Drivkraften bag store samarbejder: Fem modeller for backbonesekretariater

Udarbejdet af
Moos-Bjerre Consultants

Samarbejdspartnere
Realdania og TrygFonden

September 2026



M.B.C.

Moos-Bjerre Consultants

Forord

Det, som vi af mangel på et godt dansk ord kalder *Backbonesekretariater*, er i mange tilfælde essentielle for at lykkes med at påvirke komplekse problemstillinger. Den type problemstillinger kræver langsigtede, tværsektorielle samarbejder, som et godt sekretariat dedikeret til opgaven kan hjælpe med at facilitere nationalt såvel som lokalt. For ærlig talt – det ér nogle gange meget bøvlet og lidt tungt, når mange forskellige parter med hver sit ståsted og formål skal arbejde sammen over lang tid.

Backbonesekretariatet tjener ikke en særinteresse, men adskiller sig ved at være hundrede procent dedikeret til problemstillingen. Man kan sige, at de har missionen som arbejdsgiver.

Betydningen af backbonesekretariatet kan ikke overvurderes – og derfor er backbonen også én af fem arbejdsprincipper i definitionen af collective impact-metoden, som er én af de mest effektfulde udbredte metoder i arbejdet med komplekse problemer internationalt og i Danmark.

I en dansk sammenhæng har vi de seneste ti år set en vifte af initiativer, hvor især filantropiske organisationer, men også andre, har etableret backbonesekretariater som en del af at engagere sig i et komplekst problemfelt. Det gælder bl.a. bekæmpelse af hjemløshed, indbrud og utryghed, klimakrise eller ulighed i sundhed og trivsel.

Vi har til tider selv kæmpet med at få skruet den rette tilgang, struktur og organisering sammen, når det gælder backbonen. Vi har selv truffet valg og fravalg, omorganiseret og haft mange vigtige samtaler med os selv og partnerskaberne som en del af disse processer. Med denne publikation vil vi gerne åbne op for og give indblik i de overvejelser og erfaringer, som vi selv og andre har gjort sig.

Tak til de bidragende backbonesekretariater. Kun sammen, ved at dele vores omveje, vildveje og løsninger, kan vi skabe et stærkt felt. Håbet er, at både nytilkomne og erfarne i arbejdet med komplekse problemstillinger og brede partnerskaber kan bygge videre på det, som vi har lært på tværs af udvalgte problemfelter – og dele de nye indsigter der må komme.

Ligesom i arbejdet med komplekse problemer er der ikke et 'silver bullet' svar på, hvad den perfekte backboneorganisering er i en given problemstilling. Der er derimod nogle temaer, principper og dilemmaer, som er nyttige at tage med i sine overvejelser. Vi håber, at denne tværgående analyse af fem forskellige slags backboneorganiseringer kan bidrage til det konkrete arbejde med nye og andre indsatser.

God læselyst.

Mette Margrethe Elf, Realdania
Britt Wendelboe, TrygFonden



Indholdsfortegnelse

01 **Introduktion og læsevejledning**
S. 4-6

02 **Kapitel 1: Hovedkonklusioner**
S. 7-15

03 **Kapitel 2: Case-analyse**
S. 16-27

04 **Kapitel 3: Fælles vilkår for backbonesekretariater**
S. 28-35

05 **Bilag: Metode og dataindsamling**
S. 36-37

Introduktion og læsevejledning

Komparativ analyse af backbonesekretariaters organisering

Denne rapport præsenterer resultaterne af en komparativ analyse af fem backbonesekretariater, der indgår i tværgående indsatser på områder præget af komplekse samfundsudfordringer. Formålet med analysen er at skabe en systematisk og praksisnær forståelse af, hvordan forskellige organiseringsformer påvirker backbonesekretariaters mulighed for at understøtte samarbejde, skabe fremdrift og bidrage til varige forandringer.

Backbonefunktionen er central i kollektive indsatser, hvor flere aktører skal samarbejde om fælles mål på tværs af sektorer og interesser. Samtidig kan backbonesekretariater organiseres på forskellige måder (fx i en fond, en offentlig organisation, en selvstændig enhed eller hos en ekstern leverandør), hvilket har betydning for deres rolle, handlemuligheder og relation til øvrige aktører.

På den baggrund tager analysen afsæt i fem cases, som repræsenterer forskellige organisatoriske modeller. Gennem dokumentanalyser og kvalitative interviews med backbonesekretariater, nøgleaktører og økosystemsaktører belyser analysen, hvilke fordele og ulemper der knytter sig til de forskellige organiseringer.

Analysen er tilrettelagt med fokus på at identificere centrale mønstre og forskelle på tværs af cases og derigennem skabe læring, som kan anvendes i udvikling og videreudvikling af backbone-funktioner. Rapporten har således et praksisrettet sigte og bidrager med konkrete indsigter i de trade-offs, der opstår i organiseringen af backbonesekretariater, herunder spændet mellem faglighed, kapacitet, neutralitet og fleksibilitet.

Læsevejledning

Kapitel 1 samler rapportens hovedkonklusioner på tværs af de fem analyserede cases. Kapitlet præsenterer først de udvalgte cases og sammenfatter herefter de centrale indsigter om fondens rolle, organisatorisk forankring, fysisk placering, sekretariatets størrelse og sekretariatets sammensætning.

Kapitel 2 indeholder case-analysen og præsenterer de fem cases enkeltvis. For hver case beskrives indsatsens udvikling og organisering, hvorefter fordele og ulemper ved de centrale organisatoriske valg analyseres med fokus på fondens rolle, organisatorisk forankring, fysisk placering, sekretariatets størrelse og sekretariatets sammensætning.

Kapitel 3 præsenterer de tværgående indsigter fra analysen. Med afsæt i de fem cases identificeres fælles mønstre og vilkår for backbonesekretariaters arbejde. Kapitlet er organiseret omkring relationelle, faglige og analytiske samt organisatoriske vilkår og belyser de kompetencer, arbejdsformer og dilemmaer, der går igen på tværs af forskellige organiseringsformer.

Bilag beskriver metode og dataindsamling, herunder datagrundlag, interviewtyper og den analytiske tilgang.

Collective Impact: Når komplekse problemer kræver fælles handling

Hvad er Collective Impact?

Mange samfundsudfordringer kan ikke løses af én organisation alene. Problemer som hjemløshed, utryghed, tobaksbrug, mistrivsel eller den grønne omstilling opstår og vedligeholdes gennem komplekse samspil mellem borgere, organisationer, institutioner og politiske beslutninger. Der findes derfor sjældent én enkelt løsning eller én aktør med ansvaret for forandringen.

Collective Impact er en tilgang til at skabe systemisk forandring gennem et forpligtende samarbejde mellem offentlige myndigheder, civilsamfund, virksomheder, fonde og andre centrale aktører. Tilgangen blev udviklet i USA og Canada som et svar på erkendelsen af, at komplekse samfundsproblemer sjældent kan løses af én organisation alene. I stedet bygger Collective Impact på, at aktører samles om en fælles problemforståelse, fælles mål og koordinerede indsatser. Det betyder, at det er missionen og ikke den enkelte organisation, der er den egentlige arbejdsgiver.

Collective Impact adskiller sig fra traditionelle samarbejder ved ikke alene at fokusere på koordinering af aktiviteter, men på at skabe fælles retning, læring og forandring på tværs af et helt system. Målet er at påvirke de strukturer, relationer og arbejdsgange, som bidrager til at opretholde problemet.

Tilgangen har de seneste 10-15 år fået stigende udbredelse internationalt og i Danmark. Erfaringerne peger på, at langsigtet forandring kræver vedvarende koordinering, fælles læring og stærke relationer mellem de involverede aktører. Derfor indgår backbonesekretariatet som et centralt element i Collective Impact-tilgangen.

Collective Impact bygger på fem centrale elementer

01	**Fælles agenda** Fælles forståelse af problemet og den ønskede forandring
02	**Fælles måling** Fælles data og opfølgning på udviklingen
03	**Koordinerede aktiviteter** Aktører bidrager på forskellige måder mod samme mål
04	**Løbende kommunikation** Tillid, relationer og fælles læring
05	**Backbonesekretariatet** Understøtter samarbejdet og sikrer fremdrift

Backbonesekretariatet: Den organisatoriske motor

Backbone understøtter samarbejde

I Collective Impact-indsatser er backbonesekretariatet den enhed, der understøtter samarbejdet mellem de involverede aktører. Sekretariatet gennemfører typisk ikke selv indsatserne, men skaber de rammer, relationer og processer, der gør det muligt for aktørerne at arbejde mod fælles mål.

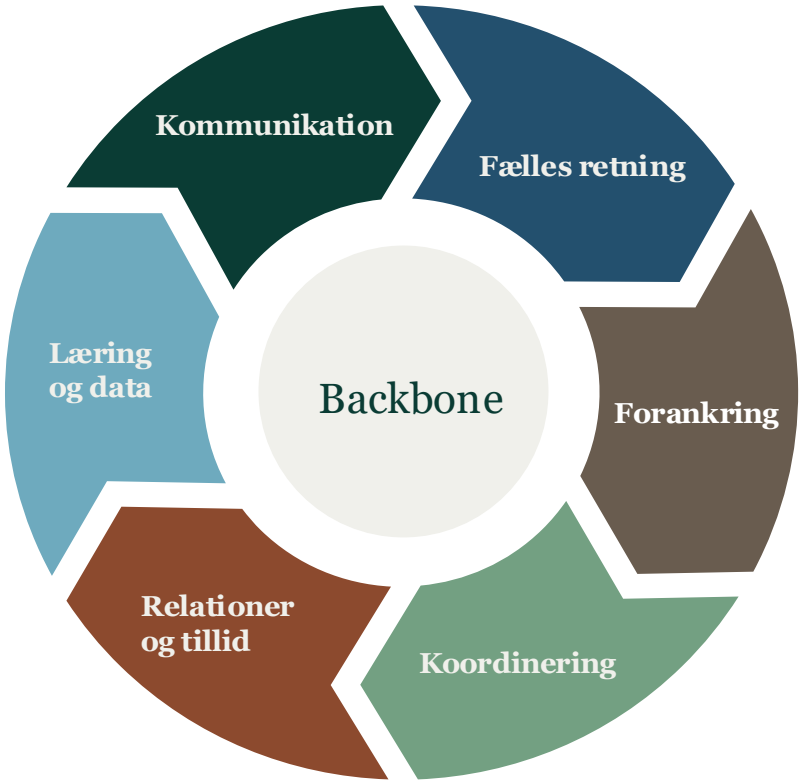
Backbonearbejdet handler derfor om mere end koordinering og projektstyring. En central del af opgaven består i at skabe fælles retning, opbygge tillid, understøtte læring og forbinde organisationer med forskellige interesser, perspektiver og arbejdsformer. Backbonesekretariatet fungerer dermed som indsatsens organisatoriske motor og bidrager til at omsætte fælles ambitioner til fælles handling.

Organiseringen af backbone beror på strategiske valg, der afvejer fordele og ulemper
Et backbonesekretariat kan organiseres på flere måder, og MBC's analyse viser, at valget af organiseringsform ikke blot er et praktisk eller administrativt spørgsmål. I et Collective Impact-perspektiv vil organiseringen ofte bero på en strategisk vurdering af det felt, som indsatsen skal udspille sig i, og på overvejelser om, hvordan backboneorganiseringen bedst kan understøtte indsatsen i at skabe resultater i dette felt.

Den strategiske læsning vil ofte bl.a. omfatte en analyse af eksisterende aktører på feltet, evt. interessekonflikter eller uenigheder mellem dem, samt fondens position i aktørlandskabet.

MBC's analyse viser også, at alle disse valg indebærer afvejninger af fordele og ulemper. En tæt organisatorisk kobling til fonden kan f.eks. give sekretariatet ressourcer og et stærkt mandat, men risikerer at underminere præmissen om, at sekretariatet arbejder på tværs af interesser henimod et fælles formål.

Denne rapport undersøger derfor, hvordan forskellige organiseringer af backbone-sekretariater understøtter arbejdet med fælles læring, koordinering, forankring og systemisk forandring, samt hvilke fordele og ulemper, der knytter sig til.



Kapitel 1:
Hovedkonklusioner



De 5 udvalgte cases

De fem backbonecases er udvalgt med henblik på at repræsentere forskellige måder at organisere backbonefunktionen på i praksis. Udvælgelsen er foretaget med fokus på at sikre variation på en række centrale parametre, herunder:

- Organisatorisk forankring (hvor sekretariatet organisatorisk er placeret og ansat)
- Fysisk placering (det sted, hvor sekretariatet til dagligt arbejder)
- Sekretariatsstørrelse og -sammensætning (antal årsværk og sammensætningen af kompetencer i sekretariatet)
- Problemfelt (hvilken type samfundsudfordring indsatsen adresserer)
- Geografisk scope (om indsatsen er lokal eller national)

Casene spænder dermed fra lokalt forankrede indsatser til nationale partnerskaber og fra sekretariater placeret i offentlige organisationer og fonde til en selvstændig forening og et eksternt konsulenthus. Denne variation gør det muligt at analysere, hvordan forskellige organisatoriske rammer påvirker backbonesekretariatets rolle, mandat og handlemuligheder i praksis.

Samtidig giver casene et solidt grundlag for at identificere mønstre på tværs – både i forhold til hvilke opgaver og arbejdsformer der går igen, og hvilke udfordringer der opstår i arbejdet med at samle aktører og skabe fremdrift i komplekse indsatser.

Analysen tager således afsæt i en sammenligning på tværs af de forskellige organiseringsvalg og belyser de fordele og ulemper, der knytter sig til dem. Casene danner dermed et analytisk grundlag for at forstå centrale trade-offs i organiseringen af backbonesekretariater, herunder spændingsfelterne mellem forankring og armslængde, faglighed og neutralitet samt fleksibilitet og struktur.

Tabellen på næste side giver et samlet overblik over de fem analyserede cases og fremhæver centrale forskelle og ligheder mellem dem. Den synliggør variationer i bl.a. forankring, fysisk placering, størrelse og scope og danner dermed et fælles udgangspunkt for den efterfølgende komparative analyse af backbonesekretariaternes organisering.

Hjem til alle alliancen

Røg- og nikotinfri Fremtid

Fremtidens Bæredygtige Landskaber

Bo trygt!

