelig som å fremme livskvalitet for alle, både nåværende og fremtidige generasjoner, i stedet for ensidig fokus på økonomisk vekst målt ved for eksempel BNP. Dette innebærer at samfunnsverdi i økende grad måles i «brutto nasjonal livskvalitet», og at handlinger og prioriteringer tar hensyn til planetens tålegrenser. Med andre ord: en grønn og rettferdig omstilling av samfunnet.

En livskvalitetsøkonomi legger til grunn at økonomiske systemer skal tjene menneskers felles beste og planeten vi deler, og ikke omvendt. Sentrale prinsipper inkluderer verdighet for alle, sosial rettferdighet, aktiv deltakelse fra innbyggerne, respekt for naturen, samt en opplevelse av mening og tilhørighet i fellesskapet. Overgangen til en slik økonomi krever samskaptede løsninger på tvers av sektorer, med vekt på medborgerskap og verdighet. Det handler også om å utvikle økonomiske logikker der investeringer i barns, unge og framtidige generasjoners oppvekstvilkår prioriteres, og der et bredt spekter av samfunnsaktører går sammen for å oppnå ønskede samfunnsendringer.

Livskvalitetsøkonomi oppfyller og krever mange av forutsetningene for dyptgripende systemforandring, og er en tilnærming som «oversetter» kunnskap om livskvalitet og samfunnsdeltakelse med innsikter fra systemteori, mission-drevet innovasjon, og samskaping og samstyring til politikkutvikling, planlegging og praktisk handling. Flere land og organisasjoner, spesielt de som er en del av Wellbeing Economy Alliance (WEAll) og nettverket Wellbeing Economy Governments (WEGo), jobber aktivt med å utvikle og implementere prinsipper for en livskvalitetsøkonomi. Eksempler inkluderer New Zealands «Wellbeing Budget» og arbeidet i Wales med «Wellbeing of Future Generations Act». Dyptgripende systemforandring i tråd med en livskvalitetsøkonomi var en sentral anbefaling «Marmot-rapporten» for Norge; en kunnskapsoppsumming om sosiale ulikheter i helse og livskvalitet i Norge siden 2014 (Goldblatt et al., 2023) og i utkast til ny nasjonal livskvalitetsstrategi (Regjeringen, 2021). I norsk kontekst er det så langt ingen konkrete eksempler på utvikling av livskvalitetsøkonomi, men Oslo kommune har tidligere har lansert ambisjoner om å utvikle et «livskvalitetsbudsjett» (Goldblatt et al., s. 165).

Selv om visjonene om en livskvalitetsøkonomi på mange måter representerer et paradigmeskifte, må slike perspektiver kobles til eksisterende økonomiske og markedsbaserte realiteter. For mange aktører, som også opererer kommersielt, er det viktig å finne praktiske måter å bidra til samfunnsverdi innenfor dagens økonomiske rammer. CI kan fungere som en praktisk rammeverk for å iverksette de systemiske endringene som er nødvendige for å bevege seg mot et samfunn som prioriterer livskvalitet for alle som øverste samfunns mål, og som samtidig hensyntar dagens realiteter. Siden CI knyttes til dyptgripende systemforandringer kan lokale CI-initiativer bidra til å initiere samfunnsendring nedenfra-og-opp i retning av livskvalitetsøkonomi i norsk kontekst.

### Oppsummering

For å løse både nåværende og framtidige samfunnsutfordringer kreves nytenking og modige beslutninger, og det trengs en endring i hvordan vi tenker om samfunnsutvikling. Ved å fremme mattering

og livskvalitet gjennom deltakelse, samarbeid og innovasjon og kan vi utvikle et samfunn som ikke bare er økologisk bærekraftig, men også inkluderende og rettferdig - og det er gjennom helhetlige og systemiske grep at vi kan sikre en bedre framtid for alle der økonomien blir et virkemiddel og ikke et mål i seg selv. En mission-orientert og samskapende tilnærming som involverer et bredt spekter av aktører og ikke minst gir en høytaler til stemmer som må høres og løftes, kan gi dypere innsikt i **hva** de presserende samfunnsutfordringene er, og sette retning for tydelige, målrettede oppdrag som kan drive visjonene fremover gjennom kollektiv handling og dyptgripende systemforandringer. En livskvalitetsøkonomi kan legitimere **hvorfor** vi må jobbe på tvers av sektorer og fag for å sikre at økonomien tjener folk, fellesskap, og planeten vi deler, og ikke omvendt. Gjennom systemforandring og demokratisk forankring sikrer man **hvem** som deltar i prosessen, og at initiativene man setter i gang er legitime, inkluderende og reflekterer innbyggernes faktiske behov og verdier.



# 4

## Metodisk tilnærming

I dette kapittelet gjør vi rede for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for rapporten. Vi beskriver hvordan vi har innhentet og systematisert informasjon om erfaringer fra collective impact-initiativ i Norden, samt hvilke kilder og kriterier som har vært sentrale i det systematiske arbeidet. Videre redegjør vi for hvordan vi har avgrenset og strukturert søket, og analysert materialet for å sikre en helhetlig og relevant framstilling av tematikken.

Formålet med rapporten er å belyse hva vi kan lære, og hva vi bør unngå, for å lykkes med implementering av CI-inspirerte initiativer i Norge.



# Søkeprosess

Denne rapporten undersøker kunnskap, erfaringer og opplevelser knyttet til Collective impact-initiativ i Norden, med særlig vekt på tiltak som fremmer sosial bærekraft, livskvalitet og levekår. Fokuset er på samskapende samarbeid og partnerskap som involverer offentlige, private og frivillige aktører, inkludert kommunale og fylkeskommunale instanser, næringslivet og sivilsamfunnet.

Rapporten omfatter collective impact-initiativ fra 2015 og fremover, og dekker de nordiske landene: Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island. Den geografiske avgrensningen er begrunnet i de strukturelle og institusjonelle likhetstrekkene mellom disse landene, særlig med hensyn til den nordiske velferdsmodellen.

Kildematerialet i denne rapporten er hentet fra ulike databaser som dekker akademisk litteratur, kollektivt samarbeid, samfunnsutvikling og organisatorisk endring. Det omfatter publikasjoner på norsk, svensk, dansk og engelsk. I tillegg er det gjennomført søk i grålitteratur for å inkludere relevant materiale som ikke nødvendigvis er publisert i tradisjonelle vitenskapelige kanaler. Fullstendige case-beskrivelser og søkestrategi ligger som vedlegg.

Nedenfor presenteres tabell 2, som viser oversikten over kildene og materialet vi har sett nærmere på, og som ble diskutert og fremhevet i kapittel 5.

Initiativ	Kilde	Forkortelse	Diskutert i følgende funn-del	Referanser
Flere i Fællesskaber	Arbeidspakke, rapport Vitenskapelige artikler	<i>FiF</i> <i>MoTo (More Together)</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Kjerneorganisasjon - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter - Felles målesystemer/verktøy - Åpen og kontinuerlig dialog - Felles målesystemer/verktøy	Bärenholdt, 2024; Hargaard, A., Bo, A., & Lasgaard, M. (2021); Pedersen, P. B., & Swane, C. E. (2024) Mathias Lasgaard et al., 2023; Nielsen et al., 2024
RealDania	Rapport	<i>RealDania</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Kjerneorganisasjon - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter	RealDania, 2022
CentrumAkadmin	Rapport	<i>Centrum-Akademien</i>	- Kjerneorganisasjon	Livförsäkringsbolaget Skandia, 2019
MedVind i Østerbyen	Rapport, vitenskapelig artikkel og PhD-avhandling	<i>MiØ</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Kjerneorganisasjon - Gjensidige forsterkende og koordinerte aktiviteter - Felles målesystemer/verktøy	Moos-Bjerre, 2022, Lindegaard, 2024
Collective Impact Husby	Effektrapport	<i>CI Husby</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Kjerneorganisasjon - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter - Felles målesystemer/verktøy	Folkets Husby, & RISE Social & Health Impact Center (2023)
Collective impact Bäckby	Effektrapport	<i>CI Bäckby</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter - Felles målesystemer/verktøy	Västerås Stad, Mimer, IKEA, & Rädda Barnen (2024)
Frölunda Torg og Vivalla	Rapport	<i>MISUM</i>	- Kjerneorganisasjon	Stigzelius, I. (2021)
Hjem til alle	Rapport	<i>Hjem til Alle</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter	RealDania, 2022
Bo Trygt	Rapport	<i>Bo Trygt</i>	- Felles visjon, agenda og mål - Åpen og kontinuerlig dialog - Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter	RealDania, 2022

**Tabell 2.** Oversikt over relevante og inkluderte kilder/referanser i kapittel 5.

## Analyse

Vi har brukt en deduktiv tematisk analysemetode (Braun & Clarke, 2006) i gjennomgang av litteraturen for å identifisere suksessfaktorer og utfordringer knyttet til de fem komponentene i Collective Impact (CI)-rammeverket. I analysen har vi også hatt på oss de teoretiske «brillene» som ble presentert i kapittel 3, og vi har vært særlig fokusert på å trekke ut funn som er relevante og nyttige for en norsk kontekst. Vi har spesielt sett etter innsikter som kan informere samfunnsrådet om å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeid og samfunnsliv, og hvordan CI-prinsippene kan anvendes for å fremme denne integreringen.

Den deduktive tilnærmingen innebærer at vi startet med et teoretisk rammeverk og en forhåndsbestemt

forståelse av de fem komponentene i CI: felles agenda, felles målesystemer, koordinerte aktiviteter, kontinuerlig kommunikasjon, og backbone-organisasjoner. Vi har deretter analysert litteraturen for å avdekke hvordan disse komponentene manifesteres i ulike casestudier, og hvilke faktorer som har blitt identifisert som kritiske for suksess i praksis. Gjennom denne prosessen har vi identifisert både de sentrale mulighetene og de utfordringene som kan oppstå når disse prinsippene implementeres i ulike kontekster.

Funnene fra denne analysen gir oss et fundament for å vurdere hvordan Collective Impact kan tilpasses og implementeres i norske kontekster, med spesielt fokus på inkludering i utdanning, arbeid og samfunnsliv.



# 5

## Hva vet vi om CI i en Nordisk kontekst?

Dette kapitlet oppsummerer kunnskap om CI i en Nordisk kontekst basert i gjennomgangen av aktuell litteratur og lovende eksempler fra praksis. Kapitlet er strukturert i fem delkapitler som speiler de dem forutsetningene for CI som beskrevet i kapittel 2. Under hvert hovedtema/delkapittel beskriver vi sentrale funn fra analysen. Vi har lagt inn beskrivelser på ulike caser underveis. Casene er plassert ut fra det vi vurderer som en «beste praksis» på CI-dimensjonen som omtales i delkapitlet.



# Felles visjon, agenda og mål

Gjennomgangen av litteraturen viser at en felles visjon for hva man ønsker å oppnå er avgjørende for å lykkes med *Collective Impact*-initiativer. Agendaen og målsettingene fungerer som en felles referanseramme og styringsverktøy for samarbeidet mellom aktørene og bidrar til å skape en felles forståelse og retning. I en nordisk kontekst har visjon, agenda og mål ofte vært knyttet til samfunnsutfordringer som utdanning (for eksempel frafall og fullføring i skolen), sysselsetting (andel unge i jobb eller utdanning), helse og livskvalitet (både fysisk og psykisk helse, og ensomhet) samt sosial mobilitet (inntekts- og utdanningsnivå over tid og på tvers av generasjoner).

Nedenfor presenteres et følgeeksempel («best practice») på felles visjon, agenda og mål, igjennom

et utdrag fra en case-beskrivelse av *Hjem til Alle-alliansen*.

Deretter viser vi til sentrale funn, suksessfaktorer og fallgruver i litteraturen knyttet til CI-dimensjonen «felles visjon, mål og agenda», fordelt gjennom tre underkapitler:

- Enighet om utfordringsbildet er sentralt for å lykkes
- Innbyggerinvolvering og lokalforankring
- En målbar visjon sikrer felles innsats og muligheter for evaluering

## Hjem til Alle alliansen – et felleskrafttak mot ungdomshjemløshet i Danmark

**Bakgrunnen for** initiativet var en bekymringsfull tendens med økende ungdomshjemløshet i perioden 2009 til 2015. **Basert på dette** ble Hjem til Alle alliansen etablert med en **tydelig og ambisiøs visjon**: *Å stoppe hjemløshet blant unge i Danmark!*

For å sikre et solid fundament for visjonen, ble det i alliansens innledende fase lagt betydelig vekt på noen nøkkelementer:

### Robust kunnskapsgrunnlag

For å kunne enes om en felles visjon og agenda, var det avgjørende å først etablere et robust kunnskapsgrunnlag om hjemløshet blant unge i Danmark. Dette inkluderte å bruke eksisterende forskning på området fra VIVE (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd), samt en utredning om hvordan man effektivt kunne stoppe hjemløshet i Danmark. Det ble understreket at kunnskapsgrunnlaget var essensielt for å skape en felles forståelse og enighet om utfordringene, og for å kunne utvikle målsetninger og en handlingsplan.

### Aktørnettverk

Videre var det viktig å identifisere og engasjere relevante aktører innenfor feltet for å kartlegge ulike perspektiver og undersøke muligheten for å danne en kompetente og ressurssterk allianse. Her involverte man større danske kommuner, private og frivillige organisasjoner, boligselskaper og andre filantropiske stiftelser. Den innledende dialogen på tvers av disse aktørene var helt sentral for å oppnå enighet både om det overordnede målet og den strategiske tilnærmingen.

### Tydelig strategi og kontinuerlig arbeid

På bakgrunn av det solide kunnskapsgrunnlaget og positive erfaringer både nasjonalt og internasjonalt, ble alliansen i de første årene enig om å adoptere Housing First som sin overordnede strategi (se mer i fullstendig case-beskrive i vedlegg). Siden etableringen har alliansen kontinuerlig arbeidet for å fremme sin felles agenda gjennom en rekke konkrete tiltak. Dette inkluderer felles kommunikasjons- og påvirkningsarbeid, samt aktiv utvikling av ny kunnskap og utprøving av innovative løsninger. I tillegg deltar partnerne i alliansen aktivt i påvirkningen av politiske dagsordener og relevante prosesser fra sine respektive posisjoner for å fremme det felles målet om å stoppe hjemløshet.

