



OFFENTLIGE-FRIVILLIGE PARTNERSKABER OMKRING BØRN OG FYSISK AKTIVITET

Jens Høyer-Kruse, Malene Thøgersen,
Jan Toftegaard Støckel og Bjarne Ibsen

2008:8



Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet

Jens Høyer-Kruse

Malene Thøgersen

Jan Toftegaard Støckel

Bjarne Ibsen

Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet

Udarbejdet af:

Jens Høyer-Kruse, Malene Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel og Bjarne Ibsen,

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund,

Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

Udarbejdet med støtte fra Sundhedsministeriet.

Udgivet 2008

ISBN 978-87-90923-99-0

Serie: Movements, 2008:8

Serieudgiver: Institut for Idræt og Biomekanik

Forsidefoto: Scanpix/Masterfile

Forsidelayout: Anne Charlotte Mouret

Opsætning: Lone Bolwig

Tryk: Print & Sign, Odense

Indhold

Resumé	5
1 Indledning	7
2 Partnerskabsbegrebet	9
3 Den teoretiske ramme	16
3.1 Politik og samfund	19
3.2 Den lokale kontekst	20
3.3 Organisationer	22
3.4 Aktører	27
4 Metode og empiri	30
4.1 De tre partnerskabsprojekter	30
4.2 De empiriske undersøgelser	31
4.3 De udvalgte lokalområder	32
5 Analyse og diskussion af partnerskaber	33
5.1 Partnerskabets organisering	33
5.1.1 Typer af partnerskaber	33
5.1.2 Den lokale kontekst	35
5.2 Interaktion i partnerskabet	38
5.2.1 Personafhængighed	39
5.2.2 Aktørernes motivation	41
5.2.3 Formalisering	43
5.2.4 Ressourcer og kompetencer	47
5.2.5 Anerkendelse	49
5.2.6 Ligeværd	51
5.2.7 Tæthed og kvalitet i samarbejdet	53
5.2.8 Omstillingsparathed	56
5.3 Partnerskabets dynamik	58
5.3.1 Konflikter og problemløsning	58
5.3.2 Synliggørelse af produkter og processer	61
5.3.3 Forankring	62
5.4 Sammenfatning af analysens resultater	65
5.4.1 Partnerskabets organisering	65
5.4.2 Interaktion i partnerskabet	66
5.4.3 Partnerskabets dynamik	67

5.5 Fremmende og hæmmende kræfter i partnerskaberne	67
5.5.1 Personafhængighed og engagement	69
5.5.2 Manglende formalisering og uafstemte forventninger	70
5.5.3 Ressourcer og proceshjælp	71
6 Konklusion	73
7 Best practice	76
Referencer	80
Bilag	86

Resumé

Partnerskabsanalysen har, gennem inddragelse af organisationssociologi og politologi, indkredset partnerskabsbegrebet fra en teoretisk vinkel, der efterfølgende er blevet anvendt i en empirisk analyse. Datamaterialet, som er anvendt til analysen, stammer fra tre partnerskabsprojekter, der uafhængigt af hinanden har tilstræbt at skabe mere fysisk aktivitet i skolefritidsordninger ved hjælp af offentlige-frivillige partnerskaber. Partnerskabsanalysens hovedformål er at belyse hvad et partnerskab er, hvilke forudsætninger og processer der skal til for at partnerskaber opleves som meningsfuld, og endelig hvilke barrierer og udfordringer der kan være forbundet med udvikling og vedligeholdelse af partnerskaber.

Med afsæt i eksisterende definitioner og den indsamlede viden er partnerskaber i denne analyse defineret som en struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter. I mange tilfælde vil partnerskaber dog opleves som både besværlige og berigende, fordi der er tale om en skrøbelig og dynamisk proces, der vedvarende kræver vedligeholdelse, hvis den skal opleves som meningsfuld.

Resultaterne af analysen viser, at de vigtigste forudsætninger for offentlige-frivillige partnerskaber er: Tilstedeværelse af ressourcer (personer, tid, faciliteter); motivation og ejerskab hos de enkelte aktører i forhold til partnerskabets mål og strategier; oplevelsen af, at samarbejdet finder sted under ligeværdige forhold; og anerkendelse af de forskellige aktørers indsats. Det er ligeledes nødvendigt for partnerskaber, at der løbende finder en række processer sted: afklaring af indbyrdes forventninger og de enkelte aktørers rolle i partnerskabet; formalisering af samarbejdet i form af skriftliggjorte partnerskabsaftaler, procedurer, evalueringer og erfaringsopsamlinger; og rekruttering af lokale ildsjæle med dobbeltfunktioner, der kan bygge bro mellem flere forskellige parter og kulturer.

På tværs af de tre undersøgte partnerskabsprojekter blev der fundet en række centrale barrierer og udfordringer, som kan hæmme og i værste fald forhindre partnerskaber i at udvikle sig: Personafhængighed handler om at kunne motivere og involvere ildsjæle og nøglepersoner i partnerskabet og samtidig undgå, at de personer, der driver partnerskabet, også bliver dem, der trækker tæppet væk under partnerskabet, hvis de stopper. Mangel på ressourcer, dvs. tid, kompetencer, faciliteter, anerkendelse og muligheder for faglig opkvalificering har stor negativ indvirkning på partnerskabets fremdrift og forankring samt parternes motivation. Udeblivelsen af afklaringsprocesser i opstarten, hvor parternes fælles mål og indhold afstemmes med virkelighedens ressourcer, har ligeledes en negativ effekt, idet mistillid, usikkerheder og antagelser mellem partnerskabets aktører forbliver ubehandlede.

Konklusionen viser overordnet, at partnerskaber kan være en nøgle til at skabe muligheder og udvikling – især for dem, der forstår, at et ressourcemæssigt indskud i et partnerskab er en langsigtet investering, hvor der ikke kan forventes en hurtig gevinst.

1 Indledning

I de senere år er partnerskaber mellem offentlige institutioner og private eller frivillige organisationer i stigende grad blevet taget i anvendelse til løsning af en række velfærdsopgaver. Det er således også denne organisatoriske model, der er valgt i en række projekter vedrørende fremme af børns fysiske aktivitet. I 2003 afsatte kulturministeren 24 mio. kroner til programmet 'Børn og unge i bevægelse', som efter ansøgning blev fordelt til en række såkaldte 'fyrtårnsprojekter' med fokus på samarbejde mellem idrætsforeninger, skoler og fritidsinstitutioner. Det er udvalgte projekter finansieret af denne pulje, som er grundlaget for denne analyse af partnerskabsmodeller.

Af lignende tiltag kan nævnes, at socialministeren og kulturministeren har afsat yderligere 40 mio. kr. til tilsvarende projekter til fremme af fysisk aktivitet for vanskeligst stillede børn. Også i amternes projekter omkring 'Motion som medicin' og 'Motion på recept' forsøges det at skabe en tilknytning til de frivillige foreninger.¹ Således er der mange forsøg på at inddrage den frivillige sektor i et mere forpligtende samarbejde, og der er store forventninger til partnerskabernes potentialer (Andersen 2006:73). I oplægget til kvalitetsreformen lægges der også op til en omlægning af de offentlige tilskud til frivillige organisationer for at *"skabe en øget kontinuitet i indsatsen og bedre dokumentation af effekten af organisationernes arbejde"*, og i samarbejde med kommunerne at udvikle sammenhængende frivillighedspolitikker, *"der sætter konkrete mål og anviser konkrete handlinger for, hvordan det lokale samarbejde mellem kommunale institutioner, frivillige sociale organisationer og erhvervslivet kan styrkes..."* (Regeringen 2006:4). I regeringsgrundlaget 'Mulighedernes samfund' fra november 2007 gentages dette ønske om at styrke samarbejdet mellem foreningerne og kommunerne. *"Regeringen vil løbende være i dialog med den frivillige idræt og se på mulighederne for at styrke samarbejdet mellem foreninger og kommunerne på områder, hvor idræt kan bidrage til løsning af samfundsmæssige opgaver såsom integration, forebyggelse og lignende"* (Regeringen 2007:55). Indtil videre er der imidlertid ikke gennemført større undersøgelser af, hvordan disse partnerskaber fungerer i praksis, og der er derfor et stort behov for mere viden på området. Sat på spidsen baseres de positive forventninger, der er til partnerskaber, således ofte mere på tro end på viden (Wettenhall 2003:80).

Selvom brugen af partnerskaber bliver mere og mere udbredt, og der er store forventninger til deres potentiale, så viser de foreløbige erfaringer imidlertid, at udviklingen og vedligeholdelsen af partnerskaber ofte er forbundet med vanskeligheder. Formålet med denne analyse er derfor at tilvejebringe en øget indsigt i, hvordan partnerskaber fungerer i praksis. Denne viden vil primært være målrettet kommunerne, men vil også være af stor interesse for de offentlige institutioner og frivillige organisationer, der påtænker at indgå i partnerskaber. Mere præcist kan analysens formål opsummeres som følger:

¹ Motion på recept og Motion er dog ikke egentlige partnerskabsprojekter, men det forsøges at inddrage de frivillige foreninger i projektet.

- at afdække og belyse potentialer og ressourcer ved partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige organisationer,
- at opnå en større viden og erkendelse om de barrierer og problemer, der skal arbejdes med for at udvikle et velfungerende partnerskab,
- at belyse i hvilken grad og på hvilke præmisser partnerskaberne er anvendelige til at løse de sundhedsmæssige problemstillinger, de er sat i verden for at løse, og
- at præsentere konkrete anbefalinger for fremtidige partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige foreninger.

Det overordnede mål er at opnå en indsigt i, hvordan partnerskaber udvikles, samt hvad der fremmer og hæmmer processen, så der skabes de bedst tænkelige samarbejdsrelationer og i sidste ende den højst mulige effekt i forhold til at øge børn og unges fysiske aktivitet. Set i et lidt bredere perspektiv kan analysens resultater være af betydning for udviklingen af fremtidige partnerskabsprojekter og samarbejdsrelationer mellem den offentlige og den frivillige sektor.

Rapporten består af syv kapitler og er opbygget på følgende måde: Indledningen efterfølges af et kapitel med en diskussion og afklaring af partnerskabsbegrebet. Derefter vil der være et teoretisk kapitel med en præsentation af den teoretiske ramme, der anvendes i rapporten. Det tredje kapitel er en gennemgang af de anvendte undersøgelsesmetoder og en beskrivelse af de undersøgte partnerskabsprojekter. Det fjerde kapitel er en kombineret analyse og diskussion af analyseresultaterne fra den indsamlede empiri. I det sjette kapitel konkluderes på analysens resultater, og der udledes en række anbefalinger. I det syvende kapitel konkluderes på analysens resultater, og i det syvende kapitel angives en række anbefalinger for partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige foreninger.

I forbindelse med analysen af de lokale partnerskabsprojekter er vi blevet godt modtaget af alle deltagere på henholdsvis Fyn, Bornholm og i Århus. Vi takker for det store engagement, som de mange frivillige ledere og instruktører, pædagoger, koordinatore og lokale tovholdere har udvist. Uden disse ildsjæle var der ikke noget at undersøge...

Endvidere tak til Sundhedsministeriet for støtte på 485.000,- kr. til analysen.

2 Partnerskabsbegrebet

Generelt anvendes partnerskabsbegrebet meget bredt, og ofte skelnes der ikke mellem partnerskaber og øvrige samarbejdsformer. Derfor er det nødvendigt med en klar afgrænsning af, hvordan begrebet benyttes. I forlængelse af dette er det væsentligt at skelne mellem forskellige typer af partnerskaber. Særligt bør der skelnes mellem partnerskaber med private virksomheder, der tager sigte på profit, og partnerskaber med frivillige foreninger, der arbejder for ideale mål eller særlige aktiviteter.² Det er den sidstnævnte type, der er tale om i forhold til partnerskaberne omkring børns fysiske aktivitet.

På grund af den brede anvendelse af begrebet, er der mange forskellige definitioner af, hvad der karakteriserer et partnerskab (Se f.eks. Eilbert 2003:18, McQuaid 2000:11, Hardis 2004:17, Weihe 2006:1 og Andersen 2006:11). Mange af definitionerne indeholder de samme overordnede elementer med fokus på blandt andet resourcefællesskab, partnerskabets frivillige karakter samt det tværsektorielle aspekt. Alligevel synes nogle definitioner at være mere dækkende end andre.³ Med afsæt i forskning i frivillige sociale organisationer har Mette Hjære fremsat følgende definition af, hvad der ideelt set karakteriserer et partnerskab:

”Et partnerskab er et struktureret, forpligtende, gensidigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter.” (Hjære 2005:12).

Styrken ved denne definition er, at der opstilles nogle betingelser for, hvad der skal karakterisere et samarbejde, for at der kan tales om et partnerskab. Omvendt kan det ses som en svaghed, at partnerskabets formål er begrænset til at omfatte udviklingen af nye sociale aktiviteter. Dette skyldes dog givetvis, at definitionen er udviklet specifikt til partnerskaber på det sociale område, og at ordlyden derfor ikke nødvendigvis er dækkende for de muligheder, et partnerskab generelt kan give. I tillæg til denne definition synes det derfor relevant at fremhæve, at partnerskaber ligeledes kan omfatte samarbejder, hvor parterne søger at løse konkrete problemer, eller hvor samarbejdet snarere sigter mod processer end nye aktiviteter. Der er imidlertid også andre karakteristika ved et partnerskab, som kan være væsentlige at medtage i en definition af begrebet. Her kan Åkerstrøms indkredsning af begrebet tjene som brugbar inspiration:

”Partnerskaber er skrøbelige mulighedsmaskiner beregnet på langsigtede fremtidsmuligheder, men dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet.” (Andersen 2006:185).

2 Organisationsopfattelsen i rapporten anlægges derfor ud fra ’det åbne systemperspektiv’, som har fokus på organisationers dybe afhængighed af omverdenen.

3 Hvilket delvist skyldes, at en del af partnerskabsdefinitionerne hentes fra offentlige-private partnerskaber.

Åkerstrøms indkredsning af partnerskabsbegrebet kan siges at være mere overordnet end Hjæres og er ikke en egentlig definition, da den ikke karakteriserer samarbejdets karakter men snarere de betingelser, som partnerskabet fungerer under. Et kritikpunkt mod Åkerstrøms indkredsning kunne dog være, at afhængigheden af tilslutning er en grundlæggende forudsætning for alle organisationer og ikke kun for partnerskaber. En afgørende forskel mellem partnerskaber og traditionelle organisationer er dog, at der ved partnerskaber ikke er nogle formelle kontraktlige modkrav eller sanktionsmuligheder ved at melde sig ud af partnerskabet.

Det helt centrale ved Åkerstrøms beskrivelse er imidlertid, at partnerskaber ses som en organisationsform, der kan producere nye muligheder. Dette kan være nye udviklingsmuligheder, nye fremtidsvisioner, nye samarbejdstemaer eller lignende. På grund af involveringen af flere uafhængige parter er partnerskaber imidlertid også skrøbelige, da der er risiko for at de opløses, hvis parterne ikke ser hinandens muligheder, og derfor skal de hele tiden skabes og genskabes (Andersen 2006:184f). Metaforen om partnerskaber som en maskine understreger desuden, at partnerskabet ikke kører af sig selv, men at det skal 'smøres' og tilføres energi undervejs. Dermed er partnerskaber ikke en fasttømret enhed, men snarere en dynamisk proces. Af denne årsag benytter Åkerstrøm begrebet *partnerskabelse* frem for blot at tale om partnerskaber. Åkerstrøms beskrivelse understreger dermed både styrker og svagheder ved partnerskaber: De skaber muligheder men skal også løbende vedligeholdes. Via denne proces tanke illustreres også et tidsmæssigt aspekt, da partnerskaber er afhængige af øjeblikkelig tilslutning, selvom målet er mere langsigtet. Her kan det dog indvendes, at partnerskaber ikke nødvendigvis er langsigtede. Selvom dette ofte er tilfældet, kan de også dannes i forhold til at opnå mere kortsigtede mål.

På trods af fordele og ulemper ved de ovennævnte forsøg på at indkredse partnerskabsbegrebet, fremhæver både Hjære og Åkerstrøm væsentlige karakteristika ved partnerskaber som synes relevante i, og som derfor med fordel kan supplere hinanden i en samlet definition. Partnerskaber defineres derfor her som følger:

"Et partnerskab er en struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter."