TrygFonden Realdania Videncentret Bolius Det Kriminalpræventive Råd

MedVind i østerbyen

Oversigt over de 5 cases

Fremtidens Bæredygtige Landskaber	MedVind i Østerbyen	Røg- og Nikotinfri fremtid	Hjem til Alle	Bo trygt
Periode 2014–2022	Periode 2017–2030	Periode 2017–2030 (men forventes at forsætte til 2035)	Periode 2016– (fortsat aktiv og ingen lukningsdato)	Periode 2018–2026 (fortsætter fra 2027 i regi af Trygfonden)
Finansieret af Den filantropiske forening Realdania (herefter Realdania)	Finansieret af Lauritzen Fonden og Esbjerg Kommune	Finansieret af TrygFonden og Kræftens Bekæmpelse	Finansieret af Bikubenfonden	Finansieret af TrygFonden og Realdania
Problemstilling / Fokus Bæredygtig brug af vores landskaber	Problemstilling / Fokus Styrke fremtidsudsigterne for børn i Østerbyen	Problemstilling / Fokus Ingen børn og unge bruger nikotin, og maks. 5% af voksne gør i 2030.	Problemstilling / Fokus Hjemløshed blandt unge	Problemstilling / Fokus Øge tryghed og livskvalitet, samt reducere antallet af indbrud
Antal årsværk i sekretariatet 1	Antal årsværk i sekretariatet 3	Antal årsværk i sekretariatet 5-6	Antal årsværk i sekretariatet 6 inkl. en student	Antal årsværk i sekretariatet 3
Scope (national eller lokal indsats) Nationalt	Scope (national eller lokal indsats) Lokalt (Esbjerg)	Scope (national eller lokal indsats) Nationalt	Scope (national eller lokal indsats) Nationalt og lokalt	Scope (national eller lokal indsats) Nationalt
Organisatorisk forankring (hvor er sekretariatet ansat) Realdania	Organisatorisk forankring (hvor er sekretariatet ansat) Esbjerg Kommune	Organisatorisk forankring (hvor er sekretariatet ansat) Kræftens Bekæmpelse	Organisatorisk forankring (hvor er sekretariatet ansat) Selvstændig forening	Organisatorisk forankring (hvor er sekretariatet ansat) Operate (siden 2021/2022 – juni 2026) Democracy x fra juli 2026
Fysisk placering af sekretariatet Realdania (fond)	Fysisk placering af sekretariatet Platformen (ejet af Lauritzen Fonden)	Fysisk placering af sekretariatet Kræftens Bekæmpelse (civilsamfund)	Fysisk placering af sekretariatet Thoravej 29 (selvstændig enhed)	Fysisk placering af sekretariatet Operate (siden 2021/2022- juni 2026) Democracy x fra juli 2026
Antal formelle partnere 15	Antal formelle partnere 31+	Antal formelle partnere 324	Antal formelle partnere 24	Antal formelle partnere 25+

Hovedkonklusioner – Fælles vilkår for backbonesekretariater

Relationelle vilkår:
Relationer, mobilisering og personlige egenskaber er afgørende for fremdrift
Analysen på tværs af de fem cases viser, at relationelle vilkår udgør et grundlæggende fundament for backbonesekretariatets arbejde, uanset organiseringsform. Backbone-sekretariatets mulighed for at skabe fremdrift afhænger af tre sammenhængende forhold: evnen til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer, evnen til aktivt at mobilisere og fastholde aktører over tid samt en række personlige egenskaber hos medarbejderne – herunder tålmodighed, situationsfornemmelse og evnen til at arbejde bag scenen. Samlet set fremstår det relationelle arbejde ikke som en understøttende funktion, men som en central drivkraft, hvor backbonesekretariatet kontinuerligt skaber opbakning, engagement og fælles retning på tværs af forskellige interesser og logikker.

Faglige og analytiske vilkår:
Rollen kræver strategisk overblik, brobygning og tilstrækkelig faglig legitimitet
På tværs af cases peger analysen på, at backbonesekretariater skal kunne arbejde strategisk og analytisk med komplekse problemstillinger og løbende tilpasse indsatsens retning. Interviewdata viser, at backbonesekretariatet spiller en central rolle i at skabe overblik over systemiske sammenhænge, prioritere indsatsområder og omsætte analyser til strategiske handlinger. Samtidig fremgår det tydeligt, at brobygning og oversættelse på tværs af sektorer, fagligheder og interesser er en kerneopgave, hvor backbonesekretariatet skaber fælles forståelse mellem aktører med forskellige perspektiver. Endelig viser analysen, at en vis faglig forståelse er afgørende for at opnå troværdighed og blive taget seriøst i samarbejdet. Fagligheden handler dog primært om at kunne indgå kvalificeret i dialogen frem for nødvendigvis selv at besidde den dybeste ekspertise.

Organisatoriske vilkår:
Fremdrift kræver aktiv styring – og forankring skaber et vedvarende spændingsfelt
Analysen på tværs af de fem cases viser, at backbonesekretariatet fungerer som en organisatorisk rygrad, der skaber fremdrift gennem aktiv processtyring, løbende koordinering og tydelig kommunikation.

Interviewmaterialet understreger, at samarbejder på tværs af mange aktører ikke udvikler sig af sig selv, men kræver en vedvarende indsats for at strukturere processer, skabe overblik og fastholde en fælles retning. Samtidig fremstår arbejdet med kommunikation og en fælles fortælling som centralt for at skabe klarhed, legitimitet og vedvarende engagement.

Endelig peger analysen på, at forankring er en gennemgående og vanskelig opgave
Backbonesekretariatet skal både drive indsatsen fremad og samtidig overdrage ansvar, kapacitet og ejerskab til de involverede aktører. Forankring udgør dermed et vedvarende spændingsfelt, hvor backbonesekretariatet skal balancere mellem at være en drivende kraft og gradvist at gøre sig selv mindre nødvendig.



At lykkes som backbonesekretariat kræver løbende fokus på:

1. At opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer og sikre vedvarende engagement blandt aktører
2. At kunne mobilisere aktører og skabe opbakning, også når interesser ikke er fuldt sammenfaldende
3. At have tilstrækkelig faglig forståelse og strategisk overblik til at skabe troværdighed og retning
4. At kunne bygge bro mellem aktører, oversætte perspektiver og skabe fælles forståelse
5. At sikre aktiv processtyring, koordinering og opfølgning i komplekse samarbejder
6. At arbejde strategisk med kommunikation og en fælles fortælling, der fastholder engagement over tid
7. At balancere mellem at drive indsatsen frem og samtidig overdrage ansvar og ejerskab til aktørerne

Hovedkonklusioner – Fondens rolle

Fondens rolle har afgørende betydning, men defineres ikke alene af den fysiske og organisatoriske nærhed
På tværs af de fem cases fremgår det, at den finansierende fonds rolle varierer, og at denne variation har betydning for sekretariatets legitimitet og oplevede selvstændighed. Analysen peger på, at fondens rolle ikke lader sig beskrive udtømmende ved at se på, om sekretariatet er organisatorisk eller fysisk placeret tæt på fonden. Det er i mindst lige så høj grad et spørgsmål om, hvordan fonden engagerer sig i det løbende arbejde, og hvordan denne rolle udvikler sig i takt med indsatsens modning.

Fra aktiv tilstedeværelse til strategisk armslængde
Figuren til højre illustrerer tre overordnede positioner på spektret for fondens rolle. Blandt analysens cases illustrerer Bo trygt den ene pol til venstre: Her arbejder TrygFondens medarbejdere tæt sammen med sekretariatet, deltager i møder og er med ude i aktørlandskabet. Røg- og Nikotinfri Fremtid illustrerer i dag den modsatte pol til højre. Her deltager TrygFonden primært på strategisk niveau med fokus på beslutninger og godkendelser, mens det operationelle arbejde varetages af sekretariatet. Fonden har dog tidligere haft en mere aktiv rolle i partnerskabets opstartsfase. De øvrige cases placerer sig mellem disse yderpunkter. I Fremtidens Bæredygtige Landskaber blev Realdanias rolle løbende justeret i takt med, at indsatsen blev organisatorisk konsolideret og af faglige årsager kom længere væk fra fondens filantropiske fokus. I MedVind i Østerbyen følger Lauritzen Fonden indsatsen tæt og er strategisk engageret, men deltager ikke i den daglige drift. I Hjem til Alle er der etableret en selvstændig forening med eget sekretariat. Bikubenfonden har været en aktiv medskaber fra starten, men har gradvist indtaget en mindre fremtrædende rolle i takt med indsatsens udvikling.

Figuren beskriver, set fra fondens perspektiv, centrale fordele og ulemper ved hver position. Det er samtidig vigtigt at understrege, at figuren ikke skal læses som en kategorisk inddeling af statiske roller, men som et kontinuum fondene kan bevæge sig på. Flere cases viser da også, at fondens rolle udvikler sig i takt med indsatsens forskellige faser. Samtidig kan graden af involvering variere i konkrete sager eller opgaver, hvor fonden kan vælge at gå tættere på, hvis det vurderes at understøtte partnerskabet bedst. Analysen viser samlet set, at ingen af disse roller er objektivt bedre end andre. De afspejler bevidste valg om, hvilken grad af involvering der er hensigtsmæssig i den konkrete indsats og i den fase, indsatsen befinder sig i. Det afgørende er, at valget træffes med åbne øjne for dets konsekvenser.



Valg af fondens rolle bør bero på en afvejning af:

1. I hvilken grad fonden ønsker løbende indsigt i og indflydelse på det operationelle arbejde
2. Hvor vigtig sekretariatets oplevede neutralitet og selvstændighed er i det konkrete aktørlandskab
3. Om aktørerne i alliancen har behov for at opleve en tydelig armslængde til den finansierende part
4. Hvorvidt en tæt og synlig fondsrolle kan begrænse mulighederne for at tiltrække engagement og finansiering fra andre fonde
5. Hvad der sker med fondens engagement, hvis indsatsen udvikler sig i en retning, der ligger uden for fondens kerneinteresser
6. Hvordan man løbende kommunikerer og forvalter den rolle, fonden indtager, så forventningerne er afstemt hos alle parter

Hovedkonklusioner – Organisatorisk forankring

Analysen viser, at organisatorisk forankring, dvs. hvor sekretariatet organisatorisk er placeret og ansat, har afgørende betydning for sekretariatets rolle og handlemuligheder. Analysen tager afsæt i fem cases, som hver repræsenterer en forskellig organiseringsform, og hvor variationen gør det muligt at sammenligne deres muligheder og begrænsninger. På tværs af disse cases peger data samlet på, at de forskellige organiseringsformer giver adgang til forskellige typer ressourcer, kompetencer og positioner i feltet, men samtidig indebærer begrænsninger i fx autonomi og fleksibilitet.

Forankring i en finansierende fond kan give høj legitimitet, stærke netværk og adgang til strategiske ressourcer. Analysen peger samtidig på, at denne organiseringsform kan indebære, at sekretariatet i praksis placeres i periferien af værtsorganisationens faglige miljøer. Det kan give stor handlefrihed, men også begrænset faglig sparring og støtte fra organisationen.

Forankring i en non-profit organisation giver adgang til faglig viden, netværk og organisatorisk kapacitet, men indebærer samtidig en tæt kobling til værtsorganisationens prioriteringer og faglige ståsted, hvilket kan begrænse sekretariatets uafhængighed og responsivitet over for resten af alliancen.

Forankring i en kommune giver adgang til lokale data, beslutningsniveauer og de aktører, der har ansvar for implementering i praksis, hvilket kan styrke sekretariatets mulighed for at koble indsatsen til eksisterende strukturer og understøtte lokal forankring. Samtidig indebærer organiseringen en tæt kobling til kommunale styringslogikker, hvilket kan begrænse fleksibiliteten og kræve aktivt arbejde med armslængde i partnerskaberne.

Forankring i en for-profit organisation giver høj fleksibilitet, professionel procesledelse og stærk eksekveringskapacitet. Samtidig er denne organiseringsform forbundet med højere omkostninger end de øvrige modeller og kan udfordre oplevelsen af ejerskab, roller i samarbejdet samt langsigtet forankring hos aktørerne.

Forankring i en selvstændig forening giver bedre forudsætninger for at etablere en tydelig identitet og en samlende position på tværs af aktører, fordi sekretariatet ikke er organisatorisk forankret hos én aktør. Analysen viser samtidig, at legitimitet og gennemslagskraft i højere grad skal opbygges over tid, og at fremdrift bliver mere afhængig af relationer og løbende mobilisering.

Organisatorisk forankring	Muligheder	Begrænsninger
Finansierende fond	• Adgang til påvirkningskraft, legitimitet og strategiske ressourcer	• Reduceret neutralitet • Risiko for asymmetrisk magtforhold • Udfordrende at skabe forankring
Etableret non-profit organisation	• Legitimitet, faglig viden og netværk • Institutionel kapacitet • Kobling til værtens prioriteringer og dagsordener	• Reduceret autonomi i sekretariatet • Reduceret responsivitet overfor resten af alliancen
Kommune	• Tæt adgang til aktører med ansvar for implementering og beslutninger • Lokal dataadgang	• Mindre fleksibilitet • Underlagt kommunale styringslogikker
Selvstændig forening etableret til formålet	• Tydelig og neutral identitet • Ligeværd i samarbejdet • Armslængde til finansier og andre alliancepartnere	• Begrænset umiddelbar legitimitet • Gennemslagskraft tager tid at opbygge
Etableret for-profit organisation	• Høj feksibilitet • Stærkt eksekveringskapacitet og professionalisme	• Højere omkostninger • Risiko for svagere forankring • Risiko for kunde-leverandør-forhold



Valg af organisatorisk forankring bør bero på en afvejning af:

1. Hvor styring og beslutningskraft skal ligge
2. Hvor vigtig neutralitet er i den konkrete indsats
3. Hvilke typer ressourcer og kompetencer der er mest kritiske
4. Hvor direkte indflydelse den finansierende part har behov for at have på indsatsens prioriteringer og udvikling
5. Hvordan man håndterer de afvejninger, som forankringen uundgåeligt skaber mellem adgang, autonomi og legitimitet

Hovedkonklusioner – Fysisk placering

Analysen af de fem forskellige sekretariater viser, at fysisk placering, dvs. det sted sekretariatet til dagligt sidder og arbejder, er en central, og ofte undervurderet, dimension i organiseringen af et backbonesekretariat. De fem analyserede cases er samtidig placeret i forskellige fysiske kontekster, herunder hos en filantropisk forening (Realdania), i et lokalt miljø (Platformen), i en civilsamfundsorganisation (Kræftens Bekæmpelse), i en selvstændig enhed (Hjem til Alle) og i et konsulenthus (Operate), hvilket understreger, at der ikke findes én entydig model.