### Filantropien

Filantropiske aktører som Bikubenfonden og RealDania spilte en avgjørende rolle ved å tilføre nødvendig finansiering og bidra til utvikling av ny innsikt. Bikubenfonden har forpliktet seg til denne dagsordenen over en tiårsperiode og har bevilget midler til driften av alliansens sekretariat.

## Enighet om utfordringsbildet er sentralt for å lykkes

For å skape en felles visjon, agenda og mål er det avgjørende at alle involverte aktører deler en felles visjon om forandring, en felles retning man ønsker å arbeide mot, og en felles forståelse av de underliggende utfordringene som initiativet skal håndtere. I flesteparten av initiativene i litteraturgjennomgangen er det en nedadgående trend eller en negativ utvikling i ulike psykososiale eller økonomiske faktorer som er bakgrunnen for oppstarten av prosjektene. Eksempelvis tok man i Husby utgangspunkt i et tidligere påstartet prosjekt som adresserte stigma rundt psykiske uhelse som bakgrunn for *CI Husby*. I *Hjem til Alle* var det betydelig økning i unge hjemløse som var utgangspunkt for etableringen av alliansen.

I andre initiativ kan det være nysgjerrighet eller en negativ forventning/manglende innsikt om hvordan statusen er, som utløser et behov for utvikling av et kunnskapsgrunnlag – som igjen blir starten på en visjon. Dette virker å være tilfellet i *MiØ (MedVind i Østerbyen)*, til tross for at man var klar over at bydelen slet med sosioøkonomiske utfordringer.

Felles for initiativene er erkjennelsen om at sosiale samfunnsutfordringer preger lokalsamfunnet eller bydelene, og har ført til at ulike kommunale, private eller ideelle aktører har tatt initiativ til å utforske og kartlegge disse områdene. Prosessen for å enes en felles visjon, agenda og mål har vist seg å variere. I *CI Husby* ble det for eksempel gjennomført en felles workshop, arrangert av Folkets Husby, for å kartlegge livskvalitetsfaktorer i området med ulike aktører som daglig møte innbyggerne. De utviklet deretter et manifest med felles prinsipper og verdier og en felles «mission» med fokus på økt livskvalitet og psykisk helse. En samskapende prosess som involverte beboernes erfaringer, data og forskning ble deretter brukt for å forme agenda. I et annet eksempel kan vi trekke frem *MiØ*, hvor Esbjerg kommune og Lauritzen Stiftelsen etablerte en felles agenda gjennom et 6 måneders langt avklaringsforløp, som inkluderte en analyse av data om Østerbyen og diskusjoner med representanter fra kommune, sivilsamfunn og stiftelsen for å identifisere utfordringer og utviklingspotensial for barn og unge.

I kunnskapsgrunnlaget fra *RealDania* understrekes det at det er et fundamentalt prinsipp at alle aktører deler felles visjon for endring og en felles forståelse for problemet, for å sikre at alle arbeider mot det samme overordnede målet om å skape en reell forandring. Uten en felles visjon og agenda risikerer man at de involverte aktørene har ulik forståelse av problemet og derfor trekker i forskjellige retninger. Det påpekes også at en felles visjon og agenda er avgjørende for å kunne samordne innsatsen og mobilisere for å nå målsetninger (*MiØ*). Erfaringer fra *MedVind i Østerbyen* viser også at selve avklaringsforløpet fungerte som en gjensidig forhandlingsprosess hvor utfordringer og utviklingspotensial ble

identifisert av alle involverte parter. På denne måten var prosessen med å komme frem til en felles agenda i seg selv verdifull, da den skapte en felles forståelse og eierskap til problemstillingen. Det samme ble erfart i *Hjem til Alle-alliansen* og *Bo Trygt*, hvor aktører med ulike utgangspunkt klarte å samle seg rundt en felles strategi, og viste at en enhetlig agenda kunne forene og skape felles forståelse mellom ulike aktører (*RealDania*).

## Innbyggerinvolvering og lokalforankring

Innbyggermedvirkning berører flere av elementene i Collect impact-rammeverket, og er i tråd med prinsippene om å involvere «målgruppen» av problemet i utviklingen av løsninger. Dette kan også forstås som en nedenfra-og-opp tilnærming, som påpeker viktigheten av at ideer, initiativ, forslag og løsninger bør komme nedenfra, og at disse settes i gang i lokalsamfunnene.

Fellesskap er et nøkkelord som går igjen, og i fellesskapet har alle involverte ulike roller, men samarbeider gjennom felles handlingsplaner som forener visjonen, agendaen og målsetningene (*CI Husby, RealDania*). For eksempel kan man si at **filantropene** sikrer langsiktig finansiering og muligheter for samskapende arbeid mellom aktører, **samarbeidsaktørene** driver gjensidig forpliktende, og koordinerte aktiviteter og jobber aktivt for systemisk endring; **kommunens engasjement** sikrer langsiktig forpliktelse til (og politisk forankring) av initiativet; og **kjerneorganisasjonen** setter retningen for arbeidet sammen med partene, legger til rette for prosessen og sikrer læring og evaluering gjennom hele samarbeidet. **Innbyggerne**, gjennom deres erfaringer og lokalt eierskap, miljø og ekspertise, sitter med makten i å sikre at agendaen er relevant, legitim og forankret i lokalsamfunnets behov og ressurser. Dette ser vi er gjennomgående i litteraturgjennomgangen, hvor innsamling av kvalitativ (tanker, meninger, refleksjoner, erfaringer, mm.) og kvantitativ (statistisk kartlegging og oversikt) informasjon er en gjennomgående arbeidsmetode. I flesteparten av initiativene ble innbyggerinvolvering omtalt som grunnleggende for å etablere en felles agenda. Et viktig poeng som kommer frem i innbyggerinvolvering og lokaldrevet innovasjon er at det også i stor grad handler om å engasjere og ansvarliggjøre innbyggere og lokalaktørene til å bidra inn i initiativene, så vel som å lære fra dem.

At visjonen har utgangspunkt i lokal forankring og at innovasjon og utvikling av tjenester og løsninger bør foregå i lokalsamfunnet handler nettopp om å sørge for at man ivaretar og sikrer at visjonen, agendaen og målsetningen er direkte rettet mot lokale behov (*CI Husby, CI Bäckby, FiF, MiØ, RealDania*). Å lykkes med involvering fra starten og underveis, har også vist seg å øke målgruppens engasjement (*CI Husby*). Gjennomgang av litteraturen viser at flesteparten av initiativene anvender begreper knyttet til brukerinvolvering

og brukermedvirkning, og i *MedVind i Østerbyen* har det blitt omtalt som et sjette grunnleggende element for Collective impact-initiativ, for å sikre at målgruppen involveres og får medbestemmelse. Når innbyggerne selv er en sentral del av prosessen har man også i større grad lyktes med å finne en felles agenda, noe som kommer frem i arbeidet med innbyggerinvolverte workshops i *Flere i Fællesskaber*.

### En målbar visjon sikrer felles innsats og muligheter for evaluering

Å kunne måle visjoner, agendaer og målsetninger er ofte avgjørende for å sikre en felles forståelse og retning i arbeidet. I en evaluering av *MiØ* kom det frem at de deltakende aktørene følte på en uklarhet om initiativets tilnærming og formål, noe som førte til en manglende felles forståelse for initiativets rolle og den faktiske målgruppen. Gjennomgang av litteraturen viser tydelige målbare visjoner som drives av kontinuerlig systematisk datainnsamling og overvåking på tvers av aktører og innsatsområder for å skape felles engasjement; sikre ansvarlighet; og vurdere måloppnåelse. Datadrevet innsamling og innsikt går igjen som et suksessmål for nå en felles visjon og agenda, noe man ser iblant annet *CI Husby, FIF og Hjem til Alle*. I disse initiativene har man lagt vekt på datainnsamling og analyse som et første skritt for å definere prioriterte utfall og målsetninger, og et solid kunnskapsgrunnlag danner et felles fundament, og erfaringer viser at datadrevne initiativer som aktivt bruker kunnskap og data har større potensial til å lykkes med sine visjoner om å skape varig endring (*RealDania*).

Man kan lykkes med å samle aktører rundt felles visjoner, agenda og mål, selv om de ikke nødvendigvis er målbare. Erfaringer har da vist at dette kan by på problemer. I *MedVind i Østerbyen* ble det uttrykt et ønske om systemiske endringer, men som aldri ble konkretisert skriftlig som strategi eller evaluering. Dette førte til at et mislykket forsøk på å skape et felles verktøy for å måle disse endringene. I *CI Bäckby* opplevde man at målene bidro til å drive arbeidet fremover, men siden de ikke var formulert i nøkkeltall eller definisjoner var det svært vanskelig å si om de var nådd.

## Suksesspunkter og utfordringer

### Suksesspunkter:

- Etablering av felles visjon, agenda og mål gjennom solid kunnskapsgrunnlag og felles forståelse av utfordringen
- Involvering av relevante og kompetente aktører fra flere ulike sektorer er med å sikre et bredt perspektiv i utviklingen av visjon og agenda. Spesielt fremheves inkludering av innbyggere og aktører i lokalsamfunnet.
- Være innforstått med at det tar tid å forankre og utbre en felles visjon og agenda - en prosess som krever kontinuerlig innsats og kommunikasjon for å sikre at alle involverte har en felles forståelse av utfordringen og et eierskap til det som skal gjøres
- Målbar visjon og agenda skaper felles forståelse og mulighet for å lykkes med evaluering

### Fallgruver/utfordringer:

- Involvering av innbyggere og lokale aktører i arbeidet med en felles visjon og agenda kan også bety å avgi kontroll og overlate prosesser. Dette kan utfordre faglige ståsteder og kreve åpenhet for andres perspektiver, hensyn og rammevilkår. Risikoen her er at aktører kan være motvillige til å gi slipp på kontroll eller vanskeligheter med å akseptere andre perspektiver (*RealDania*)
- Mangel på felles språk og strategiske verktøy for å snakke om langvarige, bærekraftige systemiske endringer, og hvordan man kan måle dette i ettertid
- Mangel på skriftlig nedfelling av visjoner, strategier og forventninger fører til manglende felles forståelse for visjon og agenda
- Innbyggerinvolvering krever tilpasning til og forståelse av ulike målgrupper. Å glemme å legge til rette for ulike samarbeidsaktiviteter kan føre til følelse av utilgjengelighet og mindre engasjement

# Åpen og kontinuerlig dialog

God kommunikasjon er en sentral forutsetning for alle typer samarbeid og utgjør en kjernekomponent i CI-rammeverket. Åpen og kontinuerlig dialog er avgjørende for å bygge tillit, styrke relasjoner og sikre at aktører arbeider samordnet mot en felles visjon og agenda.

På neste side presenteres et følgeeksempel («best practice») på åpen og kontinuerlig dialog, igjennom et utdrag fra en case-beskrivelse av *Collective impact Husby*.

Deretter viser vi til sentrale funn, suksessfaktorer og utfordringer i litteraturen knyttet til CI-dimensjonen «Åpen og kontinuerlig dialog», fordelt gjennom tre underkapitler: 1) relasjonsbygging og tillit, 2) tydeliggjøring av ansvar og rollefordeling, 3) samlende aktiviteter.

## Relasjonsbygging og tillit

For å lykkes med en kontinuerlig og åpen dialog mellom alle aktører og involverte parter i initiativene, peker kunnskapsgrunnet fra litteraturgjennomgangen på flere sentrale nøkkelpunkter: Det må foregå en gjensidig utveksling av informasjon og perspektiver; det må foregå flere års regelmessige møter slik at deltakerne blir tilstrekkelig kjent; kommunikasjonen må tilpasses de ulike aktørenes behov og preferanser; man må benytte ulike kanaler for å best mulig nå ut til flest mulig; kommunikasjonen må være tydelig og tilgjengelig; og man må drive aktiv lytting og involvering for å åpne opp for alle perspektiver og erfaringer.

En åpen og kontinuerlig dialog har vist seg å være svært effektiv for å bygge tillit, sikre felles mål og opprettholde motivasjon og engasjement blant aktørene (*RealDania*, *MiØ*). Greier man i tillegg å sørge for at kommunikasjonen er tillitsfull – at den bygger på ærlighet, forståelse og tillit – viser erfaringene at den befester seg som trygghet i deling av utfordringer og vanskelige problemstillinger (*RealDania*, *MiØ*). Det fremheves i litteraturen at denne tilliten er en forutsetning for at man dele utfordringer og vanskelig problematikk, og dermed også søke hjelp fra involverte aktører. Tillit handler derfor om å lykkes med å kommunisere åpent både om suksesser og utfordringer. Å bygge relasjoner og skape tillit er ikke noe som skjer over natten. Som nevnt ovenfor kreves det regelmessige møter mellom aktører, samarbeidspartnere og innbyggere for å bli kjent med hverandre, og etter hvert skape rom for å anerkjenne hverandres felles motivasjon, bakgrunn og perspektiver.

Selv om åpen og kontinuerlig kommunikasjon må initieres og gjennomføres av alle involverte parter

og aktører, har likevel kjerneorganisasjonen en helt sentral rolle gjennom å skape, tilrettelegge og endre arenaer for dialog. I mange tilfeller eksisterer allerede disse arenaene, men kjerneorganisasjonen (nærmere diskutert i kapittel om «Kjerneorganisasjon») spiller en aktiv rolle i å invitere aktører inn i disse rommene og skape en felles arena – metaforisk kalt «gathering tables» (*MiØ*). Denne praksisen, som inkluderer å sette opp møter og forberede agendaer, men også å legge til rette for et sted hvor man kan være sårbar og åpen om utfordringer og suksesser, er med å bygge relasjoner mellom aktører som kanskje ikke hadde samarbeidet tidligere (*MiØ*, *RealDania*).

I arbeidet med ulike sårbare målgrupper er åpen og tydelig kommunikasjon avgjørende for å bygge sterke relasjoner. Litteraturen fremhever spesielt betydningen av en klar introduksjon til dialogens formål samt en åpen forventningsavstemning fra start. Dette skaper trygge og tydelige rammer for de første møtene og bidrar til å redusere usikkerhet om både relasjonen og dens hensikt. Når både aktører og målgruppen deler en felles forståelse av relasjonens innhold, dannes et solid grunnlag for tillit og en positiv utvikling over tid. Dette prinsippet vektlegges sterk i *FIF*'s arbeid med eldre innbyggere.