For at der er tale om et partnerskab skal der dermed først og fremmest være et forpligtende og gensidigt samarbejde mellem parterne. En nødvendig forudsætning for dette er dog, at der er et højt tillidsniveau mellem parterne (McQuaid 2000:14). Tillid gør det muligt for parterne at stole på, at også modparten lever op til det fælles ansvar. Derudover er der i partnerskabsbegrebet en underliggende antagelse om, at kombinationen af parternes forskellige ressourcer og kompetencer skaber nye muligheder og medfører et større udbytte, end hvis parterne arbejdede hver for sig (McQuaid 2000:19). Derfor kan samarbejdet mellem eksempelvis SFO'er og idrætsforeninger resultere i et bedre 'produkt', end hvis

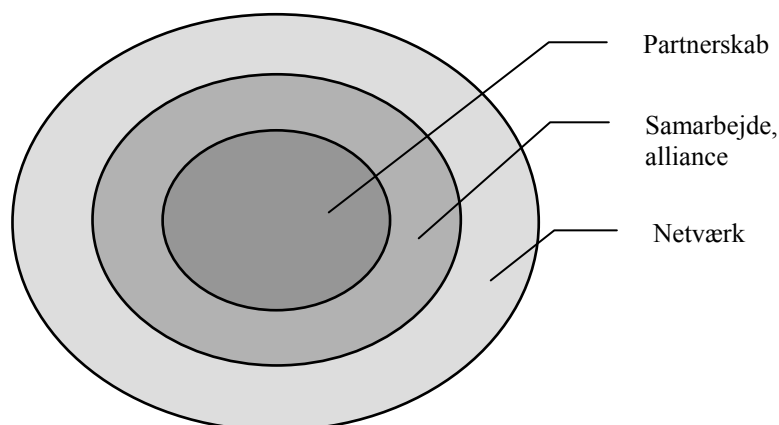
parterne ikke samarbejdede. Partnerskaber kan dermed ses som ressourcefællesskaber, hvor både økonomiske, tidsmæssige og menneskelige ressourcer har stor betydning. Parternes forskellighed er dermed en forudsætning for partnerskabet, og derfor skal der være tale om organisationer fra to forskellige sektorer. Partnerskabets formål kan variere, men samarbejdsprocessen er central. Der er ikke blot tale om arbejdsdeling men derimod om et tæt og gensidigt samarbejde omkring hele forløbet. Samtidig er der i partnerskabet en iboende skrøbelighed, og derfor skal partnerskabet løbende vedligeholdes.

Samlet fremhæver det ovenstående, at udviklingen af partnerskaber kan være en både tidskrævende og kompliceret proces (Geddes 2005:114). Som det formuleres af Åkerstrøm, kan partnerskaber ses som ”*social højteknologi*”, der kan være forbundet med ”*store investeringer og udviklingsomkostninger*” (Andersen 2006:186). Succesfulde partnerskaber kan imidlertid være givtige for både de enkelte parter og for samfundet som helhed, da kombinationen af ressourcer og kompetencer kan medføre en række fordele og nye muligheder. I det følgende vil der være en mere indgående diskussion af partnerskabsbegrebet, og hvordan det benyttes og diskuteres i forskellige sammenhænge.

Som tidligere nævnt benyttes partnerskabsbegrebet meget bredt i mange forskellige kontekster. Derfor er det interessant at diskutere, hvornår man reelt kan tale om et partnerskab, og hvornår der blot er tale om et samarbejde. Ifølge Himmelman kan samarbejdet mellem organisationer ses som et kontinuum fra fuld uafhængighed til total integration (Himmelman 2001:277). Partnerskabsorganisering kan befinde sig et sted midt imellem disse to yderpunkter, hvor organisationerne indgår i et tæt samarbejde og er afhængige af hinanden, men hvor der stadig er tale om to selvstændige enheder (Eilbert 2003:209). En lignende distinktion findes hos Hjære, hvor kontinuummet går fra lav til høj kompleksitet, alt efter hvor integreret samarbejdet er (Hjære 2005:49). I analysen af det empiriske materiale kan det derfor være nyttigt at skelne mellem forskellige grader af integration mellem parterne. Som figur 1 illustrerer, kan der skelnes mellem netværk, samarbejde og partnerskaber, hvor netværk er den mindst integrerede samarbejdsform.⁴ I centrum ses partnerskabsorganiseringen, som dermed er noget andet og mere end et traditionelt samarbejde. Det kan dog være vanskeligt at sætte en skarp grænse for, hvornår et samarbejde bevæger sig fra alliance til partnerskab. En væsentlig betingelse for partnerskaber er dog, at de deltagende organisationer kommer fra forskellige sektorer, da det netop er parternes forskellighed, der danner udgangspunkt for samarbejdet (Hjære 2005:12).

På trods af denne overordnede afgrænsning repræsenterer partnerskabsbegrebet en paraply af vidt forskellige arrangementer, og den brede brug af begrebet gør det umiddelbart vanskeligt at udvikle en enkel analysemodel for partnerskaber (Andersen 2004:2, Weihe 2006:1, Eilbert 2003:18). I forsøget på at forenkle tilgangen til partnerskaber er der udviklet mange forskellige distinktioner og tilgange.

4 Inkluderer både vertikale såvel som horisontale netværk.

Figur 1: Samarbejdsformer

Kilde: Hjære 2005

Overordnet kan der skelnes mellem partnerskaber med private virksomheder, der sigter mod profit, og partnerskaber med frivillige foreninger, der i højere grad arbejder for ideale mål og særlige interesser. I forhold til den førstnævnte kategori bliver partnerskaber ofte sat i bås med kontraktstyring og lignende styringsredskaber mellem offentlige og private aktører. Brugen af begrebet i denne analyse adskiller sig imidlertid på væsentlige områder fra kontraktstyring. Eksempelvis er den offentlige sektor den styrende part i kontraktstyring, mens der i partnerskaber er tale om fælles beslutningstagning (Teisman & Klijn 2005:102). Ifølge Andersen kan partnerskaber imidlertid ses som en særlig kontraktform. I den forbindelse skelner han mellem kontrakter af første orden og kontrakter af anden orden. Kontrakter af første orden er traditionelle kontrakter, hvor to eller flere parter indgår forpligtende aftaler. Partnerskaber ses som kontrakter af anden orden, og kan ses som *"en funktionel forskydning af kontrakten"*, hvor essensen er, at man må vælge hinanden, før man kan træffe aftaler. Partnerskaber handler dermed om at indgå et løfte om fremtidige gensidige forpligtelser (Andersen 2006:128f).

I forlængelse af dette skelner Geddes mellem tre overordnede typer af partnerskaber: 'Statutory based partnerships', 'voluntary based partnerships' og 'commercially based partnerships'. Den førstnævnte type henviser til partnerskaber, som sættes i værk på det offentliges initiativ på baggrund af lovgivning. Den anden type er partnerskaber skabt på frivillig basis for at opnå et fælles mål. Endelig henviser den tredje type til partnerskaber skabt som et resultat af kontrakter mellem den offentlige og den private sektor omkring produktionen af offentlige serviceydelser (Geddes 2005:9). De partnerskaber, der belyses her, tilhører den type af partnerskaber, som Geddes kalder frivillige partnerskaber. Partnerskaberne indgås på frivillig basis, men etableres ofte som respons på et initiativ fra regeringens side. Derudover er den frivillige sektor ofte en central aktør i denne type af partnerskaber (Geddes 2005:12).

Hjære har en lignende sondring mellem udbudsbaserede og netværksbaserede partner-

skaber. Denne sondring tager dog i højere grad udgangspunkt i indgangsvinklen til partnerskabet. De udbudsbaserede partnerskaber opstår, når kommunen inviterer private eller frivillige aktører til at indgå i et samarbejde omkring løsningen af en bestemt opgave. Udbudsmaterialet er her langt mere fleksibelt og mindre detaljeret end ved traditionelle kontrakter, og samarbejdet er derfor betinget af, at der kan opbygges gensidig tillid og dialog mellem partnerne. I et netværksbaseret partnerskab kender parterne hinanden på forhånd. De har samarbejdet før, og derfor er der allerede etableret et gensidigt tillidsforhold. Når de først er etableret, har de to partnerskabsformer dermed mange fællestræk. De centrale karakteristika er ligeværdighed, tillid og dialog. Forskellen er måden, de etableres på (Hjære 2005:47).

Også Harding kigger på forskellige måder, hvorpå partnerskaber kan etableres, og skelner mellem defensive partnerskaber, offensive partnerskaber samt 'shotgun' partnerskaber. Førstnævnte refererer til partnerskaber, der etableres, når en organisation ikke længere selv kan opnå, hvad organisationen tidligere har opnået – f.eks. på grund af færre ressourcer. Offensive partnerskaber opstår, når en organisation ønsker at opnå noget nyt, som kræver ressourcer eller kompetencer, som organisationen ikke har. Endelig opstår 'shotgun' partnerskaber, når offentlige myndigheder kræver, at der oprettes partnerskaber (Harding 1998:74). Sådanne 'shotgun' partnerskaber bliver dermed til via en top-down proces, mens de øvrige partnerskabstyper typisk vil være initieret af lokale aktører via en bottom-up proces. Endelig er mange projekter en kombination af bottom-up og top-down, da det overordnede projekt kan være igangsat på overordnet niveau, mens de lokale partnerskaber alligevel ofte udvikles fra bunden (McQuaid 2000:17).

Mens de ovenstående typologiseringer primært omfatter de overordnede rammer, kan partnerskaber også opdeles i forskellige typer ud fra deres formål. Således taler Ole Johan Andersen både om udviklingsorienterede partnerskaber samt om partnerskaber som akutte problemløser. Den sidstnævnte type refererer til partnerskaber, der dannes med henblik på at løse akutte problemer i et område – eksempelvis i forhold til revitalisering i områder, hvor industrien stagnerer. Udviklingsorienterede partnerskaber har derimod til formål at skabe mere langsigtet udvikling i et givet område gennem lokal mobilisering og integration (Andersen 2004). Partnerskaberne i denne analyse kan siges at være en kombination af disse to typer. De er etableret med henblik på at løse problemet med børns manglende fysiske aktivitet og i Århus også et problem med ventelister i de kommunale institutioner. Samtidig er der også et mere langsigtet mål om udvikling og forankring af nye tiltag på idrætsområdet gennem mobilisering af institutioner og foreninger i lokalområdet. Denne sondring antyder, at der også kan skelnes mellem forskellige typer ud fra et tidsperspektiv. Nogle partnerskaber etableres med henblik på et kortvarigt, midlertidigt samarbejde, mens der i andre tilfælde er tale om et langvarigt samarbejde. I denne sammenhæng sammenligner Hardis partnerskabet med et handlingsfællesskab, der udgør en midlertidig alliance omkring en specifik målsætning mellem en interagerende gruppe af organisationer eller institutioner. Denne karakteristik implicerer fælles handlinger i partnerskabet: De gør noget i forhold til og sammen med hinanden. Uagtet de kort- eller lang-

varige perspektiver kan et partnerskab således opfattes som en midlertidig konstruktion, der er med til at udvikle og på sigt institutionalisere nye aktiviteter i bestående strukturer og organisationer (Hardis 2004:22f).

Ikke kun partnerskaber men også tilgange til partnerskaber kan typologiseres. Guri Weihe giver et bud på dette med formuleringen af fem forskellige tilgange, som hver især repræsenterer de divergerende traditioner i litteraturen om partnerskaber (Weihe 2006:2f):

- den lokale regenereringstilgang
- policy-tilgangen
- infrastruktur-tilgangen
- udviklingstilgangen
- governance-tilgangen

Den lokale regenereringstilgang beskæftiger sig med partnerskaber i relation til fremme af den økonomiske udvikling i et lokalområde. Policy-tilgangen beskæftiger sig derimod ikke med noget specifikt samfundsområde. Det karakteristiske for denne tilgang er beskrivelser og analyser af samspillet mellem det offentlige og det private i forhold til serviceproduktionen på forskellige policy-områder. Infrastrukturtilgangen omfatter specifikt analyser af partnerskaber omkring udviklingen af infrastruktur-projekter, og også udviklingstilgangen er ret afgrænset, da den omfatter analyser af partnerskaber, der søger at opbygge kapacitet i mindre udviklede lande.

Det er imidlertid governance-tilgangen, der synes at svare bedst til det syn på partnerskaber, der anlægges i denne analyse. Dette skyldes blandt andet den overordnede antagelse om, at partnerskaber kan ses som en naturlig følge af den øgede fokus på netværk, governance og New Public Management (NPM), og dermed som en del af den nye måde, samfundet styres på i dag. Governance-tilgangen fokuserer primært på samarbejde og de interne processer i partnerskaberne, hvilket også er i fokus i denne analyse. Derudover er det centralt, at forholdet mellem parterne er karakteriseret af fælles beslutningstagning og horisontale samarbejdsrelationer. Endelig er det karakteristisk for governance-tilgangen, at den primært omfatter europæisk litteratur af nyere dato, som bredt behandler de forståelser af begrebet, der er opstået i forbindelse med den øgede brug af partnerskaber inden for de seneste 5-10 år (Weihe 2006:13f).

Som det valgte perspektiv illustrerer, har konteksten ofte afgørende betydning for forståelsen og analysen af partnerskaber, og derfor kan det være problematisk at overføre brugen af begrebet direkte fra en kontekst til en anden. Meget af den teoretiske og empiriske litteratur omkring partnerskaber er skrevet i kontekster, der adskiller sig meget fra den danske. Eksempelvis bærer meget af den amerikanske litteratur præg af, at samarbejdet mellem den offentlige og frivillige sektor har en helt anden karakter, end det er tilfældet i Danmark (f.eks. Eilbert 2003, Salamon 1995). Dette skyldes blandt andet den vidt forskellige struktur i den offentlige sektor som følge af forskellige velfærdsmodeller.

Selvom der er nogle overordnede fællestræk, som er mere eller mindre generelle for partnerskaber, er partnerskaber samtidig et produkt af de historiske, økonomiske og sociale karakteristika, der eksisterer i et givet område. Netop denne kontekstafhængighed er helt central i den overordnede teoretiske ramme for analysen, som vil blive præsenteret i det følgende kapitel.

3 Den teoretiske ramme

Den teoretiske inspiration for analysen er to retninger inden for organisationssociologien: 'Åben systemteori' og 'ny-institutionel teori'. Inspireret af disse to teorier er sigtet med analysen at udvikle en større teoretisk forståelse for partnerskaber. I den åbne systemteori betragtes organisationer som en samling af subsystemer, der tilsammen udgør en integreret helhed. Alle systemer består af subsystemer og er samtidig selv en del af et større system. Teorien har dermed fokus på interaktionen mellem sådanne subsystemer. At systemet ses som åbent indikerer, at organisationer er afhængige af omgivelserne. Organisationer er afhængige af ressourcer fra omgivelserne, som transformeres til produkter og service. Interaktion med omgivelserne er derfor essentiel (Katz & Kahn 1978:17, Scott 2003:89f).

I dette perspektiv er det først og fremmest interessant at se på, hvad der adskiller partnerskaber fra øvrige organisationsformer. I en mere snæver forståelse af organisationer er der væsentlige forskelle, men når der anlægges en mere bred forståelse af organisationer, hvor de betragtes som et åbent system, der interagerer med omgivelserne, reduceres disse forskelle. Således kan det diskuteres, om en stor organisation med mange underafdelinger i princippet udgør et fasttømret partnerskab mellem mange enheder, eller om der er tale om en ren organisation. En væsentlig forskel mellem organisationer og partnerskaber er dog, at et partnerskab består af uafhængige og selvstændige enheder, der til enhver tid kan trække sig ud af partnerskabet, mens dette ikke er tilfældet for enhederne i en stor organisation. Endvidere kendetegnes partnerskaber af, at de består af organisationer fra forskellige sektorer. I forlængelse af det ovenstående kan partnerskaber ses som organisationer, der består af subsystemer (Eilbert 2003:99). Disse subsystemer består af selvstændige enheder i form af foreninger, institutioner, skoler med videre, der opererer i det samme felt og har børn fra det samme geografiske område. Partnerskaberne indgår imidlertid også selv i en større helhed af subsystemer, og de enkelte organisationer i samarbejdet består ligeledes af subsystemer i form af ansatte, børn, forældre mm. Samlet må partnerskaber derfor siges at være komplekse arrangementer. De består af organisationer fra forskellige sektorer med vidt forskellige betingelser og rationaler, som skal arbejde tæt sammen. Ifølge den åbne systemteori hænger systemets kompleksitet imidlertid sammen med omgivelsernes kompleksitet. Således opstår der ikke komplekse systemer i simple omgivelser (Scott 2003:91). Der kan derfor argumenteres for, at den øgede brug af partnerskaber kan skyldes, at omgivelserne fordrer mere komplekse organiseringsformer. For at belyse et fænomen som partnerskaber er det derfor nødvendigt at belyse, hvad der sker i omgivelserne.