Først og fremmest viser analysen, at sekretariaternes fysiske placering i høj grad hænger sammen med indsatsens scope. I **lokale indsatser**, som eksempelvis MedVind i Østerbyen, er sekretariatet naturligt placeret tæt på målgruppe og praksis, hvilket understøtter relationer og adgang til kontekstnær viden. I de **nationale indsatser** er placeringen derimod ofte mere distanceret fra praksis, hvilket kan påvirke forståelsen af lokale behov og stille større krav til, hvordan sekretariatet arbejder med inddragelse og forankring på tværs af geografi.

I nogle cases er sekretariatet **placeret tæt på den finansierende fond**, som det eksempelvis ses i Hjem til Alle og Fremtidens Bæredygtige Landskaber. Denne placering giver direkte adgang til beslutningstagere, netværk og ressourcer, hvilket kan styrke indsatsens gennemslagskraft og kobling til strategiske prioriteringer. Samtidig kan den tætte kobling gøre det lettere at skabe opbakning til nye initiativer og omsætte idéer til handling. Omvendt peger analysen på, at en tæt placering på fonden også kan påvirke, hvordan sekretariatets rolle og selvstændighed opfattes, og i nogle tilfælde skabe uklarhed om, hvorvidt sekretariatet taler på egne vegne eller på fondens. Derudover kan der opstå uklarhed i mødet med samarbejds-partnere, da sekretariatets placering i fonden kan skabe en forventning om, at sekretariatet kan tildele midler.

I andre cases er sekretariaterne **placeret længere væk fra fonden**, hvilket medfører en mindre direkte kobling til fondens prioriteringer og beslutningsprocesser og dermed større afstand til centrale beslutningstagere. Samtidig kan denne afstand understøtte en stærkere oplevelse af selvstændighed i sekretariatet. Analysen viser dog, at afstand til fonden ikke nødvendigvis indebærer begrænset adgang til ressourcer og sparring. Eksempelvis er Røg- og Nikotinfri Fremtid forankret i Kræftens Bekæmpelse, hvor sekretariatet har tæt adgang til stærke faglige miljøer, netværk og samarbejdspartnere. Det peger på, at forskellige organisatoriske koblinger kan give alternative former for adgang til viden, relationer og opbakning.

Fysisk placering	Muligheder	Begrænsninger
Tæt på eller i fonden	• Direkte adgang til beslutningstagere • Tæt kobling til strategiske processer og prioriteringer • Adgang til centrale netværk og ressourcer • Lettere at skabe opbakning og omsætte idéer til handling	• Kan udfordre oplevet selvstændighed • Kan udfordre oplevet neutralitet • Risiko for uklarhed om roller og grænser mellem sekretariat og fond • Risiko for at blive opfattet som talerør for fonden
Distanceret fra fonden	• Tydeligere selvstændig profil • Mulighed for alternative koblinger til centrale aktører (fx faglige miljøer og netværk) • Mulighed for neutralitet	• Mindre direkte adgang til fondens prioriteringer og beslutningsprocesser • Mere krævende at skabe opbakning og adgang til ressourcer



Valg af fysisk placering bør bero på en afvejning af:

1. Hvor tæt sekretariatet skal være på målgruppe og praksis
2. Hvordan placeringen understøtter eller udfordrer relationer og samarbejde
3. Hvilken geografisk dækning indsatsen har
4. Hvordan den fysiske placering påvirker oplevelsen af tilgængelighed, repræsentation og organisatorisk selvstændighed.

Hovedkonklusioner – Sekretariatets størrelse

Sekretariatets størrelse, antal årsværk i sekretariatet, er endnu en væsentlig dimension i organiseringen af et backbonesekretariat, fordi den har betydning for kapacitet, fleksibilitet og robusthed. På tværs af de fem cases spænder sekretariaterne fra ét til omkring seks årsværk, hvilket vil sige, at de alle er relativt små enheder.

På trods af deres relativt lille størrelse peger analysen på, at de fem sekretariater i høj grad lykkes med deres opgave. Også det mindste sekretariat, Fremtidens Bæredygtige Landskaber, der kun består af ét årsværk, formår at skabe betydelig fremdrift. Flere aktører fremhæver, at sekretariatet blandt andet har bidraget til at bane vejen for Den Grønne Trepart. Dette peger på, at størrelse i sig selv ikke er afgørende for, om et sekretariat kan skabe effekt.

Dog viser analysen, at **helt små sekretariater har nogle begrænsninger.** I det mindste sekretariat (Fremtidens Bæredygtige Landskaber) blev arbejdet i høj grad personbåret, hvor ansvar, relationer og fremdrift knyttede sig til én person. Selvom sekretariatet formelt består af én person, peger analysen på, at opgaven i praksis også bæres i et tæt samspil med forpersonen, hvor rollerne supplerer hinanden. Det kan dog stadig gøre arbejdet mere sårbart og i nogle tilfælde belastende, særligt hvis centrale personer træder ud, hvis arbejdsbyrden bliver meget høj, eller hvis der mangler et fagligt miljø at sparre med. I forlængelse heraf stiller et meget lille sekretariat større krav til medarbejdernes kompetencer, da den enkelte i højere grad skal kunne spænde over flere funktioner og have tilstrækkelig faglig tyngde i indsatsen. Dette ses tydeligt i Fremtidens Bæredygtige Landskaber, hvor netop en stærk faglighed og erfaring fremhæves som afgørende for, at indsatsen, på trods af sekretariatets størrelse, er lykkedes med at skabe betydelig fremdrift og resultater.

I de lidt større sekretariater (de øvrige cases: MedVind i Østerbyen, Hjem til Alle, Røg- og Nikotinfri Fremtid og Bo trygt) er opgaver og ansvar fordelt på flere personer, hvilket skaber en større robusthed i opgaveløsningen og bedre muligheder for sparring og aflastning i hverdagen. Det giver samtidig mulighed for at løfte flere opgaver parallelt, opbygge specialiserede kompetencer og håndtere mere komplekse indsatser. Analysen peger ikke på nogle ulemper ved, at sekretariater er lidt større, men snarere på, at de i praksis opleves som mindre sårbare og mindre belastende at drive end det mindste sekretariat i Fremtidens Bæredygtige Landskaber.

Sekretariatets størrelse	Muligheder	Begrænsninger
Helt små sekretariater	• Kan skabe betydelige resultater med få ressourcer • Lave omkostninger • Mulighed for ekstern forankring	• Personbåret viden og relationer • Sårbarhed ved medarbejderskift • Risiko for høj arbejdsbelastning • Større krav til bredde og faglighed hos den enkelte
Lidt større sekretariater	• Mulighed for at løfte flere opgaver samtidig • Større robusthed (viden og ansvar fordelt på flere) • Lidt større mulighed for specialisering • Bedre kapacitet til komplekse og parallelle indsatser	• Relativt høje omkostninger • Kan udfordre ekstern forankring



Valg af sekretariatsstørrelse bør bero på en afvejning af:

1. Hvor meget opgaveløsning der ligger i sekretariatet selv versus hos partnerne
2. Hvor vigtigt tempo og fleksibilitet er
3. Hvor stor sårbarhed man kan acceptere i organiseringen
4. I hvilken grad der er behov for specialiserede kompetencer og parallelle indsatser

Hovedkonklusioner – Sekretariatets sammensætning

Analysen peger på, at der knytter sig flere vigtige overvejelser til sammensætningen af backbonesekretariaterne. På tværs af de fem cases ses ikke blot variation i antal årsværk, men i særdeleshed også i fagligheder og kompetenceprofiler, hvor analysen finder, at et velfungerende backbonesekretariat er kendetegnet ved en bred palet af kompetencer, herunder både faglige, erfaringsmæssige og personlige.

Sammensætningen af sekretariatets medarbejdere er afgørende for, hvordan backbonefunktionen kan udfyldes i praksis, og handler ikke kun om antal medarbejdere, men om kombinationen af kompetencer, erfaringer og faglige profiler. På tværs af de fem cases peger analysen på, at sammensætningen skal kunne bære de fælles vilkår for backbonerollen, som udfoldes i kapitel 3, hvor sekretariatet både skal kunne opbygge relationer, mobilisere aktører, arbejde strategisk og analytisk samt sikre fremdrift og koordinering, hvilket stiller krav om en bred og sammensat kompetenceprofil.

Sammensætningen af sekretariatet skal opfattes som legitim i partnerskabet, idet analysen viser, at dette har direkte betydning for, hvorvidt sekretariatet lykkes med at mobilisere og engagere aktører i partnerskabet. Legitimiteten viser sig i høj grad at være bundet op på sekretariatets faglige forståelse for det problemfelt, de arbejder på, og viser sig afgørende for sekretariatets adgang til centrale samarbejdsrum og til at blive taget seriøst. Samtidig afhænger legitimiteten ikke kun af specialiseret faglighed, men også af evnen til at forstå og navigere i partnernes perspektiver, og i flere interviews (på tværs af cases) efterspørges stærkere fagspecifik viden, når den ikke opleves at være tilstrækkelig. Dette understreger, at sekretariatets sammensætning er central for at kunne skabe tillid og accept i partnerskabssamarbejdet.

Generalistkompetencer er centrale – men kan ikke stå alene. Analysen viser, at kompetencer inden for facilitering, kommunikation og koordinering er afgørende for at kunne samle aktører og skabe fremdrift i praksis. Samtidig peger analysen på, at backbonesekretariater med begrænset fagspecifik viden i højere grad er afhængige af partnernes faglighed og i nogle tilfælde møder en efterspørgsel efter større faglig tyngde.

Sammensætning	Muligheder	Begrænsninger
Fagfaglighed	• Høj troværdighed og faglig legitimitet • Stærk analytisk og strategisk kapacitet • Evne til at udvikle kvalificerede løsninger	• Risiko for at bevæge sig mod ekspert-/aktørrolle • Kan udfordre en neutral og faciliterende position • Mindre fokus på relationer og proces
Generalistfaglighed	• Stærk samlende kraft • Understøtter samarbejde, koordinering og fælles retning • Fleksibel og helhedsorienteret tilgang	• Mere afhængig af, at fagligheden bringes ind fra partnerskabet • Kan have mindre gennemslagskraft i faglige og politiske fora • Mere sårbar overfor kritik



Sammensætningen af et backbonesekretariat bør baseres på en klar stillingtagen til:

1. Hvilke opgaver sekretariatet selv skal varetage
2. Hvilke faglige og politiske perspektiver, der er repræsenteret i partnerskabet
3. Hvor meget faglighed og sektorkendskab der er behov for i sekretariatet internt versus i partnerskabet
4. Hvordan forskellige kompetencer kan kombineres

Kapitel 2:
Case-analyse



Analytisk ramme for case-analyse

I de følgende afsnit analyseres de fem cases systematisk med fokus på centrale organisatoriske valg i backbonefunktionen. Analysen tager afsæt i en række gennemgående dimensioner, som på tværs af casene vurderes at have særlig betydning for sekretariatets rolle og virkemåde i praksis.

Analysen fokuserer på følgende dimensioner:

- **Organisatorisk forankring** (hvor sekretariatet er placeret organisatorisk)
- **Fysisk placering** (hvordan sekretariatet er placeret i relation til aktører og praksis)
- **Fondens rolle** (hvordan fonden positionerer og involverer sig ift. sekretariatet)
- **Sekretariatsstørrelse** (antal årsværk og kapacitet)
- **Sekretariatets sammensætning** (fagligheder og kompetenceprofiler)

For hver dimension belyses de fordele og ulemper, der knytter sig til de konkrete valg i casene. Formålet er ikke at identificere én optimal organisering, men at tydeliggøre de trade-offs, der opstår, og hvordan forskellige valg skaber forskellige muligheder og begrænsninger i arbejdet med at samle aktører og skabe fremdrift.



Fremtidens Bæredygtige Landskaber

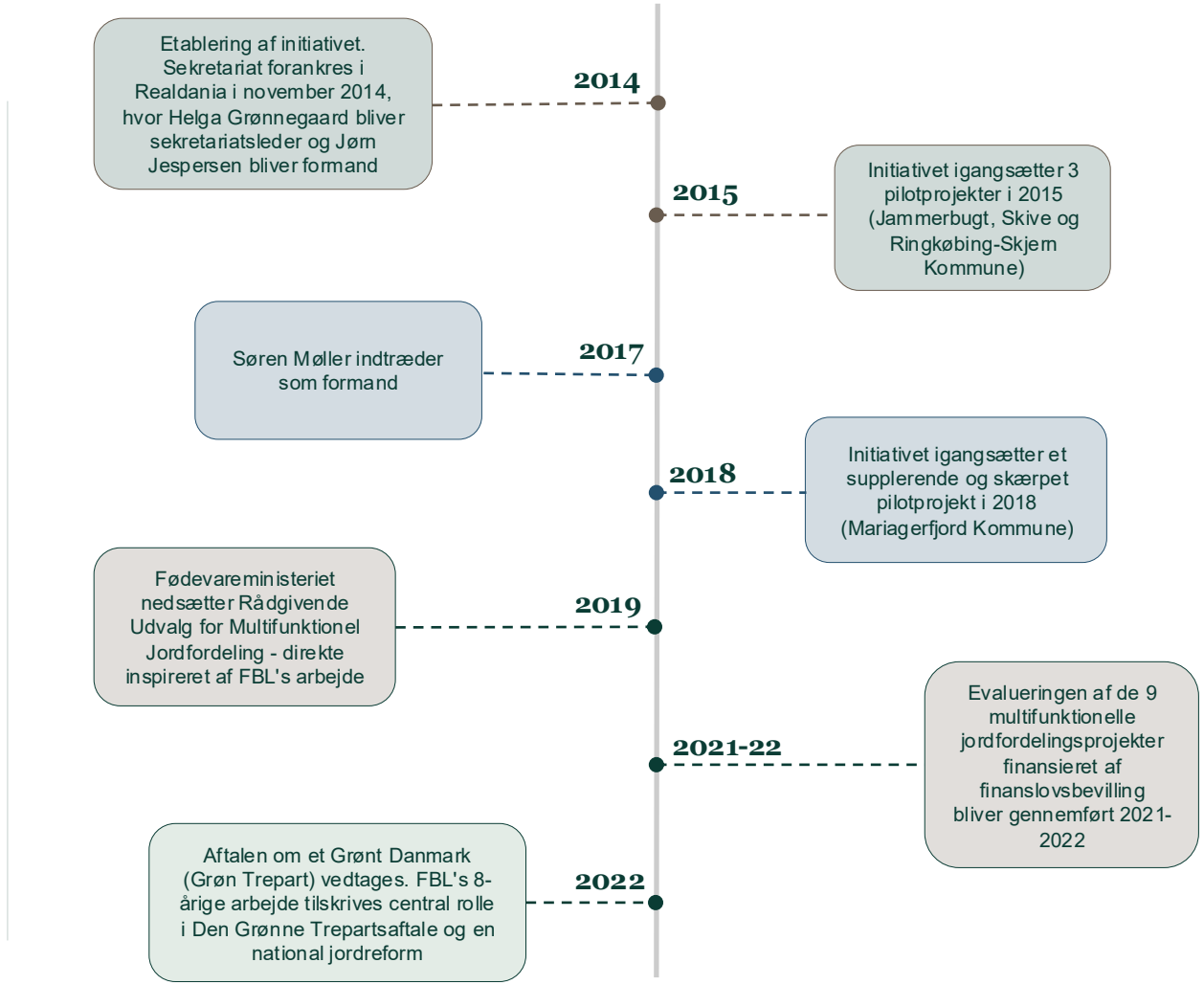
Fremtidens Bæredygtige Landskaber

Alliancens baggrund
Danmarks begrænsede areal er under pres fra mange sider på én gang. Fødevareproduktion, naturbeskyttelse, klimatiltag og vedvarende energi konkurrerer om den samme jord. Ifølge Teknologirådet oversteg de samlede arealbehov allerede i 2017 Danmarks faktiske areal med omkring 40 pct. Problemet forstærkes af, at planlægningen traditionelt er sektoropdelt: Landbrug, natur og klima udvikler løsninger uafhængigt og ender med at modarbejde hinanden i stedet for at tænke arealet som en fælles ressource.