## Tydeliggjøring av ansvar og rollefordeling

Som tydeliggjort i tidligere kapittel om felles visjon, agenda og mål, kan mangel på skriftlig nedfelling av forventninger føre til misforståelser og mangelfull evaluering og oppfølging av mål. Det samme gjelder tydelig kommunikasjon for å definere og avklare de ulike rollene og ansvarsområdene til de involverte aktørene (*MiØ*, *RealDania*, *CI Husby*). Erfaringer fra initiativene viser at mangel på god kommunikasjon kan føre til forvirring, frustrasjon og ineffektivt samarbeid. Å prioritere kommunikasjonsaktiviteter og bruke ulike kanaler (nyhetsbrev, fysisk og digitale forum, sosiale medier, workshops, mm.) for å nå ut til både samarbeidspartnere, beboere og interessenter er med å sikre at alle involverte får tilstrekkelig informasjon om hva som foregår i arbeidet, og har vist seg å være svært effektivt for å formidle kunnskap, tydeliggjøre roller, og skape eierskap mot et felles mål (*FIF*, *MiØ*).

I evalueringen av *MedVind i Østerbyen* erfarte flere deltakere fra lokale organisasjoner en betydelig kommunikasjonssvikt etter «klyngeforløpene» (en prosess der lokale aktører, som foreninger og organisasjoner, samarbeider i tematiske eller geografiske «klynger» for å utvikle og gjennomføre ulike initiativer), som ble beskrevet som «radiostillhet» fra kjerneorganisasjonen. Denne mangelen på oppfølging medførte frustrasjon og en opplevelse av at deres bidrag ikke

## Collective impact Husby – en modell for å styrke lokale aktørers innsats for økt trivsel

*Collective Impact Husby legger stor vekt på å **oppmuntre til kontinuerlig kommunikasjon** som en **grunnleggende forutsetning** for sitt områdesutviklingsarbeid med fokus på **beboernes behov**.*

### Gjensidig og inkluderende kommunikasjon

Fra oppstartsfasen har CI Husby erkjent at åpen og hyppig dialog mellom de mange involverte aktørene – som inkluderer beboere, ideelle organisasjoner, kommunale aktører, helsevesenet og næringslivet – er essensielt for å bygge tillit, sikre felles forståelse og drive den ønskede positive utviklingen fremover. Tilbakemelding fra beboere og deltakende aktører er en prioritert del av kommunikasjonsstrategien, og brukes for å identifisere behov og formulere løsningsforslag. Dette formidles tilbake til de som er en del av prosessen for å innhente synspunkter før beslutninger tas. Dette sikrer at en kontinuerlig utveksling som bygger på lokalt engasjement og eierskap. Kontinuerlig dialog og informasjonsutveksling er ansett som kritisk for å sikre koordinering mellom ulike innsatser og tilpasse strategier underveis.

### Regelmessige uformelle møteplasser

Et sentralt element i Husbys tilnærming til kontinuerlig kommunikasjon er bruken av samskapende workshops. Disse regelmessige møteplassene har fungert som en arena hvor ulike perspektiver og erfaringer deles, felles mål utformes og enighet om arbeidsfordeling oppnås. Spesielt i oppstartsfasen, da beslutningen om å utvikle en felles, stedsbasert modell ble tatt, var disse workshopene avgjørende for å sikre at alle parter strøket i samme retning og delte en felles visjon. *Selv under pandemien, da fysiske møter ikke var mulig, viste Husby fleksibilitet ved å omstille seg til digitale møter og felles idéutvikling gjennom ulike online verktøy.*

### Manifestering av et felles narrativ

For å sikre en felles forståelse og forankring i beboernes erfaringer, har Collective Impact Husby også lagt vekt på å utvikle et felles narrativ, blant annet gjennom et manifest. Denne prosessen i seg selv er en form for kommunikasjon, hvor beboernes stemmer og området historie blir integrert i den overordnede målsettingen om å øke helse og velvære i Husby. Avslutningsvis kan det sies at Collective Impact Husby har bygget sin tilnærming på en erkjennelse av at varig, positiv endring krever en kontinuerlig strøm av kommunikasjon på alle nivåer – kommunikasjon er ikke bare et verktøy, men en integrert del av selve initiativet for å skape en bærekraftig og beboerdrevet områdeutvikling i Husby.

ble anerkjent eller fulgt opp, og man opplevde en tydelig klarhet rundt hvordan deres rolle i det videre arbeidet skulle forstås og ivaretas.

I CI Husby ble det lagt vekt på å identifisere historiske erfaringer fra beboere og organisasjoner gjennom en inkluderende og transparent prosess. Denne åpne kommunikasjonen bidro til å forme verdigrunnlaget for samarbeidet og *hvordan de ulike aktørene skulle forholde seg til hverandre og arbeidsprosessen*. Videre ble viktigheten av tidlig arbeidsfordeling understreket for å unngå at eierskapet til arbeidet kun lå hos én aktør. En klar kommunikasjon av denne arbeidsfordelingen var avgjørende for at alle skulle forstå sitt ansvar og bidra inn mot initiativet

Erfaringene fra litteraturgjennomgangen viser at de ulike initiativene påpeker åpen og kontinuerlig kommunikasjon som er en kritisk faktor for å etablere, opprettholde og avklare roller og ansvar i de ulike arbeidene som utføres. Dette inkluderer tidlig dialog for å skape felles forståelse, tydelig definering av ansvarsområder i formelle avtaler eller retningslinjer, kontinuerlig informasjonsflyt for å sikre at alle er oppdatert og engasjert, og en koordinerende enhet

(kjerneorganisasjonen) som aktivt kommuniserer om fremdrift og forventninger.

### Kommunikasjon som samlende aktivitet

Gjennomføring av workshops går igjen i de aller fleste initiativene, og har vist seg å være et velfungerende verktøy i arbeidet med å vedlikeholde involvering av innbyggere og aktører, kartlegge behov og erfaringer, og ha en generell samlende effekt i initiativet. Workshops har også vist seg å være et godt verktøy for å opprettholde kontinuerlig kommunikasjon (FIF), og har blitt benyttet regelmessig som en prosess for å «samle laget» og drive prosessen fremover sammen.

Når kjerneorganisasjonen og aktørene legger til rette for, og har fokus på, kontinuerlig og åpen dialog så har man erfart at dette etablerer en støttende og tillitsbyggende relasjon mellom de ulike aktørene (*RealDania*). Det er enklere å bli kjent og forstå hverandres perspektiver hvis kommunikasjon bygger bro mellom de ulike aktørene, organisasjonene og kulturene (*MiØ*).

Både i *CI Husby* og *CI Bäckby* ble det lagt stor vekt på å sikre inkluderende og transparente prosesser for å identifisere behov og utforme relevante tiltak. Gjennom etableringen av åpne forum for dialog omkring sentrale temaer ble både beboere og lokale organisasjoner aktivt involvert i prosessen. Denne åpne og deltakende tilnærmingen bidro til at ulike perspektiver og erfaringer ble løftet frem og tatt hensyn til. Videre la den inkluderende dialogen grunnlaget for en felles eierskapsfølelse til de foreslåtte tiltakene. Når involverte aktører opplever at deres stemme blir hørt og verdsatt, styrkes engasjementet og forpliktelsen til å bidra i gjennomføringen. På denne måten kan åpne og transparente prosesser fungere som en samlende kraft i lokalsamfunnet og legge til rette for langsiktig samarbeid og sosial bærekraft.

I *Hjem til Alle*-alliansen var det utfordrende å oppnå en felles enighet om Housing First-strategien, og førte til omfattende diskusjoner og åpen dialog på tvers av en mangfoldig aktørgruppe. Igjennom kommunikasjonsstrategien ble det gjennomført en kampanje, «Stop Hjemløshet!», som forsøkte å skape felles bevissthet og mobilisere støtte for strategien. I *Bo trygt* var tilnærmingen å se utfordringene fra et «360 grader perspektiv», som krevde involvering og kommunikasjon på tvers av borgere, fagfolk og samfunnsstrukturer. Selv om ulike «organisasjonskulturer» kunne skape utfordringer, var det åpen dialog som var nødvendig for å bygge felles forståelse av problemet og veien videre. *MoTo*-programmet, for å redusere ensomhet, satset på «Mobilization» for å øke fellesskapsengasjementet. Dette innebar kontinuerlige kampanjeaktiviteter og mobilisering av lokale partnere gjennom nettverksmøter. Samarbeid med målgruppen og lokale partnere i et «samfunnslaboratorium» for innovasjon understreket hvordan åpen og aktiv kommunikasjon var essensielt for å forene lokalsamfunnet i en felles innsats mot ensomhet.

Samlet sett understreker initiativene at kontinuerlig kommunikasjon ikke bare handler om å sende ut informasjon, men om å skape en åpen, tillitsfull og inkluderende dialog som engasjerer alle aktørene og bidrar til å bygge fellesskap og oppnå felles mål. Et av de mest innsiktsfulle punktene som kommer frem er at uformell kommunikasjon og relasjonsbygging er like viktig som formell informasjonsdeling (MiØ).

Åpen, kontinuerlig og gjensidig kommunikasjon samler alle om mål, visjoner og agenda, som understreker viktigheten av å dele erfaringer, kunnskap og oppnådde målsetninger underveis. I flere av initiativene (eksempelvis *CI Bäckby*, *CI Husby* og *FIF*) baserer man seg på resultater og effekter for å kunne komme videre i prosessen, og gjøre det mulig å justere og endre på målsetninger og aktiviteter underveis.

## Suksesspunkter og utfordringer

### Suksesspunkter:

- Åpenhet, ærlighet og kontinuitet i kommunikasjonen bygger tillit mellom aktører, innbyggerne og involverte parter
- Kjerneorganisasjonen har en sentral rolle i å skape trygge miljøer for dialog og samarbeid, noe som er avgjørende for å bygge og videreutvikle relasjoner
- Kontinuerlig og tydelig kommunikasjon i henhold til rollefordeling og ansvarliggjøring, både med tanke på å skape felles forståelse av utfordringene, men også hver enkelt aktørs/innbyggers rolle i det samskapende arbeidet
- Betydningen av uformell kommunikasjon, 'kaffeprat' og relasjonsbygging kan ikke understrekes nok

### Utfordringer:

- Manglende relasjonsbygging og tillitsfull kommunikasjon fører til sviktende og nødvendige dialoger om utfordringer og problemstillinger som dukker opp underveis, som igjen kan skape usikkerhet i rollefordeling og ansvar
- Utydelighet eller tvetydelighet i kommunisering av ambisjoner og forventninger til hverandre, både når det gjelder ressurser som tid og arbeidsoppgaver, kan føre til manglende deltakelse og engasjement
- Å sikre jevn og relevant informasjonsflyt til alle involverte, å opprettholde en kontinuerlig og relevant informasjonsflyt til alle aktører, spesielt i større og mer komplekse initiativer

# Kjerneorganisasjon (backbone) som organiserer samskapingen

En av de største utfordringene i omfattende, sam- skapende prosjekter er å opprettholde en felles struktur, visjon og agenda (Alhassan et al., 2021). En kompetent kjerneorganisasjon gir en følelse av stabilitet og legitimitet, og kan sees på som en motgift mot kortvarige, uengasjerende prosjekter.

Deretter viser vi til sentrale funn, suksessfaktorer og utfordringer i litteraturen knyttet til CI-dimen- sjonen «kjerneorganisasjon», fordelt gjennom tre underkapitler: (1) Komplementære kompetanser og ferdigheter, (2) tilrettelegger for systemisk forandring, og (3) lokal forankring.

Nedenfor presenteres et følgeeksempel («best practice») på kjerneorganisasjon, igjennom et utdrag fra en case-beskrivelse av *MedVind i Østerbyen*.

## MedVind i Østerbyen – alle barn og unge har rett til et godt liv

*MedVind i Østerbyen har etablert en **sentral og flersidig kjerneorganisasjon** som er fundamentet for deres ambisiøse arbeid med å fremme sosial mobilitet for barn og unge i lokalområdet.*

### «Backbone»-sekretariat som operativt kraftsenter

Backbone-sekretariatet er initiativets operative kraftsenter, finansiert av Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden. Det koordinerer samarbeidet mellom rundt 50 aktører fra offentlige, private og frivillige sektorer, med fokus på å sikre fremdrift, samordne innsats og bygge bro mellom ulike perspektiver. Sekretariatet fungerer som en tilrettelegger som styrker samarbeid og sikrer at innsatsene utfyller hverandre. En sentral oppgave er å opprettholde et solid kunnskapsgrunnlag gjennom datainnsamling og forskningsformidling. I tillegg fasiliterer sekretariatet kommunikasjon og informasjonsflyt for å sikre felles forståelse, motivasjon og tillit. Med sin lokalkunnskap og brede nettverk er det en viktig inngangsport for nye aktører.

### Styringsgruppen som strategiansvarlig

Over sekretariatet er det opprettet en egen styregruppe, som har et mer strategisk og overordnet ansvar for MedVinds arbeid. Styregruppen består av ledere og representanter fra ulike deler av kommunen, Lauritzen Fonden og andre sentrale aktører. Deres oppgave er å sikre den overordnede koordineringen av innsatsene, kommunisere resultater og erfaringer, samt mobilisere ytterligere engasjement og ressurser rundt initiativet. Styregruppen bidrar til å forme den strategiske retningen for MedVind og prioritere innsatsområder i tett samarbeid med «backbone»-sekretariatet. Den tillitsfulle dialogen i styregruppemø- tene, hvor også representanter fra sivilsamfunnet deltar, fremheves som viktig for å utfordre kommunale logikker og vaner og fremme innovative løsninger.

### Partnergruppen som øverste beslutningsenhet

På det øverste nivået finner vi partnergruppen, som er alliansens formelle styringsorgan og består av representanter fra de to hovedpartnerne, Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden. Partnergruppen har det strategiske ansvaret for å godkjenne overordnede strategier, budsjett og sikre vedvarende oppbakking til MedVind. Deres engasjement sikrer forankring og langsiktighet i initiativet.

Samspillet mellom disse tre nivåene er dynamisk og avgjørende for MedVinds suksess.