Ifølge kontingensteorien, som er en gren af den åbne systemteori, afhænger den bedste måde at organisere sig på af de omgivelser, som organisationen relaterer til (Lawrence & Lorsch 1967:16).⁵ Dette kan være en af forklaringerne på, at virkelighedens partnerskaber

⁵ Organisationerne skal således hele tiden revurdere målsætning, opbygning og arbejds måde ud fra de skiftende krav fra omgivelserne (f.eks. myndigheder, medarbejdere, markedet) og tilpasse sig ud fra deres respektive kontekst.

har udviklet sig på mange forskellige måder i de enkelte lokalområder (Nielsen 2005:22f, Thøgersen 2006:46). Det åbne perspektiv har imidlertid også konsekvenser for analysen, da omgivelsernes betydning gør, at der ikke nødvendigvis kan findes én definition af et partnerskab eller én partnerskabsmodel, som kan betegnes som den bedste. 'Best practice' afhænger dermed af den konkrete opgaveløsning og dens organisatoriske sammenhæng, og derfor tager analysen sigte på at indkredse forskellige typer af partnerskaber samt best practice på tværs af disse typer. Best practice vil således primært være en række opmærksomhedspunkter omkring de aspekter ved et partnerskab, som de involverede parter bør være bevidste om i bestræbelsen på at finde optimale løsninger i den konkrete sammenhæng.

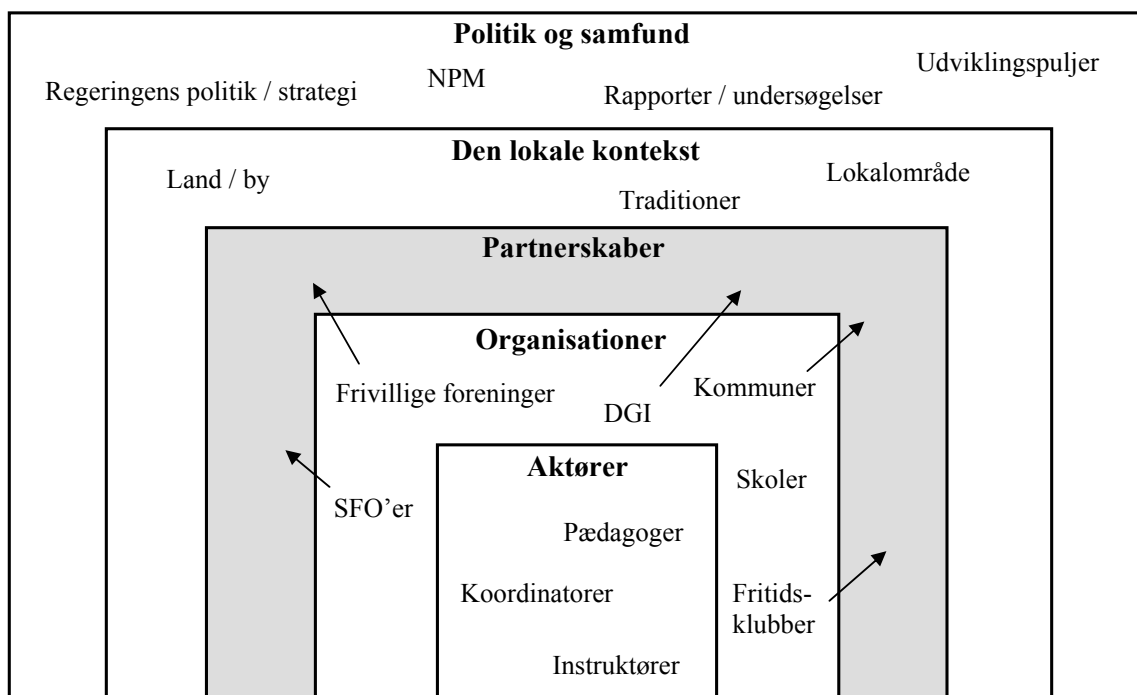
Ny-institutionel teori bygger på antagelserne i den åbne systemteori men tilføjer, at omgivelserne ikke kun er interessante i forhold til ressourcer, men også fordi omgivelserne tilfører legitimitet og mening (Eilbert 2003:31). Omvendt kan organisationerne også være med til at påvirke omgivelserne. Den ny-institutionelle teori kan ifølge Scott ses som en kombination af det åbne og det naturlige perspektiv. Omgivelserne tillægges stor betydning, og samtidig er rationaliteten begrænset af institutionelle faktorer (Scott 2003:119). Den institutionelle tilgang tager dermed i højere grad end det rene åbne system perspektiv sigte på at forklare, hvorfor organisationer udvikler specifikke strukturer og processer, som er bestemt af de institutionelle omgivelser, der giver disse organisationsformer legitimitet. De omgivende institutioner kan dermed have betydning for de enkelte organisationers karakteristika og være med til at forklare, hvilke forhold der kan fremme og hæmme et samarbejde.

De institutionelle omgivelser kan have betydning for udviklingen og karakteren af partnerskaber på flere niveauer. Dels kan den institutionelle teori bruges på makroniveau til at forklare den øgede brug af partnerskaber gennem de overordnede politiske og samfundsmæssige forhold, der gør sig gældende i dag. Makro-omgivelser består af både økonomiske, politiske og kulturelle institutioner, som påvirker organisationers rolle i samfundet (Eilbert 2003:146). Disse forhold er generelt relativt konstante inden for et givet samfund, men som det vil blive uddybet senere, kan der alligevel findes centrale udviklingstræk, der kan have betydning for den øgede opmærksomhed på partnerskaber.

Den institutionelle teori er imidlertid ikke kun relevant i forhold til den helt overordnede kontekst, men også i forhold til de mere foranderlige institutionelle omgivelser i form af de kulturer og strukturer, der påvirker organisationernes virke. De institutionelle omgivelser kan referere til et bredt udsnit af aktører og strukturer i omgivelserne (Eilbert 2003:359, Scott 2001:126ff, Hall & Taylor 1996). I denne analyse er det særligt betydningen af lokalsamfundets og de enkelte organisationers karakteristika, der er interessante. Disse forhold kan have betydning for strukturer og processer internt i organisationerne, og dermed være med til at forklare, hvordan samarbejdet udvikler sig (Eilbert 2003:22). Derudover kan det være en af forklaringerne på, hvorfor partnerskaberne udvikler sig forskelligt i de enkelte lokalområder.

Det overordnede perspektiv er dermed en kombination af det åbne system perspektiv og den ny-institutionelle tilgang. Organisationer og dermed partnerskaber ses som en samling af subsystemer i form af foreninger, institutioner, skoler med videre, der alle har børn fra det samme område, og som tilsammen udgør en integreret helhed. Teorien fokuserer på interaktionen mellem disse subsystemer, og omgivelserne tillægges en væsentlig betydning for denne interaktion. Omgivelserne er ligeledes centrale i den ny-institutionelle teori, der er central i forklaringen af, hvorfor organisationer og dermed partnerskaber udvikles og udformes, som de gør. De to teorier har dermed mange fællestræk i deres fokus på omgivelserne, men bidrager alligevel med hver deres fokus. Derfor kan de komplementære hinanden i forståelsen af partnerskaber, hvor det i høj grad er samspillet mellem strukturer og aktører, der er centralt. Samlet kan det teoretiske perspektiv illustreres med figur 2. Alle fire niveauer - lige fra individniveau til det overordnede samfundsniveau - er centrale for at kunne forstå og forklare udviklingen og organiseringen af partnerskaber. Figuren vil derfor blive benyttet som overordnet teoretisk ramme for analysen.⁶

Figur 2: Analyseramme



⁶ Figuren er inspireret af den aktivitetsanalyse-model, som oprindeligt blev udviklet af idrætssociologen Søren Damkjær, og den bearbejdning som Jan Toftegaard Nielsen har foretaget af samme model.

3.1 Politik og samfund

I det yderste led i den ovenstående model findes makro-omgivelserne, hvilket vil sige de helt overordnede politiske og samfundsmæssige forhold, som kan antages at have betydning for udviklingen af partnerskaber. I de senere år er der kommet øget fokus på brug af partnerskaber i løsningen af velfærdsopgaver, og baggrunden for dette kan findes i flere forhold. Her vil der blive fokuseret på tre forklaringer, der dog hænger sammen indbyrdes: New Public Management-bølgen, den øgede fokus på governance og netværk samt regeringens konkrete politik på området.

Et centralt element i de politiske og samfundsmæssige omgivelser er, at den offentlige sektor generelt præges af styringsidealer fra New Public Management (NPM), som er særligt fremtrædende i de angelsaksiske lande, men som også har vundet frem i Danmark. Tanken bag NPM er at etablere en mere fleksibel, resultatorienteret og omkostningseffektiv offentlig sektor. Disse styringsidealer lægger blandt andet vægt på konkurrence i opgavevaretagelsen samt samarbejde med eksterne frivillige og private aktører omkring offentlige opgaver, så de tidligere kommunale og statslige monopoler erstattes af mere fleksible strukturer (Hood 1991:5). Udviklingen har blandt andet medført inddragelse af den private sektor i forhold til privatisering, kontraktstyring, udlicitering og lignende, og i de senere år også i mere 'bløde' samarbejdsformer i form af partnerskaber.

Indførelsen af elementer fra NPM samt øvrige forandringer i den offentlige sektor har medført, hvad mange ser som en bevægelse væk fra de traditionelle hierarkiske styringsformer i retning af nye styringsformer som fx netværk og marked. Dette ses i den omfattende litteratur inden for governance, som har vundet indpas i de senere år. Governance er et omdiskuteret begreb, som anvendes meget bredt i litteraturen. Governance-former kan bredt defineres som *"ordensskabende mekanismer, der organiserer og strukturerer givne aktivitetsområder"* (Jørgensen & Vrangbæk 2004:11). Netværksbaseret styring er en udbredt form for governance, som medfører en udvikling væk fra de traditionelle vertikale relationer i retningen af flere horisontale netværk (Jørgensen & Vrangbæk 2004:50). I takt med dette sker der et skifte hen imod mere komplekse magtrelationer mellem en lang række parter (Nelson & Zadek 2000:7). Kooiman forklarer denne udvikling med, at komplekse samfundsmæssige udfordringer gør det nødvendigt at involvere tidligere ikke-involverede parter i styringen. Også organisationer i den frivillige sektor ses som centrale aktører i sådanne governance-netværk (Kooiman 2003:3). I forlængelse af dette beskriver Hardis samfundsudviklingen i de senere år som *"en decentralisering af velfærdsstaten og en medansvarliggørelse af andre aktører i samfundet"* (Hardis 2004:19).

Generelt er netværk blevet en institutionaliseret norm for organiseringen af mange opgaver i det moderne samfund. Netværksorganisering er ikke nyt, men bliver mere og mere udbredt – både mellem virksomheder, frivillige og offentlige organisationer – og på denne måde erstattes organisationer af interorganisationelle arrangementer (Alter & Hage 1993:2). Castells benytter 'netværkssamfundet' som betegnelse for det moderne samfund, hvor kompleksiteten medfører uklare grænser mellem det offentlige og det

private samt større gensidig afhængighed mellem forskellige organisationer og sektorer (Castells 1996). Denne trend hen imod netværkssamfundet medfører, at ressourcer og informationer er fordelt på mange forskellige aktører i samfundet, og den er derfor en vigtig baggrund for at kunne forstå udviklingen af partnerskaber (Klijn & Teisman 2000:87ff, Andersen 2006:14).

De ovenstående tendenser ses også i regeringens konkrete politik, hvor der er en bestræbelse på at involvere private og frivillige aktører i opgaveløsningen på en række områder. Således fremlagde regeringen i januar 2004 "*Handlingsplan for offentlig-private partnerskaber*", der understreger ønsket om at fremme nye samarbejdsformer mellem den offentlige og den private sektor (Regeringen 2004:9). På sundhedsområdet offentliggjorde regeringen i 2002 sundhedsprogrammet "*Sund hele livet*". Programmets overordnede tema er "det fælles ansvar", og den frivillige sektors rolle for sundheden understreges i det følgende citat: "*Den frivillige verden spiller en stor rolle i Danmark. For sundheden er det derfor vigtigt, at 'foreningsdanmark' sammen med daginstitutioner, skoler, arbejdspladser m.v. påtager sig et medansvar for sundheden*" (Regeringen 2002:7). Sundhed og bevægelse er derudover et emne, der generelt får stor opmærksomhed – både blandt politikere og i den brede befolkning. På kommunalt plan forstærkes emnets aktualitet af opgaverreformen, der har medført, at kommunerne har overtaget en stor del af ansvaret for den forebyggende indsats på sundhedsområdet. Endelig er puljen "Børn og unge i bevægelse", som de analyserede partnerskaber helt eller delvist er finansieret af, netop målrettet projekter, hvor samarbejdet mellem den frivillige og den offentlige sektor er i fokus (www.kum.dk). Den førte politik kan ses som en del af de politiske mulighedsstrukturer (Kriesi 1995, Michelletti 1995), som kan have betydning for udviklingen af partnerskaber. Som det ovenstående illustrerer, fremmer de politiske signaler muligheden for udviklingen af partnerskaber.

Alt i alt er der en række politiske og samfundsmæssige strømninger i form af NPM og netværksorganisering, der skaber grobund for den øgede fokus på partnerskaber, og som gør brugen af partnerskaber legitim. Spørgsmålet er imidlertid, hvad der er afgørende for den konkrete udformning af de enkelte partnerskaber og for de problemer, der kan opstå undervejs. I det følgende vil det blive belyst, hvilken rolle den lokale kontekst kan spille for udviklingen af partnerskaber.

3.2 Den lokale kontekst

Der kan være stor forskel på organiseringen og udformningen af partnerskaberne i de enkelte lokalområder. Samtidig kan der også være stor forskel på, hvor godt samarbejdet fungerer. En del af forklaringen på dette kan findes i de forskellige lokale kontekster, som kan ses som en del af partnerskabernes institutionelle omgivelser. De enkelte organisationer og aktører er således påvirket af den kontekst, de fungerer i. I den forbindelse kan der overordnet skelnes mellem to kontekster: Dels den lokale kontekst og dels det samfunds-

område, som partnerskabet er afgrænset til. I forhold til sidstnævnte, må det eksempelvis antages at gøre en forskel, om partnerskabet mellem en kommune og en frivillig forening foregår på et samfundsområde, hvor foreningen har høj legitimitet, eller på et område, hvor det primært er kommunen, der har legitimiteten – som f.eks. på social- og sundhedsområdet. Denne analyse vil imidlertid koncentrere sig om partnerskaber omkring børns fysiske aktivitet, og derfor vil fokus være på betydningen af den lokale kontekst.⁷

Først og fremmest kan lokalområdernes geografiske og demografiske karakteristika have betydning. Der kan være forskellige potentialer og betingelser for udviklingen af partnerskaber, alt efter om der er tale om et landområde eller en større by. Dels kan befolkningsgrundlaget have betydning for, hvilke typer af partnerskaber, der er potentiale for. Den geografiske beliggenhed kan også have betydning for rekrutteringen af instruktører og daglige ledere. Eksempelvis kan byområder med uddannelsesinstitutioner forventes at have et bredere rekrutteringsgrundlag, end det er tilfældet i tyndt befolkede landområder. I forhold til geografien kan det også formodes, at den fysiske afstand mellem parterne har betydning. Hvis afstanden er lille, kan mødet mellem parterne føles mere naturligt, fordi de er vant til at møde hinanden i dagligdagen, og de uformelle møder kan få det formelle samarbejde til at glide lettere. Omvendt kan uformelle kontakter også have negativ betydning for formaliseringen, da det kan opleves som mindre nødvendigt med formelle møder og skriftliggørelse af aftaler.