Fremtidens Bæredygtige Landskaber samlede fra 2014 til 2022 15 nationale organisationer om en fælles tilgang: multifunktionel jordfordeling, hvor landbrug, natur og klima løses i sammenhæng frem for i konkurrence. Det særlige ved partnerskabet var, at det byggede bro mellem historisk modstridende interesser. Organisationer som Landbrug & Fødevarer og Danmarks Naturfredningsforening, der normalt sidder på hver sin side af bordet, forpligtede sig til fælles løsninger og fælles politiske budskaber. Indsatsen arbejdede på tre spor parallelt: konkrete demonstrationsprojekter i fem kommuner, vidensudvikling til det politiske system og fælles advocacy mod Folketing og ministerier.

Backbonesekretariatet var forankret i Realdania, men fungerede med betydelig armslængde og blev i praksis båret af en forperson og en sekretariatsleder, der kombinerede faglig dybde, procesledelse og politisk navigation. Fondens rolle i indsatsen var fra starten primært strategisk og metodisk, og fonden bidrog til den overordnede retning for indsatsen, men holdt sig i vid udstrækning fra det operationelle arbejde. Da indsatsen afsluttedes i november 2022 med seks fælles anbefalinger til en jordreform, blev flere af de centrale problemstillinger kort efter en del af den nationale dagsorden gennem arbejdet med Den Grønne Trepart. Det netværk og den fælles forståelse, som var opbygget over otte år, viste sig at række videre end indsatsen selv.

"Vi dannede jo fundamentet for Den Grønne Trepart. Det er jo de samme aktører, som efterfølgende skulle blive enige - konceptet og netværket viste sig at være så stærkt, at det kunne føre til treparten selv to år efter".



Fremtidens Bæredygtige Landskaber: fordele og ulemper

Fremtidens Bæredygtige Landskaber

Fordele

- **Organisatorisk forankring i Realdania gav en høj grad af legitimitet:** Backbone-sekretariatet i Fremtidens Bæredygtige Landskaber var forankret i Realdania som en selvstændig enhed, hvilket ifølge både backbone, nøgleaktører og økosystemsaktører gav indsatsen en høj grad af legitimitet. Forankringen i en stor og anerkendt fond bidrog til, at aktørerne tog samarbejdet alvorligt og gjorde det muligt at samle organisationer med historisk modstridende interesser, fordi platformen for samarbejdet lå et neutralt sted. Samtidig gav koblingen til Realdania adgang til ressourcer, politiske netværk og muligheder for at påvirke nationale processer.
- **Stor handlefrihed i organiseringen:** Backbonesekretariatet peger selv på, at organiseringen som en relativt isoleret enhed i Realdania gav en betydelig grad af handlefrihed i det daglige arbejde. Fraværet af tæt faglig styring, men derimod metodisk sparring om Collective Impact-arbejdsformen, gjorde det muligt at arbejde fleksibelt, afprøve nye løsninger og drive samarbejdet frem uden omfattende intern koordinering.
- **Velfungerende backbone med kun ét årsværk:** Sekretariatet var i praksis bemandet med én fuldtidsansat, men alligevel blev det oplevet af både nøgle- og økosystemsaktører som yderst velfungerende. En kompleks alliance kunne dermed understøttes med relativt få ressourcer. Et lille sekretariat understøtter, at indsatsen også løbende forankres hos centrale aktører.
- **Høj grad af faglighed udgjorde en central styrke:** Flere peger på, at den høje grad af faglighed i sekretariatet var afgørende for indsatsens fremdrift og gennemslagskraft. Den faglige tyngde gjorde det muligt at kvalificere problemforståelser, skabe et fælles vidensgrundlag og udvikle robuste løsninger, som samlede aktørerne om en fælles retning. Der er bred enighed om, at indsatsen ikke ville have opnået samme resultater uden denne

"Realdania var et fedt rygmærke at have med. Det har haft en effekt at kunne sige, at projektet er af Realdania. […]. Realdania har en god autoritet, og det er vigtigt."

"Backbone har en kæmpe faglighed. Der skal være en stærk faglighed, man skal kende begreber og kende historien og vide, hvad der er op og ned, og hvad der er på spil. Hvis det handler om børns trivsel, så skal man også vide noget om det. Det må ikke bare være proces det hele, man er nødt til at have en faglighed."

Ulemper

- **Begrænset faglig sparring i Realdania:** Da indsatsen, i takt med udviklingen, ikke lå inden for Realdanias kerneområder, oplevede backbonesekretariatet begrænset faglig sparring i værtsorganisationen. Arbejdet blev i høj grad udført i periferien af organisationens faglige miljøer, hvilket betød, at sekretariatet ofte stod alene med at udvikle indsatsen og træffe faglige valg. Dette gav frihed, men samtidig begrænset adgang til løbende sparring og fagligt modspil.
- **Ét årsværk: høj belastning og personafhængighed:** Sekretariatet var bemandet med én fuldtidsansat, hvilket gjorde funktionen i høj grad personbåret. Det muliggjorde en effektiv organisering, men indebar samtidig sårbarhed. Arbejdet var i perioder krævende og kunne opleves som ensomt, og fremdrift og relationer var i høj grad afhængige af én persons kapacitet.
- **Afhængighed af supplerende kompetencer uden for sekretariatet:** Interviewmaterialet peger på, at sekretariatet ikke rummede alle nødvendige kompetencer. Indsatsen blev derfor afhængig af, at centrale aktører - fx formanden - bidrog med strategisk, organisatorisk og politisk forståelse. Dermed hvilede vigtige dele af indsatsen på aktører uden for sekretariatet.

"Hvis man ikke havde haft den erfaring og det netværk, som backbone havde, så havde man siddet enormt alene og enormt sårbart."

"Vi [backbone og formand] supplerede jo hinanden. Vi var rigtig gode, fordi vi var den konstellation. Jeg er meget rutineret ift. organisationerne, så vi supplerede hinanden rigtig godt. Vi lavede jo også alt muligt, som vi ikke var uddannede til, fordi der ikke var andre."

MedVind i Østerbyen

Alliancens baggrund
Østerbyen i Esbjerg er et socioøkonomisk udfordret boligområde, hvor en række centrale indikatorer for trivsel og læring ligger markant under resten af kommunen. MedVind i Østerbyen blev igangsat i 2017 som et 12-årigt Collective Impact-initiativ af Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden med en fælles ambition om, at flere børn og unge i området gennemfører uddannelse og opnår tilknytning til arbejdsmarkedet.

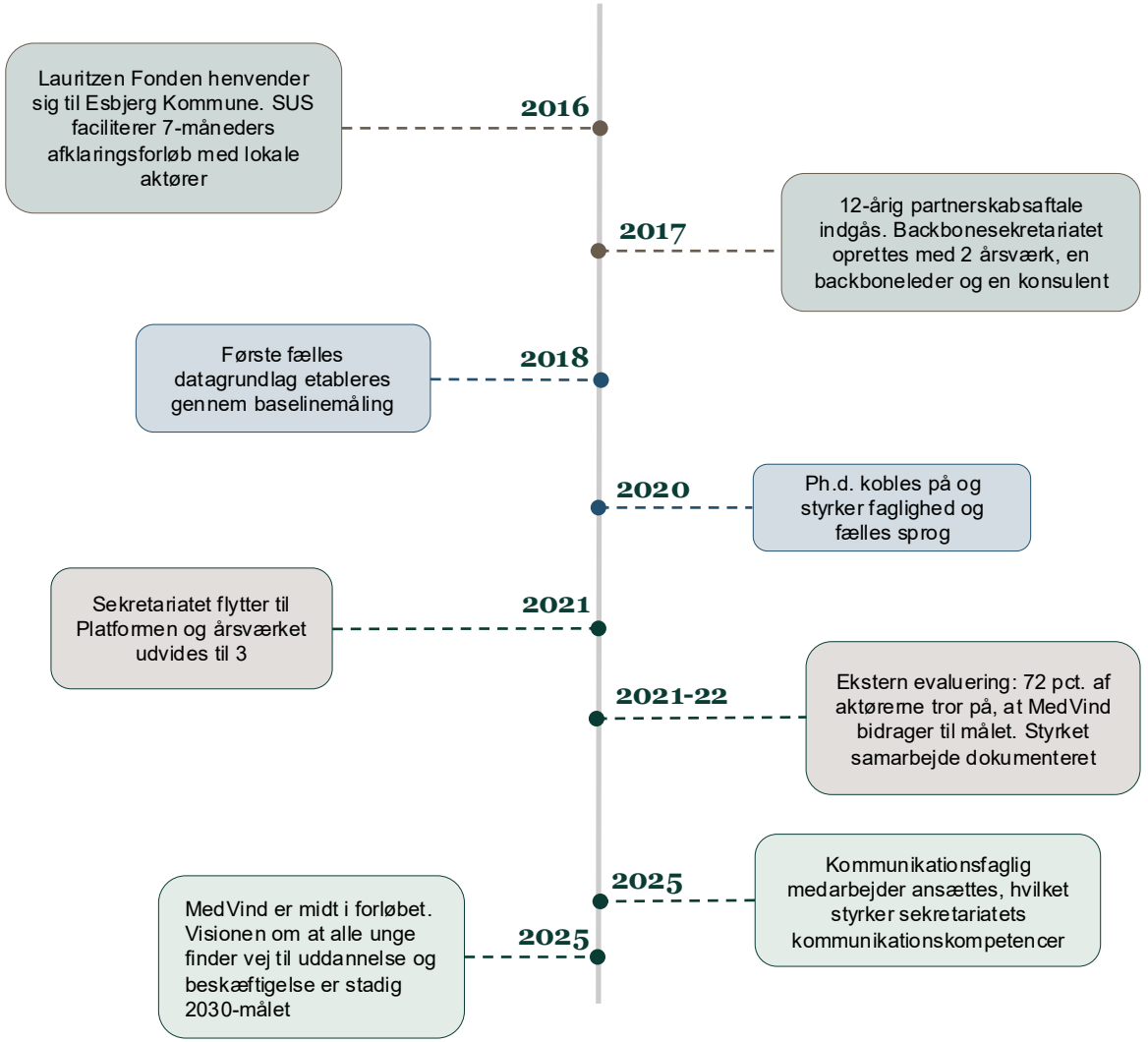
Backbonesekretariatet er organisatorisk forankret i Esbjerg Kommune, men fungerer i praksis som en faciliterende og delvist selvstændig enhed i alliancen. Placeringen giver adgang til kommunale data, systemer og beslutningsniveauer, hvilket skaber et stærkt afsæt for koordinering og forankring i eksisterende strukturer. Samtidig arbejder sekretariatet aktivt med at skabe en oplevet armslængde til kommunen, så det kan agere som en neutral aktør i samarbejdet mellem offentlige, civile og private parter. Lauritzen Fonden følger indsatsen tæt og bruger betydelige ressourcer på at holde sig orienteret om udviklingen. Fonden er ikke til stede i den daglige drift, men er strategisk engageret og involveret i de overordnede retningsvalg.

Sekretariatets opgave er ikke at drive indsatserne, men at få samarbejdet til at fungere i praksis. Det indebærer et løbende arbejde med at samle aktører, skabe fælles retning og sikre, at der følges op på aftaler og indsatser. Rollen er i høj grad relationel og kræver både lokal tilstedeværelse og organisatorisk forståelse, da sekretariatet skal navigere i et komplekst felt med mange forskellige interesser. I praksis fungerer backbone som det samlende knudepunkt, der binder indsatser og aktører sammen og skaber fremdrift i et samarbejde, hvor ingen enkeltaktør har det fulde ansvar.

"Det vi gør nu, tror jeg kan have en kæmpe betydning for børn og unge i Esbjerg. Jeg tror ikke, at det var sket uden et backbone."



MedVind i østerbyen



MedVind i Østerbyen: Fordele og ulemper

MedVind i østerbyen

Fordele

- **Organisatorisk forankring i kommunen giver adgang til data og beslutningsniveauer:** Backbonesekretariatet er forankret i Esbjerg Kommune, hvilket ifølge både backbone og nøgleaktører giver en central styrke i form af direkte adgang til kommunale systemer, data og beslutningsfora. Det skaber gode forudsætninger for at koble indsatsen til eksisterende strukturer og understøtte implementering og forankring i praksis samt for at bringe relevante aktører i spil ved behov.
- **Fysisk placering på Platformen understøtter relationer og samarbejde:** Den fysiske placering på Platformen, som er ejet af Lauritzen Fonden, er en central styrke, da sekretariatet er tæt på aktører og praksis. Placeringen muliggør løbende dialog, uformel koordinering og et fælles mødested for samarbejdet. Samtidig betyder placeringen, at sekretariatet er tæt på indsatsens målgruppe, hvilket bidrager med både viden og legitimitet. Placeringen giver desuden MedVind en synlig og fysisk tilstedeværelse i området, hvilket kan styrke kendskab, tilgængelighed og lokal forankring.
- **Stærk sammensætning af kompetencer med indgående lokalkendskab:** Sekretariatet er sammensat af medarbejdere med indgående kendskab til både målgruppen, kommunen og det lokale område. Backbonelederen har eksempelvis baggrund som lærer samt gode relationelle kompetencer og et stærkt kendskab til både det kommunale system og lokalområdet. Dette giver gode forudsætninger for at forstå lokale behov, navigere i det kommunale landskab og omsætte indsatsen til konkrete handlinger tæt på målgruppen.

