

Lokale partnerskaber med mange aktører

Midtvejsnotat



Helle Hygum Espersen og Katja Lund Thomsen

*Lokale partnerskaber med mange aktører
– Midtvejsnotat*

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-449-6

Projekt: 302338

Finansiering: Social- og Boligstyrelsen

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Indholdsfortegnelse

| | | |
|------------|---|----|
| Konklusion | 4 | |
| <hr/> | | |
| 1 | Indledning | 8 |
| 1.1 | Formål og baggrund | 9 |
| 1.2 | Præsentation af de to lokale partnerskaber | 10 |
| <hr/> | | |
| 2 | Partnerskabernes samarbejdsmodeller og indsatser | 13 |
| 2.1 | Frivilligcentre faciliterer partnerskaberne | 13 |
| 2.2 | Et fælles netværk | 21 |
| 2.3 | Lokale samarbejder i partnerskabet | 23 |
| <hr/> | | |
| 3 | Aktiviteter og greb til at inkludere unge | 26 |
| 3.1 | Greb og metoder til at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner | 27 |
| <hr/> | | |
| Litteratur | 36 | |

Konklusion

I takt med at de nordiske velfærdssamfund står over for nye udfordringer, vokser det politiske fokus på civilsamfundsorganisationers og frivillighedens rolle i samfundsudviklingen (Ibsen, 2021; Henriksen et al., 2019; Boje, 2017; Espersen, 2024). Der er stigende fokus på nye samarbejdsformer mellem civilsamfund, marked og offentlige aktører for at tackle komplekse samfundsproblemer mere effektivt. Civilsamfundet vurderes at have en særlig styrke gennem sin borgernærhed, uafhængighed og fleksibilitet. En arbejdsgruppe bestående af flere civilsamfundsorganisationer har derfor anbefalet at afprøve en model for lokale partnerskaber. Som følge heraf er der afsat 31,5 mio. kr. i perioden 2022-2026 til projektet: *'Flere ind i fællesskaber gennem lokale partnerskaber'*.

Projektet har til formål at undersøge, hvordan lokale partnerskaber med 30+ aktører kan udvikle fælles løsninger på komplekse problemstillinger ved at engagere en variation af forskellige partnere i et afgrænset lokalområde.

Dette notat præsenterer en midtvejsstatus for gennemførelsen af 2 ud af de i alt 5 lokale partnerskabsprojekter i projektet. Det indkredser erfaringer og læringspunkter fra partnerskaberne i Hillerød og Slagelse, der i perioden 2022-2024 har arbejdet med at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner i frivillige fællesskaber. Notatet er tænkt som inspiration både for projektets partnerskaber i deres videre arbejde og for andre aktører, der ønsker at etablere lokale partnerskaber. Fokus er særligt på partnerskabernes processer og på det foreløbige arbejde med at etablere lokale samarbejder og aktiviteter.

Dataindsamlingen er fra perioden primo 2022 til december 2024. Læringspunkterne vil indgå i den samlede analyse af de i alt fem partnerskaber i den endelige evaluering ultimo 2026.

Erfaringerne viser, at de to lokale partnerskaber har styrket netværk og samarbejde i lokalsamfundet, og at aktørerne i partnerskaberne samarbejder om at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner i lokale aktiviteter og fællesskaber. De foreløbige resultater peger samtidig på en række opmærksomhedspunkter.

Det er en tids- og ressourcekrævende proces at etablere lokale partnerskaber

Frivilligcentrene spiller en central rolle som koordinatore og facilitatorer, der styrker relationer mellem partnerskabets aktører, faciliterer bilaterale møder, skaber rammer for vidensdeling og understøtter lokale samarbejder om aktiviteter til de unge. Erfaringerne viser, at bilaterale møder mellem frivilligcentrene og relevante lokale

aktører er afgørende for, at de lokale aktører vælger at lave en samarbejdsaftale med frivilligcenteret om deltagelse i partnerskabet. Det er en tids- og ressourcekrævende proces, der ofte – men ikke altid – resulterer i en samarbejdsaftale.

Der er forskellige barrierer for deltagelse blandt lokale aktører

Nogle foreninger vælger ikke at deltage pga. manglende menneskelige eller økonomiske ressourcer i foreningen, herunder manglende mentalt overskud, manglende faglig viden eller manglende erfaringer med at inddrage de unge. Andre deltager ikke pga. interne uenigheder om, hvorvidt partnerskabet skal prioriteres. De kommunale aktørers deltagelse i partnerskabet kan være udfordret af manglende kontinuitet i medarbejderstaben og usikkerhed omkring deres konkrete roller og bidrag i partnerskaberne. Den kommunale deltagelse kan også være udfordret af, at medarbejdere ikke mener, at deltagelse i partnerskabet er en del af deres kerneopgave, eller at de er uvante med at arbejde netværksbaseret uden for deres egen organisation.

Økonomisk støtte har en betydning for foreningernes deltagelse

Lokale foreninger har mulighed for at modtage op til 30.000 kr. til at dække udgifter i forbindelse med deres deltagelse i partnerskabet. Den økonomiske støtte er for nogle af foreningerne en forudsætning for, at de vælger at deltage i partnerskabet. For andre foreninger har det enten ingen eller kun en lille betydning. Frivilligcentre vurderer, at det er positivt, at foreningerne kan modtage økonomisk støtte, selvom administrationen af midlerne er tidskrævende. Men det indebærer også, at aktører, der ikke modtager økonomisk støtte, ikke i samme omfang inkluderes i projektets netværk.

De samarbejdsaftaler, hvor der indgår økonomisk støtte, er mere formaliserede end de samarbejdsaftaler, hvor der ikke indgår økonomisk støtte. Samarbejdsaftaler med økonomisk støtte skaber større klarhed om partnerens forventede bidrag i partnerskabet, hvilket reducerer risikoen for misforståelser. Ulempen ved de formaliserede samarbejdsaftaler er dog, at det potentielt er mindre fleksibelt, hvordan foreningerne deltager i partnerskabet, i og med at det kan være vanskeligere at ændre roller og bidrag undervejs.

Der er etableret et fælles netværk, hvor aktører har forskellige roller og bidrag

De lokale aktørers tilslutning til og engagement i partnerskaberne varierer i omfang. De fleste deltagende aktører har i fællesskab styrket deres interne netværk baseret på en fælles tilslutning til partnerskabets dagsorden og deltagelse i fælles møder og arrangementer. Derudover samarbejder lokale aktører om at udbyde aktiviteter til unge i målgruppen – særligt ved at brobygge til hinandens aktiviteter gennem hen-

visning og kobling af aktiviteter. Der bliver bl.a. brobygget mellem uddannelsesinstitutioner og foreninger, mellem kommunale aktører og foreninger såvel som mellem forskellige foreninger.

Værtskab, følgeskab og tilpasning er centrale greb i aktiviteterne til de unge

I begge partnerskaber anvender aktørerne en række centrale greb i udviklingen og afholdelsen af aktiviteterne til de unge.

Aktiviteterne involverer forskellige former for følgeskab, der har til formål at støtte de unge i overgangen til nye fællesskaber. Den konkrete model for følgeskab tager ofte udgangspunkt i den specifikke kontekst samt de unges ejerskab og behov og udvikles, i takt med at aktørerne opnår erfaringer. Der er både eksempler på, at forældre agerer følgeskab, såvel som der er eksempler på, at lærere, pædagoger eller kontaktpersoner i kommunen agerer følgeskab. I begge partnerskaber er der eksempler på unge, der kun har behov for følgeskab en enkelt eller to gange, men der er også eksempler på, at følgeskab er et kontinuerligt behov for den unge.

De aktører, der udbyder aktiviteter, har også fokus på værtskab, der handler om at sikre en god velkomst og understøtte deltagelse undervejs. Værtskab varetages af enten frivillige eller lønnede medarbejdere i foreningerne eller af de unge, der deltager i aktiviteterne. Selvom det primært er foreningerne, der varetager værtskabsrollen, er der også eksempler på, at værtskabet understøttes af den partner, der agerer følgeskab.

I begge partnerskaber har aktørerne også fokus på at strukturere og tilpasse aktiviteterne, så de imødekommer de unges behov og interesser. Der er fokus på at balancere de unges behov for forudsigelighed med deres behov for, at deltagelsen er fleksibel. Der er også eksempler på, at sportsaktiviteter justeres, så konkurrenceelementer reduceres, og på at sikre, at de unge har medindflydelse på, hvilke aktiviteter de ønsker at deltage i. Der arbejdes også med at afholde nye aktiviteter i kendte rammer med henblik på at reducere barriere for deltagelse.

I begge partnerskaber er der ligeledes mulighed for, at de unge kan indtage forskellige roller og positioner. Der er eksempler på, at unge er deltagere, frivillige og medudviklere, og at unge tager initiativ til aktiviteter og fællesskaber.

Fakta om undersøgelsen

Midtvejsnotatet er baseret på data indsamlet i to lokale partnerskaber i hhv. Slagelse og Hillerød i perioden 2022 til ultimo 2024.

- 27 enkelt- og gruppeinterviews i cases
- 5 enkelt- og gruppeinterviews med medarbejdere i Slagelse og Hillerød frivilligcentre
- 8 enkelt- og gruppeinterviews med unge deltagere i projekterne
- 9 observationer af aktiviteter i cases
- 4 observationer af fælles arrangementer på tværs af hele partnerskabet, hhv. Hillerød og Slagelse
- 2 workshops med deltagere fra de to partnerskaber samt Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe).