Mere overordnet kan der skelnes mellem forskellige typer af lokalsamfund. Tidligere blev et lokalsamfund typisk forbundet med et geografisk afgrænset og traditionsbundet samfund – som fx en landsby, et fiskerleje eller lignende. Nu anerkendes det i stigende grad, at der også findes forskellige former for lokalsamfund i og omkring byerne i form af kvarterer, bydele, forstæder mm. (Dragsbo 1989:219ff). De enkelte typer af lokalsamfund kan give forskellige betingelser for udviklingen af et samarbejde mellem de lokale aktører. En tese kan her være, at der er bedre betingelser for et samarbejde i lokalsamfund, der har karakter af et skæbnefællesskab, hvor alle føler, at de må gøre noget for at bevare eller udvikle lokalsamfundet. Det lokale engagement kan dermed udløses, fordi det opleves som nødvendigt. Her kan det formodes, at sådanne skæbnefællesskaber i særlig grad opstår i landområder og mindre landsbyer, som stadig i nogen grad er naturligt afgrænsede fællesskaber. Omvendt er både villakvarterer, forstæder og øvrige bydele i højere grad en del af noget større, hvorfor det kan forventes, at der i sådanne lokalsamfund er en mindre orientering mod det lokale. En anden tese kan imidlertid være, at der netop i byområderne kan være et mere eksplicit ønske om at skabe et stærkt lokalsamfund som kontrast til det øvrige byliv.

Endelig kan de historiske forhold i lokalområdet have betydning. Her tænkes især på områdets traditioner for samarbejde på tværs af de enkelte sektorer, men også på i hvor høj grad, der er tradition for idræt og foreningsliv, hvilket der er stor forskel på i de undersøgte områder. Partnerskabsprojekterne i denne analyse omfatter desuden mange forskel-

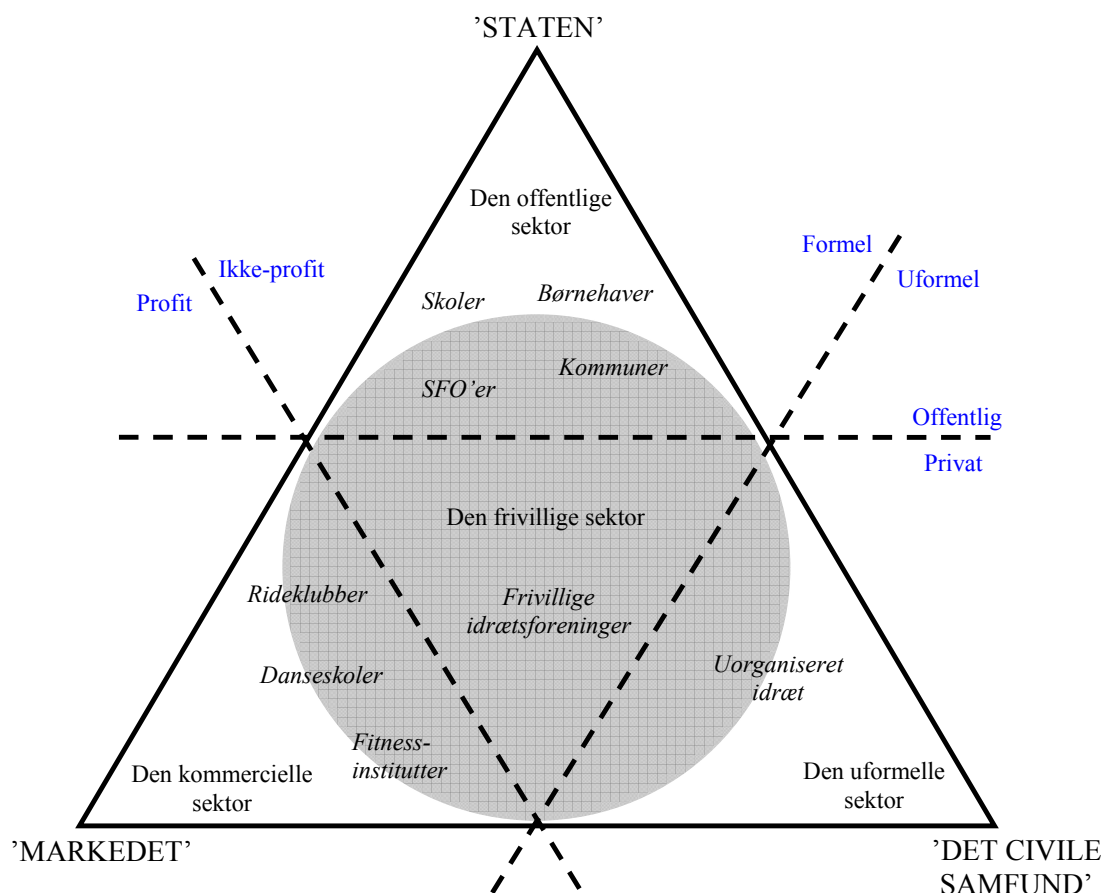
7 Hvor de frivillige foreninger har høj legitimitet.

lige typer af lokalsamfund, og det er interessant at belyse, hvorvidt og på hvilken måde disse forskellige karakteristika i lokalsamfundene afspejler sig i partnerskaberne.

3.3 Organisationer

For at forstå partnerskaber er det nødvendigt at se på deres bestanddele, som her består af organisationer fra såvel den offentlige som den frivillige sektor. I alle de tre projekter, som indgår i denne analyse, er der tale om partnerskaber på to niveauer: Dels er der det overordnede partnerskab mellem DGI, kommuner og amter, og dels er der de lokale partnerskaber, hvor aktørerne først og fremmest består af lokale idrætsforeninger samt SFO'er og fritidsklubber. Her vil fokus være på de lokale partnerskaber, som er det primære udførende led. I den nedenstående figur ses relationen mellem stat, marked og civilsamfund, og grænsen for partnerskaberne er markeret med en grå cirkel.

Figur 3: Velfærdstrekanten



Kilde: Pestoff 1996; Ibsen & Ottesen 2004

Velfærdstrekanten består dels af tre sociale ordningsformer ('Stat', 'Marked' og 'Det civile samfund') og dels af fire samfundssektorer. De fire samfundssektorer adskiller sig fra hinanden ud fra tre sociale dimensioner: a) offentlig contra privat, b) non-profit contra profit c) og formel contra uformel. Modellen kan benyttes til analyser på såvel det abstrakte makro-plan som det konkrete empiriske plan. På det abstrakte makro-plan interesserer vi os for den betydning, de sociale ordningsformer (relative styrke, legitimitet, mv.) har for samfundet og dets udvikling. På det konkrete empiriske plan skelner vi mellem forskellige sektorer bestående af forskellige organisationsformer, hvis karakter og udbredelse er udtryk for den rolle, disse sektorer spiller for varetagelsen af forskellige opgaver og for løsningen af forskellige problemer i samfundet. Udbredelsen og karakteren af disse organisationsformer er bestemt af de sociale ordningsformers relative vægt. Private virksomheder er primært styret af markedets styrende principper, men vil i varierende omfang også være styret af principperne i 'staten' (eller bureaukratiet) og 'det civile samfund'. Tilsvarende er offentlige organisationer primært styret af principperne i 'staten', men kan også være styret af de to øvrige ordnende principper. Familier, naboskab og venskab er først og fremmest styret af de styrende principper i 'det civile samfund', men kan også være styret af principperne i 'marked' og 'stat' (f.eks. retslige reguleringer af ægteskabet og intimsfæren). Foreninger og frivillige organisationer placerer sig i midten, fordi de hverken tilhører den offentlige sektor, den kommercielle sektor eller den uformelle sektor. I forhold til den offentlige sektor adskiller foreninger sig ved at være private. I forhold til markedet adskiller de sig ved at være non-profit. Og i forhold til den uformelle sektor afgrænser de sig ved at være målorienterede og formelle. Derfor er relationerne mellem den frivillige sektor og de øvrige sektorer også forskellige, og det er forskelligt, hvordan organisationspopulationen på forskellige samfundsområder og den enkelte organisation placerer sig i dette rum. Nogle organisationer og organisations-populationer vil være tæt på yderpunktet med 'statens' rationaler, andre vil være tæt på yderpunktet 'marked', og endelig vil nogle være tæt på yderpunktet 'det civile samfund'.

Såvel den offentlige som den frivillige sektor dækker således over store variationer, og begge sektorer er derfor vanskelige at karakterisere under ét. Dog må det antages, at de kommunale institutioner indbyrdes er mere ensartede, end det er tilfældet med de frivillige foreninger. Eksempelvis har nogle frivillige organisationer træk fra markedet, mens andre har træk fra bureaukratiet (Henriksen 1996:46).

Denne forskellighed i den frivillige sektor afspejles i sondringen mellem fire typer af foreninger, ud fra hvad der er det primære grundlag for fællesskabet: Interesseforeninger, idébestemte foreninger, aktivitetsforeninger og lokalforeninger (Wollebæk & Selle 2002:45).⁸ Det er primært de to sidstnævnte foreningstyper, der er relevante i relation

⁸ De fire foreningstyper er fremkommet ved hjælp af en firefeltstabel, hvor den horisontale dimension er et kontinuum fra konsensus til konflikt, mens den vertikale dimension er et kontinuum fra medlemsorienteret til samfundorienteret. Modellen er udviklet af Wollebæk og Selle og siden benyttet af Ibsen i forbindelse med Frivillighedsundersøgelsen. Placeringen af de enkelte foreninger er sket på baggrund af foreningernes besvarelse af de følgende spørgsmål: 1) "De fleste aktiviteter i foreningen er kun for medlemmerne" kontra "de fleste aktiviteter er åbne for alle interesserede". 2) "Foreningen er først og fremmest en forening for folk, der interesserer sig for de særlige aktiviteter, som foreningen beskæftiger sig med" kontra "Foreningen er først og fremmest en forening for beboere i det

til idrætsforeninger. Aktivitetsforeningerne er fortrinsvist orienteret mod aktiviteter for medlemmerne, mens lokalforeningerne i højere grad er orienteret mod lokalsamfundet. Ud fra Frivillighedsundersøgelsen, som blev gennemført i 2004, kan den største andel af idrætsforeningerne kategoriseres som aktivitetsforeninger, men der er også en del, der er mere orienteret mod lokalsamfundet (Ibsen 2006:116).⁹ Der er dog sjældent tale om rene idealtyper, og en forening vil typisk indeholde elementer fra flere forskellige foreningstyper.

Det interessante her er imidlertid, hvorvidt nogle af disse foreningstyper kan være mere oplagte end andre i forhold til indgåelse af partnerskaber med andre aktører i lokalområdet. Da etablering af partnerskaber kræver engagement i det øvrige lokalsamfund, kunne tesen være, at idrætsforeninger, der indeholder elementer af 'lokalforeningen', vil være mere velvillige til at indgå i partnerskaber end idrætsforeninger, der udelukkende er orienteret mod aktiviteter. Her kan det formodes, at det lokale engagement er mest udbredt blandt flerstrengede idrætsforeninger, der i forvejen har et bredere sigte, end de mere specialiserede foreninger. Dermed ikke sagt, at de øvrige foreningstyper ikke kan indgå i partnerskaber. Det primære grundlag for fællesskabet kan blot have betydning for, hvilken type partnerskab, der udvikles.

På trods af denne kompleksitet i den frivillige sektor, må det dog forventes, at de frivillige organisationer har en række fællestræk, der adskiller dem fra offentlige organisationer. Partnerskaberne er dermed sammensat af aktører fra to forskellige sektorer, som har forskellige værdier, kulturer og øvrige karakteristika (Huxham & Vangen 2000:295). Disse forskelle kan medføre både potentialer og barrierer i udviklingen af partnerskaber. Ifølge Salamon svarer den frivillige sektors svagheder til den offentlige sektors styrker og omvendt. Denne gensidige afhængighed medfører, at der er basis for samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører (Salamon 1995:48ff). I forlængelse af dette viser også dansk forskning, at frivillige organisationer har en række potentialer, som kan være givende i forhold til et samarbejde med offentlige institutioner. De er drevet af stort engagement og kreativitet og har stor ekspertise på det område, de beskæftiger sig med (Ibsen 2006). I det følgende vil de mest centrale forskelle mellem offentlige og frivillige organisationer blive belyst.

Strukturæssigt er frivillige foreninger ofte karakteriseret af en relativ flad, demokratisk struktur, hvor de enkelte frivillige og grupper af frivillige har stor selvbestemmelse og begrænset central styring. I modsætning til dette er offentlige institutioner i højere grad præget af en hierarkisk struktur med mange regler og love, der skal efterleves. Også ressourcemæssigt er der store forskelle. Frivillige foreninger er ofte små og har kun begrænsede og somme tider ustabile ressourcer til rådighed, da de primære indtægtskilder består af kontingentbetaling og offentlig støtte. Derfor varetages foreningens opgaver

lokale område, hvor den hører til". Respondenterne kunne sætte kryds på en skala fra 1-5, alt efter hvor enige de var i de to modstridende udsagn (Ibsen 2006:111).

⁹ Se www.frivillighedsus.dk. Frivillighedsundersøgelsen er den danske del af det internationale projekt: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, som er en omfattende undersøgelse af den frivillige sektor, der er gennemført i en lang række lande.

primært af frivillig arbejdskraft, mens der i de offentlige institutioner er tale om lønnet, fastansat personale. Denne forskel har betydning for de enkelte organisationers tidsmæssige ressourcer i partnerskabet. Ansatte i en kommunal institution vil typisk ønske at afholde møder i arbejdstiden, mens de frivillige først kan deltage, når de får fri fra arbejde. Dette kan være et potentielt problem i de partnerskaber, der er omfattet af denne analyse, da aktiviteterne primært foregår lige efter skoletid, hvor frivillige foreninger kan have svært ved at mønstre frivillig arbejdskraft. Rent praktisk er der dermed stor forskel på de overordnede rammer i henholdsvis lokale idrætsforeninger og kommunale institutioner.

Endelig er der forskellige styringsmekanismer og rationaler i de to sektorer. De frivillige idrætsforeninger er typisk styret af civilsamfundets rationaler, som f.eks. fællesskab, gensidighed og demokrati, og motivationen for at yde en indsats i idrætsforeningerne er ofte lystbetonet. De ansatte i institutionerne er naturligvis også drevet af lyst til at arbejde med børnene, men samtidig vil der ofte være et element af pligt, da der er tale om lønarbejde. Derudover er området overenskomstreguleret, og institutionerne er typisk styret af rationalerne i 'staten', som blandt andet er karakteriseret af regler, bureaukrati og politisk legitimitet (Se f.eks. Klausen 2001:120). Samtidig er der ofte en større målorientering i offentlige institutioner end i frivillige organisationer (Henriksen 1996:49). Disse forskelle har betydning for, hvilke former for viden, der tillægges værdi. De frivillige foreninger er fortrinsvis baseret på erfaringsbaseret viden. Eksempelvis har trænere i idrætsforeninger typisk fået deres kompetencer gennem deres egen idrætsudøvelse. I de offentlige institutioner er der i højere grad fokus på formel viden, der knytter sig til de ansattes uddannelse (Lorentzen 2001). Meget firkantet kan dette betyde, at idrætsforeningerne opfatter de enkelte aktiviteter som det bærende element, mens institutionerne i højere grad fokuserer på det enkelte barn og dets udvikling.