"Der ligger også noget i, at det er en fysisk placering herude. Vores fornemste opgave er at have en tilknytning til vores aktører og samarbejdspartnere. Det gør også, at folk bare kommer forbi og får en kop kaffe og snakker. Det ville de jo ikke have gjort, hvis vi sad på 3. sal inde på rådhuset."

"Vi har adgang til kommunale telefonnumre og kalendere. Det er en klar fordel."

"Det er tydeligt at mærke, at organiseringen bor i kommunen og hos vigtige kommunale aktører. Man har en helt anden spillebane, fordi øverste leder ved godt, hvad der skal til - og har rygdækning til at gå i gang. Legitimiteten har gjort, at det er tættere på kroppen - nu bygger vi det ind i kommunen, men vi sikrer en armslængde."

Ulemper

- **Udfordringer med rolleopfattelse i en kommunal organisering:** Placeringen i kommunen medfører en risiko for, at sekretariatet sommetider opfattes som en del af kommunen frem for en tværgående aktør. Der arbejdes derfor aktivt med organisatorisk og fysisk armslængde, bl.a. gennem placering uden for rådhuset og en selvstændig identitet (herunder brug af både kommunal og MedVind-mail). Samtidig peger enkelte interviewpersoner på, at sekretariatet i nogle sammenhænge kan blive opfattet som fondens forlængede arm og primært forbundet med adgang til økonomiske ressourcer, hvilket kan påvirke forventningerne til sekretariatets rolle i samarbejdet.
- **Begrænset kapacitet og afhængighed af få medarbejdere:** Sekretariatet er bemandet med få medarbejdere, hvilket kan begrænse fleksibiliteten og gøre det vanskeligt at skalere aktiviteter. Samtidig medfører det en vis personafhængighed, hvor relationer og fremdrift i høj grad er knyttet til de enkelte medarbejdere.
- **Begrænsninger i kommunale rammer og styringslogikker:** Indsatsen skal fungere inden for kommunale rammer, hvilket kan begrænse fleksibiliteten. Forhold som ansættelser, løn og ressourceprioritering er bundet af kommunale strukturer, og ændringer kan tage længere tid. Det kan gøre det vanskeligere at tilpasse organiseringen til indsatsens behov.

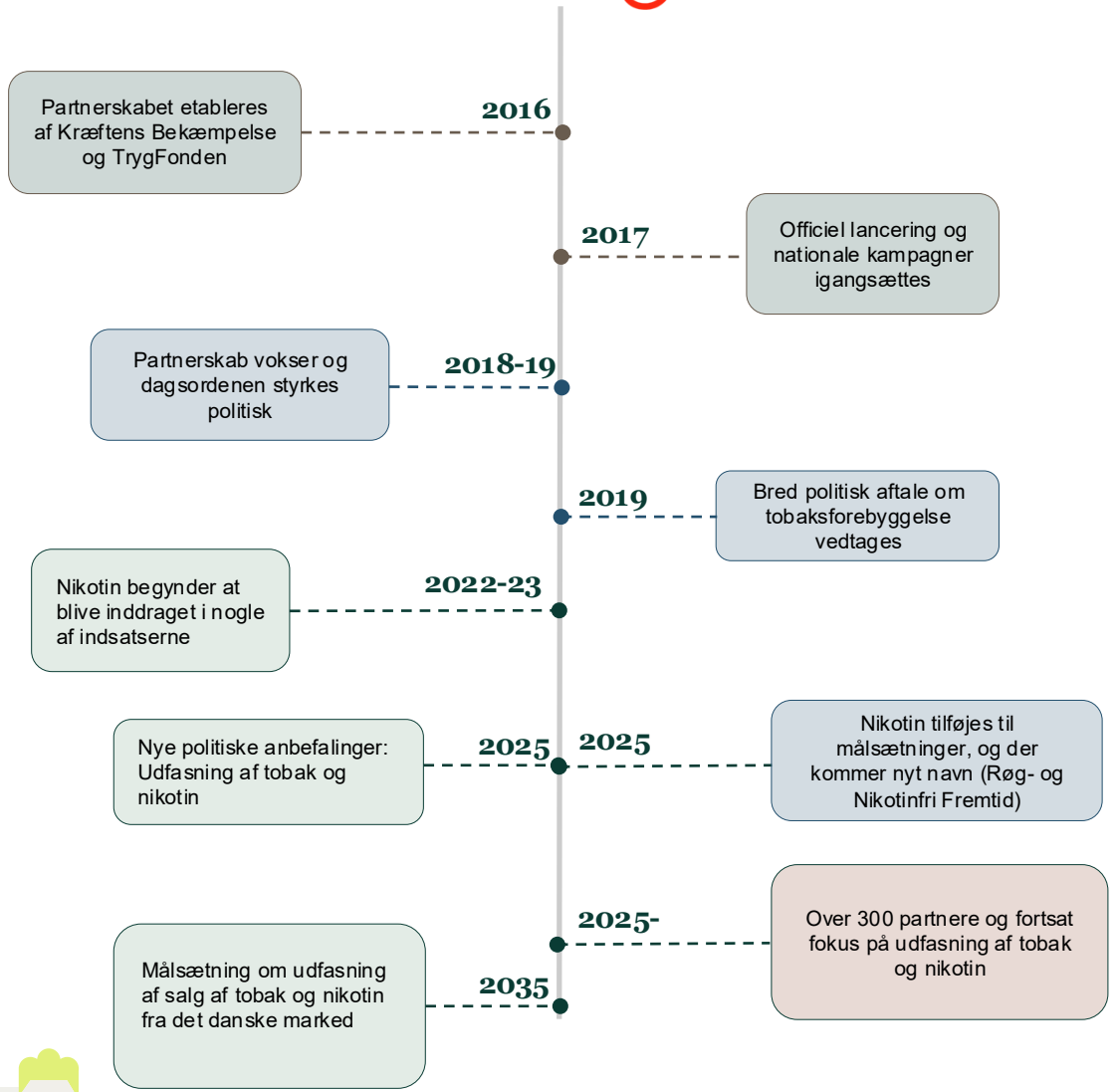
"Det [at være organiseret ind i kommunen] kan være lidt trægt. Hvis de [backbone] havde været aflønnet i et ikke-kommunalt system, havde man også kunnet anerkende dem på en anden måde, og de kunne vokse på en anden måde. Der er vi låst af nogle kommunale løntrin og systemer. […]. Der har også været noget med de delte ressourcer på datadelen, der har været meget træg. […]. Så en træghed ift. at kunne gøre nogle ting. Der er en længere bremselængde i kommunen. Men alt det lærer vi af – og samlet set synes jeg, at fordelene opvejer ulemperne. Vi bliver nødt til at have en organisering, der bor i kommunen med vores område."

Røg- og Nikotinfri Fremtid

Alliancens baggrund
Røg- og Nikotinfri Fremtid er et nationalt partnerskab etableret i 2016/2017 af Kræftens Bekæmpelse og TrygFonden med en ambition om at udfase rygning og nikotin i Danmark. Indsatsen udspringer af en erkendelse af, at faldet i rygeforekomsten var stagneret, og at der var behov for en mere samlet og offensiv indsats for at reducere antallet af rygere og forebygge, at børn og unge begynder. Partnerskabet kombinerer folkelig mobilisering, kampagner og politisk påvirkning med det formål både at ændre normer i befolkningen og skabe strukturelle rammer gennem lovgivning. Målsætningen har fra starten været, at ingen børn og unge, og færre end 5 pct. af voksne, ryger i 2030. I 2025 blev det besluttet at inkludere nikotin i målsætningen og at arbejde for en langsigtet ambition om udfasning af tobak og nikotin frem mod 2035.

Backbonesekretariatet er forankret i Kræftens Bekæmpelse og er tæt integreret i organisationens øvrige arbejde med tobaksforebyggelse. I praksis fungerer sekretariatet ikke som en klassisk koordinerende enhed, men som den centrale drivkraft i indsatsen. De fleste aktiviteter, herunder kampagner, analyser, partnerengagement og politisk interessevaretagelse, udvikles og gennemføres i regi af sekretariatet selv, ofte i samspil med andre faglige teams i organisationen. TrygFondens rolle er i høj grad at godkende og bidrage til de overordnede strategiske beslutninger, men overlader det operationelle arbejde til sekretariatet. Fonden er engageret og tilstedeværende, men holder en tydelig armslængde til den daglige drift, som foregår i Kræftens Bekæmpelse.

Partnerskabet omfatter over 300 aktører, men deres rolle er i høj grad at bakke op om, forankre og omsætte dagsordenen lokalt frem for at implementere en fælles, tæt koordineret indsats. Denne rollefordeling afspejler også en udvikling i indsatsen over tid. I de første år var fokus på at sætte dagsordenen, skabe et fælles sprog om rygning og forebyggelse samt opbygge og udvide partnerskabet. I dag er fokus i højere grad rettet mod at aktivere og engagere partnerne i konkrete røg- og nikotinfri indsatser, der understøtter ambitionen om en røg- og nikotinfri fremtid. Et centralt vendepunkt har været udvidelsen fra tobak til også at omfatte nikotin, hvilket både har styrket indsatsens relevans og bidraget til en bredere og mere kompleks dagsorden.



"I 2019 var der en bred aftale om tobaksforebyggelse, som har været et vendepunkt. Vi har været med til at påvirke den her forebyggelsesdagsorden"

Røg- og Nikotinfri Fremtid: Fordele og ulemper

Fordele

- **Faglig tyngde og stærkt vidensgrundlag:** Forankringen i Kræftens Bekæmpelse giver adgang til et etableret fagligt miljø og solid viden på området. Flere interviewpersoner fremhæver dette som en klar styrke, da sekretariatet kan trække på dokumenteret viden, stærke faglige kompetencer og et tydeligt evidensgrundlag, hvilket understøtter en høj grad af professionalisering og faglig legitimitet.
- **Stærk legitimitet gennem forankring i Kræftens Bekæmpelse:** Kræftens Bekæmpelse opleves som en stærk og anerkendt aktør, hvilket bidrager til høj legitimitet i omverdenen. Det gør det lettere at opnå opbakning fra samarbejdspartnere og aktører, samtidig med at organisationens navn og position kan bringes aktivt i spil.
- **Adgang til stærkt bagland og netværk gennem Kræftens Bekæmpelse:** Forankringen giver adgang til et omfattende bagland af lokalforeninger og nationale netværk, som kan aktiveres i indsatsen. Dette understøtter både bred opbakning og mulighed for forankring af indsatser og budskaber på tværs af niveauer.
- **Stor organisatorisk kapacitet og fleksibilitet:** Sekretariatet kan trække på betydelige ressourcer i organisationen, hvilket gør det muligt at mobilisere kompetencer og skalere aktiviteter efter behov, eksempelvis i forbindelse med kampagner eller større aktiviteter.

"Tyngden og synergien i, at vi er landets førende tobaks- og nu også nikotinbutik. Det er den største styrke. At der sidder så mange kompetencer, som man kan trække på. Det er en kæmpe fornøjelse, at der er så mange, der ved så meget. Der er virkelig meget viden her på gangen."

"Vi har andre relevante ansatte udover de 6 årsværk. Der er noget synergi og noget fleksibilitet. Man vinder meget ved, at det er i et hus, hvor der er meget viden. […]. Der er endnu flere muskler her. De indsatser vi fik lavet, som var Kræftens Bekæmpelse, var i tråd med Røg- og Nikotinfri Fremtid. Plus at alle vores frivillige kan aktiveres. Der er ca. 35.000 frivillige."

Ulemper

- **Flydende afsender og uklar grænse mellem Kræftens Bekæmpelse og indsatsen:** Den tætte integration med Kræftens Bekæmpelse skaber en uklar rollefordeling og ansvarsafgrænsning mellem sekretariatet og værtsorganisationen. Flere peger på, at det i praksis kan være uklart, hvornår en aktivitet tilskrives Kræftens Bekæmpelse, og hvornår den tilhører Røg- og Nikotinfri Fremtid som selvstændig indsats. Denne uklarhed forstærkes af, at de to arbejder for samme dagsorden og kan udfordre indsatsens selvstændige identitet og oplevede neutralitet.
- **Dagsordenen formes af værtsorganisationens faglige ståsted:** Indsatsen må i praksis tage hensyn til Kræftens Bekæmpelses faglige position, hvilket påvirker både retning og prioriteringer. Det blev fx tydeligt i arbejdet med at få "nikotin ind i indsatsen", som i en periode blev forsinket af manglende evidens og kobling til kræft. Casen illustrerer, at en stærk værtsorganisation giver faglig tyngde og gennemslagskraft, men samtidig sætter rammer for indsatsens udvikling.

"Nok den størrelse vi har [største udfordring]. Den her supertank, som kan være svær at vende. Særligt politiske ting skal der mange runder på, før vi lander. Det kan være en udfordring. Tidligere har nikotinudfordringen været vores største udfordring. Men det er det ikke mere. Den er landet. Men generelt er det en stor butik, og der er mange, som skal indover."

"Hvad skal bo hvor? Fx det med at tage ind og snakke med politikere, det kan man gøre med forskellige kasketter på. Men det kan også være høringssvar, hvor det kun er KB, som er underskriver. Så der er mange snitflader, hvor det ikke er helt klart, hvor det er indsatsen, og hvor det er projektet."

"Der hvor det kan bøvle, det er, når vi laver pressearbejde. Der er det ofte tricky om vi er KB, eller om vi er Røg- og Nikotinfri Fremtid. Det kan give nogle lidt uklare godkendelsesprocesser - hvor starter og stopper vores interesse, og hvor starter og stopper TrygFondens ansvar?"