1 Indledning

Der er en stigende politisk forventning om, at civilsamfundsorganisationer og frivillighed spiller en mere aktiv rolle i opretholdelsen og udviklingen af de nordiske velfærdssamfund (Ibsen, 2021; Henriksen et al., 2019; Boje, 2017; Espersen, 2024). Denne forventning udspringer af en række strukturelle udfordringer, herunder demografiske ændringer, økonomisk pres på den offentlige sektor, øget bureaukratisering og en faldende demokratisk deltagelse blandt borgerne. Civilsamfundet forventes både at bidrage til løsningen af komplekse velfærdsudfordringer og at styrke deltagelsesdemokrati og borgerinddragelse (Espersen & Andersen, 2017; Ibsen & Espersen, 2016; Boje, 2021).

Forventningerne knytter sig særligt til nye samarbejdsformer mellem civilsamfund, marked og offentlige aktører, som sammen anses for at kunne adressere komplekse samfundsproblemer mere effektivt. Derudover vurderes civilsamfundet at have en særlig styrke i kraft af nærhed til borgerne, uafhængighed af myndighederne, fleksibilitet og stærke traditioner for deltagelsesdemokrati.

Som led i denne udvikling har en arbejdsgruppe bestående af Frivilligrådet, Danske Handicaporganisationer, Civilsamfundets Brancheforening, Rådet for Socialt Udsatte og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe) anbefalet en afprøvning af en model for lokale partnerskaber. På den baggrund er der i aftalen '*Udmøntning af reserven til foranstaltninger på social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet 2022-2025 (SSA)*' afsat 31,5 mio. kr. i perioden 2022-2026 til indsatsen '*Flere ind i fællesskaber gennem lokale partnerskaber*'. Indsatsen har to hovedformål: 1) at styrke inklusionen af borgere i udsatte og sårbare positioner i frivillige fællesskaber og 2) at skabe viden om, hvordan lokale partnerskaber kan udvikle fælles løsninger på komplekse sociale udfordringer (VEJ nr 9487 af 03/05/2022).

Målgruppen omfatter udsatte børn, voksne og ældre, borgere med handicap samt andre i sårbare positioner, der kan have gavn af at deltage i frivillige fællesskaber.

'Flere ind i fællesskaber gennem lokale partnerskaber' gennemfører i alt fem partnerskabsprojekter. I 2022 blev der udmøntet puljemidler til et partnerskab i Slagelse og et partnerskab i Hillerød. I 2024 blev der udmøntet puljemidler til yderligere tre partnerskaber i hhv. Aalborg, Kolding og Vesterbro (København). Puljemidlerne er tildelt til frivilligcentrene i de fem byer.

1.1 Formål og baggrund

VIVE og RUC har fået til opgave at evaluere de fem partnerskabsprojekter. Dette midtvejsnotat præsenterer status for gennemførelsen af indsatsens første to lokale partnerskaber i hhv. Hillerød og Slagelse. Notatet er baseret på data indsamlet i perioden fra primo 2022 og til december 2024.

Social- og Boligstyrelsen er ansvarlig for at udmønte puljemidler til fem lokale partnerskaber med 30+ aktører¹. Det fremgår af vejledning til puljemidlerne, at de fem lokale partnerskaber skal inspireres af fem principper, der til sammen har til formål at danne et fundament for partnerskaberne og bidrage til deres målopfyldelse. De fem principper er inspireret af collective impact² og er som følger:

- **Fælles dagsorden og konkrete mål**, hvor problemet og visionen for at løse problemet er defineret i fællesskab, og som alle parter arbejder aktivt sammen om at nå
- **Fælles målemetoder**, som alle parter bakker op om og anvender
- **Gensidige forpligtende aktiviteter**, som bidrager til at nå det fælles mål
- **Hypig og åben kommunikation**, som bygger på tillid og vidensdeling
- **Fælles koordinering**, som sætter retning for arbejdet sammen med parterne, faciliterer processen og sikrer læring og vidensudveksling gennem hele samarbejdet.

Det forventes ikke, at det enkelte partnerskab på ansøgningstidspunktet er afklaret omkring indhold for alle fem principper. Men det er væsentligt, at partnerskaberne skal baseres på følgende to kerneværdier:

- Demokratisk inddragelse af alle parter i partnerskabet, herunder at inddrage målgruppens erfaringer og perspektiver
- God foreningsledelse, herunder sikring af relevante kompetencer i hele organisationen, klar rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse, ansatte og frivillige, evaluering, trivsel og arbejdsmiljø og kvalificeret arbejde med at opfylde projektets formål.

Notatet indeholder foreløbige læringspunkter, og den endelige evaluering følger ultimo 2026.

¹ VEJ nr 9487 af 03/05/2022 præsenterer bl.a. formål, ansøgerkreds, tildelingskriterier samt Social- og Boligstyrelsens forventninger til partnerskabsprojekterne.

² <https://collectiveimpactforum.org/>

1.1.1 Præsentation af evalueringen

RUC og VIVEs evaluering af '*Flere ind i fællesskaber gennem lokale partnerskaber*' gennemføres i årene 2022-2026 og besvarer følgende evalueringsspørgsmål:

1. **Samarbejdsmodeller:** Hvordan er et velfungerende partnerskab med 30+ deltagere organiseret, og hvilke forudsætninger og kerneelementer hviler det på?
2. **Indsatser:** Hvilke metoder, indsatser og kompetencer i tværsektorielle arener er virkningsfulde til at invitere sårbare borgergrupper ind i fællesskaber og understøtte deres kontinuerlige deltagelse?
3. **Oplevede virkninger:** Hvilken virkning har partnerskaberne for sårbare borgers deltagelse i frivillige fællesskaber på kort sigt, og hvordan er sammenhængen mellem denne virkning og partnerskabernes og indsatsernes kernelementer?

Udover dette notat gennemførte VIVE og RUC i 2023 et litteraturstudie om partnerskaber med mange aktører, som partnerskaberne kan bruge som inspiration. Ultimo 2026 sammenfattes evalueringens resultater i en rapport.

Dette notat er baseret på data fra 2 ud af 5 lokale partnerskaber i hhv. Slagelse og Hillerød i perioden 2022 til ultimo 2024:

- 27 enkelt- og gruppeinterviews i cases
- 5 enkelt- og gruppeinterviews med medarbejdere i Slagelse og Hillerød frivilligcentre
- 8 enkelt- og gruppeinterviews med unge deltagere i projekterne
- 9 observationer af aktiviteter i cases
- 4 observationer af fælles arrangementer på tværs af hele partnerskabet, hhv. Hillerød og Slagelse
- 2 workshops med deltagere fra de to partnerskaber samt Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe).

1.2 Præsentation af de to lokale partnerskaber

Partnerskaberne i Slagelse og Hillerød er begge forankret i de to byers frivilligcentre og består af partnere fra forskellige sektorer i de to kommuner. I begge partnerskaber er partnerkredsen dynamisk, idet nye partnere løbende tilslutter sig, mens nogle af de oprindelige partnere ikke længere er en del af samarbejdet.

Partnerskaberne i både Hillerød og Slagelse har fokus på brobygning og er bl.a. inspireret af modellen: 'Kendskab, Følgeskab, Værtskab og Fællesskab'³. Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe), der understøtter projekterne, arbejder også med denne model med formålet om at fremme fællesskaber. Denne model indebærer, at relevante aktører i partnerskabet skal samarbejde om at opnå kendskab til relevante fællesskaber i civilsamfundet og herefter matche disse med borgerens behov. Når aktiviteten er valgt, skal borgeren støttes til at deltage i aktiviteten – ofte gennem følgeskab. Dem, der faciliterer aktiviteten, skal byde velkommen og inkludere deltagerne i et fællesskab⁴.

Fællesskabsalliancen i Slagelse

Partnerskabet i Slagelse blev igangsat i december 2022 og løber indtil slutningen af 2026. Partnerskabet er forankret i frivilligcenteret i Slagelse og involverer pr. december 2024 **17 partnere**. Størstedelen af partnerne er foreninger, hvoraf de fleste er sociale foreninger og hertil enkelte sports- og fritidsforeninger. Derudover er der to kommunale aktører og enkelte selvorganiserede grupper. I Slagelse frivilligcenter oplever de, at det er nemmere at engagere de sociale foreninger i projektet end kultur- og idrætsforeninger.

Med projektet Fællesskabsalliancen beskriver frivilligcenteret i deres ansøgning om deltagelse i projektet, at de vil skabe et fundament for en alliance af aktører, der på tværs af foreningslivet og i samarbejde med andre aktører vil skabe en vej til deltagelse, fællesskab og medborgerskab for unge i sårbare positioner. Unge i sårbare positioner omfatter i Fællesskabsalliancen aldersgruppen 17-35 år og indbefatter unge med psykisk sårbarhed og/eller psykosociale udfordringer, herunder udfordringer som misbrug og manglende tilknytning til job og uddannelse.

Trivsel, Unge, Fællesskaber og Foreningsliv (TUFF) – Sammen om unges trivsel i Hillerød

Partnerskabet i Hillerød blev igangsat i december 2022 og løber indtil slutningen af 2026. Partnerskabet er forankret i Frivilligcenteret i Hillerød og involverer pr. december 2024 **33 partnere**. Her er de fleste aktører også foreninger med en større andel af kultur- og fritidsforeninger end i Slagelse. Frivilligcenteret i Hillerød oplever, at det er nemmere at engagere kultur- og fritidsforeninger end sociale foreninger i projektet. Partnerskabet i Hillerød inkluderer derudover en række selvorganiserede

³ Se Social- og Boligstyrelsen (2023) om Kendskab, Følgeskab, Værtskab og Fællesskab.