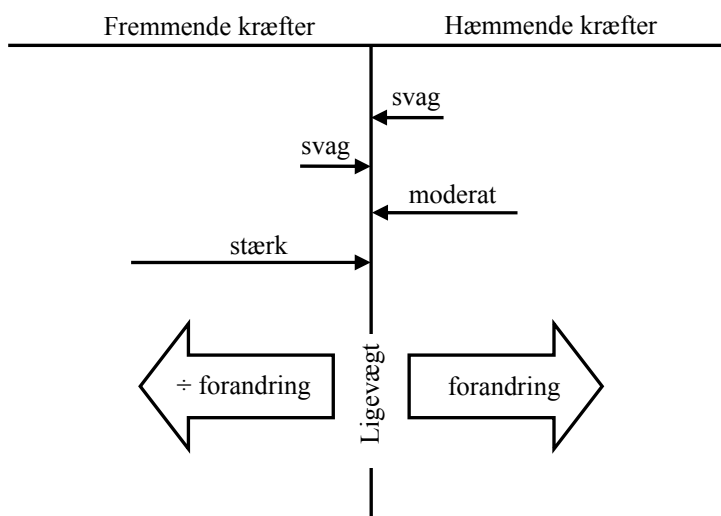
I forlængelse af dette kan der være stor forskel på, hvad de enkelte aktører forbinder med 'god idræt'. Dette blev belyst i en spørgeskemaundersøgelse i forbindelse med projektet 'Børn lærer gennem kroppen', der blev gennemført i Århus i 2001-2003. Undersøgelsen viste eksempelvis, at idrætslærere og trænere lægger langt større vægt på, at børnene opnår idrætslige færdigheder, end det er tilfældet med pædagoger. Omvendt lægger pædagogerne mere vægt på legen i idrætten, end det er tilfældet med de to andre grupper, selvom legen generelt ses som værende vigtig på tværs af de enkelte grupper (Christensen 2004:41).

Desuden kan der på organisationsniveau i visse tilfælde opleves et interessant fænomen. Det moderne samfund præges af større indbyrdes afhængighed og sammenhæng, men samtidig er der en tendens til, at der i enheder eller sektorer i samfundet sker en differentiering og segmentering (Sindall 1997:6). Dette kan føre til såkaldt 'operational lukkethed' og selvreferentielle systemer. Det sker f.eks. for organisationer, som får lov at leve i deres helt egen verden, hvor de uforstyrret kan udvikle deres egne vaner og normer. De bliver domineret af deres egne kommunikative processer og holdbarheden af deres egen funktion og får dermed lov til at leve i isolation og selvtilstrækkelighed. Organisationer har det som de mennesker, de består af: De stivner, hvis de orienterer sig indad i stedet

for udad: Mod udvikling og ny viden. Mod impulser og feedback (Seidle 2003:128-135). I et partnerskabsprojekt kan selvreferentiel adfærd f.eks. komme til udtryk gennem en modstand fra de involverede parter mod de forandringer, som projektet medfører.

Samlet set er der dermed store forskelle i de to sektors rationaler, værdier og selvforståelse. Også forskellene i de ressourcemæssige og praktiske rammer kan have betydning, når organisationerne skal samarbejde. Disse forskelle samt de øvrige rutiner i parternes daglige arbejde betyder, at de deltagende organisationer ofte må ændre på såvel struktur som processer for at tilpasse sig partnerskabet (Eilbert 2003:147). Samlet er forandringer og den potentielle modstand mod forandringer derfor et centralt begreb i analysen, og dette gælder både på organisationsplan og på individuelt plan. En interessant teori i den forbindelse er Lewins forandringsteori, hvor essensen er, at forandringer er en psykologisk proces, hvor der ofte vil opstå modreaktioner. Ifølge Kippenbergers fortolkning af Lewins teori baserer menneskelig forandringsadfærd sig på 'kvasi-stationære' ligevægte mellem fremmende og hæmmende kræfter. Disse kræfter interagerer med hinanden og balancerer på et niveau, hvor begge er lige stærke (Kippenberger 1998:). Figur 4 illustrerer et sådan kraftfelt.

Figur 4: Ændring inden for et kraftfelt (Høyer-Kruse bearbejdet efter Kippenberger, 1998)



Når der ønskes forandringer, er det derfor nødvendigt at gøre organisationen klar til forandring ved at fjerne de hæmmende kræfter, der forsøger at bevare status quo – en proces der kaldes 'unfreezing'. Barrierer mod forandringer er imidlertid ikke så simple at fjerne, da de ofte består af såvel psykologiske forsvarsmekanismer som normer, indlejret i organisationens kultur. Motivation kan bidrage til at skabe grobund for forandring, men det er ikke altid nok. Ofte vil det være nødvendigt med en kognitiv redefinering, hvor indholdet i forandringsprocessen tillægges ny betydning (Schein 1996:59ff).

Der kan være flere årsager til, at der kan opstå barrierer i udviklingen af partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige idrætsforeninger. Foreningerne kan eksempelvis føle, at et partnerskab strider mod de civilsamfundsrationaler, der som nævnt kan herske i foreningerne. Omvendt kan der i institutionerne være modvilje mod at påtage sig opgaver, der går ud over de traditionelle institutionsopgaver. Derfor kan det ved indgåelse af partnerskaber være nødvendigt med en redefinerende af organisationernes syn på deres egen rolle, såvel som af opfattelsen af de andre organisationer i partnerskabet for at undgå, at de forskellige parter beskyttelsesstrategier skaber dysfunktioner i samarbejdet (Seemann 2003:205). Et andet centralt element i Lewins teori er, at de enkelte organisationer bør vælge løsninger, der er i overensstemmelse med deres egen kultur og deres egne traditioner, så de kan føle ejerskab til ændringsprocessen (Schein 1996:63).

Samlet er det centralt ud fra det empiriske materiale at belyse, hvordan de enkelte organisationers potentialer bedst kan udnyttes i partnerskaberne. Hvad er afgørende for, hvorvidt de nævnte forskelle bliver til en barriere eller en styrke, og hvad er afgørende for, om organisationerne er villige til at omstille sig til et partnerskab? Analysen vil dermed belyse, hvordan de forskellige organisationers karakteristika kan være med til at fremme og hæmme udviklingen af partnerskaber, samt hvad parterne kan få ud af at indgå i et partnerskab.

3.4 Aktører

Det inderste lag i partnerskaber er de individuelle aktører fra de deltagende organisationer, som ofte har afgørende betydning for organiseringen og udviklingen af partnerskaber. Det centrale spørgsmål er her, på hvilken måde de individuelle aktører kan være med til at fremme og hæmme udviklingen af partnerskaber? En række aspekter er væsentlige i belysningen af dette spørgsmål. Blandt andet er det centralt at se på, hvad der motiverer de enkelte aktører til at engagere sig i arbejdet med partnerskabet, samt hvordan de enkelte aktører bliver omstillingsparate til de forandringer, der sker ved indgåelsen af partnerskaberne.

I forhold til motivation må det på baggrund af de nævnte forskelle mellem den offentlige og den frivillige sektor formodes, at aktørernes organisatoriske tilknytning kan have betydning for motivationen. Således kan motivationen i frivillige organisationer adskille sig fra motivationen i forhold til lønnet arbejde. Eksempelvis viser en undersøgelse af motivationsfaktorer blandt frivillige i idrætsforeninger, at det er selve idrætssagen, der er den vigtigste faktor. Ud over interessen for idræt har også oplevelsen af, at det er sjovt at sætte noget i gang og få det til at fungere, betydning for motivationen (Habermann 2000:40f). Denne tendens gør sig også gældende i forhold til frivilligt arbejde generelt. Resultater fra den allerede omtalte Frivillighedsundersøgelse viser, at de frivilliges særlige interesse for sagen eller aktiviteten er en af de primære anledninger til at indlede et stykke frivilligt arbejde. En anden væsentlig anledning er, at man bliver opfordret af andre til at deltage

i arbejdet. Ofte er der dog tale om et miks af mange forskellige faktorer (Koch-Nielsen m.fl. 2005:99).

Derudover kan der argumenteres for, at motivation generelt er endnu mere centralt, når der er tale om ulønnet arbejde, der ofte er lystbetonet. Undersøgelser har vist, at lokale ildsjæle gerne vil yde en stor indsats for de projekter, de er engagerede i, men engagementet forsvinder, hvis de gentagne gange oplever, at deres indsats ikke giver resultater (Hulgård 1997:152). I forlængelse af dette ser Ibsen både lyst, mening og nødvendighed som centrale faktorer i forhold til det frivillige engagement: Man påtager sig ofte frivilligt arbejde, fordi det opleves som nødvendigt – eksempelvis hvis et arrangement ikke bliver til noget, hvis man ikke bidrager. Nødvendighed er imidlertid ikke nok. Det frivillige arbejde skal også give mening for den enkelte og bygge på nogle grundlæggende værdier og holdninger. Endelig skal det frivillige arbejde, som det også understreges af Hulgård, være forbundet med lyst, så også den frivillige føler, at vedkommende får noget ud af det (Ibsen 1997). Dermed er der flere forskellige betingelser, der kan være med til at fremme muligheden for, at der ydes frivilligt arbejde, som er en forudsætning for dannelsen af den type af partnerskaber, der belyses her.

I forhold til motivationsfaktorer i forbindelse med lønnet arbejde som f.eks. i de kommunale institutioner, er der ligeledes mange forskellige teoretiske betragtninger. Eksempelvis konkluderer Hackman, at fem forskellige faktorer i et job kan have betydning for motivationen: Opgavens krav til forskellige færdigheder, opgavens identitet, opgavens betydning, stillingens autonomi og feedback i jobbet. Ud fra disse faktorer kan det udledes, at det er væsentligt at jobbet er meningsfyldt, at der er mulighed for selvstændige beslutninger, at der føles ejerskab til opgaven, og at der er synlige resultater af arbejdet (Hackmann & Oldham 1980:83). Faktorerne indikerer imidlertid også, at såvel individuelle karakteristika som karakteristika i selve opgaven og det omgivende miljø kan have betydning for motivationen (Perry & Porter 1982:89).

Det ovenstående viser, at der på trods af forskellene mellem de to sektorer, også er væsentlige overlap mellem motivationsfaktorer i forhold til henholdsvis frivilligt og lønnet arbejde. Eksempelvis er det i begge tilfælde væsentligt, at arbejdet er meningsgivende. Endvidere er det karakteristiske for partnerskaberne i analysen, at det ikke kun er de frivillige organisationer, der yder frivilligt arbejde. Også deltagerne fra de kommunale institutioner yder en indsats, der går ud over deres jobbeskrivelse. Derfor kan der generelt tages udgangspunkt i de motivationsfaktorer, der gør sig gældende for frivilligt arbejde. Samlet er motivation derfor et centralt begreb i forhold til indgåelsen af partnerskaber. Dog kan også andre forhold end motivation være afgørende for, om aktørerne kan være med til at fremme partnerskaber. Eksempelvis kan også kvalifikationer og personlige kompetencer være afgørende for en organisations præstationer (Mitchell 1982:83).

Ud over betydningen af motivation er et andet centralt spørgsmål, hvad der gør aktørerne omstillingsparate og villige til at indgå i samarbejdet, og hvad kan være årsagen til, at det nogle steder ikke lykkes? Igen er forandring dermed et centralt begreb, da indgåelse af et partnerskab som nævnt også medfører store forandringer for de individuelle aktører.

De allerede omtalte teorier om forandringsprocesser er derfor også centrale på individniveau. I forlængelse af dette, er der altid en vis risiko forbundet med forandringer. Derfor kan aktørernes risikovillighed have betydning for udviklingen af partnerskaber. I følge March er flere forhold afgørende for risikovilligheden. Blandt andet kan det have betydning, hvor længe aktørerne har været tilknyttet organisationen. Undersøgelser har vist, at ældre ledere, der har siddet længe i jobbet, tilsyneladende tager færre risici end yngre ledere, der er nye i jobbet (March 1995:56). Dette kan sammen med de øvrige nævnte forsvarsmekanismer være en af forklaringerne på, hvorfor nogle aktører hellere vil vælge det sikre og kontinuerlige frem for nye tiltag, som partnerskaber er et eksempel på.

En sidste central faktor i forhold til de individuelle aktører er, at det også kan være en svaghed for et partnerskab, hvis en enkelt ildsjæl spiller en altafgørende rolle. Så længe personen bliver i projektet, er der ingen problemer, men det kan have store konsekvenser, hvis 'hovedpersonen' forsvinder. Problemet kendes fra fodbold- eller håndboldklubben, hvor meget kan ændre sig, hvis en engageret træner stopper. Problematikken kan måske endda være endnu større i forhold til partnerskaber, da der ud over aktiviteterne også er en vigtig opgave i at koordinere samarbejdet. Personfaktoren vil imidlertid altid have betydning, og det kan ikke undgås, at det påvirker partnerskabet, såfremt nøglepersoner udskiftes. Dog kan der tages nogle forholdsregler, som kan lette processen, hvis nøglepersoner forsvinder. Særligt vigtigt er det, at arbejdsbyrden er fordelt på flere personer, og også at flere forskellige organisationer er involveret. Derudover kan nedskrevne procedurer og strukturer være med til at sikre kontinuitet og stabilitet i partnerskabet. Samlet er der dermed ingen tvivl om, at også de enkelte aktører har stor betydning for udviklingen og karakteren af de enkelte partnerskaber. Her er det igen vigtigt at understrege, at aktørerne ikke er uafhængige af omgivelserne, og at det derfor er samspillet mellem strukturer og aktører, der er det centrale.

4 Metode og empiri

Tre forskellige partnerskabsprojekter med udgangspunkt i kommunale institutioner og idrætsforeninger danner grundlag for analysen: 'Modelprojekt Børn og unge i Bevægelse på Fyn' (BUB Fyn), 'Modelprojekt Børn og unge i Bevægelse på Bornholm' (BUB Bornholm) samt 'Fritid til bevægelse' i Århus. Nedenstående er en kort karakteristik af de enkelte projekter.

4.1 De tre partnerskabsprojekter

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Fyn

I et samarbejde mellem DGI, Fyns Amt, DGI Odense og Svendborg samt 11 fynske kommuner var modelprojektets hovedformål at øge børn og unges sundhed og trivsel samt at forebygge sygdom ved at gøre bevægelse og fysisk aktivitet til en del af hverdagen – især for de børn der ikke er fysisk aktive i forvejen. Men modelprojektets mål var også at opbygge partnerskaber mellem lokale frivillige foreninger og skolefritidsordninger (SFO'er) i de pågældende kommuner, der således kan videreføre initiativet, da projektet udløb i maj 2007.¹⁰ Et andet formål med projektet var at afprøve idéen om, hvorvidt et partnerskab mellem den frivillige og den offentlige sektor kan fungere og bidrage til at øge børns fysiske aktivitet. Endelig har projektet haft til formål at forbedre de fysiske rammer for børns idræts- og legeaktiviteter. Projektets overordnede idé var at etablere et samarbejde mellem skolefritidsordningerne og det frivillige foreningsliv med henblik på at få frivillige ulønnede trænere til at i gang sætte forskellige former for fysisk aktivitet, mens børnene (de 6-10 årige) befinder sig i skolefritidsordningen (SFO). I projektet var der budgetteret med, at foreninger, der lagde instruktører til, kunne få 70,- kr. i timen for det gennemførte arbejde. Projektperioden forløb fra 2004 til 2007, hvor der blev etableret aktiviteter i 10 ud af de 11 kommuner.

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Bornholm

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Bornholm var et treårigt udviklingsprojekt igangsat i 2004 af DGI Bornholm, Bornholms Regionskommune, Handicapidrættens Videnscenter og Dansk Handicapidrætsforbund og støttet af kulturministeriets pulje. I forbindelse med modelprojektet har intentionen været at få skoler, SFO'er, idrætsforeninger og evt. andre relevante parter til at indgå i partnerskaber for at fremme fysisk aktivitet for de fysisk inaktive og handicappede børn. Som følge af de lokale forhold på Bornholm med mange relativt små lokalsamfund er den naturlige tilgang til samarbejde gået via den netværksbaserede tilgang, hvor ressourcepersoner fra skole, SFO og foreningsliv har deltaget i det omfang, de har haft tid og lyst. Den foretrukne tilgang har primært baseret sig på, at man i de uformelle og tillidsbaserede netværk har mødtes med henblik på at ko-

¹⁰ Kommunerne vil i analysen benævnes som 'lokalområder'.

ordinere aktivitetstilbud (Støckel 2007:3f). Projektperioden forløb fra 2004 til 2007, hvor det lykkedes at etablere aktiviteter i syv lokalområder.