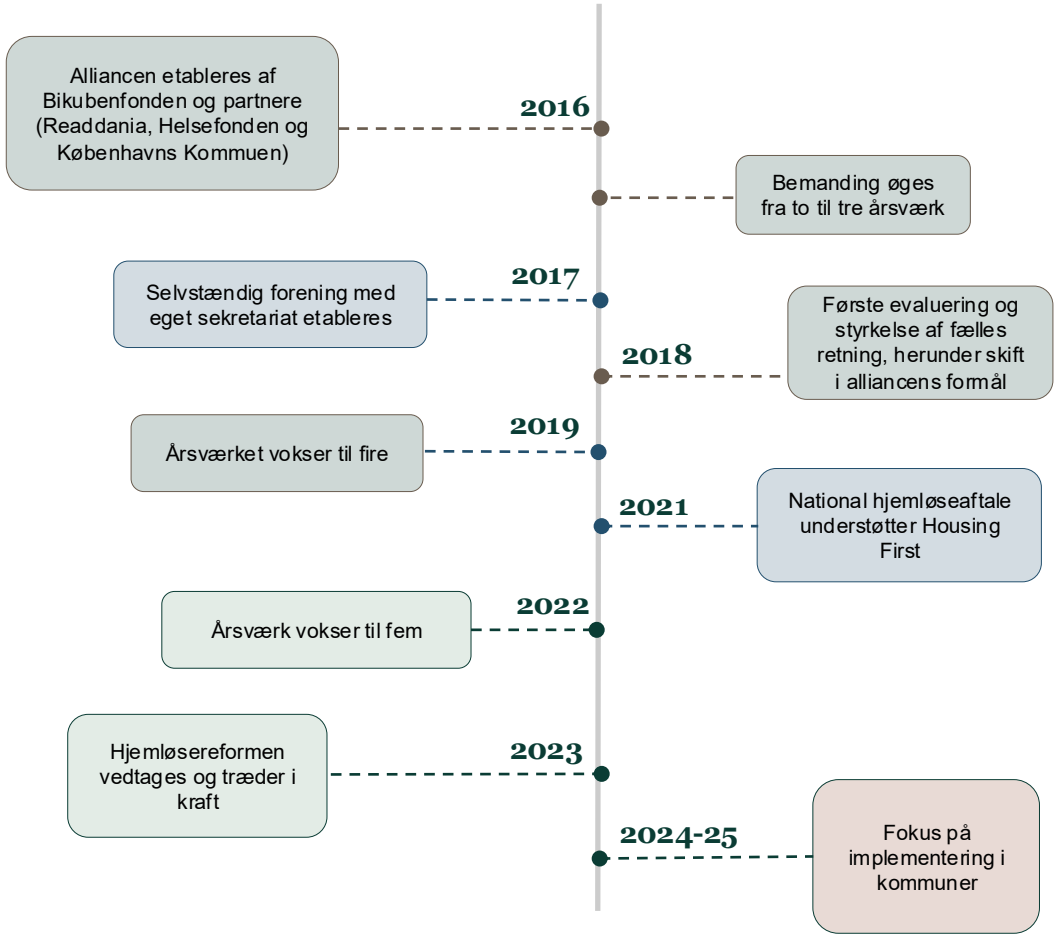
Hjem til Alle

Alliancens baggrund
Hjem til Alle er en national alliance etableret i 2016 med det formål at stoppe hjemløshed blandt unge i Danmark. Indsatsen udspringer af en erkendelse af, at hjemløshed ikke kan løses gennem enkeltstående indsatser eller midlertidige løsninger, men kræver en grundlæggende systemforandring, hvor Housing First bliver den bærende tilgang.

Alliancen samler en bred kreds af aktører fra kommuner, boligorganisationer, civilsamfund og fonde om en fælles dagsorden, hvor der både arbejdes politisk for at ændre rammevilkår, sikre implementeringen af ny lovgivning, samt praktisk med at udvikle og afprøve nye løsninger. Backbonesekretariatet er organiseret som en selvstændig forening med eget sekretariat, men med fortsat finansiering fra Bikubenfonden. Fonden har med tiden ændret rolle i takt med indsatsens udvikling, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved etableringen af Hjem til Alle som en selvstændig forening. Bikubenfonden er samtidig fortsat en aktiv del af indsatsen gennem sit medlemskab af alliancen, deltagelse i bestyrelsen og en tilknyttet udviklingspartner. Den fysiske nærhed på Thoravej understøtter den løbende dialog og koordinering mellem fond og sekretariat.

I praksis har backbonerollen ændret sig markant over tid. Indsatsen startede som et klassisk Collective Impact-sekretariat med fokus på at samle aktører og skabe fælles retning, men erfaringerne viste, at det ikke var tilstrækkeligt til at skabe den ønskede forandring. Sekretariatet har derfor udviklet sig til en mere selvstændig og aktiv aktør, der både arbejder med at tilvejebringe viden, påvirke politiske processer og omsætte Housing First-tilgangen i praksis gennem konkrete samarbejder. Dette indebærer et omfattende arbejde med relationer, positioner og forhandlinger med henblik på at skabe tilstrækkelig fælles retning og opbakning til at påvirke systemet i et felt med divergerende interesser og perspektiver.

Indsatsen har udviklet sig fra primært at skabe opmærksomhed og fælles forståelse til at opnå konkret politisk gennemslag, hvilket kulminerede med hjemløsereformen i 2023. I dag er fokus i stigende grad på implementering og forankring af Housing First i kommunerne, samtidig med at Hjem til Alle arbejder for at styrke de strukturelle rammer for indsatsen, blandt andet gennem et øget udbud af betalbare boliger og et tæt samarbejde med private boligaktører.





" Hjemløsereformen er jo kronen på værket. Det var et turning point. Vi havde pludselig skabt en relativt enig aktørkreds"

Hjem til Alle: Fordele og ulemper

Fordele

- **Selvstændig organisering giver tydelig identitet og oplevet neutralitet:** Backbone-sekretariatet i Hjem til Alle er organiseret som en selvstændig forening med finansiering fra Bikubenfonden og andre fonde. Det skaber en tydelig identitet og armslængde til både fond og øvrige aktører, hvilket understøtter sekretariatets mulighed for at agere som en relativt neutral og samlende aktør.
- **Fysisk lokation på Thoravej som relations- og adgangsmotor:** Placeringen på Thoravej fremhæves som en styrke, da samlokation med andre aktører understøtter relationer gennem uformel sparring og løbende dialog. Samtidig giver den adgang til relevante netværk og samarbejdspartnere.
- **Fleksibilitet i rolle og mulighed for at udvikle sig over tid:** Organiseringen giver en høj grad af fleksibilitet, som har muliggjort, at sekretariatet er gået fra en klassisk faciliterende rolle til en mere aktiv og strategisk aktør med fokus på analyse og politisk påvirkning.
- **Mulighed for aktiv rolle i politiske og systemiske processer:** Den selvstændige organisering giver desuden frihed til at agere aktivt i politiske processer og arbejde med dagsordenssætning, hvilket har styrket indsatsens rækkevidde og gennemslagskraft.

"Det neutrale sted at stå [er en fordel]. Det, at vi ikke hører til i en sektor eller i en fond. Der er ikke noget, der forstyrrer. Det får man jo ikke ved at bare stifte en forening, det er noget vi arbejder for. […]. Fordelen er, at vi står i egen ret. Vi bliver ikke set på med de forventninger, der er til en fond."

"Når man driver en alliance på tværs af aktører, så bor de ikke under et tag hos en af de andre. De er mere en blæksprutte i midten af feltet. De er mere neutrale ift. mange af de andre aktører, der er med".

"Vi deler lokaler med dem [Hjem til Alle]. For det første er der det der med, at vi i det daglige lige kan tjekke ind med hinanden, det er let lige at få afklaret nogle ting. Ellers er det min oplevelse, at de har meget glæde af at bo et sted, hvor vi kan samarbejde med hinanden. Der er implementeret et impact- og læringsnetværk, hvor de også sidder med. De får adgang til andre organisationer, som de kan sparre med. Jeg tror det skaber en enorm værdi. […]. Det er nemt lige at mødes ved kaffemaskinen og tjekke ind."

Ulemper

- **Svært at skabe klar afstand til fonden i praksis:** Sekretariatet var frem til 2017 en del af Bikubenfonden og blev herefter etableret som en selvstændig forening med eget sekretariat. Flere peger dog på, at det i praksis har været vanskeligt helt at løsne denne kobling. Den historiske tilknytning og den fortsatte fysiske nærhed betyder, at nogle aktører fortsat opfatter sekretariatet som tæt forbundet til fonden, hvilket kan skabe uklarhed om rolle og position. Samtidig peger interviewmaterialet på, at oplevelsen ikke er entydig. Hvor nogle oplever en tydelig armslængde og selvstændig position, ser andre en tættere kobling til fonden, hvilket yderligere kan bidrage til uklarhed om relationen mellem sekretariat og fond.
- **Overvejelse ved fysisk placering på Thoravej i København:** Den fysiske placering i København kan i nogle tilfælde give anledning til en opmærksomhed i samarbejdet med aktører uden for hovedstadsområdet. Enkelte interviewpersoner peger på, at placeringen kan påvirke forståelsen af lokale kontekster og skabe en oplevelse af, at perspektiver fra hovedstaden fylder relativt meget. Samtidig er det vigtigt at understrege, at dette ikke fremstår som en stor eller gennemgående udfordring i casen, men snarere som et forhold, man må være opmærksom på i et nationalt samarbejde. Det hænger blandt andet sammen med, at problemstillingerne naturligt kan se forskellige ud på tværs af landet, og at hjemløshed fylder mere i hovedstaden end i andre dele af Danmark.

"Der er mange i dag, som ikke kender vores forbindelse til Bikubenfonden. Men der er også folk, som tror, at vi er ansat i Bikubenfonden."

"De [backbone] kan være udfordret af at være beliggende i København. Der er en risiko for, at det bliver hovedstadens opfattelse af, hvordan det også er i provinsen. Så det med at have en forankring i København kan være en udfordring."

Bo trygt

Alliancens baggrund
Bo trygt er en landsdækkende indsats etableret i 2018 af TrygFonden og Realdania med det formål at reducere indbrud og øge trygheden i Danmark. Indsatsen udspringer af en erkendelse af, at indbrud ikke alene er et kriminalitetsproblem, men et komplekst samfundsproblem, der kræver en koordineret indsats på tværs af politi, kommuner, civilsamfund og nationale aktører. Indsatsen blev oprindeligt etableret som en kampagnebaseret oplysningsindsats, men erfarede hurtigt, at mangel på viden ikke var den primære barriere. Over tid udviklede Bo trygt sig derfor til en mere systemisk indsats med fokus på at påvirke adfærd, strukturer og samarbejdsrelationer både lokalt og nationalt.

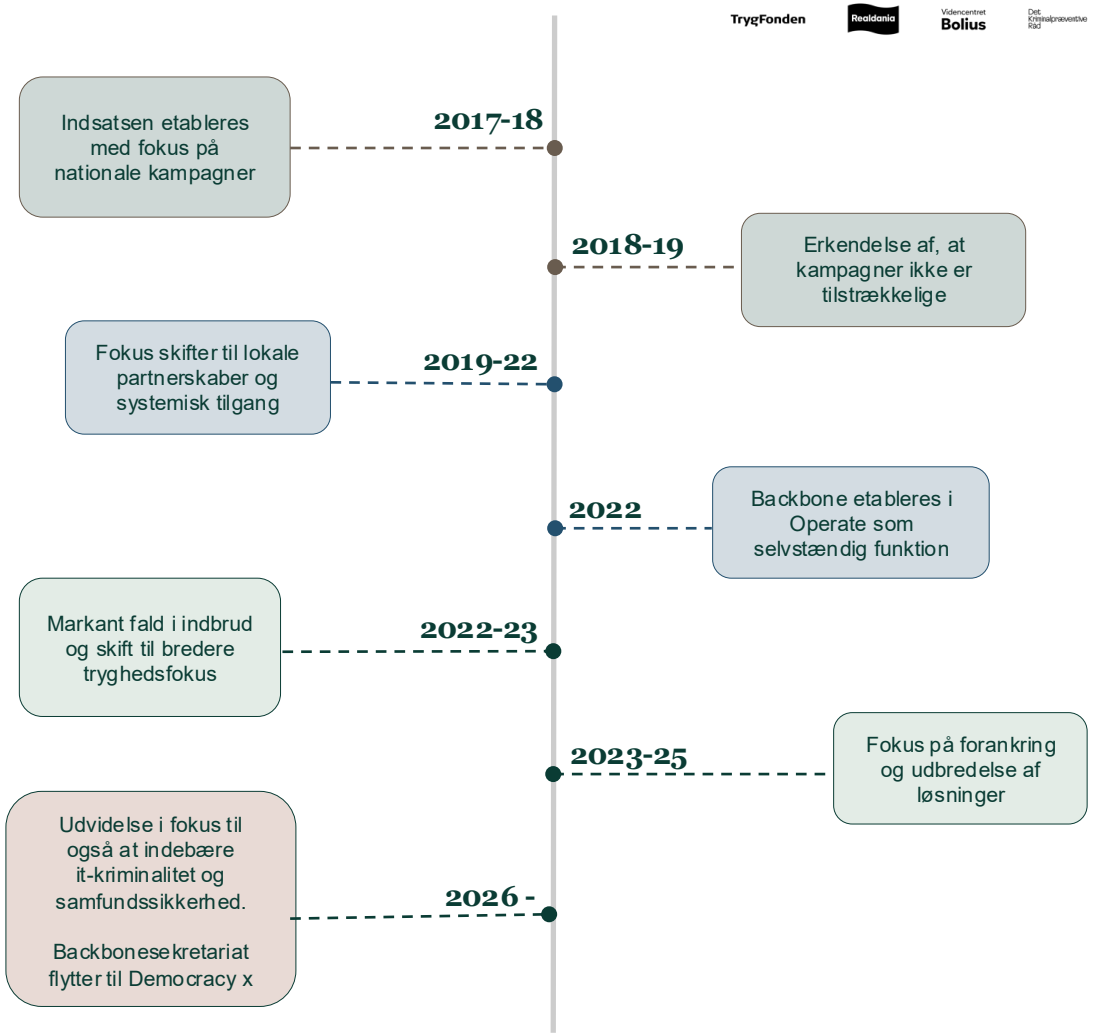
Backbonefunktionen har siden 2021/2022 været forankret i konsulenthuset Operate, som har fungeret som et eksternt sekretariat med ansvar for at drive strategi, koordinering og fremdrift i indsatsen. Sekretariatet har et tæt samarbejde med Bo trygts programleder, som er ansat i TrygFonden, men som bl.a. har haft to ugentlige arbejdsdage sammen med sekretariatet. Dette afspejler fondens rolle som operativt aktiv part, der ikke blot finansierer indsatsen, men følger og bidrager til den tæt i praksis.