⁴ Se FriSes omtale af brobygning: <https://frise.dk/indsatser/brobygning/>

grupper, uddannelsesinstitutioner, STU'er samt Teknisk skole såvel som flere kommunale aktører, herunder bosteder, beskæftigelsesindsatser og socialpsykiatri.

Hovedformålet med projektet i Hillerød er at styrke trivslen og livskvaliteten hos unge i sårbare positioner gennem deltagelse og inklusion i lokale fællesskaber og foreninger. Projektet har særligt fokus på unge og unge voksne i sårbare positioner i alderen 16-35 år, der har en psykisk sårbarhed og/eller sociale udfordringer.

2 Partnerskabernes samarbejdsmodeller og indsatser

I følgende præsenterer vi, hvordan de to partnerskaber er organiseret med fokus på tre centrale elementer i organiseringen af partnerskaberne: 1) frivilligcentre som facilitatorer af partnerskaberne, 2) et fælles netværk og 3) lokale samarbejder om aktiviteter sammen med og for unge i målgruppen.

2.1 Frivilligcentre faciliterer partnerskaberne

I både Slagelse og Hillerød er der ansat medarbejdere i frivilligcentrene til at projektlede og koordinere partnerskaberne. De er facilitatorer af partnerskabet og spiller derfor en central rolle i at organisere samarbejdet mellem de øvrige lokale aktører. Medarbejderne agerer som uafhængige *boundary spanners*; personer, der arbejder på tværs af sektorer for at aktivere, forbinde, indramme og mobilisere aktører, hvorved de skaber fælles forståelse og retning i partnerskabet. Denne rolle er (jf. RUC og VIVEs litteraturstudie) afgørende for at opbygge relationer, fremme vidensdeling og styrke netværk. Ledelsen og andre medarbejdere i de to frivilligcentre spiller også en væsentlig rolle i at understøtte og styrke partnerskabernes aktiviteter og fælles netværk samt opbygge fælles handlingskapacitet.

2.1.1 Frivilligcentrene baner vej for lokale aktørers deltagelse

I begge partnerskaber blev der forud for etableringen af partnerskabet indgået strategiske samarbejdsaftaler med kommunale partnere og etableret interessetilkendegivelse fra relevante lokale foreninger. Siden partnerskaberne blev igangsat, har medarbejderne i frivilligcentrene i Hillerød og Slagelse haft fokus på løbende at identificere nye relevante aktører og borgergrupper i lokalsamfundet og invitere dem til at deltage i partnerskabet. Medarbejderne har inviteret aktører til deltagelse på flere forskellige måder, hvoraf følgende tre er primære:

- **De har afholdt møder med relevante aktører.** På disse møder har frivilligcentrene præsenteret partnerskabets formål, fælles aktiviteter og de forskellige deltagelsesmuligheder. Derudover har de lyttet til de forskellige aktører og tilpasset partnerskabet efter aktørernes behov. Det er en tværgående læring, at

partnerskaberne kontinuerligt må tilpasse sig de forskellige aktørers agendaer, behov, ønsker og interesser for at fungere i praksis. Det betyder, at aktørerne ikke behøver at have samme problemforståelse, men at de skal være villige til at lære af hinanden.

- **De har afholdt formidlingsaktiviteter**, herunder oplæg på uddannelsesinstitutioner, opslag på sociale medier og formidlingsmaterialer i relevante organisationer. Formålet har været at skabe et bredt kendskab til partnerskabet i lokalsamfundet, herunder at øge forskellige ungegruppers kendskab til partnerskabet.
- **Medarbejderne har også netværket med unge i lokalområdet.** Frivillige unge i frivilligcentre, unge, der er blevet henvist til frivilligcentre af kommunale aktører, og unge, der af andre veje er kommet til frivilligcentre, er blevet budt velkommen af medarbejdere, introduceret til partnerskabet og inviteret til at deltage.

Ressourcekrævende netværksarbejde

Medarbejderne i begge frivilligcentre havde oprindeligt en ambition om, at de kunne bane vej for relevante aktørers deltagelse ved at invitere bredt i lokalsamfundet til fælles informationsarrangementer med fokus på at formidle partnerskabets formål, aktiviteter og deltagelsesmuligheder.

Medarbejderne i frivilligcentre har dog erfaret, at lokale møder og opbygning af gode relationer med relevante aktører i lokalsamfundet er en forudsætning for en partners deltagelse i partnerskabet. Det gælder både i de tilfælde, hvor en potentiel partner og en medarbejder i frivilligcenteret kender hinanden, såvel som i de tilfælde, hvor de to parter har skullet etablere et kendskab til hinanden.

På de lokale møder har medarbejderne haft fokus på, at:

- lære den enkelte partner at kende og forstå deres interesser
- matche den enkelte aktørs ressourcer med partnerskabets mål og evt. andre partnere og omvendt tilpasse partnerskabets aktiviteter til de enkelte aktørers behov
- skabe en fælles forståelse for samarbejdet.

Medarbejderne i partnerskaberne anvender betydelige ressourcer på at afholde lokale møder med potentielle partnere. Det er kendt viden, at partnerskaber er tids- og ressourcekrævende at opbygge, og at gode relationer er afgørende (Espersen et al., 2023).

I begge partnerskaber er der således eksempler på, at frivilligcenteret har holdt et enkelt møde med en potentiel partner, såvel som der er eksempler på, at frivilligcenteret har holdt flere møder med en potentiel partner. Medarbejderne fortæller endvidere, at det er langt fra alle møder, der umiddelbart resulterer i, at partneren efterfølgende vælger at deltage i partnerskabet. En medarbejder fortæller:

Det er tids- og ressourcekrævende at invitere aktører ind i partnerskabet, og ikke alt det investerede arbejde resulterer i konkrete samarbejder. Dog kan nogle af disse møder vise sig værdifulde senere, hvis aktørerne på et senere tidspunkt får ressourcer til at engagere sig.

(Medarbejder, Frivilligcenter)

Som dette citat indikerer, kan møder, der ikke umiddelbart resulterer i et konkret samarbejde, bidrage til, at aktører vælger at deltage i partnerskabet på et senere tidspunkt. Det kontinuerlige netværksarbejde skaber kontinuerligt nye muligheder for nye partnere.

Foreningers deltagelse i partnerskaberne – barrierer og muligheder

Vores data indikerer, at der er forskellige faktorer, der har betydning for, hvilke aktørgrupper der deltager i de to partnerskaber.

Nogle lokale foreninger har sagt nej tak til at deltage i partnerskaberne, fordi de ikke føler sig rustede til at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner i deres eksisterende aktiviteter og fællesskaber. Det kan skyldes, at de frivillige, der driver foreningen og foreningens aktiviteter, ikke har det mentale overskud til at skulle påtage sig ansvar for at løfte partnerskabets agenda. Der er også eksempler på foreninger, der vælger ikke at deltage, fordi de oplever, at de ikke har de nødvendige menneskelige ressourcer og/eller fagspecifik viden til at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner. Der er også eksempler på foreninger, der først vælger at deltage, men herefter vælger at trække sig, fordi de oplever, at det er for svært at rumme fx unge fra socialpsykiatrien.

Andre foreninger er endt med ikke at indgå en samarbejdsaftale med frivilligcenteret grundet interne uenigheder i foreningen. Der er eksempler på, at fx en formand for en forening eller en medarbejder i en forening har bakket op om partnerskabets agenda og ønsket at investere tid og ressourcer i partnerskabet – men der har efterfølgende ikke været den nødvendige opbakning i foreningen til at deltage.

Medarbejderne i de to frivilligcentre fortæller også, at der er nogle lokale foreninger, der vælger ikke at deltage i partnerskaberne, fordi partnerskabets agenda ikke er en del af deres egen dagsorden. Dette gælder ikke de sociale foreninger, men sports- og

fritidsforeninger og kreative foreninger. Derudover er der flere eksempler på foreninger, der deltager, men som ikke i øvrigt handler eller agerer anderledes, end de plejer, udover at udtrykke støtte til "den gode sag" og deltage i fælles møder.

Kommunale aktørers deltagelse – barrierer og muligheder

Frivilligcentre har også inviteret kommunale aktører ind i partnerskaberne, og en bred vifte af kommunale medarbejdere er blevet en del af samarbejdet. Dog har to centrale udfordringer præget processen.

Manglende kontinuitet i medarbejderstaben har gjort det svært at opretholde relationer og sikre stabil deltagelse fra kommunale aktører. Nedskæringer og omstruktureringer i kommunen – særligt i Slagelse – har medført, at nøglepersoner i kommunerne ofte er blevet udskiftet. Dette har resulteret i, at frivilligcentre har skullet etablere relationer på ny og genforhandle samarbejdsaftaler og forventninger til deltagelse. Det er ifølge medarbejderne i frivilligcentre en tids- og ressourcekrævende proces, der tager tid fra andre vigtige opgaver i partnerskabet, såsom facilitering af fælles møder og borgerinddragende initiativer.