Fritid til bevægelse i Århus

Partnerskabsprojektet i Århus kommune går under betegnelsen 'Fritid til bevægelse'. Initiativet blev taget af DGI Østjylland, og projektet blev derudover støttet økonomisk af kulturministeriets pulje, DGI samt af Århus kommune.¹¹ Formålet med projektet var at skabe alternative idrætstilbud for børn i 4.-7. klasse gennem et samarbejde mellem kommunale institutioner og idrætsforeninger. Der var således tale om en ældre aldersgruppe end i de to øvrige projekter. En anden væsentlig forskel er, at de nye idrætstilbud organiseres i en såkaldt fritidssportsforening – enten som en afdeling i en eksisterende idrætsforening eller som en ny selvstændig idrætsforening. Baggrunden for dette er blandt andet, at der ved projektets start var store problemer med pladsmangel i de kommunale institutioner. Fritidssporten blev derfor etableret som en løsning på dette problem, og kommunen støttede projektet med 480 særlige 1/3 puljepladser, hvilket vil sige 1/3 af en almindelig klubplads. Økonomien gav dermed mulighed for at ansætte daglige ledere i de enkelte lokale fritidssportsforeninger. Fritidssportsforeningerne er således selvstændige enheder, men hensigten er at de lokale projekter er organiseret i tæt samarbejde med de kommunale institutioner (Thøgersen 2006:2). Projektperioden forløb fra 2005 til 2008, og i foråret 2007 var der fritidssportsforeninger i 6 lokalområder og i alt var omkring 210 børn aktive.

4.2 De empiriske undersøgelser

Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund har stået for evalueringen af alle de ovenstående projekter. Dette har resulteret i et omfattende empirisk materiale, som giver mulighed for en tværgående analyse. I forbindelse med denne analyse er data fra evalueringerne suppleret med yderligere undersøgelser. Det samlede datagrundlag består af følgende:

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Fyn:

- Ni individuelle interviews med nøglepersoner i partnerskaber fra tre lokalområder. Nøglepersonerne kommer fra henholdsvis kommuner, institutioner og frivillige foreninger.
- Fokusgruppeinterviews i fem andre lokalområder, hvor der deltog repræsentanter fra kommunen, institutionsledere, foreningsledere samt pædagoger og frivillige instruktører.
- To spørgeskemaundersøgelser udsendt til projektets voksne deltagere, dvs. lokale koordinatore, institutionsledere, pædagoger og frivillige instruktører.

¹¹ Ved projektets start var det DGI Århusegnen, som nu indgår i DGI Østjylland.

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Bornholm:

- To spørgeskemaundersøgelser henholdsvis tidligt og sent i projektføreløbet udsendt til alle aktører i de pågældende lokalområder.
- I forbindelse med spørgeskemaundersøgelserne er der yderligere foretaget uformelle gruppeinterviews med centrale nøglepersoner fra de lokale partnerskaber.

Fritid til bevægelse i Århus:

- Individuelle interviews i otte lokalområder med daglige ledere i fritidssporten, foreningsledere, institutionsledere samt bestyrelsesformænd i fritidssporten.
- Fokusgruppeinterviews i to udvalgte lokalområder, hvor der ud over de ovenstående også deltog repræsentanter fra kommunen.

Som supplement til ovenstående datamateriale er der desuden anvendt dokumentarisk kildemateriale fra de forskellige projekter, primært i form af projektbeskrivelser, partnerskabsaftaler og lignende. I alt er der indsamlet data i 25 lokalområder. Da det ville være for omfattende at inddrage alle disse, er der udvalgt en række lokalområder til denne analyse.

4.3 De udvalgte lokalområder

Der er udvalgt en række lokalområder som vil danne udgangspunkt for denne analyse. Dette gælder tre lokalområder fra Århus, fem lokalområder fra Fyn samt to lokalområder fra Bornholm. I Århus er der udvalgt tre områder, der startede op i det første projektår, og derfor er de mest etablerede projekter.¹² Derudover er der tale om tre meget forskellige organiseringsformer, hvilket kan bidrage til at illustrere den diversitet, der er mellem de enkelte lokalområder. I BUB Bornholm er to områder udvalgt, fordi de ligeledes har opnået vidt forskellige resultater som følge af modelprojektet. I BUB Fyn er fem områder udvalgt, fordi de repræsenterer en stor spredning geografisk og demografisk såvel som i forhold til de resultater, der er opnået med at udvikle de lokale partnerskaber. I BUB Fyn skal det bemærkes, at nogle af kommunerne yderligere er delt ind i mindre lokalområder.¹³ Disse mindre lokalområder er typisk fordelt i forhold til de enkelte SFO'er i kommunen. I bilagene ses en kort beskrivelse af de lokalområder, der indgår i analysen.

¹² Lokalområderne i Århus betegnes efterfølgende som lokalområde 1-3 af hensyn til respondenterens anonymitet.

¹³ I BUB Fyn gik projektet i gang før kommunalreformen, og de nævnte lokalområder dækker således over 'gamle' kommuner. Det er inden for disse 'gamle' kommuner, at der yderligere er delt op i mindre lokalområder.

5 Analyse og diskussion af partnerskaber

Analysen og den tilhørende diskussion vil blive foretaget med udgangspunkt i den ovenstående teoretiske ramme med fokus på omgivelsernes betydning for partnerskaberne. Opdelingen mellem de enkelte niveauer vil dog ikke være så skarp i den empiriske analyse, som det er tilfældet i teorien. I analysen vil fokus således være på selve partnerskaberne og på samspillet mellem individer og organisationer internt i disse – dog med bevidstheden om, at de enkelte niveauer er indlejret i hinanden. Samspillet mellem individer og organisationer i partnerskaberne er således hele tiden afhængige af den øvrige samfundsmæssige og lokale kontekst, de indgår i. På baggrund af teorien, tidligere forskning og det empiriske materiale, er der identificeret følgende analysekategorier, som vil danne strukturen for analysen:

- 1) Partnerskabets organisering
- 2) Interaktion i partnerskaberne
- 3) Partnerskabets dynamik

Kategorierne er meget overordnede og vil derfor i analysen blive opdelt i mere specifikke underkategorier. På grund af partnerskabernes kompleksitet og den gensidige afhængighed mellem de enkelte faktorer er det dog vanskeligt at adskille kategorierne fuldstændigt i analysen. Det primære fokus vil være på interaktionen i partnerskaberne, der er helt central for partnerskabernes eksistens. Men også partnerskabets organisering og dynamik er centrale temaer, der vil blive behandlet.

5.1 Partnerskabets organisering

I forhold til partnerskabets organisering vil det blive belyst, hvilke typer af partnerskaber der er tale om. Mere specifikt vil dette afsnit omhandle, hvordan man i de enkelte lokalområder har valgt at organisere partnerskabet (jf. gennemgangen af partnerskabsbegrebet i kapitel 2). Også forskellene mellem de tre overordnede projekter vil indgå i dette afsnit. Derefter vil der blive kigget nærmere på den lokale kontekst. Evalueringerne har vist, at de enkelte projekter er organiseret på meget forskellig vis, selvom de indgår under de samme overordnede rammer. Derfor er det nærliggende at antage, at forskellige aspekter af den lokale kontekst kan spille ind.

5.1.1 Typer af partnerskaber

Et interessant aspekt i forhold til forskellige typer af partnerskaber er, hvorvidt partnerskabet har udviklet sig fra et lokalt initiativ, eller hvorvidt det er initieret fra oven.¹⁴ For alle de partnerskaber, der danner udgangspunkt for denne analyse, gælder det, at projek-

¹⁴ Jf. Harding og McQuaid.

terne primært er initieret ovenfra. Først fra statsligt niveau via kulturministeriets pulje, men også på lokalt plan hvor DGI (og til dels kommuner og amt) forsøger at få parterne til at samarbejde.¹⁵ Partnerskaberne er dermed ikke opstået af sig selv. På den anden side er der også bottom-up elementer i alle tre projekter. Fra det overordnede niveau er der givet mulighed for at etablere partnerskaber, men deltagelsen i partnerskaberne er frivillig, og mobiliseringen er foregået ude i lokalområderne – dog med hjælp fra de projektledere - og konsulenter, der har været tilknyttet. Begge veje kan være problematiske, og der er ofte tale om en blandet proces. I de tre undersøgte projekter har påvirkningen fra oven dog været det primære. Ifølge McQuaid starter mange projekter netop med en top-down proces, hvorefter udviklingen af de lokale projekter kan have karakter af en bottom-up proces (McQuaid 2000:17).

Når påvirkningen fra oven i nogle tilfælde kan være problematisk skyldes det, at lokale aktører kan føle, at processerne foregår hen over hovedet på dem. Dette var i nogen grad tilfældet i et område i Århus og i enkelte lokalområder i BUB Fyn, hvor det var den lokale idrætsforening, der tog initiativet, og først derefter forsøgte man at inddrage institutionerne. Derved har alle parter ikke nødvendigvis det samme ejerskab og engagementet i partnerskabet. Omvendt kan top-down processen være med til at sætte nogle tiltag i gang, der ellers ikke ville have været basis for. Det kan også være en fordel at være en del af et større og mere overordnet projekt, hvor der er mulighed for at trække på erfaringer fra andre lokalområder, som er i samme situation. I denne sammenhæng har det været afgørende for BUB Fyn projektets udvikling i de mange lokalområder, at der har været to centrale koordinatore fra henholdsvis Fyns Amt og DGI. De har bl.a. bidraget til at løse lokale problemstillinger vedr. udbud og evaluering af aktiviteter, hjulpet med vidensdeling på tværs af de deltagende kommuner og har arrangeret en stor del af de kurser, som især pædagogerne og de frivillige instruktører blev tilbudt i projektet. På samme måde har DGI's projektledere på projektet i Århus og Bornholm haft ligeså stor betydning for udviklingen af projektet i de enkelte lokalområder.

Kigges der nærmere på organiseringen af samarbejdet mellem den offentlige og den frivillige sektor, varierer dette meget mellem de tre projekter. I Århus dannes der en særlig fritidssportsforening til at varetage de fysiske aktiviteter for børnene, og hensigten er, at dette sker i et samarbejde mellem de lokale institutioner og idrætsforeninger. Fritidssportsforeningen fungerer typisk som en separat enhed med egne medlemmer, selvom dette varierer mellem lokalområder. I BUB på Fyn foregik samarbejdet ved, at SFO'erne sammen med de lokale idrætsforeninger arrangerede aktiviteter for SFO-børnene et antal gange om ugen. Organiseringen på Bornholm har været af mere løs og netværksbaseret karakter, men i nogle områder er der, som på Fyn, blevet arrangeret ugentlige idrætsaktiviteter i nogle af områderne. I andre områder har samarbejdet været begrænset til at arrangere enkeltstående dage med idrætsaktiviteter (Støckel 2007). Der er dermed tale om tre meget forskellige organiseringsformer, og det er særligt projektet i Århus, der adskiller sig fra de to øvrige projekter på grund af etableringen af særlige fritidssportsforeninger.

¹⁵ Jf. den type partnerskaber, som Geddes kalder 'frivillige partnerskaber', der indgås på frivillig basis men ofte etableres som respons på et politisk initiativ (Geddes 2005:12).

Organiseringen varierer imidlertid også inden for de tre overordnede partnerskabsprojekter.

I ét af områderne i Århus er der et meget tæt samarbejde mellem fritidssporten og den lokale fritidsklub. Den daglige leder er formelt ansat i fritidsklubben og lejes ud til foreningen. Derudover er de ansatte i fritidssporten med til personalemøder i fritidsklubben, og nogle af fritidsklubbens medarbejdere fungerer som instruktører i fritidssporten. Endelig er der også et samarbejde omkring aktiviteter, da børnene i fritidsklubben har mulighed for at tilmelde sig nogle af de aktiviteter, der foregår i fritidssporten. Ud over samarbejdet med fritidsklubben er fritidssporten organiseret som en afdeling af den lokale idrætsforening. I et andet område er organiseringen noget anderledes, da det ikke er lykkedes at etablere et samarbejde med de kommunale institutioner i området. Den daglige leder er derfor ansat af forældrebestyrelsen i selve fritidssportsforeningen, og der samarbejdes heller ikke om aktiviteter. Også her er fritidssporten optaget som en afdeling af den lokale idrætsforening og sidder med i hovedbestyrelsen. I det sidste område findes det tætteste samarbejde mellem fritidssporten og SFO'en. Der samarbejdes om redskaber og faciliteter, og fritidssporten er organiseret under SFO'ens forældre fodboldforening. Den daglige leder er ansat i DGI og lejes ud til fritidssporten. Endvidere har fritidssporten et mere løst samarbejde med den lokale fritidsklub omkring aktiviteter.

I BUB Fyn har man i Gudme f.eks. valgt at sende børnene fra SFO'erne med offentlige transportmidler ud til de forskellige idrætsforeninger for at benytte foreningernes vanlige faciliteter, mens man i stort set alle andre lokalområder har valgt at lade foreningernes instruktører komme til SFO'erne og anvende faciliteterne dér.¹⁶ I BUB Bornholm blev der i Rønne valgt en model, hvor de involverede foreninger kunne byde ind med deres forskellige aktiviteter i forskelligt omfang til SFO'erne. Her er således blevet etableret et uformelt og opgaverelateret netværk, der i ad hoc form har bidraget til at udvikle aktivitetsforløb i projektperioden. Men i forhold til de to andre projekter har det på Bornholm været endnu sværere at få de frivillige foreninger til overhovedet at involvere sig i idrætsprojekterne i skolernes eller SFO'ernes åbningstider og bidrage med frivilligt arbejde.

Med hensyn til rolle- og ansvarsfordelingen mellem institutioner og idrætsforeninger er der også lokale forskelle. Dette gælder f.eks. i forhold til hvem, der indkalder til koordineringsmøder og evaluerer aktiviteterne. Samlet varierer det meget, hvilke aktører der er involveret i projektet, samt hvor tæt samarbejdet er. De forskellige organiseringsformer kan skyldes en lang række forhold. Eksempelvis kan den lokale kontekst have betydning for, hvordan de lokale partnerskaber udvikles.

5.1.2 Den lokale kontekst

For alle tre partnerskabsprojekter gælder det, at aktørerne i lokalområderne har stor frihed til selv at udforme og udvikle partnerskabet. Denne frihed giver forskellige former for organisering af de lokale partnerskaber samt forskelle på, hvor godt samarbejdet fungerer. En del af forklaringen på dette kan findes i de forskellige lokale kontekster, som kan ses

¹⁶ Ofte bruger SFO'erne i forvejen skolernes gymnastiksale, idrætshaller og udendørs arealer til deres aktiviteter.

som en del af partnerskabernes institutionelle omgivelser. De involverede organisationer og aktører er således påvirket af den kontekst, de arbejder i. Der er flere forhold i den lokale kontekst, der kan have betydning.

Først og fremmest kan befolkningsgrundlaget have betydning for, hvilke typer af partnerskaber, der er potentiale for. Således må det formodes, at den organisering, der ses i Århus, kræver et større børnegrundlag end BUB på Fyn og Bornholm, da der i Århus oprettes selvstændige enheder for fritidssport. Denne organisering ville formodentlig have vanskelige kår i en lille landsby på Fyn, og også i enkelte lokalområder i Århus viste der sig at være manglende tilslutning til fritidssporten. Dette kan naturligvis også skyldes andre årsager, men befolkningsgrundlaget må forventes at spille en rolle. Organiseringsformen i Århus har vist sig særlig velegnet i områder, hvor der var venteliste til de offentlige tilbud, og ventelisteproblematikken var en væsentlig årsag til etableringen af fritidssporten i flere lokalområder.

I forlængelse af dette kan også de mere geografiske aspekter have betydning. Herunder kan det have betydning hvilken type af lokalsamfund, der er tale om. Som nævnt findes der mange forskellige typer af lokalsamfund, og der kan overordnet skelnes imellem, hvorvidt der er tale om en del af en større by eller et lille lokalsamfund. Mange af partnerskaberne på Fyn og på Bornholm er etableret i mindre lokalområder, mens det i Århus i høj grad er tale om bydele, forstæder eller større landsbyer tæt på Århus.¹⁷ Det kunne umiddelbart forventes, at der ville være størst basis for et samarbejde i et lille lokalsamfund, hvor alle kender alle, og hvor det er nærliggende, at der findes en højere grad af lokal identitet, end det er tilfældet i en større by. Selvom det er vanskeligt at konkludere ud fra så få cases, er der imidlertid ikke noget der tyder på, at dette er det generelle billede. Der findes både små og store lokalsamfund, hvor samarbejdet fungerer, og hvor det fungerer mindre godt.