## Komplementære kompetanser og ferdigheter

Kjerneorganisasjons kan forstås som nervesystemet i et Collective impact initiativ, og for å fungere effektivt kreves et mangfoldig og komplementert sett av kompetanser for å navigere i kompleksiteten ved samarbeid på tvers av sektorer og fagfelt, og samtidig drive framgang mot et felles mål. Dette handler om det litteraturen påpeker om flerfoldigheten i arbeidsoppgavene som forventes av kjerneorganisasjonen: Koordinere og integrere innsats til ulike aktører fra flere sektorer; fasilitering og tilrettelegging for samarbeid; opprettholde strategisk fokus og felles mål; datahåndtering og analyse; prosjektledelse og støtte til implementering; og emosjonell og relasjonell intelligens.

I *CentrumsAkadmi* illustreres behovet for ulike kompetanser i det de kaller for sitt «back office». Her sitter prosjektleder som har ansvar for daglige kontakter, arrangerer opplæring og framdrift av valideringsprosessen av nye praktikanter (unge mennesker som har havnet utenfor arbeidsmarkedet) (*MISUM*). Koblingen mellom kompetansesenteret og «back office» skjer i det man behøver å kartlegge praktikantenes behov og kompetanser, og matche disse opp med ulike arbeidsgivere. Dette krever prosjektledelse, kommunikasjonsevner og kunnskap om valideringsprosesser, viser nødvendigheten av samarbeidskompetanse og evnen til å forstå ulike aktørers behov og profiler. I *CI Husby* understrekes viktigheten av en «stödorganisation» (støtteorganisasjon) med kompetanse innen kvantitativ og kvalitativ analyse, prosess- og endringsledelse, samt evnen til å hjelpe andre aktører med kapasitetsbygging.

Kjerneorganisasjons må ha tilgang til ressurser, inkludert finansiering, kompetanse og nettverk (*MiØ, RealDania*), og hvis kjerneorganisasjonen ikke besitter denne kompetansen selv innebærer det å ansette dedikerte og kompetente medarbeidere med de nødvendige ferdighetene innen kommunikasjon, relasjonsbygging, dataanalyse og prosjektledelse, og etablere en tydelig struktur og organisering med klare roller og ansvar. Generelt beskriver litteraturen nødvendigheten av å ha «dedicated staff». Disse aktørene kan også bidra med opplæring hos andre involverte aktører eller brukere, slik at kompetansen og ressursene fordeles etter behov. I flere av de ulike initiativene har man involvert forsknings- og utdanningsinstitusjoner som har kompetanse innen måling og prosessstøtte, som sikrer at prosjektet er datadrevet og at effekten av tiltak blir evaluert (CI Husby):

*I CI Husby innebærer samarbeidet at RISE bidrar med sin ekspertise innen forskning og implementering for å støtte Collective Impact Husbys mål om områdeutvikling med fokus på beboernes behov. Et konkret resultat av dette samarbeidet er at rapporten «Collective Impact Husby 2020-2023: Områdesutveckling med boendes behov i centrum» er skrevet av*

*både Folkets Husby og RISE Social & Health Impact Center, i fellesskap. Folkets Husby har også fremhevet at de sammen med RISE har møtt stor interesse for rapporten om hva de har lært om områdeutvikling.*

I flere av initiativene har forskningspartnere bidratt til initiering, planlegging, gjennomføring, og evaluering i samarbeid med øvrige aktører i CI-initiativene. For eksempel var en av de ansatte i backbone-organisasjonen i Medvind i Østerbyen en PhD-student som fulgte og evaluerte initiativet over flere år, og som bidro til refleksive læringsprosesser i backbone-organisasjonen og blant partnere i alliansen. Også i FiF ble det ansatt et «erhvers PhD (et treårig faglig rettet PhD-prosjekt, hvor studenten er ansatt i en privat bedrift og samtidig innskrevet ved et universitet)

Involvering av ressurssterke aktører og fond kan også ha en katalytisk effekt og bidrar til å tiltrekke seg midler fra andre fond. Dette er tilfellet i *MedVind i Østerbyen*, som er finansiert gjennom et partnerskap mellom Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden, som sikrer en flerårig basis for driften av sekretariatet. Her har det tilhørende Ph.D.-prosjektet mottatt støtte fra «Innovationsfonden».

## Tilrettelegger for systemisk endring

En kjerneorganisasjon spiller en sentral og ofte avgjørende rolle i arbeidet med å fremme systemisk endring innenfor CI initiativ. Ved å ha en overordnet og koordinerende funksjon, er kjerneorganisasjonen unikt posisjonert til å identifisere behov for, og agere som en pådriver for dyptgripende og bærekraftige samfunnsendringer. Kjerneideen bak systemisk endring er å transformere de underliggende strukturene, prosessene og maktforholdene som opprettholder samfunnsutfordringer.

Det fremheves i litteraturen at kjerneorganisasjons rolle som pådriver for systemisk endring er utfordrende. Det kan skapes spenninger knyttet til oppfatningen av å være for tett knyttet til kommunen, noe som kan begrense legitimitet og evne til å utfordre eksisterende systemer. I tillegg kan en sterk offentlig sektorinvolvering føre til at aktører oppfatter kjerneorganisasjonen som «eieren» av agendaen, noe som kan redusere deres egen følelse av ansvar for systemisk endring.

Kjerneorganisasjonen kan aktivt arbeide og tilrettelegge for å synliggjøre disse underliggende årsakene og mobilisere tiltak og aktører for å adressere dem. Kjerneorganisasjonen har også blitt omtalt som en tilrettelegger for systemisk endring gjennom «usynlig» og emosjonelt arbeid (se delkapittel relasjonsbygging og tillit under *Åpen og kontinuerlig dialog*), og inkluderer det å skape rom for dialog, bygge tillit og etablere støttende relasjoner mellom aktørene og brukerne. Gjennom forankring i kommunale strukturer kan CI initiativ fungere som semi-uavhengig plattformer som kan tilpasses

den offentlige sektoren. Dette har vist seg å bidra til å redusere administrative byrder, og som førte til at det ble lettere for aktørene å gjennomføre endringer og eksperimentere med nye prosjekter (MiØ). I et konkret eksempel fra *MedVind i Østbyen* var et uttalt mål med initiativet å «bryte ned kommunale siloer» og «utfordre byråkratisk tenkning».

For å sikre langsiktig bærekraft og systemisk endring må kjerneorganisasjonen være i stand til å utfordre aktørene i deres «status quo-oppfatninger», antagelser, rutiner og måter å gjøre ting på. Dette krever en trygg relasjon og en evne til å stille de riktige spørsmålene på en meningsfull måte, og en arbeidskultur for tillit, åpenhet og samarbeid. Initiativene poengterer at det tar tid å utvikle en god kjerneorganisasjon, og det krever tålmodighet, engasjement og en kontinuerlig innsats for å endre systemer. Kunnskapsgrunnlaget fra litteraturgjennomgangen påpeker at en av de viktigste oppgavene til kjerneorganisasjonen er å koordinere og fasilitere samarbeidet mellom de ulike aktørene. For å lykkes i dette arbeidet må kjerneorganisasjon balansere forholdet mellom å ha legitimitet og tillit hos aktørene, men fortsatt være nøytral og uavhengig, og ikke være for tett knyttet til en enkelt sektor eller organisasjon (MiØ).

Oppsummert kan en backbone-organisasjon være en viktig pådriver for systemisk endring ved å: synliggjøre underliggende systemiske utfordringer og behovet for endring; legitimere nye tilnærminger og skape rom for eksperimentering som kan føre til systemiske forbedringer; fasilitere dialog og refleksjon som kan føre til endringer i tankesett og forståelse blant aktørene; utfordre eksisterende byråkrati og silo-tenkning ved å fremme tverrsektorielt samarbeid; bygge relasjoner og tillit som er nødvendig for å håndtere de komplekse prosessene knyttet til systemisk endring.

For å realisere sitt potensial som pådriver for systemisk endring, må kjerneorganisasjonen bevisst arbeide med å utvikle en felles forståelse av systemiske utfordringer, bygge bro mellom ulike perspektiver og være modige i å utfordre aktørene i deres arbeid. Deres evne til å operere både i det synlige og usynlige landskapet av samarbeid gjør dem til en nøkkelaktør i bestrebelsene på å skape varig og meningsfull samfunnsendring. Som nevnt tidligere fremheves dette med uformell kommunikasjon, som å «drikke kaffe» sammen og å skape trygge rom for dialog, da systemisk endring drives av i stor grad av meningsfulle menneskelige interaksjoner.

### Lokal forankring

En sterk lokal forankring er avgjørende for at kjerneorganisasjonen skal kunne lykkes i å drive initiativene direkte mot behovene i lokalsamfunnet, og fremme systemiske endringer som kan skape en bærekraftig, langsiktig samfunnsutvikling. Når

organisasjonen er tett knyttet til lokalsamfunnet, dets aktører og utfordringer, kan den sikre relevans, bygge tillit og mobilisere nødvendig engasjement. I kunnskapsgrunnlaget fra litteraturgjennomgangen er det tydelig at forståelsen om lokal forankring har fått godt fotfeste.

Det er ikke nødvendigvis en fasit på hvordan man når ut og klarer å engasjere og involvere lokalsamfunnet på. I litteraturgjennomgangen peker likevel mye på at det lønner seg å plassere kjerneorganisasjonen strategisk. I *MedVind i Østerbyen* ble sekretariatet opprinnelig lokalisert ved en lokal skole, som ble sett på som et naturlig episenter for initiativet, før det senere flyttet til et nyetablert fellesskapscenter i Østerbyen. Dette strategiske grepet signaliserte både tilstedeværelse og tilgjengelighet i lokalsamfunnet. Styringsgruppen for *MedVind* bestod av viktige lokale interessenter og aktører fra alle sektorer, som bidro til å gi sekretariatet tilgang til viktig lokalkunnskap og data, og det ble beskrevet som kompetent og med "fingeren på pulsen" når det gjaldt utviklingen i Østerbyen og Esbjerg kommune. Dette gjorde det mulig å initiere og støtte samarbeid blant de lokale aktørene.

I *CentrumAkademin* lokaliserte de sitt "Back office" i Frølunda Torg, et lokalt kjøpesenter. Denne plasseringen sikrer enkel tilgang både for praktikanter og lokale næringsdrivende, som er sentrale målgrupper for initiativet. Kjøpesenterets eiere bidrar også med finansiering og lokaler, noe som understreker en lokal involvering og et ønske om å støtte lokalsamfunnet.

*Flere i Fællesskaber* opererer med en bredere geografisk tilnærming og fokuserer på Silkeborg Kommune som helhet, men samarbeidet med lokale aktører er en kjernekomponent i deres arbeid. Ved å samle partnere fra offentlig, privat og frivillig sektor innen kommunen, skapes en lokal forankring som muliggjør koordinerte innsatser i ulike lokalsamfunn. Erfaringene fra dette initiativet understreker betydningen av solid grunnarbeid for å etablere felles motivasjon og engasjement lokalt.

I *CI Husby* har man valgt satse på lokalt engasjement og ekspertise gjennom å identifisere og forsterke tillitten som finnes i nøkkelpersoner i området. Dette på bakgrunn i at man vet det er naturlig å vende seg mot noen man har tillit til eller kjenner, når man behøver hjelp. Her har de også opprettet et såkalt "psykologisk sikkerhetsnett", hvor formålet er å etablere opplæringstiltak og erfaringsutveksling for de såkalte ildsjelene i lokalsamfunnet, som de erfarer lett kan bli utbrent.

Ved å være en del av lokalsamfunnet kan kjerneorganisasjonen fungere som en naturlig brobygger mellom ulike lokale aktører og bidra til å styrke det lokale samarbeidet på en måte som er vanskelig for eksterne aktører å oppnå alene. Kort sagt, en

sterk lokal forankring er en fundamental byggestein for å skape meningsfull og varig positiv endring i lokalsamfunnet.

## Suksesspunkter og utfordringer

### Suksesspunkter:

- Å opprette en kjerneorganisasjon som enten består av de nødvendige komplementære kompetansene og ressursene for å være et koordinerende bindelegg mellom alle aktører, eller sørge for at kjerneorganisasjonen har finansieringen til å anskaffe disse ressursene.
- Kjerneorganisasjonen etablerer et kunnskapsgrunnlag for initiativet, og sikrer læring og evaluering gjennom hele samarbeidet. Dette innebærer å samle inn og analysere data og bidra til at aktører bruker data aktivt i planleggingen av sine innsatser.
- Kjerneorganisasjonen bidrar til å øke tilliten, samarbeidet og koordineringen mellom ulike aktører gjennom å skape arenaer og legge til rette for både formelle og uformelle dialoger.
- Lokal forankring i kjerneorganisasjonen bidrar til konkrete resultater som økt sysselsetting, mer ressurser til lokalområdet, bedre samarbeid mellom aktører og tiltak som er mer relevant for de lokale behovene.

### Utfordringer:

- Finne balanse: mangel på en dedikert og ressurssterk kjerneorganisasjon fører til fragmenterte initiativ, og man får en manglende koordinering mellom de involverte aktørene, og uklare mål – som er en av hovedårsakene til at Collective impact-initiativer mislykkes. En for sterk avhengighet til kjerneorganisasjonen kan likevel føre til andre utfordringer ved å være for dominerende, og dermed svekke fellesskapsfølelsen og engasjementet blant aktørene.
- Til tross for at CI-initiativer ofte involverer partnerskap mellom kommuner, aktører, innbyggere og en stiftelse, har det blitt sett på som en langvarig utfordring å distansere seg fra å bli sett på som kun en kommunal enhet. Dette har begrenset initiativenes evne til å engasjere aktører fra andre sektorer fullt ut.
- I tillegg erfares det også at offentlige aktører i styringskomiteen engasjerer seg ofte for å fremme egne organisatoriske behov, og distanserer seg fra kjerneorganisasjonens felles innsats - kjerneorganisasjonen ble sett på som ansvarlig for endring, ikke som et felles prosjekt som eies av alle aktørene.

# Gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter

Å arbeide tverrfaglig gjør det mulig å utnytte ulike kompetanser og perspektiver, og utvikle mer innovative og helhetlige løsninger. Gjennom forsterkende og koordinerte aktiviteter kan man sikre at eierskapet til arbeidet ikke bare ligger hos én aktør, men blir fordelt tidlig i prosessen.

Nedenfor presenteres et følgeeksempel («best practice») på gjensidig, forsterkende og koordinerte aktiviteter, igjennom et utdrag fra en case-beskrivelse av Bo Trygt.