Uklarhed om kommunens rolle i samarbejdet har også gjort det vanskeligt for nogle kommunale aktører at bidrage aktivt. Som en kommunal leder beskriver:

Vi er tunge at danse med, altså når de kigger på mig. De [frivilligcenteret, red.] siger, kan de ikke få nogle andre, vi kan snakke med, end dig? Nej, det kan I ikke. Ikke lige nu i hvert fald, fordi det er det, min organisation heller ikke er gearet til. Det skal jeg jo have den gearet til. (...) Jamen, jeg tror, at den [min organisation, red.] skal også kende sin egen rolle i det her projekt.

Denne kommunale leder udtrykker usikkerhed og finder det vanskeligt at gear sin egen organisation til samarbejdet. Vores data viser, at dette også gør sig gældende for andre kommunale aktører – der enten deltager i partnerskabet eller har vist interesse herfor. Lederen siger endvidere:

Mine medarbejdere er ikke optaget af de strukturer, vi er ved at opbygge i det her projekt. Og det skal vi lige finde ud af at navigere i.
(Leder, kommune)

Flere af de kommunale medarbejdere beskriver yderligere, at det kan være en udfordring at etablere en fælles opbakning til partnerskabet blandt deres kollegaer. De fremhæver forskellige årsager hertil, herunder at nogle medarbejdere ikke ser part-

nerskabet som deres kerneopgave, eller at andre vurderer, at deltagelsesmulighederne i partnerskaberne ikke matcher borgernes behov og udfordringer, herunder de barrierer, de har, i forhold til at skulle deltage i fællesskaber med unge i det almene foreningsliv. Endnu andre mangler kendskab til lokalsamfundet eller er utrygge ved at miste deres arbejde, eller de udfordres i deres ansvarsfølelse over for borgerne, eller de er uvante med at arbejde netværksbaseret ud af deres egen organisation.

2.1.2 Frivilligcentre understøtter fælles netværk og samarbejder

Medarbejderne i begge frivilligcentre understøtter også partnerskabernes tværsektorielle netværk gennem udvikling og afholdelse af fælles møder og fælles arrangementer. Formålet er at etablere og styrke relationer mellem partnerne, at fremme sparring og vidensdeling samt at etablere en fælles opbakning og forståelse for partnerskaberne.

I både Hillerød og Slagelse afholder frivilligcentrene fælles arrangementer for borgere, politikere og andre aktører i lokalsamfundet med formålet om at invitere andre lokale aktører ind i partnerskaberne og/eller at skabe et øget lokalt fokus på unge i udsatte og sårbare positioners (manglende) deltagelse i fællesskaber. De afholder også fælles møder for partnerskabets deltagere. I Hillerød er alle partnere inviteret til fælles møder. I Slagelse er det kun civilsamfundsaktører, der er inviteret, da disse i Slagelse anses som den primære deltagergruppe.

Medarbejderne understøtter mindre lokale samarbejder om aktiviteter til unge

Der er forskellige tilgange til at understøtte lokale aktørers samarbejde om aktiviteter sammen med eller for de unge.

I **Hillerød** identificerer medarbejderne i frivilligcentrene aktører, der kan være potentielle samarbejdspartnere med henblik på at udvikle og afholde aktiviteter for og sammen med unge. Når de har identificeret potentielle samarbejdspartnere, tager de kontakt til dem, og hvis der er interesse for at samarbejde, faciliterer de også dialog og møder mellem partnerne (fx en uddannelsesinstitution og en forening). Det kan være lange og tidskrævende processer med flere møder, og det kan være hurtige aftaler. Et eksempel er en STU og en Bueskytteforening i Hillerød, der samarbejder om, at de unge fra STU'en kan deltage i bueskydning efter skole.

I **Slagelse** er medarbejdernes rolle mere tilbagetrukket, men de fremmer netværk og tillidsfulde relationer gennem fælles arrangementer. Eksempelvis samarbejder flere foreninger i Slagelse om at øge de unges deltagelse i fællesskaber i civilsamfundet

ved at bygge bro til hinandens aktiviteter. Foreningerne har fået kendskab til hinanden gennem deres deltagelse i det fælles netværk. Her har de udvekslet erfaringer og opbygget forbindelser, der gradvist har udviklet sig til konkrete samarbejder.

Derudover giver medarbejderne i frivilligcentre løbende faglig og praktisk støtte til partnernes aktiviteter for unge afhængigt af foreningernes behov. Dette inkluderer sparring på fondsansøgninger, rekrutteringsstrategier samt praktisk hjælp med at finde lokaler og arrangere transport til aktiviteter. Medarbejderne i frivilligcentre fortæller, at især de ungedrevne fællesskaber har brug for støtte.

2.1.3 Samarbejdsaftaler med frivilligcenteret

Deltagelse i partnerskabet beror på en samarbejdsaftale med frivilligcenteret. Der er primært to typer af samarbejdsaftaler i de to partnerskaber: formelle samarbejdsaftaler med sign on fee og uformelle samarbejdsaftaler uden et sign on fee.

Formelle versus uformelle samarbejdsaftaler

Frivilligcentre indgår samarbejdsaftaler med foreninger, der har mulighed for at modtage et sign on fee. Hver forening kan modtage op til 30.000 kr., enten som et engangsvederlag eller i rater. Formålet er at tilføre ressourcer og gøre det nemt og ubureaukratisk for frivillige foreninger at deltage i partnerskabet.

Foreninger, der modtager et sign on fee, bruger midlerne til at dække en række forskellige udgifter i forbindelse med deres aktiviteter, fx løn til trænere, indkøb af udstyr eller reduktion af medlemskontingenter.

Samarbejdsaftalerne med partnere, der modtager et sign on fee, fastlægger økonomiske forpligtelser, afstemmer forventninger og danner en fælles referenceramme for samarbejdet. I denne proces afstemmes specifikke forventninger til de enkelte foreningernes bidrag, herunder deltagelse i partnerskabets fælles møder og aktiviteter. Ved underskrift forpligter foreningen sig til at opfylde disse. Frivilligcentre bruger meget tid på samarbejdsaftalerne og sign on fee samt på at spørge ind til rammer og procedurer i deres dialog med Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe).

Kommunale partnere og selvorganiserede grupper har ikke mulighed for at modtage et sign on fee. Samarbejdsaftalerne, hvor der ikke indgår sign on fee, er ofte mindre formaliserede. En medarbejder fra et frivilligcenter fortæller om samarbejdsaftaler med selvorganiserede grupper:

Så har vi også nogle andre typer samarbejder, hvor det er en selvorganiseret gruppe (...) Så der har vi været lidt mere, der har vi lavet det lidt mere sådan uformelt på lidt mere sådan, hvad kan man sige, dynamisk alt efter, hvordan de her har udviklet sig, hvor vi har været mere understøttende, men ikke helt så retningsgivende og ikke helt så styrende måske, som vi er i det andet. (Medarbejder, frivilligcenter)

De mere uformelle samarbejdsaftaler er ofte mere dynamiske og åbne for løbende forhandling samt forandring og tilpasning. De er nogle gange nedskrevet, andre gange ikke.

Selvom disse samarbejdsaftaler er mindre formaliserede end samarbejdsaftalerne med foreningerne, indeholder de stadigvæk forventninger til partneres bidrag. Frivilligcentrene forventer fx, at både de selvorganiserede grupper og kommunale partnere deltager i netværksmøder. De kommunale partnere forventes at videregive kontaktoplysninger eller bygge bro til foreninger. Uagtet om de er nedskrevet eller ej, er der dog opstillet færre konkrete forventninger og betingelser til de offentlige organisationer end i samarbejdsaftalerne med foreninger.

Fordele og ulemper ved formaliserede aftaler og sign on fee

Vores data viser, at fordele ved formaliserede aftaler er, at de skaber større klarhed om partnerens bidrag, en tydelig ansvarsfordeling og mindre risiko for misforståelser mellem partner og frivilligcenter. De formaliserede aftalers klare struktur kan også gøre det nemmere at koordinere og evaluere partnerskabets aktiviteter og resultater.

Foreningerne har ofte en række forskellige udgifter knyttet til udvikling og drift af aktiviteter, og vores data viser, at disse udgifter øges, når foreningerne udvikler og udbyder aktiviteter til og sammen med unge i regi af partnerskabet. Sign on fee kan derfor reducere foreningernes økonomiske barrierer for at deltage i partnerskabet, idet midlerne fx kan dække udgifter til løn, udstyr samt kontingentnedsættelser for unge.

Vores data viser, at sign on fee for nogle foreninger i partnerskabet i Hillerød er en nødvendig forudsætning for deltagelse i partnerskabet, da foreningerne ellers ikke ville have de nødvendige økonomiske eller menneskelige ressourcer til at indgå. En formand for en idrætsforening i Hillerød fortæller, hvordan muligheden for at få udbetalt midler til at dække udgifter var helt centralt for, at foreningen valgte at slutte sig partnerskabet:

Det bliver meget hurtigt... et nej tak. Vi har mange andre ting, vi skal lave. Og så er det måske også usikkerheden i, hvad er det, man går ind til, hvor meget arbejde ligger i det. Der ligger selvfølgelig også noget arbejde i starten. Der er nogle møder og lige få struktureret træningen og få samarbejdet med træning og samarbejdspartner op at køre. Men når det kører, så er det egentlig bare, så vil bestyrelsen spørge, hvorfor skal vi betale nogle udgifter til den, der træner? Jamen, det skal vi heller ikke, fordi vi får den udgift dækket af samarbejdspartner. Og så kører det bare i nul. Og det er ikke særlig... i små idrætsforeninger, der er meget lidt, der skal til, før man siger "nej tak", hvis det giver underskud, og man samtidig bruger tid på det. Der er mange andre ting, man hellere vil prioritere.
(Formand, sportsforening)

Vores data viser endvidere, at nogle foreninger har erfaret, at midler har været enten en forudsætning for eller et centralt element i forbindelse med, at de har udviklet og igangsat aktiviteter i regi af partnerskabet. I takt med at samarbejdet er blevet etableret, og at aktiviteten er i drift, oplever de at skulle bruge færre økonomiske såvel som menneskelige ressourcer på at deltage – og de er derfor positivt indstillede over for at fortsætte deres deltagelse og engagement i partnerskabet uden økonomisk støtte.