Som et eksempel på dette er der i område 1 i Århus-projektet, der er en bydel i Århus, et meget tæt samarbejde mellem fritidssporten og institutionerne, og også den lokale idrætsforening er involveret. I område 2, der er en landsby uden for Århus, har det omvendt været vanskeligt at etablere et samarbejde mellem fritidssporten og institutionerne, selvom der er tale om et mindre og mere afgrænset lokalsamfund. Denne forskel kan dog også skyldes, at ventelisteproblematikken har været mere fremtrædende i område 1, hvorfor man i lokalområdet følte det nødvendigt at finde en løsning på problemet.

En anden faktor, der kan have betydning, er den geografiske afstand mellem de lokale aktører. Afstanden er ikke nødvendigvis afgørende, men i de belyste lokalområder ser det ud til, at kort afstand kan have positiv betydning for samarbejdet. Man møder hinanden naturligt i hverdagen, og også delingen af faciliteter er lettere, hvis de deltagende aktører fysisk er placeret tæt på hinanden. Som et eksempel på dette er fritidssporten i område 1 i Århus placeret tæt ved både fritidsklubben og området idrætsanlæg. I område 2 er fritidssporten placeret i tilknytning til området idrætshal og idrætsforeningens faciliteter,

¹⁷ Med undtagelse af lokalområderne omkring Vestre Skole og Højstrupskolen i Odense, der begge ligger inde i byen.

hvilket gør det let at dele redskaber med idrætsforeningen. I områder, hvor den geografiske afstand er længere, kan man også se fordele i større nærhed mellem samarbejdspartenerne:

”Vi synes jo, at [fritidssporten] skal over i den store forening og være i deres klublokaler. Så det arbejder vi på, at det kan komme på plads efter sommerferien. Dels kan det få en forankring her, plus at så ville de være lige her. Og det er vores gamle børn langt hen ad vejen. Så kunne de være med, hvis vi laver et eller andet, og vi kunne få et meget tættere samarbejde. [Den daglige leder] har også et samarbejde med den lille klub med 30 børn, som ligger herovre. Det kunne også blive meget tættere, hvis det lå lige op af hinanden” (SFO-leder, Århus).

”Der er mange muligheder, og projektet har da åbnet op for nogle nye tanker – for nogle nye samarbejdsformer. Vi har jo aldrig arbejdet sammen sådan før – foreninger og institutioner på den måde... Jeg tror at en by som Gudbjerg, som har deres forening og sportsplads lige ved siden af, hvor alting foregår... at de har lært rigtig meget af det.” (SFO-leder og medkoordinator, Gudme)

Samlet kan geografisk nærhed mellem aktører dermed facilitere et samarbejde, men det udelukker dog ikke, at et samarbejde kan fungere godt over større afstande. Endelig kan det have betydning, hvilke traditioner der er for samarbejde i et lokalområde. I nogle lokalområder er det naturligt at samarbejde med andre lokale aktører omkring arrangementer i lokalområdet, mens der i andre områder ikke er tradition for den slags samarbejde.

”[Område 3] er lidt speciel – lidt som landsby i storbyen. Vi har et tæt samarbejde, fordi vi dækker denne landsby tilsammen” (SFO-leder, Århus).

Et andet eksempel på dette er udviklingen af partnerskabet omkring Hyllehøjskolen i Middelfart i BUB Fyn, som fik en god start, idet der i forvejen havde været et stærkt og velfungerende netværk mellem de forskellige aktører, inden BUB-projektet kom til.

De lokale aktørers karakter kan ligeledes have betydning for samarbejdet. Her tænkes særligt på, at det kan have betydning hvilken type af forening, der er tale om. Er der tale om en ren ’aktivitetsforening’, der kun har øje for foreningens idrætslige aktiviteter, eller har foreningen også et islæt af ’den lokale forening’, der i højere grad har øje for lokalsamfundet som helhed (Ibsen 2006). I den forbindelse kan det nævnes, at flerstrengede foreninger ofte har et bredere sigte, end enstrengede foreninger har, og derfor har flerstrengede idrætsforeninger ofte et element af lokalt engagement, og vil gerne være en væsentlig del af lokalsamfundet.¹⁸ Undersøgelserne af de tre partnerskabsprojekter viser da også, at en stor del af de interviewede faktisk kommer fra flerstrengede foreninger:

¹⁸ Dette er dog langt fra en betingelse for foreninger til at indgå i partnerskaber.

”Hvis de kan komme ind og snuse lidt til det, så bliver de også nemmere en del af foreningslivet, - hvis man er vant til at komme der, og ens kammerater er der. På den måde vil vi jo gerne være en del af lokalsamfundet, som man er ude på landet, hvor alle er en del af en klub. Så på den måde håber vi at tilføre lokalsamfundet et eller andet.” (Formand for idrætsforening, Århus)

”Jeg ser det som den sprække ind i den udvikling, der er i [idrætsforeningen], som hænger sammen med byudvikling. Nu bliver jeg storladet, men det er vi faktisk i gang med at arbejde på. Og der ser jeg [fritidssporten] som det første skridt i forhold til at bløde op på den traditionelle idrætsforening. Ved at have taget [fritidssporten] ind, med det der idrættslige men også det sociale ben, som det står på, der er man allerede i gang med at bløde noget op. Og det ser jeg som det første skridt i forhold til at lave fysisk udvikling af idrætscentret, i sammenhæng med et ændret indhold.” (Næstformand for idrætsforening, Århus)

”Der var det jo sådan set mig, der ringede op på kommunen og sagde, at vi skulle forsøge at undersøge, om det var noget vi skulle være med i...” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Udtalelserne understreger den selvforståelse, som mange af nøglepersonerne i projekterne udtrykker, og som i mange tilfælde kendetegner de idrætsforeninger, der gerne bidrager til lokalsamfundet, og dermed medtænker de også det sociale og ikke kun det idrættslige element i foreningen.

Opsummerende er der ingen tvivl om, at den lokale kontekst kan have betydning for, hvordan de lokale partnerskaber udvikles, og hvordan organiseringen foregår i lokalområdet. Det ser ud til, at nærhed til faciliteter og øvrige samarbejdspartner har en række fordele, og på samme måde kan traditioner for samarbejde være med til at facilitere processen. Ingen af delene er dog en betingelse for, at partnerskabet kan komme op at stå. Samlet er der dermed ikke belæg for at konkludere, at nogle bestemte lokalområder egner sig bedre til partnerskabsprojekter end andre, men der er stor forskel på de lokale betingelser. Essensen er derfor, at der bør tages hensyn til de lokale forskelle, der er, så lokalområdets muligheder udnyttes bedst muligt.

5.2 Interaktion i partnerskabet

Det helt centrale i denne analyse er den interaktion, der foregår i partnerskaberne. Der er en række forhold, der kan have betydning for denne interaktion, og som dermed også kan have betydning for, hvordan samarbejdet mellem parterne og projektet som helhed fungerer. Her vil der blive fokuseret på de følgende faktorer: Personafhængighed, motivation, formalisering, omstillingsparathed, ressourcer og kompetencer, anerkendelse, ligeværd

samt udbyttet af partnerskabet. Hvor der i det foregående afsnit var fokus på strukturer i den lokale kontekst, er der i dette afsnit i højere grad fokus på de organisationer og aktører, der indgår i partnerskaberne.

5.2.1 Personafhængighed

Partnerskaber er ofte netværksbaserede, idet de er skabt i allerede eksisterende netværk.¹⁹ Selvom det er foreningerne og institutionerne, der formelt indgår samarbejdsaftalerne, er det reelt enkelte nøglepersoner eller ildsjæle, der former og driver samarbejdet frem. Denne afhængighed af enkeltpersoner er et karakteristika, der kendetegner mange af de lokale partnerskaber.²⁰ Således er det ofte nogle få ildsjæle, der holder projektet kørende:

”Det positive er, at vi har fået ansat [den daglige leder], som er helt speciel [...] Det er guld værd at finde sådan en person. Jeg tror, det er det, det står og falder med, - at vi finder de rigtige personer. Nogen som vil det her, og som er der.” (SFO-leder, Århus)

”De folk, der styrer det, har vi kun ros til overs for. De gør et kæmpe stykke arbejde. Jeg kender ikke ret meget til de andre, men [den daglige leder] hun er unik. Hun har tilført klubben noget, som man skal lede længe efter. Hendes begejstring og hendes vilje.” (Formand for idrætsforening, Århus)

”Da vi ville udbygge vores aktiviteter efter det første år, prøvede vi at tage kontakt til nogle nye foreninger, hvor der enten ikke kom svar, eller også kom der et negativt svar. Men går man så til en anden mand i samme forening – så får piben lige pludselig en anden lyd, fordi der er én, der brænder for det eller en ildsjæl...” (SFO-leder, Fyn)

”Kontakten til de enkelte idrætsgrene skal ske direkte til instruktørerne, er min erfaring. Men selvfølgelig skal kontakten ske med opbakning fra idrætsforeningernes ledelse! Eksempelvis har jeg her efter sommerferien mailet direkte til foreningernes ledelse og bedt om tilbagemeldinger om aktiviteter på selvvalgte datoer. Tilbagemeldingerne sker kun i enkelte tilfælde. Hvis man derimod går direkte ud til de instruktører, som skal forestå aktiviteten, er der ingen problemer. Enkelte skal lige undersøge, om de kan få fri fra arbejde, andre instruktører melder straks, hvilken dato der passer dem bedst!” (Halbestyrer og lokal koordinator, Bornholm)

19 De fleste partnerskaber er således opstået mellem organisationer, der enten har kendt hinanden i forvejen, eller som er blevet introduceret til hinanden via et fælles netværk. I BUB Fyn's tilfælde har Fyns Amt og DGI sammen annonceret efter interesserede lokalområder.

20 Personafhængighed er for så vidt også ofte et grundvilkår for de enkelte parter i partnerskabet. De 'ildsjæle', der engagerer sig i partnerskaber, er ikke 'frie' ressourcer men folk, der i forvejen er i foreninger eller SFO – og når de trækker sig ud af partnerskabet, går de tilbage til deres egen organisation.

Som citaterne illustrerer, er ildsjælene særlige ressourcepersoner, som er utroligt vigtige for de enkelte lokalområder, og som kan være en væsentlig styrke for projektet. De engagerede ildsjæle tilfører stabilitet og kontinuitet i øjeblikket og tilfører også den energi, som er nødvendig for at få projektet til at fungere. Derudover kan ildsjælernes engagement være med til at smitte andre af de involverede aktører. Endelig er det vigtigt, at der er nogle stærke kræfter, som kan koordinere samarbejdet og tage initiativ til nye tiltag. Omvendt kan denne personafhængighed også være en svaghed og gøre partnerskabet sårbart, da det kan have alvorlige konsekvenser, såfremt centrale nøglepersoner vælger at søge andre græsgange. Eksempelvis kan der være risiko for at miste den viden og de erfaringer, som de involverede nøglepersoner har opnået, og i værste tilfælde kan det ske, at hele projektet falder fra hinanden, fordi mange opgaver har været knyttet op på enkeltpersoner. Et lokalt partnerskab i BUB Fyn havde f.eks. oplevet et lederskifte i en SFO i starten af projektperioden, som tvang de andre nøglepersoner til at involvere sig yderligere i projektet. Resultatet blev, at de tilbageværende nøglepersoner selv overvejede at træde ud af samarbejdet på grund af den ekstra arbejdsbyrde.

Personafhængigheden forstærkes også af, at en del af partnerskabets nøglepersoner både er involveret i skole, SFO og foreningsliv.²¹ Dermed får disse personer næsten helt automatisk en central rolle i samarbejdet, idet de ofte besidder dobbeltfunktioner:

”Det var mange af mine forældre, der også er en del af gymnastikforeningen – så for os har det været den daglige kontakt, som vi har haft hele tiden, som bare er fortsat på et plan, hvor vi bare har sat os ned og snakket om noget andet.” (SFO-leder, Fyn)

”... min medkoordinator, som reelt er SFO-repræsentant, er faktisk også foreningsrepræsentant. Så hun har faktisk et ben i hver lejr – så hun kender til foreningsproblematikken og kender til tankegangen i SFO og SFO’ernes virkelighed. Det er virkelig en meget praktisk nøgleperson for også at fastholde den her koordinering og også for at få den skrevet ned.” (Kommunal koordinator, Fyn)

”Vi er et lille lokalsamfund, og vi har nogen ansat, som også er med i foreningerne. Det er nemmere at komme til nogen, man kender. Den relation man har i forvejen... de steder, hvor der kommer pædagoger, som ikke kender foreningerne, har haft det svært. Hvis man har nogen, der kender idrætsforeningerne, og ved hvem man skal snakke med, betyder det meget.” (Pædagog og lokal medkoordinator, Fyn)

Personafhængigheden gør det centralt at overveje to forhold: Hvordan kan man mindske afhængigheden af enkeltpersoner, og hvordan kan man mindske risikoen for, at nøglepersoner forsvinder fra projektet? I forhold til det førstnævnte er det vanskeligt at undgå, at enkelte personer spiller en central rolle for projektet, da ildsjæle samtidig er en betingelse

²¹ Derudover er mange af nøglepersonerne lokalt bosiddende, hvilket kan være et udtryk for gode lokale forbindelser.

for, at projektet kommer op at stå. Der er imidlertid en række forholdsregler, der kan mindske tabet, såfremt en nøgleperson forsvinder fra projektet. En mulighed kunne være at inddrage flere parter i projektet, så ansvaret er fordelt blandt flere personer:

”Men jeg kan godt forstå din frygt, fordi hvis der nu er to, og den ene ryger ud, og den anden måske ikke er så meget ildsjæl, jamen dør hele projektet så? Hvorimod hvis man bliver endnu større og bliver flere ildsjæle, jamen så er man mindre sårbar, hvis der er en, der rejser.” (Bestyrelsesformand, Århus)

”Det handler vel også om at søge ind i et større fællesskab. Vi kan konstatere, at I har en størrelse, hvor I er sårbare. [...] Og hvad kan man så gøre, når man selv er sårbar? Så kan man søge i læ ikke, og det gør I så, forstå billedet ret, men ved at være med i [idrætsforeningen], så får I noget, som ikke er personafhængigt, fordi vi er 17 i hovedbestyrelsen.” (Næstformand i idrætsforening, Århus).

Et samarbejde på tværs og inddragelse af flere personer kan dermed mindske de risici, der er forbundet med personafhængigheden, og selve partnerskabstanken er jo også netop baseret på et bredt samarbejde, så ansvaret er fordelt på flere parter. Virkeligheden viser dog, at det alligevel ofte er få personer, der påtager sig opgaverne. I forhold til at mindske risikoen for, at ildsjælene forsvinder fra projektet, kan det forsøges at fremme de faktorer, der motiverer aktørerne til at være aktive i projektet. Omvendt kan det også forsøges at mindske de faktorer, der kan få ildsjælene til at miste motivationen og engagementet i forhold til projektet. Det er disse forhold, der vil blive kigget nærmere på i det følgende afsnit.