Deretter viser vi til sentrale funn, suksessfaktorer og utfordringer i litteraturen knyttet til CI-dimensjonen «Gjensidig, forsterkende og koordinerte aktiviteter», fordelt gjennom tre underkapitler: 1) Kunnskapsgrunnlag og forskning som drivkraft for utvikling, 2) Samtidig innsats sikrer maksimal effekt, 3) Strategisk finansiering og ressursmobilisering for bærekraft.

## Bo Trygt - et bredt samarbeid om et komplekst og 'vildt' problem

I Bo Trygt er det **etablert læringsnettverk** hvor aktører **møtes jevnlig** for å styrke samarbeidet, og spre kunnskap om vellykkede løsninger. Gjennom **kontinuerlig samhandling** koordinerer aktørene **gjensidig, forsterkende aktiviteter** for å forebygge kriminalitet og skape trygghet i særlig innbruddsrammede områder

### Angripe utfordringer fra flere vinkler

En av de mest sentrale aspektene ved Bo trygt er dets omfattende partnerskap som involverer et bredt spekter av aktører. Inn i dette aktørnettverket bidrar initiativet med å spre kunnskap om basal forebygging og beredskap nasjonalt, DKR (Det kriminalpreventive råd) med sin kunnskap om kriminalitetsforebygging, politiet med sin operative erfaring, forsikringsbransjen med innsikt i skadeomfang og forebyggende tiltak, og kommunene med sin lokale forankring og kontakt med innbyggerne. Dette tverrsektorielle samarbeidet er i seg selv en form for gjensidig forsterkning, da hver partner bidrar med sin unike kompetanse, ressurser og perspektiver for å angripe problemet fra flere vinkler samtidig. Gjennom regelmessige møter og samarbeid på tvers av disse aktørene sikrer initiativet at alle jobber mot de samme målene og at innsatsen koordineres på et nasjonalt nivå. Dette unngår fragmentering av innsatsen og sikrer at ulike tiltak komplementerer og forsterker hverandre.

### Etablering av løsninger og opplæring av aktører

Etableringen av et nettverkssamarbeid mot heleri er et annet tydelig eksempel på gjensidig forsterkende aktivitet. Ved å involvere aktører som Dansk Erhverv, DBA, politiet og auksjonshus, angripes et av de underliggende problemene som driver innbruddsvirksomhet, ved å vanskeliggjøre salg av stjalne gjenstander og dermed redusere motivasjonen for innbrudd. Man har også drevet opplæring av ansatte i eiendomssektoren til å gi konkrete råd og veiledning til huseiere som ønsker å forbedre sikkerheten. Man har også aktivert sivilsamfunnet via nabovenner og nabohep som en sentral del av innbruddsforebyggende tiltak og lokal trygghet. Denne tilnærmingen påpeker et fokus på lokalområder, der engasjement i nabolaget er ment å forebygge kriminalitet og øke tryggheten.

Selv om korona-pandemien har vært en medvirkende faktor, opplever partnerkretsen at det har skjedd et skifte i måten man angriper og samarbeider om innbruddsproblematikken på. Dette indikerer at den samlede og koordinerte innsatsen, der ulike aktiviteter gjensidig forsterker hverandre, har bidratt vesentlig til å nå målet om redusert utrygghet og færre innbrudd.

## Forskning og kartlegging som drivkraft for gjensidig, forsterkende aktiviteter

Gjennomgang av litteraturen viser at Collective impact-inspirerte initiativer legger stor vekt på å basere sine aktiviteter og handlingsplaner på et solid kunnskapsgrunnlag, inkludert forskning. Dette sikrer at innsatsen er informert, relevant og har større sannsynlighet for å føre til ønsket systemisk endring. Forskning kan bidra til å definere problemet, identifisere effektive løsninger og evaluere resultatene av innsatsen.

I mange vellykkede initiativer fungerer kunnskap og forskning ikke som isolerte elementer, men som integrerte og gjensidig forsterkende aktiviteter som er nøye koordinert med de øvrige innsatsene (*CI Husby, FiF, MiØ*). Dette betyr at forskning brukes aktivt for å blant annet informere om problemforståelse, målsetting og valg av tiltak, samtidig som erfaringer og resultater fra de praktiske aktivitetene kontinuerlig bidrar til å bygge ny kunnskap og justere kursen. Denne dynamiske tilnærmingen sikrer at initiativene er kunnskapsbaserte og evner å lære og tilpasse seg underveis.

Et tydelig eksempel på dette finner vi i *MedVind i Østerbyen*. Her ble det som tidligere omtalt startet opp et PhD-prosjekt direkte knyttet til initiativet og dens virksomhet. I arbeidet analyseres implementeringen av Collective impact-metoden, og dens effekt på systemisk endring informerer kontinuerlig backbone-organisasjonen og partnerne om styrker og utfordringer i deres samarbeid. Samtidig ga *MedVinds* praktiske erfaringer et verdifullt casegrunnlag for PhD-prosjektet, noe som resulterte i ny innsikt om sosial innovasjon i offentlig sektor.

Videre ser vi lignende eksempler i *FiF* ble en base-lineundersøkelse om ensomhet blant kommunens borgere gjennomført for å skape et solid kunnskapsgrunnlag før utvikling og implementering av tiltak. Resultatene fra denne forskningen danner et utgangspunkt for partnerskapets arbeid med å målrette innsatsen mot målgruppene. Senere ble det også igangsatt en effektstudie som evaluerte virkningen av de implementerte tiltakene, og denne nye kunnskapen brukes igjen til videreutvikling og justering av innsatsen. *Hjem til Alle alliansen* utviklet ny kunnskap om ungdomshjemløshet gjennom samarbeid med forskningsinstitusjoner som VIVE og Kraka. Dette kunnskapsgrunnlaget har vært sentralt i alliansens strategi og handlingsplaner. I *CI Husby* gjennomførte man workshopserier i samarbeid med «Familjeläkarna», «Kista vårdcentral», «Löparakademien», Redd Barna og «Galdem A Talk», hvor det ble gjennomført en kartlegging av lokale helseaktører. Dette ga bedre innsikt i helseflyten og bidro til å tilgjengeliggjøre helsehjelp for dem som trenger det. Dette ble så benyttet inn i tiltaket «Kunnskapsbanken», en digital og fysisk veiledning for å spre informasjon og aktivisere befolkningen i området.

Ved å kombinere kvalitative og kvantitative data får aktørene bedre forståelse av effekten av tiltakene og hvordan virksomhetene kan videreutvikles for å gi størst mulig effekt. Eksempelene ovenfor illustrerer hvordan en aktiv og integrert bruk av forskning og kunnskap kan fungere som en gjensidig forsterkende kraft i Collective impact-inspirerte initiativer. Ved å sikre en kontinuerlig flyt av informasjon og innsikt mellom forskning og praksis, styrkes initiativets evne til å nå sine mål og skape varig, systemisk endring.

## Samtidig innsats sikrer maksimal effekt

Collective impact-initiativene er fundamentalt bygget på tverrsektorielt samarbeid og utvikling av sterke partnerskap mellom ulike aktører. Dette er ikke bare for å fordele ansvar og ressurser, men også for å kombinere ulike perspektiver og kompetanser som er nødvendige for å adressere komplekse samfunnsutfordringer.

Erfaringer fra initiativene understreker hvordan flere aktører involveres samtidig i arbeidet. Som påpekt tidligere i rapporten handler ikke gjensidig, forsterkende og koordinerte aktiviteter om at alle aktører gjør det samme, men at de ulike aktørene bidrar med sine unike kompetanser og ressurser, og utfører eller tilbyr komplementære aktiviteter som forsterker hverandre. Offentlige aktører bidrar med sin kjernekompetanse og tilgang til systemer, mens ikke-offentlige aktører bidrar med innovative løsninger og lokalkunnskap. Dette kan synliggjøres på følgende måte, ved at filantropiske stiftelser bidrar med finansiering og metodisk/strukturell legitimitet

som gir kjerneorganisasjoner mulighet til å etablere og koordinere samarbeid, tilrettelegge prosesser og sikre læring og evaluering, mens lokale aktører (skoler, barnehager, NGOer osv.) implementerer konkrete tiltak og aktiviteter. Samtidig med alt dette bidrar kommunen med ressurser, politisk legitimitet og tilgang til offentlige data.

Man ser dette tydelig i det konkrete arbeidet i de ulike Collective-impact initiativene. I *CI Bäckby* er det Västerås stad, Mimer, IKEA og Redd Barna som bidrar med forskjellige typer ressurser (finansiering, kompetanse, nettverk osv.), og lokalte aktører som «Tjejforum» og «Ungas Vägar» implementerer konkrete tiltak, og «Läget» brukes for å måle og følge opp effekten av disse tiltakene. I *CI Husby er det* Folkets Husby som fungerer som en drivende kraft i den samskapende prosessen, mens en støtteaktør bidrar med kompetanse innenfor effektlogikk, oppfølging og kontinuitet. Husbyrådet, bestående av beboere, bidrar med lokalkunnskap og perspektiver, mens data og forskning brukes for å supplere og validere denne kunnskapen underveis. Ulike aktører (helsesenter, idrettsforening osv.) deltar ut fra sine premisser og bidrar med sine ressurser og kompetanse, mens samarbeidet skaper et felles eierskap og engasjement.

Felles for disse eksemplene er at ulike aktører bidrar med sine unike styrker og ressurser, og at samarbeidet er strukturert for å sikre at innsatsene utfyller hverandre, og kjerneorganisasjonen sørger for at alle involverte parter arbeider aktivt sammen mot et felles, målbart mål. Resultatet av initiativene viser at målrettet samarbeid kan styrke effekten av tiltak. Ved å identifisere aktiviteter med størst innvirkning og koordinere innsatsen effektivt, unngås dobbeltarbeid og synergier skapes. Slik kan de oppnå varig positiv endring i lokalsamfunnene de opererer i.

### Strategisk finansiering og ressursmobilisering for bærekraft

Erfaringer fra litteraturen understreker at for å sikre langsiktig drift og effektiv ressursmobilisering av initiativene, er implementering av handlingsplaner og strategisk finansiering avgjørende. Dette innebærer ofte en diversifisering av finansieringskilder og en aktiv tilnærming til å tiltrekke seg både økonomiske midler og annen type støtte.

Generelt ser man at finansiering av Collective impact-inspirerte initiativer ofte er flerårig og kommer fra ulike kilder, inkludert filantropiske fond, offentlige midler (kommunale, statlige, europeiske) og noen ganger også fra næringslivet (*CI Husby, MiØ, Hjem til Alle, RealDania*). Utvikling av handlingsplaner skjer gjerne i samskappingsprosesser med involvering av de ulike aktørene, basert på behovsanalyser og tilgjengelig data. Sekretariatene som ofte etableres i slike initiativer har en sentral rolle i å koordinere arbeidet med handlingsplaner og søke finansiering.

Alle initiativene fremhever økonomi som helt avgjørende for initiativene overlevelsessevne og langsiktig bærekraft. *CI Husby* fremhever kontinuerlig arbeid med finansiering som en viktig del av prosessen. Selv om de har mottatt støtte fra ulike hold for spesifikke satsinger, er det en vedvarende utfordring å sikre langsiktig økonomisk bærekraft. De har også arbeidet med ressursmobilisering ved å involvere lokale aktører og bygge på eksisterende sosialt kapital. *Bo Trygt* er et eksempel på et initiativ hvor filantropiske aktører (TrygFonden og RealDania) går sammen i en «Funders Group» for å sikre den overordnede strategiske linjen og finansieringen. «Funders Group» har ansvaret for å legge den overordnede strategiske linjen for *Bo trygt*-initiativet, og innebærer at TrygFonden og RealDania i fellesskap definerer de overordnede målene og prioriteringene for innsatsen mot kriminalitet, innbrudd og utrygghet. En sentral funksjon for «Funders Group» er nettopp å sikre den nødvendige finansieringen for at initiativet skal kunne operere og gjennomføre sine aktiviteter. Dette innebærer at TrygFonden og

RealDania bidrar med økonomiske ressurser for å drive sekretariatet og støtte ulike prosjekter og tiltak, selv om dette kan gå på bekostning av å befeste lokalforankringen i felles visjon og agenda.

### Suksesspunkter og utfordringer

#### Suksesspunkter:

- Det er helt avgjørende at visjon, agenda og mål er tydelig og felles forankret for å kunne gjennomføre gjensidig, forsterkende og koordinerende aktiviteter
- Kjerneorganisasjonen må utvikle en samarbeidsstruktur der aktørene utfyller hverandre, og hvor ulike sektorer deler på ansvaret for å sikre kontinuerlig kommunikasjon, samhandling og synergier mellom aktørene
- Overlappende arbeide med å utnytte og fokusere på eksisterende strukturer og kunnskap samtidig som lar initiativet være en plattform for eksperimentering, forskning og sosial innovasjon

#### Utfordringer:

- Problem med å forankre gjensidig, forsterkende og koordinerte aktiviteter i de eksisterende organisasjonsstrukturene, til tross for at man lykkes med å fremme både samarbeid og behovsdrevet arbeid. Fører til at initiativene oppleves som kortsiktige, og ikke en integrert del av det kontinuerlige arbeidet
- Ulike aktører har ulike forutsetninger for å delta. Å mislykkes med å skape forutsetninger for at mindre, lokale aktører kan delta på lik linje med større aktører kan føre til at de mindre aktørene føler seg overveldet eller ikke har de samme mulighetene til å bidra.
- Mangel på langsiktig finansiering kan hindre kjerneorganisasjonens evne til å koordinere samarbeid og sikre gjensidig forsterkende, koordinerte og forskningsinformerte aktiviteter, som krever kontinuerlige ressurser og engasjement fra ulike aktører
- Ubalanse mellom ekstern finansiering og lokal forankring, samt utfordringer i selve samarbeidet, kan undergrave gjensidig forsterkende og koordinerte aktiviteter ved å redusere felles eierskap, koordinering og opplevelsen av at aktiviteter faktisk forsterker hverandre

# Felles målesystemer/verktøy

Ved å identifisere nøkkelindikatorer og implementere felles måleverktøy skaper man et transparent og objektivt bilde av den kollektive innsatsens virkning. Denne kontinuerlige prosessen er avgjørende for å identifisere hva som fungerer, avdekke områder som krever justering, og sikre at alle tiltak leder mot de felles definerte målene for positiv samfunnsendring.