Det er ikke entydigt, om sign on fee har en positiv betydning for antallet af partnere. Medarbejderne i frivilligcenteret i Slagelse vurderer, at sign on fee ikke har haft en betydning for antallet af partnere. Medarbejderne i frivilligcenteret i Hillerød vurderer, at sign on fee har haft en positiv betydning for antallet af partnere.

Vores data viser endvidere, at der både er fordele og ulemper ved, at alle foreningerne modtager det samme beløb. Ulempen, ved at foreningerne modtager det samme beløb, er, at foreningernes ressourcer, kapacitet og størrelse reelt varierer. En differentieret tildeling af midler ville potentielt bidrage til, at støtten blev tilpasset foreningens konkrete behov. Fordelen er, at det er mindre omkostningstungt for frivilligcentrene at uddele det samme beløb. Dertil fortæller medarbejdere i frivilligcentrene også, at de er bekymrede for, at det vil medvirke til en skæv magtbalance mellem frivilligcentrene og foreningerne, hvis de som frivilligcentre skal beslutte, hvordan midlerne skal fordeles mellem foreningerne.

En anden ulempe ved sign on fee er, at tildelingen af midler er ressourcekrævende for frivilligcentrene, der skal sikre, at midlerne anvendes korrekt i overensstemmelse med partnerskabets formål.

Selvom data endnu ikke viser dette klart, er der yderligere en bekymring for, at finansieringen kan føre til en skævvridning i deltagelse i partnerskabet. Dette med

baggrund i, at foreninger med sign on fee får mere opmærksomhed i det samlede partnerskab end andre mulige samarbejdspartnere, og partnerskabet derfor kan have en tendens til at lukke sig om sig selv og de partnere, der har forpligtet sig. Det kan også være en ulempe, at foreninger med nedskrevne samarbejdsaftaler og sign on fee kan deltage mindre fleksibelt, idet det kan være vanskeligere at ændre roller og bidrag i en udviklingsproces.

2.2 Et fælles netværk

Som allerede beskrevet består begge partnerskaber både af en række mindre samarbejder, hvor 2-3 partnere samarbejder om at udbyde en aktivitet til unge i målgruppen såvel som af et fælles netværk for alle partnere i partnerskabet (jf. ambitionen om 30+ aktører). Det fælles netværk er karakteriseret af en fælles tilslutning til partnerskabets dagsorden og deltagelse i fælles møder i netværket såvel som et ønske om at samarbejde omkring konkrete aktiviteter til målgruppen.

2.2.1 Fælles dagsorden

Medarbejderne i de to frivilligcentre fortæller, at de oplever, at alle deltagende aktører i partnerskabet – trods deres forskellige roller og bidrag – har tilsluttet sig en *fælles agenda* om at arbejde for at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner i meningsfulde fællesskaber. Vores observationer af fælles arrangementer i de to partnerskaber viser ligeledes, at der er en positiv tilslutning fra partnerskabernes deltagere til partnerskabernes agenda, og at de deltagende aktører har lært hinanden rigtig godt at kende i projektperioden.

En fælles agenda er en central forudsætning for at skabe fælles handling på tværs af mange aktører. Forskning viser, at relevante aktører skal arbejde med en "brændende platform" – et problem, som alle aktører er enige om er vigtigt at løse (Espersen et al., 2023). Men samtidig er det en væsentlig læring, at de mange aktører har forskellige problemopfattelser, forskellige bidrag og forskellige forståelser af løsninger. Nogle – primært offentlige aktører – arbejder især på et fagligt grundlag, mens nogle civilsamfundsorganisationer arbejder med udgangspunkt i de unges egne problemforståelser. Den fælles dagsorden er tilstrækkelig bred til, at mange aktører kan tilslutte sig. Der er omvendt andre styringsmæssige traditioner i kommunerne om, at dagsordener og mål skal være konkrete, afgrænsede og målbare.

2.2.2 Deltagelse i fælles møder og i et fælles netværk

I begge partnerskaber er der blevet opbygget et fælles netværk på tværs af offentlige aktører og civilsamfundsaktører med varierende grad af tilknytning til partnerskabet.

Nogle af partnerne har en stærk forbindelse til alle – eller flere af de andre – aktører i netværket og er motiverede af at bidrage til netværket – såvel som at modtage fra netværket. Andre partnere har ingen eller meget lidt kendskab til de andre aktører i partnerskaberne.

Hovedparten af partnerne i begge partnerskaber møder op til fælles aktiviteter arrangeret af frivilligcentrene, herunder offentlige arrangementer såvel som interne netværksmøder. De er motiverede af muligheden for at samarbejde med de andre partnere om at guide de unge ind i fællesskaber. De er også motiverede af at kunne sparre med hinanden om, hvordan de bedst inviterer unge ind i fællesskaber, inkluderer og skaber grobund for deres varige deltagelse. De er endvidere motiverede af at lære hinanden at kende og opbygge relationer til andre i deres lokalsamfund. Enkelte aktører møder primært op, fordi de er forpligtede qua deres samarbejdsaftale med frivilligcenteret og deres sign on fee.

I Slagelse er de fleste af partnerskabets 13 foreninger stærkt forankrede i partnerskabets fællesskab. Et eksempel på dette er netværkscaféer, hvor foreningerne mødes med henblik på sparring og at øge kendskab til samarbejdsmuligheder. De kommunale aktører er ikke inviteret til alliancens netværkscaféer.

I Hillerød deltager en stor andel af foreninger, kommunale partnere og uddannelsesinstitutioner til fælles aktiviteter, herunder Læringsloops med fokus på netværk, vidensdeling og sparring målrettet alle aktører i partnerskabet i Hillerød. Men der er også flere partnere, der fortæller, at de ikke har kontakt eller kendskab til de andre partnere i partnerskabet – ud over deres primære samarbejdspartner og frivilligcenteret.

Kendskab og kontakt til de andre partnere i partnerskabet skaber et grundlag for, at der kan opbygges tillid, som er centralt for at kunne samarbejde på tværs af sektorer. Ligeledes er kendskab og kontakt til de andre partnerskabsdeltagere centralt for, at der opstår udveksling af ideer, ressourcer, netværk og viden og dermed mulighed for synergi (Espersen et al., 2023).

Det fremgår af vores observationer og interviews, at der ultimo 2024 efter 2 års gennemførelse begynder at være oplevelser af et fælles projekt på de fælles møder.

Dette forstået som tillid, kendskab og samhørighed på tværs. Det bemærkes imidlertid, at dette kun gør sig gældende for de aktører, der løbende møder op til de fælles arrangementer.

2.3 Lokale samarbejder i partnerskabet

I både Hillerød og Slagelse samarbejder aktører i partnerskabet om at udvikle og facilitere aktiviteter til og sammen med de unge. I de to partnerskaber er der bl.a. eksempler på samarbejder mellem:

- Uddannelsesinstitutioner og foreninger (kun Hillerød)
- Kommunale aktører og foreninger
- Foreninger og foreninger
- Foreninger og selvorganiserede grupper.

Indtil videre kan vi identificere to forskellige samarbejdsmodeller, hhv. brobygning gennem henvisning og/eller følgeskab samt kobling af aktiviteter, nogle gange i en fælles praksis.

2.3.1 Partnere bygger bro mellem aktiviteter

Der er en del samarbejder i begge partnerskaber, der har fokus på at bygge bro mellem kommunale tilbud (fx socialpsykiatri, uddannelses- og ungdomsvejledning og beskæftigelsesindsats) og foreninger og mellem uddannelsesinstitutioner (STU'er og ungdomsuddannelser) og foreninger. Der er også eksempler på, at foreninger bygger bro til andre foreninger eller løse sammenslutninger af mennesker (selvorganiserede grupper).

I partnerskabet i Hillerød er der flere eksempler på, at uddannelsesinstitutioner og civilsamfundsorganisationer samarbejder om at brobygge fra uddannelsesaktiviteter til aktiviteter i civilsamfundet. Et konkret eksempel er samarbejdet mellem STU'er i Hillerød og lokale foreninger som en skakklub, en bueskytteforening og en sportsforening. Her brobygger STU'ens medarbejdere til de frivillige fællesskaber gennem bl.a. følgeskab eller ved at placere aktiviteterne direkte på uddannelsesinstitutionen, hvilket sænker barriererne for de unges deltagelse. Nogle af dem udvikler sig også til fælles praksis, når foreningen driver deres aktiviteter på skolen.