I praksis har backbonesekretariatet udviklet sig markant. I de tidlige faser blev arbejdet organiseret som et klassisk Collective Impact med fokus på at samle aktører og facilitere en fælles dagsorden. Erfaringerne viste imidlertid, at en mere neutral og tilbageholdende rolle ikke var tilstrækkelig til at skabe den ønskede fremdrift. Backbone har derfor i stigende grad indtaget en mere aktiv og mobiliserende rolle, hvor sekretariatet både sætter retning, justerer strategien og aktivt driver samarbejder frem mod konkrete resultater.

Samtidig fungerer backbone som en central motor i indsatsen, der både understøtter lokale partnerskaber mellem kommuner og politi og understøtter Bo trygts rolle i at samle og bringe aktører sammen i de nationale samarbejder om kernespørgsmål som hæleri, naboskab og trygge boligområder.

Pr. 1. juli 2026 er sekretariatet flyttet til Democracy x. Det er dog den tidligere forankring i Operate, som har været udgangspunktet for behandlingen af Bo trygt som case i denne analyse.

"Det er gået fra at være politiets opgave til at være et fælles ansvar."



Bo trygt: Fordele og ulemper

Fordele

- **Stærk proces- og projektledelseskapacitet gennem ekstern organisering:** Backbonefunktionen i Bo trygt er forankret i konsulenthuset Operate, hvilket ifølge flere aktører giver adgang til stærke projektlederkompetencer. Sekretariatet opleves som professionelt og i stand til at strukturere komplekse samarbejder på tværs af aktører.
- **Fleksibel bemanding og høj eksekveringskraft:** Den eksterne organisering giver mulighed for hurtigt at mobilisere ressourcer og tilpasse bemandingen efter behov. Det gør det lettere at håndtere spidsbelastninger, gennemføre større aktiviteter og sikre fremdrift i en indsats på tværs af mange aktører.
- **Tydelig drivkraft og fremdrift i indsatsen:** Flere fremhæver, at backbone i høj grad fungerer som en aktiv motor, der driver samarbejdet frem, udvikler redskaber og sikrer opfølgning. Den eksterne placering bidrager her til et skarpt fokus på opgaven og fremdrift, hvilket styrker implementeringen på tværs af indsatsen. Samtidig oplever særligt aktører i politiet, at sekretariatet aflaster i en travl og uforudsigelig hverdag, hvor der ellers er begrænset kapacitet til at arbejde systematisk med forebyggende indsatser.
- **Neutral tredjepartsrolle, der styrker legitimitet og samarbejde:** Den eksterne organisering giver backbone en relativt neutral position, hvilket kan gøre det lettere at samle aktører på tværs af sektorer og interesser. Flere peger på, at det styrker legitimiteten i samarbejdet og gør det nemmere at håndtere interesseforskelle, da sekretariatet ikke opfattes som en aktør med egne organisatoriske dagsordener.

"De [backbone] er meget afgørende. […]. Hvis jeg fx skal ud og have noget igennem, og jeg skal bruge noget skyts, så kan jeg altid få hjælp og rygdækning. De bakker op om mig. Senest kunne vi godt tænke os at samle alle aktører i Nordjylland. Jeg ringer til [backbone], og de er på sagen med det samme. De skaffer lokation, laver dagsordenen, skaffer talere – alt det praktiske, det bliver bare ordnet. Det er jo noget, jeg ikke har tid til i min hverdag. Og så ved jeg, at det er mennesker, der har styr på det. Som politimand, ved jeg ikke, hvordan jeg faciliterer store møder."

"De driver processer, de er strategisk dygtige. Vi har sikret en proces i styring og fremdrift, hvilket har gjort det nemt at lave tværgående samarbejder. Det er jo også det et backbone skal kunne - de skal sørge for, at det er nemt."

"Dygtige til facilitering, workshops, kommunikation…. de havde en opgave til at sætte sig ind i, hvem vi er i politiet, og det er ikke en nem ting, de var nysgerrige, dygtige til at gribe og se sammenhænge i, hvordan vi arbejder."

Bo trygt!

TrygFonden · Realdania · Videncentret Bolius · Det Kriminalpræventive Råd

Ulemper

- **Relativt ressourcekrævende organiseringsform:** Den eksterne konsulentmodel er en dyr løsning, fordi backbonefunktionen varetages til konsulentpriser. Flere peger på, at det kræver betydelige ressourcer at drive sekretariatet på denne måde, hvilket kan gøre modellen vanskelig at opretholde på længere sigt.
- **Udfordringer med legitimitet og rolle i feltet:** Den eksterne forankring i et konsulenthus kan for nogle aktører skabe en indledende skepsis over for sekretariatets rolle og legitimitet. Når backbone møder alliancens aktører, kan de i mindre grad blive opfattet som en integreret del af indsatsen og i højere grad som betalte konsulenter, der tjener penge. Det kan gøre det mere krævende at opbygge tillid og få adgang til de relationer, der er nødvendige for at drive samarbejdet frem.
- **Afhængighed og risiko ift. forankring af viden:** En central udfordring er, at en stor del af viden, relationer og erfaringer opbygges hos konsulenten. Dette kan skabe en risiko ift. langsigtet forankring, hvor viden og kapacitet ikke i samme grad integreres i de deltagende organisationer. Flere peger på, at det kan gøre det vanskeligt at videreføre indsatsen uden den eksterne aktør.
- **Uklar rolle- og ansvarsfordeling i samspillet med finansierende parter:** Endelig kan der opstå uklarhed i rolle- og ansvarsfordeling mellem sekretariatet og de finansierende aktører. Når både konsulenthus og fonde er tæt involveret i udvikling og drift, kan det være uklart, hvem der sætter retning, og hvem der træffer beslutninger.

"Her kan det blive lidt farligt at have en rådgiver på, hvis man ikke er meget opmærksom på, at det her skal altså også forankres. […]. Det er jo en ongoing proces, der er jo ikke noget stop, så derfor kan det være dumt, at man ikke bliver ved med at arbejde med det og giver ressourcer ind i organisationen, men i stedet investerer ind i en rådgiver ved siden af organisationen."

"Der kan være enkelte, der har en skepsis, når man kommer som konsulent, selvom det ikke generelt opleves som et problem."

Kapitel 3:
Fælles vilkår for backbone-sekretariater



Fælles indsigter på tværs af de 5 cases

Forskellige organiseringsformer, men flere fælles mønstre i praksis

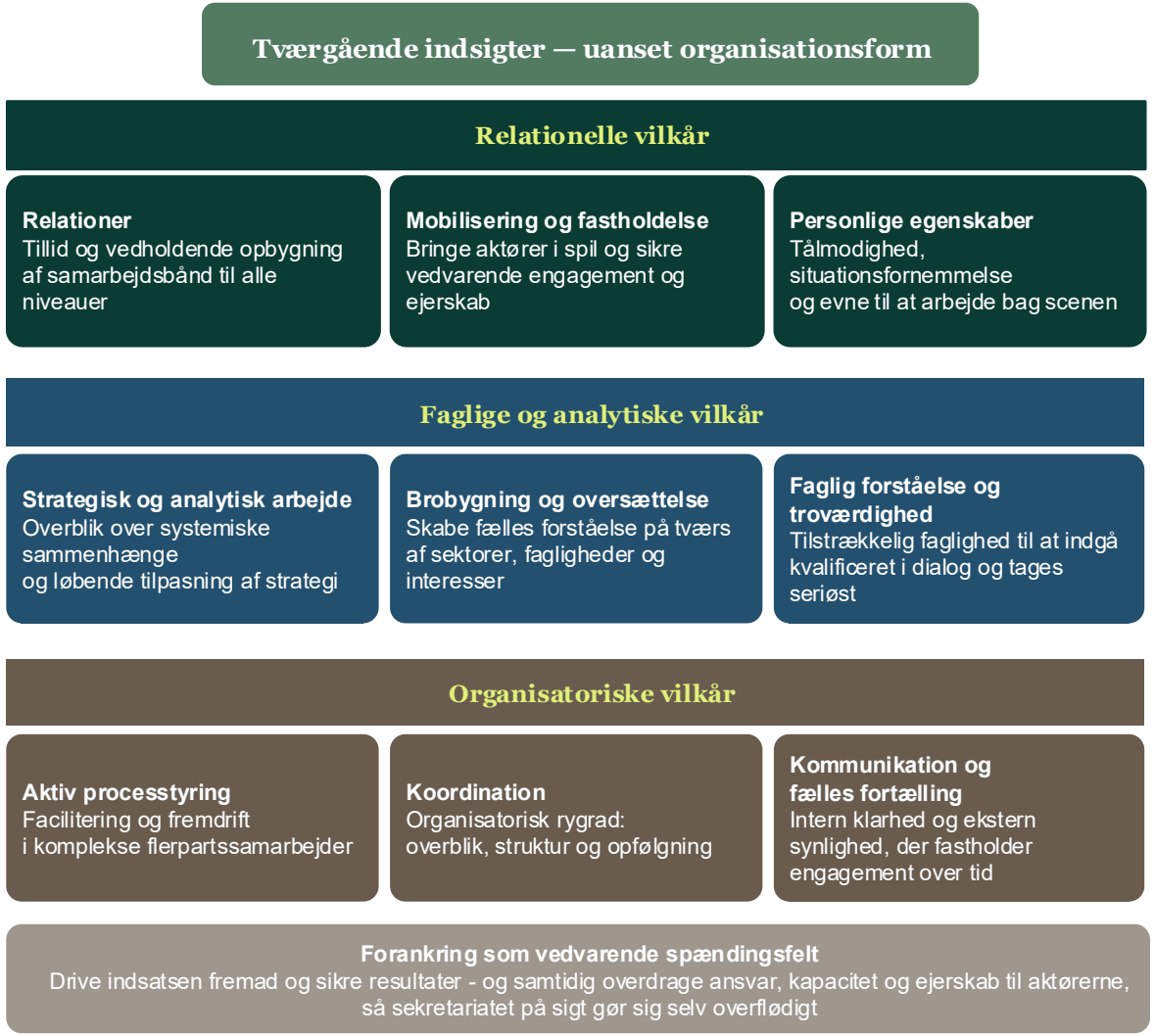
På tværs af analysens fem cases ses markante forskelle i både indsatsernes formål, skala, organisering og kontekst. Casene spænder fra nationale partnerskaber til lokale indsatser og fra fondsforankrede sekretariater til selvstændige enheder og eksterne operatører. Disse forskelle påvirker både sekretariaternes rolle, mandat og arbejdsform.

På trods af denne variation peger analysen på en række tydelige ligheder. På tværs af alle fem cases går en række mønstre igen i den måde, backbonesekretariaterne fungerer på i praksis, både i forhold til hvilke opgaver de løfter, hvordan de understøtter samarbejde, og hvilke udfordringer og dilemmaer de møder i arbejdet med at skabe fremdrift.

Fælles vilkår organiseret i tre analytiske niveauer

Figuren til højre opsummerer de ti mønstre og organiserer dem i tre grupper. Relationelle vilkår dækker de menneskelige og personlige forudsætninger for at lykkes i rollen: evnen til at opbygge tillid, mobilisere aktører og arbejde tålmodigt og tilbagetrukket. Faglige og analytiske vilkår dækker de indholdsmæssige forudsætninger: strategisk overblik, evnen til at bygge bro på tværs af sektorer og fagligheder samt tilstrækkelig faglig tyngde til at blive taget seriøst. Organisatoriske vilkår dækker de processuelle og strukturelle forudsætninger: aktiv processtyring, koordination og kommunikation samt det vedvarende arbejde med at forankre indsatsen i aktørernes egne strukturer.

Dette kapitel gennemgår de fælles indsigter på tværs af de fem cases. Samlet set peger analysen på, at det ikke er den organisatoriske placering alene, der er afgørende for at lykkes, men i høj grad hvordan sekretariatet håndterer disse fælles vilkår og omsætter dem i praksis.



Relationer og mobilisering

Relationer til samarbejdspartnere er et afgørende vilkår for fremdrift

- På tværs af cases fremstår relationerne mellem backbonesekretariatet og samarbejdspartnerne som et grundvilkår for, om arbejdet kan bevæge sig fremad. Det handler om at opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer til en bred vifte af aktører, fra ledelsesniveau til praktikere, og om løbende at pleje og udvikle disse relationer over tid. Sekretariatet skal kunne skabe adgang og fortrolighed og navigere i samarbejder præget af forskellige interesser, perspektiver og organisatoriske logikker.
- Det relationelle arbejde kræver samtidig en vedholdende og opsøgende tilgang, hvor der aktivt følges op, og hvor der kontinuerligt investeres i relationerne. På tværs af cases fremgår det tydeligt, at denne vedvarende relationsopbygning er afgørende for både samarbejdets kvalitet og sekretariatets mulighed for at skabe fremdrift.
- Stærke relationer fungerer dermed ikke blot som en "understøttende" dimension, men som en central drivkraft i arbejdet: Det er gennem relationerne, at sekretariatet kan samle aktører, mobilisere engagement og understøtte fælles handling.

"Jeg vil ikke engang kalde det et backbone, jeg vil kalde det en personlig relation."

"De [backbone] er gode til at vise mennesket. Det er ikke kun et samarbejde, men også en personlig relation."

"De [backbone] får meget ud af mandatet, fordi de lykkes med relationerne og tilliden."

Mobilisering er en løbende opgave: aktører skal både bringes i spil og fastholdes

- På tværs af cases fremstår evnen til at mobilisere aktører og ressourcer som en central forudsætning for indsatsens succes. Det handler om at identificere relevante aktører og bringe dem i spil på en måde, der skaber værdi for den samlede indsats, og om at opbygge et netværk, hvor aktørerne ikke blot deltager, men også bidrager aktivt.
- Mobilisering handler imidlertid ikke kun om at samle aktører, men i høj grad om at skabe og fastholde engagement over tid. Det kræver, at sekretariatet løbende tydeliggør indsatsens relevans og sikrer, at aktørerne oplever konkrete gevinster ved at være med. Her peges der også på, at relationelle og kommunikative greb spiller en vigtig rolle for motivation og deltagelse.
- På tværs af cases beskrives sekretariatet som en samlende kraft, der kan bringe forskellige aktører sammen om en fælles dagsorden, også når interesser og incitamenter ikke er fuldt sammenfaldende, og dermed understøtte, at samarbejdet omsættes til handling og fremdrift.

"De er gode til at få de rigtige mennesker ind i rummet."

"Vi prøver jo også nogle gange at indfange aktører, ved at sætte dem i en situation, som de ikke kan afslå. Det er nok også her, hvor nogen også synes, at vi er irriterende. [..] Men de er med i alliancen, fordi de strategisk ikke kan lade være."