Nedenfor presenteres et følgeeksempel («best practice») på felles målesystemer/verktøy, igjennom

et utdrag fra en case-beskrivelse av Collective impact Bäckby.

Deretter viser vi til sentrale funn, suksessfaktorer og utfordringer i litteraturen knyttet til CI-dimensjonen «felles målesystemer/verktøy», fordelt gjennom to underkapitler: 1) Datadrevet tilnærming og spørreundersøkelser, 2) et dynamisk nettverk av aktører.

## Collective impact Bäckby - et initiativ rettet mot langsiktig sosial endring

I Bäckby brukes **felles verktøy og målesystem** for å sikre **treffsikre tiltak**, og at tiltakene har effekt både på **individ- og samfunnsnivå**

### Mina svar - dialogverktøy for effektmåling

Verktøyet Mina Svar legger stor vekt på dialog og involvering av målgruppen i selve måle- og forbedringsprosessen. Prosessen rundt Mina Svar er beskrevet i syv trinn: 1) Identifisere reelle behov hos målgruppen. 2) Første møte: diskutere forventninger, overordnede målene og hvordan effektmåling skal foregå. 3) Andre møte: sosial lunsj og første Läget-måling (se nedenfor). 4) Svarene og resultatene analyseres av arbeidsgruppens ledere. 5) Svarene og resultatene analyseres av målgruppen. 6) Basert på resultatene gjennomføres det aktiviteter som svarer på de identifiserte behovene. 7) Siste møte: Sosial lunsj og Läget 2-måling for å se om det har skjedd noen endringer.

### Hur är «Läget»

Läget er et sentralt verktøy som søker å fange opp barns og ungdoms perspektiver på ulike områder av deres liv, for å få innsikt i om tiltakene som iverksettes bidrar til de langsiktige målene som er satt for Bäckby. Det gjennomføres to til tre ganger i året og fungerer som en rutinemessig, felles måling for å følge med på eventuelle endringer over tid, og vurdere om tiltakene har ønsket effekt. Läget er strukturert rundt fem fokusområder som er identifisert av målgruppen selv: 1) Arbeid og bærekraftig forsørgelse, 2) Boende og levekår, 3) Demokrati og innflytelse, 4) Helse, og 5) Utdanning. Hvert av disse fokusområdene har flere indikatorer med spesifikke spørsmål slik at man kan få en strukturert oversikt over situasjonen i de prioriterte områdene. Resultatene fra Läget-målingene sammenstilles automatisk i et analyseverktøy, som igjen brukes til å tilpasse og effektivisere arbeidsinnsatsen.

### Å finne løsninger i en behovsdrevet prosess

CI Bäckby har lyktes med å skape en plattform der løsninger skapes i en behovsdrevet prosess - med et kontinuerlig fokus på å forbedre metoder og rammeverk for å sikre effekt og måloppnåelse. Gjennom kombinasjon av både kvalitative og kvantitative data er CI Bäckby en modell for operativ styring av et økosystem av relasjoner og felles måling, uten detaljstyring eller individuelle agendaer.

## Datadrevet tilnærming og spørreundersøkelser

I arbeidet med komplekse samfunnsutfordringer gjennom samarbeidsorienterte tilnærminger spiller felles målesystem en avgjørende rolle gjennom å sikre at alle involverte aktører har en felles forståelse av problemet, enighet om mål og hvordan fremgang skal og kan måles. En data-drevet tilnærming, som innebærer systematisk innsamling, analyse og bruk av data, er fundamentalt for å nettopp kunne etablere og opprettholde et effektivt felles målesystem. Spørreundersøkelser og behovskartlegginger er et av flere viktige verktøy i denne sammenheng.

Gjennomgangen av litteraturen understreker at CI-initiativ ofte er ansett som en data-drevet form for samarbeid. Dette betyr at beslutninger og strategier i initiativet ideelt sett skal være basert på evidens og innsikt fra innsamlet data. For eksempel fremheves det i *MedVind i Østerbyen* at kontinuerlig måling av effekt og fremgang er sentralt, med fokus på en avtalt og delt sett av indikatorer på tvers av deltakende aktører. Dette sikrer ikke bare at innsatsen forblir samordnet, men muliggjør også ansvarliggjøring og læring fra både ting som har fungert godt, og ikke minst problemer og feil som må tas tak i.

Spørreundersøkelser er en direkte metode for å samle inn data om en rekke aspekter som er relevante for et felles målesystem. PhD.- arbeidet i *FiF (MoTo)* er et konkret eksempel på hvordan tverrsnittsundersøkelser kan brukes for å kartlegge status ved oppstart av et program. I dette tilfellet ble et tilfeldig utvalg av individer fra intervensjons- og kontrollområder invitert til å delta for å måle blant annet ensomhet, sosial isolasjon og psykisk helse. Denne typen data er viktig for å etablere et utgangspunkt som fremtidige målinger kan sammenlignes med for å vurdere effekten av iverksatte tiltak. Ved å sammenligne endringer i utvalgte indikatorer i intervensjonsområdet med endringer i et kontrollområde, kan man få en indikasjon på om programmet har hatt en reell effekt utover naturlige svingninger.

I tillegg til kvantitative data fra større befolkningsundersøkelser, kan mer målrettede undersøkelser benyttes for å innhente spesifikk informasjon fra definerte målgrupper eller deltakere i et initiativ (*CI Husby* og *CI Bäckby*). Selv om de ikke alltid beskrives som formelle undersøkelser, inneholder de strukturerte spørsmål som bidrar til et bredere datagrunnlag for måling og evaluering. Erfaringer fra *CI Husby* fremhever også viktigheten av å diversifisere datainnsamlingsmetoder og å involvere sentrale interessenter i alle aspekter av evalueringen, noe som kan inkludere utforming av spørsmål til undersøkelser eller intervjuer. I evalueringen av *MedVind i Østerbyen* kom det imidlertid frem flere viktige poenger og erfaringer knyttet til den datadrevne tilnærmingen som ofte benyttes i Collective impactinspirerte initiativ. Selv om *MiØ*

legger vekt på data og måling, er det en fare at fokuset ofte blir for spisset på kvantifiserbare og kortsiktige gevinster, noe som kan overskygge mer dyptgående og vanskeligere målbare systemiske endringer. Den sterke orienteringen mot evidensbasert praksis og «beste praksis» kan føre til en prioritering av tiltak med synlige og målbare resultater, på bekostning av arbeid med underliggende systemiske årsaker. Dette indikerer at et felles målesystem ikke bare må inkludere kvantitative data fra undersøkelser, men også kvalitative data og systemisk tenkning for å fange opp kompleksiteten i samfunnsendring.

Et annet viktig poeng som også påpekes er at tilgjengeligheten av store mengder data i for eksempel kommunene ikke automatisk betyr at disse dataene blir brukt effektivt. utfordringene ligger ofte i å vite hvordan og til hva dataene skal brukes. Et felles målesystem må derfor inkludere kapasitetsbygging og kompetanse for å analysere og tolke data, samt mekanismer for å dele og diskutere funn på tvers av samarbeidspartnerne. Gjennomgang av litteraturen viser svært mange positive erfaringer med å etablere systemer for å kontinuerlig måle effekter og framgang underveis i initiativene, og kombinasjonen av eksisterende og nytt kunnskapsgrunnlag sørger for at initiativene blir evidensbaserte, og gjør det enklere og evaluere og måle effekter og tiltak underveis. Å kombinere allerede tilgjengelig kunnskap, lokale erfaringer og data fra spørreskjema gir også et mye mer helhetlig bilde av situasjonen og utfordringene, og bidrar til å kunne utvikle enda mer treffsikre og effektive tiltak. Her har flere av initiativene også benyttet seg av spesialdesignede spørreundersøkelser for å måle den lokale effekten av tiltak enda bedre (*CI Husby*).

## Et dynamisk nettverk av aktører

Som nevnt ovenfor er en data-drevet tilnærming en nødvendighet for å lykkes i komplekse CI-initiativ, men å etablere felles målesystemer i en kompleks aktørens arena er en utfordrende, men viktig prosess for å oppnå en felles forståelse for mål og skape varig endring. Det innebærer å samle ulike aktører og interessenter fra offentlig sektor, privat næringsliv, frivillige organisasjoner og lokale organisasjoner og innbyggere, for å samarbeide om å definere hva som skal måles, hvordan data skal samles inn og analyseres, og hvordan resultatene skal brukes for felles læring og utvikling.

Grunnlaget for et felles målesystem er en klar og felles forståelse av problemstillingen og de overordnede målene for samarbeidet. Alle aktørene må være enige om hva man ønsker å oppnå sammen. Dette har vist seg å kan være en tidkrevende prosess som styres av dialog og forhandlinger for å sikre at ulike perspektiver og interesser blir ivaretatt. Initiativ som *MiØ* erfarte at det tok tid å skape en felles forståelse av målsetningen blant de involverte aktørene. Når de overordnede målene er definert, må aktørene

samarbeide om å identifisere konkrete og målbare indikatorer som kan brukes til å vurdere fremgang og effekt. Dette krever at man tar hensyn til ulike aktørers perspektiver og databehov. For eksempel kan en kommune være opptatt av statistikk knyttet til sosiale utfordringer, mens en frivillig organisasjon fokuserer på kvalitative tilbakemeldinger fra brukerne. *CI Husby* understreker viktigheten av å kombinere offentlig statistikk med lokale innsikter.

Et felles målesystem forutsetter etablering av rutiner og strukturer for felles datainnsamling og -deling på tvers av de involverte aktørene. Dette kan innebære å tilpasse eksisterende systemer eller utvikle nye verktøy for å sikre at relevant informasjon blir samlet inn på en konsistent måte. Tillit og åpenhet er avgjørende for at aktørene skal være villige til å dele data, og «Mina Svar» i *CI Bäckby* demonstrerer et felles målesystem i praksis. Her kombineres kvalitative og kvantitative data for å forstå effekten av aktivitetene. Det er etablert rutiner for regelmessig datainnsamling gjennom «Läget»-målinger som gjennomføres flere ganger i året. En viktig del av dette systemet er tilbakekobling med målgruppen, hvor målgruppe og ledere analyserer svarene sammen for å planlegge videre aktiviteter.

Kjerneorganisasjonen har en sentral rolle også i felles målesystemer, gjennom å fasilitere og koordinere arbeidet med felles målesystemer. I henhold til erfaringene i de ulike initiativene innebærer dette å tilrettelegge for møter, utvikle felles maler og verktøy, bistå med dataanalyse og sikre fremdrift. Kjerneorganisasjonen må lykkes i å involvere alle relevante aktører, og sikre at alle berørte parter er involvert i utviklingen av det felles målesystemet, fra ledelsesnivå til de som er direkte berørt av problemstillingen. Dette innebærer også innbyggerinvolvering, som fremheves tydelig i *CI Husby*, *CI Bäckby* og *MedVind i Østerbyen*, og er avgjørende for å sikre relevans og legitimitet.

## Suksesspunkter og utfordringer

### Suksesspunkter:

- Å ta utgangspunkt i eksisterende data fra kommuner eller andre kilder som et felles grunnlag for måling gjør det mulig å unngå å måtte bygge helt nye systemer fra bunnen av og raskere komme i gang med datainnsamling
- Etablere felles prosesser for å definere hva som skal måles, ofte gjennom workshops og utvikling av felles logikkmodeller eller forandringsteorier. Dette styrker arbeidet og bidrar til en felles forståelse av målene og hvordan fremdrift kan og skal vurderes
- Involverer målgruppen i datainnsamlings- og analyseprosessene. Dette sikrer at målesystemene fanger opp relevante perspektiver og bidrar til mer meningsfull bruk av data i henhold til lokale aktører og innbyggernes faktiske behov

### Utfordringer:

- Et sterkt fokus på kvantifiserbare og målbare resultater kan føre til at mer langsiktige og systemiske effekter som er vanskeligere å måle, blir oversett
- Det kan være vanskelig å evaluere effekten av felles innsatser når mange ulike aktører er involvert og bidrar på forskjellige måter. Tradisjonelle evalueringmetoder er ofte ikke tilpasset samskapende initiativer, noe som gjør det utfordrende å isolere effekten av de felles tiltakene
- Ressursbegrensninger kan hindre effektiv datainnsamling og -analyse. Felles målesystemer krever ofte dedikert tid og kompetanse (i form av en ressurssterk og kompetent kjerneorganisasjon) for å implementeres og følges opp, noe som kan være en belastning for initiativene



Anansi er en bror, en  
 luring og en engel.  
 Han gjør det som trengs, hans vei er  
 sjelden enkel.  
 Han overvinnes flender, store og  
 sterke.  
 Med list og klokt – det er hans  
 merke.

Han lyver og spjaler, igjen og igjen.  
 Han tar ikke halv, men all,  
 mis venn.

Om natten vandrer han i skogens  
 mørke.  
 Der hvor skygger danser,  
 og birkene virker.

For kreativitet er kraftigere enn makt.  
 En sannhet Anansi alltid har sagt.  
 Så pass på hvem du gir din tillit til.  
 For alle kjemper for sin egen vilje,  
 sitt eget spill.

Men klokskap kan bygge broer og  
 skape fred.  
 Om vi lærer av Anansi  
 og veier våre steg



FOR  
 KUNST &  
 KREATIVITET  
 ER  
 KRAFTIGERE  
 enn  
 MAKTT!

Foto:

# 6

## Anbefalinger til veien videre

Collective Impact er en samarbeidsmodell som samler aktører fra ulike sektorer rundt en felles agenda for å løse komplekse samfunnsutfordringer gjennom felles måling, gjensidig forsterkende aktiviteter, kontinuerlig kommunikasjon og en støttende ryggradsorganisasjon. Norge fremstår som svært egnet for å ta i bruk et slikt rammeverk i arbeidet med å løse sosiale samfunnsutfordringer og redusere sosiale ulikheter i helse, utdanning og arbeid, på bakgrunn av flere vesentlige forhold. I dette avsluttende kapitlet ser vi nærmere på sentrale forutsetninger og gir anbefalinger til aktører som vil etablere CI-initiativer i en norsk kontekst.