I både Slagelse og Hillerød ses eksempler på foreningssamarbejder, hvor flere foreninger samarbejder om at skabe adgang til fællesskaber for unge. Et eksempel fra Fællesskabsalliancen er en social forening, der har oprettet en fællesskabscafé for unge i sårbare positioner. Andre foreninger med kontakt til målgruppen bidrager ved at henvise de unge til caféen eller ledsage dem dertil, hvilket styrker sammenhængen mellem fællesskaberne og de unge.

I både Hillerød og Slagelse har frivilligcenteret ønsket at samarbejde med kommunale aktører om at skabe adgang til civilsamfundsaktiviteter for unge. Dette har dog været vanskeligt at realisere, da kommunens samtidige nedskæringer og omstruktureringer har skabt udfordringer for opbygningen af relationer og formelle samarbejdsaftaler, eller medarbejderne er usikre på, hvordan de skal agere. Erfaringerne understreger, at stærke, tillidsbaserede relationer er afgørende for at etablere tværsektorielle samarbejder, hvor partnerne indgår som ligeværdige parter med et fælles formål: at fremme unges deltagelse i meningsfulde fællesskaber.

2.3.2 Partnere kobler aktiviteter

En lang række af de lokale samarbejder udspiller sig gennem en kobling af eksisterende aktiviteter og indsatser.

Et eksempel er et samarbejde mellem en bordtennisklub i Hillerød og Hillerød Uddannelses- og Vejledningscenter (HUV). Bordtennisklubben udbyder bordtennis til unge, der henvises af HUV til bordtennis. Efter en times ugentlig bordtennis med lønnet træner i dagtimerne gennemfører HUV job- og uddannelsesvejledning i bordtennisklubbens lokaler. HUVs medarbejdere agerer også følgeskab til bordtennis, og det at gå til bordtennis én gang om ugen er en integreret del af de unges jobtræningsforløb.

Bordtennis for Fremtiden er for unge i alderen 18-29 år, der ikke er i uddannelse eller job, og som søger om uddannelseshjælp eller kontanthjælp. Deres deltagelse i gruppeforløbet er en forudsætning for, at de kan modtage uddannelseshjælp eller kontanthjælp. Bordtennis for Fremtiden kombinerer den klassiske og obligatoriske jobklub med en obligatorisk session i bordtennis, dvs. i en ny fælles praksis. Begge aktiviteter bliver afholdt i bordtennisklubben.

Et andet eksempel på et samarbejde, der kobler eksisterende aktiviteter, er samarbejdet mellem en bueskydningsforening i Hillerød og en STU i Hillerød, hvor eleverne som en del af deres undervisningsforløb går til bueskydning. De har herudover fri adgang til foreningens lokaler, såfremt de ønsker at benytte sig af faciliteterne i deres fritid. Formålet er at skabe en tryk overgang til deltagelse i civilsamfunds-fællesskaber.

Et tredje eksempel på et samarbejde, der kobler eksisterende indsatser, er Ungeenheden i Slagelse og en social forening i Slagelse. Her låner den sociale forening et lokale i forbindelse med Ungeenhedens ungecafé, hvor unge deltagere i ungecaféen har mulighed for at få rådgivning.

3 Aktiviteter og greb til at inkludere unge

Aktiviteter i partnerskaberne i Hillerød og Slagelse kan primært inddeles i to kategorier: 1) partnerskabets fælles aktiviteter (faciliteret af frivilligcentre), herunder offentlige arrangementer og netværksmøder for partnerskabets deltagere, 2) og de aktiviteter, der udbydes til og med de unge (udbudt af foreningerne). I dette kapitel præsenterer vi nogle af de aktiviteter, der udfoldes til og sammen med de unge i regi af partnerskabet, samt hvilke greb der bruges til at invitere de unge og understøtte deres varige deltagelse.

Der er variation i partnerskabernes aktiviteter på borgerniveau. Variationen kommer til udtryk på en række forskellige parametre. Der er bl.a. variation i:

- *Om aktiviteterne involverer brobygning eller henvisning:* I begge partnerskaber er der aktiviteter, der involverer brobygning, såvel som aktiviteter, der primært involverer at henvise borgere fra en aktivitet til en anden aktivitet i partnerskabet. Ved brobygning udfoldes der et konkret overlap af aktiviteter eller et følgeskab mellem aktiviteter/aktører. Henvisning er en rådgivning om en mulig relevant aktivitet.
- *Om aktiviteterne involverer fælles praksis og kobling af aktører eller primært finder sted i en organisation:* Nogle aktiviteter finder sted i krydsfeltet af flere organisationer tværsektorielt, andre handler om at brobygge mellem enkelte aktører eller afgrænset at udfolde aktiviteter i en enkelt organisation.
- *Om aktiviteterne afgrænset involverer unge i udsatte og sårbare positioner eller en bredere gruppe af unge:* Nogle af aktiviteterne er udelukkende for og sammen med unge i udsatte og sårbare positioner, mens andre aktiviteter udfolder sig til og sammen med en bredere gruppe af borgere og/eller unge.
- *Om aktiviteterne er udspringet før partnerskabet eller i regi af partnerskabet:* Nogle af foreningerne har valgt at udvikle og søsætte nye aktiviteter i forbindelse med, at de er blevet en del af partnerskabet. Andre foreninger har valgt at videreudvikle på eksisterende aktiviteter og fokusere på at tilpasse aktiviteterne, så de bedre imødekommer nye grupper af unge eller andre grupper af unge end tidligere. Endnu andre deltager i partnerskaber med de aktiviteter, de plejer at drive. Det gælder fx enkelte kulturforeninger.
- *Om aktiviteterne er enkeltstående eller kontinuerlige:* De fleste af aktørerne har udviklet kontinuerlige aktiviteter. Men der er også eksempler på enkeltstående

aktiviteter (1-2), hvor aktører har bygget bro til andre partnere i partnerskabet. Formålet har været at afprøve samarbejdsformer, der kan øge tilgængeligheden til fællesskaber for og sammen med unge deltagere.

- *Om aktiviteterne er drevet af frivillige eller lønnede medarbejdere:* Nogle af aktiviteterne er drevet udelukkende af frivillige, mens andre er baseret både på frivilligt engagement og på lønnet arbejde og endnu andre primært på lønnet arbejde, fx i kommunalt regi. I foreninger kan det lønnede element fx være i form af en lønnet træner, der har fagspecifik viden og erfaring med den konkrete aktivitet.
- *Om aktiviteterne involverer flere forskellige deltagelsesmuligheder:* Nogle af aktiviteterne er udviklet og tilrettelagt med henblik på, at de unge kan indtage forskellige roller og positioner, herunder både være mere passiv deltager og frivillig medudvikler. Andre aktiviteter involverer primært muligheden for at være deltager.
- *Om aktiviteterne er integreret i en indsats eller selvstændig.* Der er eksempler på aktiviteter, hvor deltagelsen er en obligatorisk del af et undervisningsforløb eller afklaringsforløb vedr. job og uddannelsesforløb. Der er også eksempler på aktiviteter, hvor aktiviteten er selvstændig.
- *Om aktiviteterne udfoldes af en enkelt aktør, eller om de forudsætter samarbejde med andre aktører:* Der er en del aktiviteter, der drives uafhængigt af samarbejder med andre aktører i lokalområdet. Men der er også enkelte aktiviteter, der drives på tværs.

3.1 Greb og metoder til at inkludere unge i udsatte og sårbare positioner

I arbejdet med at inkludere unge i aktiviteter benytter partnerne en række greb, der har til formål at skabe et trygt, inkluderende og fleksibelt miljø. Disse greb er ikke blot sporadiske handlinger, men anvendes for at sikre, at de unge finder vej og føler sig velkomne, anerkendte og trygge i fællesskaber og aktiviteter.

3.1.1 Relationelle greb

Relationelle greb i partnerskaberne omfatter de sociale og menneskelige aspekter, der bidrager til vellykkede samarbejder og inkluderende aktiviteter. Aktørerne anvender værtskab og følgeskab for at bane vej til fællesskaber og skabe trygge og

imødekomme rammer for nye unge deltagere. Dette er allerede beskrevet af Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe)⁵. Derudover tilpasser samarbejdspartnere aktiviteter og yder støtte, så de unge kan deltage på egne præmisser og vedligeholde og udvikle sociale relationer og aktiviteter i udfordrende og trygge miljøer.

3.1.1.1 Følgeskab

I de fleste af aktiviteterne på tværs af de to partnerskaber anvendes følgeskab som et udbredt element, og flere af partnerne fremhæver betydningen af følgeskab for de unges deltagelse i foreningslivets aktiviteter. Også dette er allerede beskrevet af Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe).

Overordnet set handler følgeskab om at følge den unge i overgangen fra en vant og tryk situation til en ukendt eller mindre kendt situation. Den relationelle støtte er med til at skabe grundlag for, at den unge får en positiv oplevelse med at deltage i den pågældende aktivitet og kan ligeledes skabe grundlag for en varig deltagelse. Vores data viser, at der er variationer i, hvordan følgeskab praktiseres.

Der er eksempler på, at forældre følger den unge til en aktivitet. Alt efter den unges støttebehov varierer det, om forælderen også er til stede under aktiviteten, eller om der primært er tale om at følge den unge hen til aktiviteten og være der i forbindelse med, at den unge bydes velkommen. Der er også eksempler på, at en kontaktperson i kommunen følger en ung til en aktivitet. Et eksempel er i Slagelse, hvor en central del af Ungeenhedens rolle er at brobygge til foreningslivet. Med afsæt i de unges ønsker og behov guider en medarbejder i Ungeenheden den unge til en aktivitet, der matcher den unges ønsker og behov.