"De får os til at trække i samme retning, selvom vi kommer fra forskellige steder."

"Det er dem, der får folk til faktisk at engagere sig i det."

Personlige egenskaber

At drive forandring kræver tålmodighed, situationsfornemmelse og evnen til at arbejde bag scenen

- Analysen peger samtidig på en række personlige egenskaber som afgørende for at lykkes i backbonerollen. Det gælder særligt evnen til at arbejde tålmodigt og vedholdende med langsigtede forandringsprocesser, hvor resultater ofte opstår gradvist og kræver kontinuerlig opmærksomhed. Rollen indebærer også en høj grad af usikkerhed og kompleksitet, som sekretariatet skal kunne navigere i uden klare svar eller entydige løsninger.
- Derudover kræver rollen fleksibilitet og situationsfornemmelse, fordi sekretariatet løbende må tilpasse sin rolle afhængigt af kontekst, aktører og samarbejdets udvikling. Samlet set peger analysen på, at succes i rollen i høj grad handler om at kombinere professionel dømmekraft med en bevidst, ofte tilbagetrukket, position, hvor fokus er på fælles fremdrift frem for egen synlighed.
- Analysen peger også på, at en central del af rolleforståelsen er evnen til at balancere mellem at være drivende og faciliterende. Sekretariatet skal kunne sætte retning og skabe fremdrift, men uden at overtage ejerskabet fra de involverede aktører. I den forbindelse fremhæves ydmyghed og evnen til at arbejde "bag scenen" som vigtige elementer, hvor sekretariatet bidrager til, at andre aktører får synlighed og anerkendelse. Det er samtidig en afgørende rolle at indtage i arbejdet med indsatsens forankring og bæredygtighed.



Strategisk og analytisk arbejde samt brobygning og oversættelse

Strategisk og analytisk arbejde bruges til at prioritere, justere og skabe fremdrift

- På tværs af cases fremhæves det, at en væsentlig del af backbonerollen består i at arbejde strategisk og analytisk med komplekse samfundsproblemer. Det indebærer ikke blot en overordnet forståelse for indsatsens formål, men en dybere indsigt i systemiske sammenhænge, aktørers interesser og de dynamikker, der præger feltet. Sekretariatet skal kunne skabe overblik over komplekse problemstillinger og identificere, hvor der er potentiale for forandring, herunder hvilke indsatsområder og samarbejder der er mest virkningsfulde at prioritere.
- Det strategiske arbejde indebærer også en løbende opmærksomhed på, hvordan indsatsen udvikler sig i praksis. Sekretariatet skal kunne vurdere, hvad der virker, hvad der ikke skaber fremdrift, og hvornår der er behov for at justere strategi, fokus eller arbejdsform. I den forbindelse fremhæves det adaptive arbejde som centralt, fordi indsatserne udvikler sig over tid og kræver kontinuerlig tilpasning.
- Derudover beskrives en taktisk forståelse som vigtig: hvordan og hvornår forskellige aktører kan bringes i spil, hvordan interesser kan navigeres, og hvilke greb der kan skabe bevægelse. På tværs af cases fremgår det, at sekretariatet ofte fungerer som den aktør, der forbinder perspektiver og omsætter overblik til konkrete strategiske handlinger.

"Man skal have en stærk faglighed, men også organisatorisk tæft og politisk forståelse."

"Vi laver hele tiden en magtanalyse og interesseanalyse."

"Man skal virkelig have indsigt i rollerne og incitamenterne… så man kan analysere, hvorfor ting er, som de er."

Brobygning mellem verdener skaber forståelse på tværs af interesser og logikker

- Backbonesekretariater spiller ofte en afgørende rolle som brobygger mellem sektorer, fagligheder og organisatoriske logikker. Det handler om at skabe gensidig forståelse mellem aktører, der opererer med forskellige perspektiver, sprog og incitamenter, fx mellem offentlige myndigheder, civilsamfundsorganisationer, fonde og private aktører.
- Sekretariatet skal kunne "oversætte" både problemforståelser, løsninger og samarbejdsformer, så de giver mening på tværs af aktørerne. Det indebærer at identificere fælles interesser, tydeliggøre overlap mellem dagsordener og gøre komplekse sammenhænge tilgængelige for alle involverede parter. Samtidig kræver det en sensitiv forståelse for, hvordan aktører opfatter og italesætter problemstillinger, og hvordan perspektiver kan kobles frem for at stå i opposition.
- Oversættelsesarbejdet bliver særligt vigtigt i samarbejder med risiko for misforståelser eller fastlåste positioner. Her beskrives sekretariatet som en neutral eller samlende aktør, der kan bygge bro og understøtte en fælles retning, ved aktivt at forbinde perspektiver og skabe en fælles forståelse, der kan omsættes til handling.

"Hjem til alle har bragt kommunen et sted hen, hvor de i højere grad også forstår de her private aktører."

"Der er noget med fællessprog og netværk - der ligger et stort arbejde i det også - her er de [backbone] virkelig bare gode til at styre det og facilitere det."

"På et principielt og politisk niveau kan de [aktørerne] være meget uenige. Der kan være forskellige synspunkter, som virkelig kan køres op mod hinanden. […]. Man skal ikke blive på det principielle niveau for længe – der kører man forskellene tydeligt op."

Faglig forståelse og troværdighed

Faglig forståelse skaber troværdighed – men rollen varierer på tværs af cases

- Sekretariatets faglige kompetence spiller en vigtig, men varieret rolle på tværs af cases. Der er ikke nødvendigvis behov for dyb ekspertviden på alle områder, men det er afgørende, at sekretariatet har tilstrækkelig faglig forståelse til at kunne indgå kvalificeret i dialoger, stille de rigtige spørgsmål og træffe informerede beslutninger. En vis faglig tyngde er med til at sikre, at sekretariatet bliver taget seriøst og kan agere troværdigt i samarbejdet.
- Samtidig viser analysen, at faglighedens betydning afhænger af indsatsens karakter og organisering. I nogle cases fungerer stærk faglighed som en vigtig kilde til legitimitet og gennemslagskraft; dette ses særligt i indsatser med tydeligt divergerende interesser i alliancen, mens det i andre tilfælde i højere grad er evnen til at facilitere, koordinere og samle eksisterende viden, der er afgørende. Her bliver sekretariatets rolle i mindre grad at være ekspert og i højere grad at skabe rammer for, at den samlede viden i feltet bringes i spil.
- På tværs af cases peges der imidlertid også på, at det kan være en udfordring at sikre en faglighed i sekretariatet, som alle aktører oplever som tilstrækkelig og repræsentativ, idet nogle partnere giver udtryk for, at deres perspektiver ikke i tilstrækkelig grad er forstået eller afspejlet i sekretariatets arbejde. Dette kan være et grundvilkår i komplekse alliancer med mange aktører og begrænsede ressourcer i sekretariatet, hvilket understreger betydningen af at være opmærksom på sekretariatets potentielle blinde vinkler.



Processtyring og koordination

Fremdrift opstår ikke af sig selv, men kræver aktiv styring af processer

- På tværs af cases fremstår backbonesekretariatets arbejde med at facilitere processer og samarbejde som en central del af, hvordan indsatserne faktisk holdes i gang. Det handler om at designe og lede møder, workshops og udviklingsprocesser, hvor mange aktører med forskellige perspektiver, interesser og organisatoriske logikker skal bringes sammen. Sekretariatet skal kunne strukturere komplekse forløb, skabe klarhed om formål og retning og sikre, at dialogen bliver konstruktiv og fremadrettet.
- Faciliteringen spænder både over det operationelle og det strategiske niveau. Dels handler det om det konkrete håndværk, dagsordener, mødeledelse, opfølgning og fremdrift, dels om at skabe rammer, hvor aktørerne reelt kan bidrage, udfordre hinanden og udvikle fælles løsninger. Det indebærer også at kunne balancere perspektiver, håndtere uenighed og understøtte en proces, hvor aktørerne bevæger sig fra dialog til handling.
- På tværs af cases beskrives sekretariatet ofte som den aktør, der "holder processen kørende": samler trådene, sikrer kontinuitet og skaber sammenhæng mellem aktiviteter og samarbejdsfora, så samarbejdet kan omsættes til konkret fremdrift og resultater.

"Man skal også kunne facilitere professionelt. Der skal være tjek på tingene. Når man er så afhængig af relationer, så skal det bare spille. Vi [backbone] skal være tjekkede, have en god dagsorden og ikke spilde folks tid. Vi skal gøre det attraktivt at være med. "

"De er med til at facilitere nogle ting, som vi ikke kunne lykkes med uden dem [backbone]."

"Der var enkelte situationer, hvor vi [backbone] faktisk valgte at overhøre den principielle uenighed. Hvis vi havde givet alle fuld taletid, så var de blevet mere uenige, end hvad vi ville give dem lov til. Det handler om at være en god ordstyrer og have organisatorisk tæft."

Koordination og administration sikrer overblik, sammenhæng og opfølgning

- Selvom backbonerollen ofte forbindes med strategi og procesledelse, peger flere cases på, at koordinerende og administrative opgaver er en afgørende, men ofte underbelyst, forudsætning for, at arbejdet fungerer i praksis. Det handler om at skabe overblik, strukturere opgaver og sikre systematisk opfølgning på beslutninger og aktiviteter på tværs af indsatsen.
- Sekretariatet skal kunne koordinere parallelle processer og aktører og samtidig sikre sammenhæng mellem initiativer. Det indebærer blandt andet at holde styr på møder, aftaler, leverancer og opfølgning, så samarbejdet ikke fragmenteres. Dermed fungerer sekretariatet som en organisatorisk rygrad, der sikrer kontinuitet og fremdrift.
- Det administrative arbejde er ofte mindre synligt end de strategiske og faciliterende opgaver, men centralt for at beslutninger faktisk bliver ført ud i livet. Uden klare strukturer og systematisk opfølgning er der risiko for, at aktører mister overblik og engagement.

"Vi [backbone] skaffer lokation, laver dagsordenen, skaffer talere – alt det praktiske det bliver bare ordnet."

"De [backbone] koordinerer alt… det er dem der sørger for, at tingene sker."

"Vi [backbone] skal hele tiden sikre, at når vi går fra et møde, så bliver der fulgt op."

"Jeg har tit været med på møder undervejs, men jeg synes ikke, der har været så meget struktur. [..] Vi er nødt til selv at skabe det overblik, fordi vi ikke har fået det. Det var jo her, man ville ønske, at det var det, som backbone ville stå for."

Kommunikation og forankring

Kommunikation skaber fælles forståelse, legitimitet og vedvarende engagement

- Kommunikation fremstår som et centralt element i sekretariatsarbejdet, særligt i forhold til at skabe fælles forståelse og retning. Sekretariatet har en vigtig rolle i at oversætte komplekse problemstillinger, analyser og beslutninger til et sprog, der er tilgængeligt og meningsfuldt for aktører med forskellige perspektiver og interesser – og dermed bidrage til sammenhæng og fælles fodslag.
- Kommunikationen har både en intern og en ekstern dimension. Internt handler det om klarhed om mål, retning og roller, mens det eksternt handler om at synliggøre indsatsen, skabe legitimitet og engagere relevante aktører. Her beskrives sekretariatet ofte som en aktør, der formulerer og vedligeholder en fælles fortælling, der kan samle aktørerne.
- Samtidig peger flere cases på, at kommunikation har betydning for at mobilisere og fastholde engagement over tid: Tydelig formidling, fx af resultater, kan skabe opbakning og momentum, mens manglende kommunikationskapacitet kan føre til uklarhed og svækket engagement.



Forankring er en central, men vanskelig opgave

- Forankring fremstår på tværs af cases som en grundlæggende, og ofte vanskelig, opgave for sekretariaterne. På den ene side bærer sekretariaterne en central rolle i at drive indsatsen frem, skabe sammenhæng, mobilisere aktører og sikre fremdrift i arbejdet. På den anden side er det samtidig en præmis for systemiske indsatser, at forandringen i sidste ende skal bæres af aktørerne selv og indlejres i eksisterende strukturer. Det indebærer, at sekretariaterne på sigt skal gøre sig selv overflødige.
- Denne dobbelte opgave skaber et vedvarende spændingsfelt: Sekretariaterne skal være tilstrækkeligt aktive og styrende til at skabe resultater her og nu, men samtidig arbejde bevidst med at overdrage ansvar, kapacitet og ejerskab til partnerne. Forankring handler derfor ikke kun om at sikre implementering af konkrete løsninger, men i høj grad om at påvirke incitamenter, relationer og arbejdsgange, så den nye praksis bliver den naturlige og bæredygtige måde at arbejde på – også uden sekretariatets tilstedeværelse.
- På tværs af cases peges der imidlertid på, at dette er vanskeligt i praksis. Dels fordi mange indsatser fortsat er afhængige af sekretariatets koordinerende og samlende funktion, og dels fordi det kan være uklart, hvornår og hvordan sekretariatet bør trække sig. Forankring bliver dermed ikke et afsluttende skridt, men en løbende strategisk opmærksomhed, hvor sekretariaterne konstant må balancere mellem at være drivende kraft og samtidig skabe de betingelser, der gør dem mindre nødvendige over tid.

Bilag:
Metode og dataindsamling



Metodeafsnit

Analysens metodiske tilgang

Analysen bygger på en komparativ tilgang, hvor fem backbonesekretariater er analyseret med henblik på at identificere centrale mønstre, forskelle og læringspunkter på tværs af organiseringer.

Den empiriske analyse er baseret på en kombination af kvalitative interviews og desk research. Der er gennemført interviews med centrale aktører i og omkring de fem indsatser, herunder repræsentanter fra backbonesekretariater, nøgleaktører og øvrige samarbejdspartnere i aktørlandskabet. Interviewene belyser organisering, rolle, styrker og udfordringer i praksis.

Alle interviews er transskriberet og kodet i et fælles kodeark. Det kvalitative materiale er analyseret tematisk med fokus på centrale dimensioner i organiseringen af backbonesekretariater.

Analysen er struktureret omkring fire tværgående dimensioner: organisatorisk forankring, fysisk placering, sekretariatets størrelse samt sekretariatets sammensætning. På denne baggrund identificeres ligheder, forskelle og centrale afvejninger på tværs af de fem cases.



Kontakt

Udarbejdet af
M.B.C.

Henvendelser angående tilbuddet kan rettes til:

Partner, Anders Kragh

Telefon: 5194 6625
E-mail: akj@mbc.dk

M.B.C.