# En solid grunnmur for Collective Impact i Norge

For det første har Norge, i likhet med Sverige og Danmark, en sterk velferdsstat. Dette gir CI-initiativer en etablert struktur og offentlig legitimitet. I tillegg har vi i Norge omfattende offentlige institusjoner og fagmiljøer som CI-initiativer kan dra nytte av. Kommunene spiller en sentral rolle, slik erfaringene fra Danmark viser, hvor de bidrar til målrettede og kunnskapsbaserte løsninger på sosiale utfordringer.

Den norske velferdsmodellen bygger også på en bred enighet om kollektive løsninger. Dette skaper et godt utgangspunkt for samskapelse, hvor offentlige, private og frivillige aktører kan samles rundt felles samfunns-mål. Med avanserte systemer for datainnsamling og analyser (f.eks. SSB og *Utenforregnskapet*) har Norge unike forutsetninger for å drive kunnskapsbasert utvikling. Dette muliggjør bedre evaluering av tiltak og en mer presis tilpasning av innsatsene over tid, en praksis som også styrker CI-arbeid i Danmark.

Når offentlig sektor er en aktiv partner, øker mulighetene for langsiktig finansiering og integrering i eksisterende strukturer og demokratiske prosesser. Erfaringer fra Danmark viser at mens filantropiske aktører er svært viktige drivere, er offentlig forankring avgjørende for varig effekt og skalering av vellykkede tiltak.

## Kommunenes rolle og folkehelseloven

Akkurat som i Danmark, hvor offentlig sektor danner ryggraden i CI-initiativer, gir Norges kommunale forankring gjennom Folkehelseloven et enda sterkere fundament for samarbeid, koordinering og varig effekt. Loven pålegger kommunene å arbeide systematisk og kunnskapsbasert med sosiale utfordringer, noe som harmonerer godt med CI-rammeverkets krav til samarbeid på tvers av sektorer og bruk av data for evaluering og tilpasning. I tillegg er kommunene ansvarlige for en rekke tjenester innen helse, utdanning og sosial velferd, noe som gir dem en unik posisjon til å koordinere og fasilitere CI-initiativer og inngå partnerskap og allianser med aktører fra privat og/eller frivillig sektor som initierer CI. Denne institusjonelle forankringen skaper ikke bare legitimitet, men sikrer også at CI-tiltak kan integreres i eksisterende styrings- og planleggingssystemer. Erfaringer fra Danmark viser at når kommuner tar en aktiv rolle i CI-arbeid, øker sannsynligheten for langsiktig suksess og bærekraftig endring. Med en sterk offentlig sektor og en allerede etablert tradisjon for samarbeid mellom stat, kommune og frivillig sektor, har Norge et særlig godt utgangspunkt for å implementere og videreutvikle CI som en effektiv tilnærming til komplekse samfunnsutfordringer der privat, frivillig og offentlig sektor spiller på samme lag.

## Anbefalinger for å lykkes med CI i Norge

Basert på innsikt fra CI-initiativer i Norden og det teoretiske rammeverket vi bygger på, foreslår vi følgende syv anbefalinger til utprøving av CI i en norsk kontekst: (1) fokuser på systemisk endring som tar tak i komplekse rotårsaker, (2) etabler en felles visjon som vektlegger målgruppers stemme fra oppstart, (3) bygg en sterk og kompetent kjerneorganisasjon, (4) sørg for koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter, (5) etabler felles måle- og evalueringssystemer som er koblet til kommunens ansvar, (6) frem en åpen og kontinuerlig dialog som ivaretar læring og utvikling, og sist men ikke minst – (7) etabler robuste styringsmodeller som gir fleksibilitet og forankring.

### 1. Fokuser på systemisk endring som tar tak i komplekse rotårsaker

Det krever tålmodighet og engasjement for å fullt ut forstå de underliggende årsakene til de utfordringene som skal løses, og for å jobbe systemisk med å adressere disse årsakene. Systemisk endring handler om å arbeide for endringer på flere nivåer samtidig: strukturelle endringer i politikk, praksiser og ressursallokering, relasjonelle endringer i nettverk og makt-dynamikker, og transformativ endringer i holdninger og tankesett. For å lykkes med systemisk endring må man erkjenne at tradisjonelle, sektorinndelte tilnærminger basert på lineære årsak-virkningssammenhenger ofte fører til fragmenterte løsninger med redusert effekt. Komplekse, sosiale problemer må forankres i sammensatte systemer der ulike faktorer er innbyrdes avhengige og påvirker hverandre.

Collective Impact-rammeverket bygger eksplisitt på teorier om systemforandring og kan betraktes som et rammeverk for å drive systemforandring i praksis gjennom organisert og målrettet samarbeid på tvers av sektorer og aktører. For å drive systemisk endring gjennom CI i en norsk kontekst anbefaler vi å: forankre systemisk tenkning i visjon og mål fra start; involver et bredt spekter av aktører, inkludert nøkkelinteressenter fra offentlig, privat og frivillig sektor, samt lokalsamfunnet og målgruppen selv, for å samskape løsninger; anerkjenn kjerneorganisasjonens sentrale rolle som en pådriver for systemisk endring og sørg for at den har kapasitet og kompetanse til å koordinere og håndtere de komplekse prosessene knyttet til systemisk endring; arbeid med å skape et felles vokabular og strategiske verktøy for å snakke om og adressere systemiske problemer; bruk en portefølje-tilnærming som balanserer arbeidet med å opprettholde/forbedre eksisterende tjenester, utforske/spre nye praksiser, og utvikle radikale/fremtidsrettede løsninger som et navigasjonsverktøy i systemforandring.

## 2. Etabler en felles visjon som vektlegger målgruppers stemme fra oppstart

Det er viktig å understreke at i etablerings- og startfasen av et Collective Impact-initiativ, er det avgjørende å identifisere og involvere målgrupper, lokale innbyggere og nøkkelaktører i utformingen av den felles visjonen, agendaen og målene. En tydelig og detaljert formulering av disse målene, knyttet til målbare nøkkeltall er essensielt, og skapes gjerne gjennom et robust kunnskapsgrunnlag basert på medvirkning, andre data og forskning. Målene bør være i samsvar med både målgruppens behov og de bredere målene i lokalsamfunnet, kommunen eller regionen, som for eksempel å forbedre livskvalitet og håndtere sosiale helseforskjeller. Å sikre at systemisk tenkning er innebygd i visjonen og målene fra starten, bidrar til å bygge bærekraftige løsninger.

## 3. Bygg en sterk og kompetent kjerneorganisasjon

Dette kan ikke understrekes nok: Bruk tid og ressurser for å investere i en sterk og kompetent kjerneorganisasjon som kan koordinere innsatsen, tilrettelegge prosesser og sikre læring og evaluering. Å anerkjenne og verdsette det «usynlige arbeidet» som utføres av kjerneorganisasjonen – som emosjonell støtte og relasjonsbygging – er like viktig som de mer synlige aktivitetene. I tillegg er det viktig å utvikle et felles vokabular for systemisk endring og strategiske verktøy for å adressere systemiske problemer. Å skape et felles språk med klart definerte begreper, visjoner og forventninger, og å sikre en felles forståelse av hva systemisk endring innebærer, er avgjørende for en vellykket implementering.

## 4. Sørg for koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter

Det er avgjørende å etablere partnerskap som samler aktører med komplementær kompetanse og ressurser på tvers av områder som arbeidsliv, bolig, helse, fritid, utdanning og demokratisk deltakelse. Dette legger grunnlaget for en helhetlig og samordnet tilnærming til komplekse samfunnsutfordringer. Ved å identifisere og mobilisere aktørenes og målgruppens unike styrker og ressurser, kan man fremme samarbeid og felles læring – blant annet gjennom felles møteplasser som workshops og seminarer.

Initiativene bør bygge på et solid kunnskapsgrunnlag og integrere systematisk datainnsamling og forskning for å utvikle treffsikre strategier, vurdere effekt og legge til rette for kontinuerlig læring og justering. Å invitere forskningsmiljøer inn i arbeidet med baselinestudier, effektmålinger og langsiktig kunnskapsutvikling kan styrke innsatsen ytterligere.

Videre anbefales det å involvere sentrale målgrupper aktivt i initiering, utforming, gjennomføring og evaluering av tiltakene. Dette bidrar til å sikre

relevans, fleksibilitet og tilpasningsevne i møte med endrede behov. Gjennom slike inkluderende og datainformerte prosesser kan man utvikle koordinerte og gjensidig forsterkende aktiviteter som kontinuerlig skaper innovasjon, læring og samfunnsverdi.

## 5. Etabler felles måle- og evalueringssystemer som er koblet til kommunens ansvar

Collective Impact (CI) i en norsk kontekst bør være både folke- og datadrevet. Som nevnt har norske kommuner et særskilt ansvar for å ha oversikt over folkehelsestilstand og faktorer som påvirker helse, livskvalitet og sosial ulikhet. Det er derfor avgjørende at felles målesystemer i CI-samarbeid er tett koblet til offentlig sektor – særlig til kommunenes arbeid med samfunnsanalyser og folkehelseoversikter. Her kan nasjonale anbefalinger for måling av livskvalitet (Nes, Hansen & Barstad, 2018), krav til folkehelseoversikter (Helsedirektoratet, 2020) og samarbeid med forskningsmiljøer være viktige støtteressurser.

I Norge er det særlig relevant å ta i bruk etablerte modeller og verktøy, som *Utenforregnskapet*, kommunale statistikker og kunnskapsoppsummeringer, for å definere og vurdere mål knyttet til sosiale ulikheter. En helhetlig evaluering forutsetter dessuten at man diversifiserer datainnsamlingen – ved å kombinere ulike kilder og benytte både kvantitative og kvalitative metoder.

Det holder ikke å telle det som teller – det er avgjørende å fortelle om det som teller, søke mening sett i lys av lokale kontekster, og å lære av det. Dette krever bruk av kvalitative data og kontinuerlig refleksjon.

Sammenfattet bør måling og evaluering i CI-arbeid bygge på (1) bruk av eksisterende verktøy som *Utenforregnskapet* og tilgjengelig statistikk (2) evne til å bryte ned data på stedsnivå (f.eks. via Mikrodata og stedsanalyser), (3) en bevisst kombinasjon av kvantitative og kvalitative data, (4) kontinuerlig læring og (5) tilpasning og aktiv involvering av målgruppen og samarbeidende aktører. Alt dette bør koordineres av en kjerneorganisasjon og forankres i kommunens ansvar.

## 6. Frem en åpen og kontinuerlig dialog som ivaretar læring og utvikling

Å utvikle en kultur for åpen, ærlig og uformell kommunikasjon krever et nytenkende og kreativt lederskap. Prinsippet «*cold hands and warm data*» illustrerer viktigheten av å kombinere analytisk presisjon med varme og menneskelig innsikt. Dette innebærer å etablere regelmessige og tillitsfulle kommunikasjonskanaler – både formelle og uformelle – der ideer og tilbakemeldinger kan deles trygt og ærlig.

En slik dialogkultur bør prege hele evalueringprosessen, fra informasjonsdeling til tilbakemelding og

læring. Ved å velge en utviklingsorientert og adaptiv tilnærming til evaluering, kan metodene tilpasses initiativets behov og endringer underveis. Evalueringen skal ikke bare måle resultater, men fungere som et redskap for kontinuerlig læring og forbedring.

Det er avgjørende å involvere sentrale interessenter i alle faser av evalueringen – fra utforming og gjennomføring til tolkning. Dette sikrer at de som påvirkes direkte, inkludert partnere, lokalsamfunn og sentrale målgrupper, har en aktiv rolle i å forme kunnskapsgrunnlaget og veien videre.

### **7. Etabler robuste styringsmodeller som gir fleksibilitet, forankring og langsiktig, bærekraftig finansiering**

For å lykkes med Collective Impact (CI)-initiativer over tid, må det utvikles hensiktsmessige modeller for praktisk organisering og styring. Et sentralt grep er å etablere en partnergruppe som fungerer som formelt styre eller styringskomité, bestående av sentrale lokale aktører fra ulike sektorer. En slik gruppe er avgjørende for å gi strategisk retning, forankre initiativet og bygge sterke allianser på tvers av sektorgrensene. Dette innebærer blant annet å avklare eierskap, styringsstruktur og prinsipper for transparens og felles ansvarlighet mellom aktørene. Styringsmodellen bør være tett koblet til demokratiske institusjoner og politiske prosesser. På lokalt nivå er formelle forbindelser til kommune og bydeler særlig viktig for å sikre legitimitet og robuste løsninger.

Et annet nøkkelaspekt ved en bærekraftig styringsmodell er evnen til å sikre langsiktig og forutsigbar finansiering. Som rapporten flere ganger understreker, krever det tid å bygge fundamentet, utvikle kjerneorganisasjonens kapasitet og etablere en felles agenda. Manglende tilgang på langsiktige ressurser kan undergrave muligheten for å koordinere samarbeid og sikre gjensidig forsterkende og målrettede aktiviteter – som nettopp krever kontinuerlig innsats og engasjement fra mange aktører.

Filantropiske aktører kan spille en viktig rolle i oppstartsfasen, både ved å bidra med risikovillig kapital og støtte koordineringen av arbeidet. Men for å sikre varighet og systemisk gjennomslag, er offentlig finansiering og integrering i eksisterende

strukturer ofte nødvendig – spesielt i en norsk kontekst, der en sterk offentlig sektor og tradisjon for tverrsektorielt samarbeid gir et godt utgangspunkt for langsiktig bærekraft. En robust styringsmodell må derfor tydelig adressere hvordan initiativet skal finansieres over tid, slik at arbeidet ikke stopper opp før man har oppnådd langsiktig systemendring og kunnskapsutvikling.

Til slutt må CI-initiativene også være fleksible. I et globalt samfunn i stadig endring er evnen til å håndtere uforutsigbare hendelser – slik som utfordringene under COVID-19-pandemien – en ofte undervurdert suksessfaktor. Å kunne justere kursen raskt og effektivt er avgjørende for å opprettholde fremdrift og relevans i møte med komplekse og skiftende samfunnsutfordringer.

### **Et samlet løft for fremtiden**

Collective Impact er ingen hurtigløsning, men en strukturert tilnærming for å organisere allianser og samskaping som forutsetter langsiktig engasjement, delt ansvar og systematisk samarbeid på tvers av sektorer og nivåer. I en norsk kontekst, der velferdsstaten står sterkt og offentlig, frivillig og privat sektor allerede har tradisjoner for samarbeid, finnes det et unikt mulighetsrom for å utvikle og forankre CI-arbeid lokalt og nasjonalt.