Der er også eksempler på gruppebaseret følgeskab, der varetages af en uddannelsesinstitution: I partnerskabet i Hillerød er der flere eksempler på, at det er en lærer eller en pædagog fra en uddannelsesinstitution, der agerer følgeskab for en gruppe af elever, der deltager i en aktivitet, der er en integreret del af uddannelsesforløbet. Her involverer følgeskabet også, at læreren eller pædagogen forbereder de unge på aktiviteten, så de føler sig klædt på til at skulle deltage i aktiviteten. Følgeskabet er i disse tilfælde kontinuerlige og involverer både at følge de unge hen til aktiviteten såvel som at være til stede under enten en del af aktiviteten eller hele aktiviteten. En medarbejder fra en uddannelsesinstitution fortæller:

⁵ Se Social- og Boligstyrelsen (2023) om Kendskab, Følgeskab, Værtskab og Fællesskab og FriSes omtale af brobygning: <https://frise.dk/indsatser/brobygning/>

Og det er for at få den her naturlige overgang til, at det bliver et fritidstilbud, hvor ligesom, hvis man skulle til fodbold om torsdagen, så gik man ned, og så var det træneren, der tog imod en, og sådan nogle ting. Men med vores målgruppe er det en proces, så det tager lidt længere tid for dem at blive trygge i de rammer og finde ud af, hvad forventes der af mig, og hvordan kan jeg indgå i det her fællesskab. Så der støtter vi rigtig meget i opstarten. (Medarbejder, uddannelsesinstitution)

Som citatet viser, anvendes følgeskab ofte til at understøtte de unges deltagelse.

I begge partnerskaber har aktører et mål om ung-til-ung-følgeskab: Aktører, der udvikler og tilbyder indsatser, har et ønske og et mål om, at de unge selv kan agere hinandens følgeskab. Hvis to unge deltager i en aktivitet og via partnerskabet hører om en anden aktivitet, de finder interessant, kan de følges ad som makkerer. Hvis der er de rette ressourcer og gode relationer til stede, kan det øge trygheden og skabe grundlag for kontinuerlig fælles deltagelse.

Der er også eksempler på, at følgeskab ikke er en overgang, men en kontinuerlig nødvendighed. En musikforening i Hillerød har samarbejdet med den kommunale socialpsykiatri og erfaret, at det er nødvendigt med kontinuerlig faglig støtte fra socialpsykiatrien, hvis unge fra socialpsykiatrien skal kunne deltage.

Data indikerer, at den konkrete model for følgeskab ofte tager udgangspunkt i den konkrete kontekst og de unges ejerskab og behov, og at følgeskabet også løbende udvikles og revideres i takt med læring og erfaringer.

3.1.1.2 Værtskab

Som allerede beskrevet af Social- og Boligstyrelsen og Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe) handler værtskab om at byde velkommen og facilitere deltagelse, og værtskab er et udbredt element i de to partnerskabers aktiviteter og indsatser. I udviklingen og udførelsen af de enkelte aktiviteter har de aktører, der udbyder aktiviteterne, fokus på at være gode værter og skabe et inkluderende rum for deltagerne. I de to partnerskaber indeholder værtskab forskellige praktiske såvel som relationelle elementer, og det praktiseres på forskellige måder alt afhængigt af aktivitet, kontekst og samarbejdsform, såvel som det afhænger af de unges konkrete ejerskab, ønsker, udfordringer og behov.

I de fleste af partnerskabernes aktiviteter er det primært foreningerne, der byder velkommen og faciliterer deltagelsen. Men selvom det primært er foreningerne, der byder velkommen og faciliterer deltagelsen, er værtskabets elementer ofte udviklet i

samarbejde med den aktør, der bidrager med at invitere unge deltagere til aktiviteten. Et eksempel er samarbejdet mellem en STU og en sportsforening i Hillerød. Forud for samarbejdet har STU'en afholdt flere møder med sportsforeningen, hvor de har afstemt rammer og forudsætninger for de unges deltagelse. Dette arbejde har inkluderet formidling af viden om de unges behov samt anbefalinger til, hvad der er nødvendigt for at skabe trygge og inkluderende rammer for deres deltagelse i aktiviteterne.

Der er også eksempler på, at værtskabsrollen i praksis deles mellem forening og fx kommunal aktør. Det gælder bl.a. i situationer, hvor en kommunal partner eller uddannelsesinstitution agerer følgeskab og også er til stede, imens aktiviteten afholdes. Her er repræsentanten – fx en lærer eller pædagog – med for at skabe tryghed undervejs og bidrage til faciliteringen af deltagelsen.

Forskelligt fokus på de unges ejerskab i værtskabet

I kontinuerlige aktiviteter, hvor der løbende kommer nye deltagere, er der flere eksempler på, at det er de unge selv, der spiller en aktiv rolle i at byde velkommen og introducere nye deltagere. I en social forening i Hillerød er det de unge selv, der er i bestyrelsen, og det er fx forpersonen, der tager imod den nye deltager. De frivillige voksne, der understøtter ungebestyrelsen, italesætter vigtigheden af, at fællesskabet har fokus på at inkludere nye deltagere, og de frivillige understøtter, at velkomsten praktiseres som aftalt. I en hobbyforening i Slagelse, hvor unge og voksne mødes for at male figurer og spille spil sammen, spiller de unge også en aktiv rolle i at byde nye velkommen og indføre de nye deltagere i aktiviteten. Det gør de bl.a. ved at sætte sig ved siden af nye deltagere, stille dem spørgsmål og guide dem i forhold til, hvilke figurer der er gode at købe. Til sportsaktiviteterne er det i flere tilfælde træneren, der faciliterer velkomsten af deltagerne – og her er det også oftest kontinuerlige forløb for de samme deltagere.

Foreninger tilpasser aktiviteterne til de unges behov

Værtskab handler også om at tilpasse aktiviteter, så de imødekommer de unges interesser, udfordringer og behov på bedst mulig vis. Der er forskellige eksempler på, hvordan aktørerne tilpasser aktiviteterne.

Aktiviteter justeres og tilpasses med afsæt i viden om ungegruppens behov, interesser og ønsker, herunder at aktiviteten organiseres og faciliteres således, at der er plads og rum til at imødekomme, at den enkelte unges energi og overskud varierer.

Et eksempel på en aktivitet, der er tilpasset for at imødekomme de unges behov, er bordtennis for unge, der er en del af et afklaringsforløb vedr. job og uddannelse hos HUV. Frem for at spille aktiviteten efter klassiske regler har træneren valgt at indføre

lege, der ikke involverer point, så konkurrenceelementet reduceres. Dette greb tages i brug for at skabe et fokus på fællesskabet frem for en individuel præstation, der kan resultere i, at den unge oplever at være utilstrækkelig eller ikke føler sig tryk ved situationen.

På tværs af alle sportsaktiviteter og hobbyprægede aktiviteter i de to partnerskaber justeres der på rammerne for deltagelse, således at de unge kan holde pauser og blot være til stede, når de har brug for det.

3.1.2 Strukturelle greb: Tilpasning af aktiviteter til de unges behov og interesser

I begge partnerskaber bliver der anvendt en række strukturelle greb med henblik på at styrke de unges deltagelse. Herunder præsenteres tre udvalgte eksempler.

Aktiviteter tilpasses

Vi kan se i vores data, at både civilsamfundsaktører, uddannelsesinstitutioner og kommunale aktører har fokus på at udbyde aktiviteter, der imødekommer de unges interesser. Uanset hvad de unge mødes for at lave, så er der enighed på tværs af aktørkategorierne om, at aktivitetens hovedformål er, at de unge skal få positive erfaringer med at blive en del af et socialt fællesskab.

Begge partnerskaber involverer både aktiviteter og fællesskaber, hvor det sociale er i centrum såvel som aktiviteter, hvor en sportsgren eller en kreativ aktivitet er i centrum.

I de sociale aktiviteter er der et fælles tredje, men det varierer fra gang til gang, hvad det fælles tredje består i. Her kan unge få erfaringer med at skifte positioner fra ung med behov for støtte til ung, der deltager ligeværdigt, tager initiativer, har indflydelse og er kompetent og anerkendt under forskellige forhold, discipliner og rammer. Et eksempel på et socialt fællesskab er en social café i Slagelse for unge mellem 17-35 år, der oplever ensomhed. Det beskrives som et fristed, hvor der er mulighed for både at finde støtte og at bidrage ligeværdigt til fællesskabet. En frivillig fortæller:

Det skal være, hvor at de føler, at det er sådan lidt hygge, og vi kan komme ind og spille spil med nogen, og vi skal spise noget kage, hvis vi vælger at købe det, eller bage en kage, eller du ved... Sådan et socialt frirum, hvis man kan sige det sådan. Ja. Det er vores tanker, at det skal være tryk og rart og hyggeligt. (Frivillig, social forening)

Det er fælles for de aktiviteter, hvor fællesskabet er i fokus, at de udvikles og tilbydes af sociale foreninger, der har erfaring med at lave aktiviteter sammen med og for unge og dermed også har et stort netværk og erfaringsbaseret viden om at etablere rum for ligeværdigt ejerskab blandt de unge.

I begge partnerskaber er der også eksempler på, at partnere samarbejder om at udvikle og udbyde sports- og fritidsaktiviteter til unge. Her mødes de unge om et fælles tredje, der er udvalgt og tilrettelagt af partnerskabsaktørerne. Med undtagelse af fodbold er de sportsaktiviteter, vi har observeret, karakteriseret af en høj grad af struktur og forudsigelighed, og det er typisk også aktiviteter med en lav indgangsbarriere. Derudover er alle sportsaktiviteter ud over fodbold enten en-til-en-sportsgrene eller individuelle sportsgrene. En medarbejder på en uddannelsesinstitution fortæller her om motivationen for at samarbejde med en forening omkring bueskydning:

Mange af vores elever blev rigtig glade for bueskydning, fordi det har et naturligt element af, at der både er noget fællesskab, men at det samtidig også er sådan en individuel sport, hvor man godt kan stå lidt for sig selv og stadigvæk være sammen med andre uden at være sammen med andre. Det er godt for vores målgruppe, især med autisme, som føler, at der er et pædagogisk fælles tredje, man er sammen om, men man behøver ikke på samme måde at interagere og tage del i en holdsport eller sådan noget.
(Medarbejder, uddannelsesinstitution)

Planlæggerne af sports- og fritidsaktiviteterne har fokus på, at de unge samles om sporten, men fokus er ikke på konkurrence, og hovedformålet er ikke at dygtiggøre sig, men derimod at få en god oplevelse med at have det sjovt med andre unge og at få erfaringer med at deltage i frivillige fællesskaber. De unge selv kan dog nogle gange have andre erfaringer end planlæggerne. Eksempelvis fortæller en ung deltager fra bueskydning i et interview, at deltagelsen først og fremmest giver ham glæden ved at kunne fokusere på at skyde i selve sporten, og at der deri ligger en individuel udvikling. Deltageren ønsker at forbedre sine skydeegenskaber. Andre unge deltager for fællesskabets skyld.

Balance mellem fleksibilitet og forudsigelighed

I begge partnerskaber er der eksempler på, at aktører har fokus på at balancere deltageres behov for struktur og forudsigelighed med et behov for fleksibel deltagelse og muligheden for indflydelse og løbende tilpasning af aktiviteten. Det varierer, hvordan dette udspiller sig såvel som i hvilken grad, der er fokus på hhv. struktur, forudsigelighed og fleksibel deltagelse.

For eksempel har de aktører, der samarbejder om at tilbyde og facilitere sportsaktiviteter for unge STU-elever i Hillerød, både fokus på struktur og forudsigelighed samt på at skabe mulighed for fleksibel deltagelse. På den ene side samarbejder aktørerne om at skabe struktur og forudsigelighed gennem holddannelse og planlægning. Ligeledes har aktørerne – herunder trænerne i foreningerne – fokus på at kommunikere aktivitetens trin skridt for skridt. På den anden side har aktørerne fokus på individuel tilpasning, herunder pauser efter behov og muligheden for blot at overvære aktiviteten – frem for at deltage aktivt.

Aktører udbyder aktiviteter i kendte rammer for at skabe tryghed

Det er også en metode, at partnere "låner" hinandens faciliteter for at gøre aktiviteten mere tilgængelig og/eller at afkoble aktiviteten fra fx negative associationer forbundet med kommunal myndighed. Dette gør sig gældende i både Slagelse og Hillerød. Der er eksempler på, at en kommunal aktør eller en uddannelsesinstitution er vært for en aktivitet, der udbydes af en forening.

Et eksempel er et samarbejde mellem en social forening i Slagelse og den kommunale aktør, Ungeenheden. De to har indgået et samarbejde om, at den sociale forening kan tilbyde rådgivning i Ungeenhedens lokaler og parallelt med afholdelse af Ungeenhedens ungecafe. De unge skal ikke bruge tid på at transportere sig hen til en anden lokation, og det kan potentielt opleves tryggere at tage imod en invitation til rådgivning i et allerede kendt miljø.

Der er også et enkelt eksempel på, at en forening omvendt er vært for en offentlig aktørs aktivitet. HUVs jobklub foregår i forlængelse af bordtennis i en bordtennisforening. En medarbejder fortæller, at det har en positiv betydning for de unges engagement, at de ikke skal møde op på rådhuset:

Ja. Men det gør så meget. Og det gør så meget, at man ikke skal op på kommunen. Det er rigtig svært for nogle af de unge. I HUV har vi ikke ligget på rådhuset før. Det gør vi nu. Og det gør, at jeg – med nogle af mine borgere – har skullet starte forfra nærmest ik', for så skal de ind et andet sted, et nyt sted, og det her med, at man så mødes på neutral grund og netop er en del af noget foreningsliv. (Medarbejder, HUV)

Medarbejderen beskriver her, at det at tilbyde en ny aktivitet i vante eller nye rammer har den fordel, at det potentielt øger deltagelsesmulighederne ved at reducere barrierer for deltagelse.

3.1.3 Roller for de unge

Den samlede sum af aktiviteter og indsatser på tværs af de to partnerskaber involverer forskellige mulige roller og rollefordelinger, som de unge kan indgå i. Nogle af aktiviteterne er indrettet således, at det er muligt at have forskellige roller, herunder deltager, frivillig, initiativtager eller medudvikler af aktiviteten.

Fra deltager til frivillig

I de fleste tilfælde, hvor der er mulighed for at skifte roller, er aktiviteten tilrettelagt således, at en ung starter som deltager, hvorefter deltageren muligvis bliver frivillig. Et eksempel herpå er bueskydning i Hillerød, hvor en ung STU-elev, der går til bueskydning som et led i den almindelige undervisning, også er blevet frivillig hjælpetræner.

Men der er også eksempler på, at rollefordelingen er mere omskiftelig og dynamisk. Et eksempel på dette er en social forening i Slagelse, hvor der ikke skelnes skarpt mellem hvem, der er frivillig, og hvem, der er deltager. Der arbejdes derimod med at skabe et fællesskab, hvor der er mulighed for at indtage forskellige roller og positioner på forskellige dage – alt afhængigt af den enkeltes mulighed, overskud og behov. Der arbejdes også med at matche de ældre med de yngre, hvor de ældre agerer rollemodeller for de yngre.

I en social forening i Hillerød er der også mulighed for at have forskellige roller. Med afsæt i den enkeltes behov, ressourcer og interesser har de frivillige fokus på, at alle deltagere kan have forskellige opgaver og ansvarsområder. Selve foreningen er en ungedrevet forening, hvor medlemmer gennem deltagelsesdemokrati beslutter, hvem der skal være bestyrelsesmedlemmer.

Der er også aktiviteter, hvor de unge ikke har medbestemmelse i udviklingen og ledelsen af indsatsen, men hvor de unge har indflydelse på, hvilken foreningsaktivitet de ønsker at deltage i.

I begge partnerskaber er der også eksempler på, at unge i udsatte og sårbare positioner selv har taget initiativ til at danne et fællesskab med en fælles interesse og en konkret aktivitet som omdrejningspunkt. Her er de unge en drivende kraft i alle led i processen med at skabe og udføre den konkrete aktivitet. I disse fællesskaber er der i udgangspunktet en ligeværdig relation mellem dem, der har taget initiativ til og driver aktiviteten, og dem, der deltager i aktiviteten. Et af eksemplerne er en gruppe i Hillerød, hvor unge mødes om en fælles interesse for at game. Initiativet til ungefællesskabet er taget af en ung mand i Hillerød, der fik kendskab til partnerskabet qua hans engagement som frivillig i frivilligcenteret. Den unge mand er både initia-

tvtager og ansvarlig for at drive og koordinere aktiviteten. Han er indgået i samarbejde med en e-sportsforening, der bidrager med lokaler og udstyr, og fællesskabet understøttes af frivilligcenteret.

Litteratur

- Boje, T.P. (2017). *Civilsamfund, medborgerskab og deltagelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Boje, T.P. (2021). Public and Civic Social Services: Potentials for Participatory Democracy. I B. Ibsen (red.), *Voluntary and Public Sector Collaboration in Scandinavia: New Approaches to Co-production* (s. 43-69). London: Palgrave Macmillan.
- Espersen, H.H. (2024). *Civilsamfundet i den offentlige samskabelsesdagsorden: Deltagelse og styring i udvalgte samskabelsesinitiativer i danske kommuner*. Ph.d.-afhandling. Roskilde: Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet.
- Espersen, H.H. & Andersen, L.L. (2017). Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: Civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion. I L.G. Aner & B. Mazanti (red.), *Socialt arbejde i udsatte boligområder* (s. 197-222). København: Hans Reitzels Forlag.
- Espersen, H.H., Olsen, L. & Andersen, L.L. (2023). *Partnerskaber med mange aktører: Et litteraturstudie om kerneelementer og inklusion af borgere i sårbare positioner*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Henriksen, L.S., Strømsnes, K. & Svedberg, L. (2019). Understanding Civic Engagement in the Scandinavian Context. I L.S. Henriksen, K. Strømsnes & L. Svedberg (red.), *Civic Engagement in Scandinavia: Volunteering, Informal Help and Giving in Denmark, Norway and Sweden* (s. 1-31). Cham: Springer.
- Ibsen, B. (red.) (2021). *Voluntary and Public Sector Collaboration in Scandinavia: New Approaches to Co-Production*. London: Palgrave Macmillan.
- Ibsen, B. & Espersen, H.H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører: Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. København: KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Social- og Boligstyrelsen (2023). *Erfaringsopsamling: Flere med i lokale fællesskaber*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

VIVÉ