De syv anbefalingene i dette kapitlet gir en praktisk og prinsipiell retning for aktører som ønsker å utforske CI som verktøy for å løse komplekse samfunnsutfordringer – ikke bare mer effektivt, men også mer rettferdig. Skal vi lykkes, må vi tørre å tenke og handle på nye måter: bygge strukturer som gir rom for tillit, læring og varige relasjoner på tvers av aktører og sektorer; investere i kunnskapsdeling og datainformerte beslutninger; og ikke minst, lytte til og inkludere de stemmene som tradisjonelt ikke har hatt makt til å forme løsninger.

Veien videre krever mot, koordinering og utholdenhet – men også håp. Håp om at det er mulig å skape endring i møte med våre mest presserende samfunnsutfordringer. CI er ikke en garanti for suksess, men det gir oss et kraftfullt rammeverk for å prøve – sammen.

# Referanser

- Alhassan, J. A. K., Gauvin, L., Judge, A., Fuller, D., Engler-Stringer, R., & Muhajarine, N. (2021). *Improving health through multisectoral collaboration: enablers and barriers*. *Canadian Journal of Public Health*, 112(6), 1059–1068. <https://doi.org/10.17269/s41997-021-00534-3>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOL>
- Bärenholdt, M. G. (2024). Afrapportering – Arbejdspakke 5: Brugerinnovation (Afrapportering - Arbejdspakke 5: Brugerinnovation). Syddansk Universitet.
- Bason, C. S., S. G. (2023). Design af missionorientert innovation - en ny vej for mental trivsel. In S. W. Nielsen (Ed.), *Vilde Problemer. Værktøjskasse til politikere, praktikere og policy-entreprenører* (pp. 190-216). Nord Academic.
- Bolton, R., Logan, C., & Gittel, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0), 0021886321991597. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
- Brattbakk, I., Nyhus, O. H., Andersen, B., Reichborn-Kjennerud, T., & Iversen, J. M. V. (2016). Storbyfaktoren – storbyenes særlige sosiale og økonomiske utfordringer (AFI-rapport 13:2016). AFI OsloMet & Senter for økonomisk forskning, NTNU. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6265>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brix, J., Heimburg, D. v., Friis, O. U., Ness, O., Hofstad, H., Vedeld, T., Højberg, N., & Aasen, T. M. (2024). *Hva vet vi om ledelse av kommuner som samskaper? Oppsummering av vesentlige temaer fra forskning og praksis*. (IPLs rapportserie, Issue. I. rapportserie. [https://www.ntnu.no/documents/1266706089/1352542349/WP1\\_Rapport\\_Samverdi\\_29.09.pdf/034be75b-3b34-85fb-2d49-7281c3ecbb09?t=1729600217815](https://www.ntnu.no/documents/1266706089/1352542349/WP1_Rapport_Samverdi_29.09.pdf/034be75b-3b34-85fb-2d49-7281c3ecbb09?t=1729600217815)
- Chater, N., & Loewenstein, G. (2022). The i-frame and the s-frame: How focusing on individual-level solutions has led behavioral public policy astray. *Behavioral and Brain Sciences*, 46, E157. <https://doi.org/10.1017/S0140525X2200206X>
- Eimhjellen, I., Solbu Trætterberg, H., Mjelde, H., & Espegren, A. (2022). Frivillige aktørers roller i områdesatsinger: En kunnskapsoversikt.
- Eimhjellen, I., Steen-Johnsen, K., Folkestad, B., & Ødegård, G. (2018). Changing Patterns of Volunteering and Participation. In B. Enjolras & K. Strømsnes (Eds.), *Scandinavian Civil Society and Social Transformations. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series)* (pp. 25-65). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-77264-6\\_2](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-77264-6_2)
- Ekspertgruppen om barn i fattige familier. (2023). *En barndom for livet. Økt tilhørighet, mestring og læring for barn i fattige familier*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-ny-barndom-for-livet/id3000835/>
- Enjolras, B., Arnesen, D., & Wøien Hansen, V. (2024). Contextual factors influencing voluntary organizations' inclusiveness and individual participation in leisure activities: The Case of Norway. *Journal of civil society*, 20(3), 228-248.
- Ferd Sosiale Entreprenører. (u.å.). *Oslo-satsingen – Samarbeid for inkluderende løsninger*. Ferd. Hentet fra <https://ferd.no/sosiale-entreprenorer/aktiviteter/oslo-satsingen/>
- Folkhelseinstituttet. (2022, 8. juni). Sosiale helseforskjeller. <https://www.fhi.no/he/folkhelse-rapporten/samfunn/sosiale-helseforskjeller/>
- Folkets Husby. (2023). Verksamhetsberättelse 2023.
- Folkets Husby, & RISE Social & Health Impact Center. (2023). Collective IMPACT HUSBY 2020-2023: OMRÅDESUTVECKLING MED BOENDES BEHOV I CENTRUM.
- Fortunato, K. F. 2015. The Private-Sector Role in Building Healthy Communities: A Collective Impact Approach. *NAM Perspectives*. Discussion Paper, National Academy of Medicine, Washington, DC. <https://doi.org/10.31478/201512a>
- Freestone, R., & Favaro, P. (2022). The social sustainability of smart cities: A conceptual framework. *City, Culture and Society*, 29, 100460.
- Garfunkel, D. (2015, March 23). Healthy communities, healthy companies: *Engaging the private sector in collective impact*. FSG. <https://www.fsg.org/blog/healthy-communities-healthy-companies-engaging-private-sector-collective-impact/>

- Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact. (2018). *Integrating the SDGs into corporate reporting: A practical guide*. <https://www.globalreporting.org>
- Goldblatt, P., Castedo, A., Allen, J., Lionello, L., Bell, R., Marmot, M., Heimborg, D., & Ness, O. (2023). *Rapid review of inequalities in health and wellbeing in Norway since 2014 - Full Report*.
- Hargaard, A., Bo, A., & Lasgaard, M. (2021). Flere i Fællesskaber – baselineundersøgelse. DEFACTUM, Region Midtjylland.
- Heimborg, D. v., Caspersen, J., Arntsen, T. J., Maas, R., Krokstad, M., Hara, K. W., & Jamtøy, A. I. (2024). *Inkluderende samfunnsbygging og gode liv for barn, unge og framtidige generasjoner i Trondheim. Anbefalinger til etablering av et tiårig innovasjonsprogram*. (IPLs rapportserie nr: 11/2024, Issue. <https://www.ntnu.no/documents/1266706089/1352542349/NTNU2401-Rapport-utenforskap-0824.pdf/848c20d6-1254-d75e-b178-873ff3534d04?t=1724925321671>
- Heimborg, D. v., & Hofstad, H. (2019). *Samskaping som samarbeids- og styringsform for kommunenes folkehelsearbeid: Hva vet vi? Hva er utfordrende? Og hvor går vi videre?* O. By- og regionforskningsinstituttet NIBR.
- Heimborg, D. v., Langås, S. V., & Ytterhus, B. (2021). Feeling valued and adding value: a Participatory Action Research project on co-creating practices of social inclusion in kindergartens and communities. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.604796>
- Heimborg, D. v., & Ness, O. (2021). Relational welfare: a socially just response to co-creating health and wellbeing for all. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49(6), 639-652. <https://doi.org/10.1177/1403494820970815>
- Heimborg, D. v., & Røiseland, A. (2023). Barnehager som plattform for samskapt og bærekraftig samfunnsplanlegging. In A. K. Lund, M. Nilssen, & A. Tjønndal (Eds.), *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv* (pp. 82-103). Universitetsforlaget. <https://doi.org/doi:10.18261/9788215061191-23-05>
- Helsedirektoratet. (2020, 11. juni). *Veileder til et systematisk folkehelsearbeid*. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/systematisk-folkehelsearbeid>
- Jacobsen, S. E., Andersen, P. L., Nordø, Å. D., Sletten, M. A., & Arnesen, D. (2021). Sosial ulikhet i barn og unges deltakelse i organiserte fritidsaktiviteter. *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*.
- Kania, J., Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *The waters of systems change*. FSG. <https://policycommons.net/artifacts/1847266/the-water-of-systems-change/2593518/>
- Kobro, L. U. (2018). La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon.
- Larrue, P. (2021). Mission-oriented innovation policy in Norway: Challenges, opportunities and future options. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 104. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2e7c30ff-en>
- Lasgaard, M., Bo, A. F., Nielsen, L. A., Swane, C. E., Qualter, P., & Christiansen, J. (2023). Reducing loneliness in the community. More Together (Flere i Fællesskaber) – a complex intervention in Denmark. *Health Promotion International*, 38(5), Article daad105. <https://doi.org/10.1093/heapro/daad105>
- Lindgaard, K. D. (2024). Pursuing Systemic Change An Ethnographic Exploration of Collective Impact as Social In-novation Framework in the Pub-lic Sector (Industrial PhD Dissertation). University of Southern Denmark.
- Livförsäkringsbolaget Skandia. (2019). CentrumAkademien Frölunda Torg: Beskrivning och utvärdering av en metod för att med validerade praktikplatser ge människor som är långt ifrån arbetsmarknaden chansen till meriterande arbetslivserfarenhet och samtidigt bidra till att skapa ett välmående och tryggt närsamhälle. [Hentet fra [www.ideerforlivet.se](http://www.ideerforlivet.se)]
- Loga, J. (2018). Civil society and the welfare state in Norway—historical relations and future roles. *Community Development Journal*, 53(3), 574-591.
- Lov om folkehelsearbeid (folkehelseloven) [Lov 2011-06-24 nr. 29]. (2011). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-29>
- Marmot, M., Institute of Health Equity, Quality of Life Foundation, & Legal & General. (2024). *Building health equity: The role of the property sector in improving health*. Institute of Health Equity. <https://www.instituteoftheequity.org/resources-reports/building-health-equity-the-role-of-the-property-sector-in-improving-health>
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing. <https://research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf>

- Manley, J., & Whyman, P. B. (2021). *The preston model and community wealth building: Creating a socio-economic democracy for the future*. Routledge.
- Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019, desember 13). Missions: A beginner's guide. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2019/dec/missions-beginners-guide>
- Meld. St. 5. (2022). Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning 2023–2032. In: Kunnskapsdepartementet.
- Moos-Bjerre. (2022). Evaluering af MedVind i Østerbyens første periode – 2018-2022.
- Nes, R. B., Hansen, T., & Barstad, A. (2018). *Livskvalitet: Anbefalinger for et bedre målesystem (IS-2727)*. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/livskvalitet-anbefalinger-for-et-bedre-malesystem>
- Nielsen, B. K., Nielsen, L. A., & Lasgaard, M. (2024). Loneliness in emerging adulthood: A qualitative study using cultural probes and in-depth interviews. *Current Research in Behavioral Sciences*, 7, 100154. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100154>
- Plan- og bygningsloven [Norwegian Planning and Building Act]. (2008). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>
- Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1-2), 16–34. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Prilleltensky, I., Scarpa, M. P., Ness, O., & Di Martino, S. (2023). Mattering, wellness, and fairness: Psycho-social goods for the common good. *American Journal of Orthopsychiatry*, 93(3), 198–210. <https://doi.org/10.1037/ort0000668>
- Regjeringen. (2021). *Nasjonal livskvalitetsstrategi*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a97ccb96a6df46b8b078cd2409d4042a/nasjonal-livskvalitetsstrategi.pdf>
- Regjeringen. (2007). *St.meld. nr. 20 (2006–2007): Nasjonal strategi for å utjevne sosiale helseforskjeller*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Hentet fra <https://kudos.dfo.no/dokument/27676/stmeld-nr-20-2006-2007-nasjonal-strategi-for-a-utjevne-sosiale-helseforskjeller>
- Rod, M. H., Rod, N. H., Russo, F., Klinker, C. D., Reis, R., & Stronks, K. (2023). Promoting the health of vulnerable populations: Three steps towards a systems-based re-orientation of public health intervention research. *Health & Place*, 80, 102984. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2023.102984>
- Sievers, B. (2015). *How strategic philanthropy went wrong*. *Stanford Social Innovation Review*. [https://ssir.org/articles/entry/strategic\\_philanthropy\\_went\\_wrong](https://ssir.org/articles/entry/strategic_philanthropy_went_wrong)
- Skog Hansen, I. L., Steen Jensen, R., & Flåtten, T. (2020). *Trøbbel i grenseflatene. Samordnet innsats for utsatte barn og unge* (Fafo-rapport, Issue. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/trøbbel-i-grenseflatene>
- Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2018). The Dark Side of Co-Creation and Co-Production. Seven Evils. In T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (Eds.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services* (pp. 284-293). Routledge.
- Stigzelius, I. (2021). Partnerships for Social Inclusion: Building shared value and collective impact in segregated areas of Sweden (MISUM Academic Insights No. 2021-02). Mistra Center for Sustainable Markets, Stockholm School of Economics.
- Stronks, K., Crielaard, L., & Rod, N. H. (2023). Systems Approaches to Health Research and Prevention. In W. Ahrens & I. Pigeot (Eds.), *Handbook of Epidemiology* (pp. 1-29). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6625-3\\_70-1](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6625-3_70-1)
- Torfin, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public Governance Paradigms: Competing and Co-existing*. Edward Elgar Pub.
- Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2020). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat & Styling*, 30(4), 31–35. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2020-04-10>
- Torfin, J., Røiseland, A., & Sørensen, E. (2016). *Transforming the Public Sector into an Arena for Co-creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways Forward*.
- Västerås Stad, Mimer, IKEA, & Rädda Barnen. (2024). *EFFEKTRAPPORT Bäckby 2020–2023: Det krävs ett lyhört system för att klangen av goda relationer ska ge eko över generationer*.

von Essen, J., Frederiksen, M., & Loga, J. (2019). The Ambiguities of Volunteering. In L. S. Henriksen, K. Strømsnes, & L. Svedberg (Eds.), *Civic Engagement in Scandinavia: Volunteering, Informal Help and Giving in Denmark, Norway and Sweden* (pp. 175-198). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98717-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98717-0_8)

Winston, N. (2022). Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities. *Sustainable Development*, 30(1), 191-202.

World Economic Forum. (2020). *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation* (White paper). <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>