5.2.2 Aktørernes motivation

At indgå i partnerskaber kræver oftest en stor arbejdsindsats af de deltagende aktører. Det interessante er derfor, hvad der motiverer de enkelte aktører til at yde en ekstra indsats for at få projektet/partnerskabet til at fungere. Det er forskellige faktorer, der nævnes, når der spørges ind til, hvad der motiverer aktørerne til at arbejde med projektet. Generelt tyder interviewene på, at den primære motivationsfaktor i projekterne er arbejdet med børnene og idrætten:

”Det motiverer mig i og med, at idræt rummer så mange ting, og det gør det så nemt at arbejde med pædagogisk [...] Som barn er man lidt fastlåst i forhold til, hvad man kan gå til i området. Så det med, at jeg får mulighed for at åbne øjnene på de her børn, det er enormt spændende.” (Daglig leder, Århus)

”Jeg har arbejdet med børn og unge i mange år, og sporten er noget jeg altid har brændt for. Det er dejligt, at den slags initiativer kan gøre en forskel.” (Formand for idrætsforening, Århus)

”At give børn gode oplevelser – men så sandelig også mig selv, fordi jeg kunne se på projektet, da det blev lagt frem, at vi som personale kunne få nogle goder, at vi kunne blive inspireret af nogle DGI-ting og kurser – det synes jeg var inspirerende for mit personale, at de fik de muligheder... Det har været motiverende for personalet at få et større kendskab til, hvordan man kan aktivere børn. Og det har børnene også fået masser af glæde af.” (SFO-leder, Fyn)

For foreninger kan en anden motivationsfaktor også være mulig for at tiltrække nye medlemmer eller øge synligheden i lokalområdet:

”Vi er jo en lille forening. Vi kan jo ikke tilbyde så mange aktiviteter og ville gerne være lidt mere synlige i lokalsamfundet, og derfor var det en kærkommen gave til os at kunne være med i det her projekt. Det var ligesom os, der var med til at finde på, hvad vi skulle tilbyde. Dvs. at vi er blevet en fast bestanddel i alle de hjem, der har modtaget en seddel hver 4. uge om, hvad der nu tilbydes i BUB. Så det er synligheden for idrætsforeningen også...” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

I BUB Fyn's tilfælde har de forskellige kurser, som har været udbudt til foreningernes instruktører og SFO'ernes pædagoger ligeledes vist sig som en vigtig motivationsfaktor. Dette fremgår bl.a. af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor de respondenter, der har taget imod kursustilbuddene, er overvejende positive.

Især pædagogerne har taget godt imod kursustilbuddene, som projektets overordnede koordinatore i BUB Fyn har stået for. De udbudte kurser har dermed været med til at skabe forskellige platforme for udviklingen af samarbejdet og de forskellige aktiviteter i partnerskaberne.

I BUB Bornholm gentager dette billede sig, hvor lidt over halvdelen af de personer, der var involveret i fysisk aktivitet med børn og unge, deltog i et eller flere kurser, der er blevet afholdt i forbindelse med projektet. Størstedelen af disse personer angiver, at de har opnået idrætsfaglige kvalifikationer, at disse er anvendelige, at det har ført til mere fysisk aktivitet for børnene, og at de gerne vil af sted på kursus igen.

Ud over den direkte motivation har projekterne også i mange tilfælde medført værdifulde sideeffekter, som ligeledes kan bidrage til parternes motivation. Eksempelvis kan partnerskabsprojekterne bidrage til aktørernes faglige udvikling samt til opbygningen af netværk i lokalområdet:

”Det har været spændende. Man har fået forbindelse ind i DGI og har fået udbygget sit netværk endnu engang med endnu flere mennesker. Det er det gode ved et projekt som dette. Når man har været i gamet i så mange år, så kender man alt og alle. Man ved, at man kan lige ringe til den og den. Det er godt at få udbygget sit netværk til glæde og gavn for hele lokalsamfundet.” (SFO-leder, Århus)

”Jeg synes, det har været berigende at få det samarbejde med foreningerne. Jeg synes, vi har lært meget af hinanden, og jeg tror at foreningerne har kunnet skæve lidt til, hvordan pædagogerne håndterer børnene også i konfliktsituationer, og pædagogerne har kunnet lære meget af, hvordan man organiserer en aktivitet. Så jeg synes, det har været rigtig godt – det har været givtigt begge veje.” (Koordinator, Fyn)

Det er forhold som disse, der kan være med til at fremme aktørernes motivation for at arbejde med partnerskabet, og det må forsøges at synliggøre disse faktorer og det, de medfører. Omvendt er det også centralt at se på, hvad der kan få aktørerne til at miste deres engagement i partnerskabet. Erfaringerne fra de udvalgte projekter viser, at der særligt i startfasen kan være stor usikkerhed forbundet med, hvad det vil sige at indgå i projektet, hvilke konkrete opgaver der er, samt hvilke rammer projektet foregår under.

Blandt de involverede i område 2 i Århus er der således enighed om, at en form for startpakke fra DGI's side kunne have afhjulpet nogle af de frustrationer, der har været i løbet af projektperioden:

”Det ville i hvert fald også forlænge, jeg ved ikke, om man kan kalde det honeymoonfasen. Den dér nybyggerildsjæl, den har det jo med at mistrives noget i forsøget på at opbygge sådan nogle administrative strukturer – det er i hvert fald sådan et typisk billede. Og ved at have sådan nogle klare markeringer fra en startpakke eller fra DGI, så skulle man også bruge mindre energi på det. Og sådan en nybygger i [fritidssport] regi er jo typisk en, der vil noget med børnene og med forældrene for at finde sprækkerne, ikke. Så jeg tænker, at den der startpakke også ville have den effekt, at man i højere grad kan kaste sig over det, man egentlig er her for.” (Næstformand i idrætsforening, Århus)

I BUB Fyn og BUB Bornholm var en stor del af frustrationerne forbundet med manglende afklaring vedrørende projektets ambitionsniveau, samt hvilke krav de forskellige aktører har skullet opfylde. Dette behandles yderligere i afsnittet om omstillingsparathed. Generelt handler det således om at reducere den usikkerhed, der måtte være hos de involverede aktører og at gøre det nemmere at indgå i partnerskabet. Derfor har det også spillet en væsentlig rolle, at der har været projektledere/overordnede koordinatore tilknyttet i de tre forskellige projekter. Praktiske erfaringer har vist, at det kan styrke motivationen og reducere usikkerheder, når koordinatorene tager ansvar for, at de lokale aktører samles, og de indbyrdes aftaler korrigeres og formaliseres i fællesskab.

5.2.3 Formalisering

Et partnerskab kan formaliseres på flere måder – blandt andet gennem møder samt skriftliggørelse af aftaler og procedurer i samarbejdet. Dette kan gøres gennem særlige partnerskabsaftaler, hvor formålet med partnerskabet samt de enkelte aktørers ansvarsområder uddybes. I aftalerne er det muligt at skabe fælles afklaring og beskrive bl.a. mål,

aktiviteter, organisering, principper for og evaluering af samarbejdet mellem parterne.²² Skriftliggørelse af procedurer og aftaler kan desuden være med til at mindske personafhængigheden, fordi det kan gøre det lettere for nye personer at indtræde i projektet. Indholdet af mange af aftalerne viser imidlertid, at denne del af formaliseringen af et samarbejde ofte nedprioriteres, eller at de indgåede samarbejdsaftaler ikke efterfølgende bliver justeret eller brugt i forbindelse med en evaluering af samarbejdet i projekterne:

”Det er ikke noget, vi tænker over, at vi har skrevet en aftale, som vi refererer til. Vi har bare et samarbejde. Nu begynder vi at udvide samarbejdet med SFO’en med noget uddannelse af nogle 5.-6.-klasser, ved at vi tilbyder nogle ting ind i et skoleforløb. Men jeg tænker ikke over, hvad jeg har skrevet her – jeg kan ikke huske, hvad jeg skrev for et halvt år siden.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

I de fleste af de undersøgte partnerskaber er der dog en bevidsthed om, at processen med at udfylde samarbejdsaftalerne er vigtig i forhold til afklaring af indbyrdes forventninger og rollefordelingen i samarbejdet:

”Jeg ved ikke med selve papiret, som er meget skematisk, men det er meget vigtigt at vide, hvad man forventer af hinanden, og hvad hinandens roller er i det her.” (SFO-leder/ koordinator, Fyn)

”Vi ved jo, hvad vi har aftalt med hinanden. Vi lavede et udkast, og det brugte vi lang tid på at få tilpasset, så alle kunne se sig selv i det. Men jeg ved ikke, hvordan foreningerne har brugt det, men vi har da været bevidste om, at det var det her, vi gerne ville have ud af det... det er meget vigtigt at vide, hvad man forventer af hinanden, og hvad hinandens roller er i det her.” (Koordinator, Fyn)

Afholdelse af møder kan være med til at sikre kommunikationen mellem parterne, og kan desuden bidrage til, at alle parter føler sig som en del af processen. Erfaringerne viser imidlertid, at mødefrekvensen mellem SFO og forening har været lille og meget svingende.²³ Og når de mødes, er det ofte SFO’en, der har taget initiativet med indkaldelsen og med planlægningen af aktiviteter:

”Der er faste møder i form af bestyrelsesmøder i fritidssporten. Samarbejdet mellem SFO’en og fritidssporten kører bare i dagligdagen.” (SFO-leder, Århus)

”Vi har jo lavet en samarbejdsaftale – vi har jo mødtes en gang og lavet en aftale, turnusordning for et år, og så er vi mødtes en gang til for det næste år... I løbet af

²² Derudover har man i nogle lokalområder i BUB Fyn benyttet bilaterale aftaler mellem de enkelte aktører i partnerskabet til at præcisere samarbejdets præmisser yderligere.

²³ Mødeaktiviteten har (måske meget naturligt) været størst i opstartsfasen af de undersøgte partnerskabsprojekter.

året er der stort set ikke noget. Når det er den ene forening, der stopper og den næste forening, der skal i gang – så er det SFO'en, der kommer indover og koordinerer.”
(Foreningsrepræsentant, Fyn)

I BUB Bornholm vidner en gennemsnitlig mødefrekvens på ca. 2 møder i løbet af projektet om, at man generelt ikke fandt det nødvendigt at mødes. En del af projektdeltagerne gav dog også udtryk for, at man kendte hinanden godt og tit ordnede tingene 'hen over køledisken' i Brugsen, og at der derfor ikke var grund til at gøre det så formelt. Evalueringen af BUB Bornholm viser dog tydeligt, at der har været mange uafklarede spørgsmål, som burde have været diskuteret på et mere formelt plan. Ikke fordi der har været problemer mellem parter, der kendte hinanden godt, men snarere fordi der var parter, som ikke blev informeret om vigtige beslutninger fra disse uformelle snakke.

Derudover har det ligeledes knebet med at evaluere aktiviteterne og lave erfaringsopsamling på skrift.²⁴ Modviljen mod 'papir-arbejdet' har været mest tydelig i de frivillige foreninger, hvilket illustreres af følgende udtalelse fra BUB Fyn:

”Der burde man nok egentlig have et eller andet møde, hvor både SFO'erne og instruktørerne var samlet. I princippet burde det faktisk være før og efter forløbet, for man glemmer det jo... Der var et kursus, hvor vi så nogle evalueringsskemaer – men jeg tror ikke, at det bliver brugt... Men det har vi nok ikke været gode nok til! ... Og så skal vi også være bedre til at få det ned på skrift – for hvad er det lige, der er sket i løbet af de tre år, når man når der hen af.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Omvendt har foreningerne aldrig været vant til at arbejde med fælles evalueringer og erfaringsopsamlinger og foretrækker langt hen af vejen en mere uformel model:

”Der er brug for, at der er noget personale her på stedet, som er lokale og kender os ude i foreningerne, så vi stadigvæk kan have det samarbejde og vi lige får sludret lidt, når vi mødes nede i klubben eller købmanden... Så det ikke bliver så formelt, at vi skal have skrevet en mail.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Især de frivillige foreningers hang til en mindre grad af formalisering i samarbejdet giver et indtryk af, at der er væsentlige forskelle mellem henholdsvis kommunernes, institutionernes og foreningernes opfattelse af, hvad et partnerskab kræver. Forskellene er langt hen af vejen et spørgsmål om kultur – men kan også opfattes som mangel på omstillingsparathed eller ressourcer hos foreningerne.²⁵

I mange lokalområder er samarbejdet således baseret på uformelle kontakter mellem de involverede parter, mens de mere formaliserede møder, hvor alle parter er repræsenteret, ikke afholdes særlig ofte. I enkelte tilfælde er samarbejdet dog mere formaliseret.

24 Selvom evaluering indgår i samarbejdsaftalerne og fremhæves på BUB Fyn projektets hjemmeside.

25 Især de frivillige fra foreningerne er ikke vant til at opererer med skriftliggørelse. For dem bygger samarbejdet på tillid mellem de forskellige parter.

Dette gælder eksempelvis i område 1 i Århus, hvor lederen af fritidssporten deltager i alle personalemøder i fritidsklubben:

"Jeg sidder herovre hver torsdag og kan forklare dem, hvad der sker ovre hos os, og de kan spørge ind til det. De er fuldt inde i, hvordan det foregår, og vi informerer hinanden om alt." (Daglig leder af fritidssporten, Århus)

Personalemøderne fungerer dermed som et kommunikationsforum, hvor også eventuelle problemer bliver diskuteret og løst (Thøgersen 2006:13). For projekterne i Århus er det endvidere karakteristisk, at de møder, der afholdes, typisk foregår i det regi, hvor der i forvejen afholdes møder. Ud over deltagelsen i fritidsklubbens personalemøder deltager fritidssportslederen i område 1 således også i hovedbestyrelsesmøderne i den lokale idrætsforening, men der afholdes imidlertid ikke fælles møder for alle parterne i fritidssporten. Dette skyldes dog formentlig, at idrætsforeningen spiller en meget begrænset rolle i det daglige arbejde i fritidssporten, mens det tætteste samarbejde findes mellem fritidsklubben og fritidssporten. Tendensen med flere adskilte møder gør sig imidlertid gældende i flere af lokalområderne i Århus, og kan ligeledes skyldes, at det ville kræve flere tidsmæssige ressourcer også at skulle mødes uden for de etablerede regier.

I BUB Fyn projektet stod SFO'er og frivillige foreninger desuden overfor en stor barriere, når de skulle mødes. Pædagogerne ville helst mødes og planlægge aktiviteter i deres egen arbejdstid – men tidspunktet passede ikke de frivillige fra foreningerne, da de ofte havde et 'civilt' job at passe og foretrak at mødes om eftermiddagen eller om aftenen. Denne problematik var således med til at forstærke den i forvejen lave mødefrekvens i de lokale partnerskaber.

Også brugen af skriftlighed varierer mellem de enkelte lokalområder. På Bornholm blev der, som følge af den uformelle fremgangsmåde, ikke udviklet partnerskabsaftaler, ligesom man i lokalområderne ikke så et behov for at skriftliggøre de aktuelle beslutninger. På Fyn har det været et krav fra projektets side, at parterne formulerede en partnerskabsaftale ved projektets start. I Århus er der blevet lavet samarbejdsaftaler mellem DGI og de lokale foreninger, og derudover har lokalområderne udfyldt et ansøgningskema, hvor de redegør for organiseringen, samt hvilke parter der indgår i projektet. Både i Århus og på Fyn har man dermed fra oven sørget for, at der var en vis grad af skriftlighed til stede i lokalområderne.

Dette falder helt i tråd med, at idrætsforeninger og andre fritids- og kulturforeninger som regel ikke handler efter formelle mål og værdier. Medlemmer og de frivillige kender sjældent foreningens formelle mål og værdier, og de oplever heller ikke, at det har betydning. Bestyrelsesmedlemmer og ansatte kan i noget større grad beskrive værdierne end frivillige i almindelighed, men det er på ingen måde noget, der fylder meget i de frivilliges bevidsthed. Værdierne er blevet nedfældet og synes ikke at være noget, der i den daglige praksis bringes i spil. De frivillige har dog ofte nogle klare forestillinger om, hvilke værdier der er ledende for arbejdet i foreningen, men uafhængigt af hvad der er

det officielle værdigrundlag. Mål og værdier er uskrevne, men kommer til udtryk gennem praksis, og de, der bliver tiltrukket som frivillige, antages at have de samme værdier, som den frivillige selv (Ibsen, Boje og Frederiksen 2008).

Endelig spiller tidsperspektivet også en rolle i forbindelse med formaliseringen af partnerskabet. I en del af de undersøgte lokalområder var der således en tendens til, at man blev bedre til at formalisere og skriftliggøre samarbejdet i løbet af projektperioden.

5.2.4 Ressourcer og kompetencer

Et partnerskab er baseret på, at de enkelte parter har forskellige ressourcer, som de kan bidrage med i samarbejdet. Tanken er, at de forskellige ressourcer, parterne har til rådighed, tilsammen kan bidrage til at opnå noget, som ikke ville være muligt, hvis de enkelte aktører og organisationer arbejdede hver for sig. Ressourcer skal i denne sammenhæng forstås meget bredt og kan både være økonomiske, facilitetsmæssige, tidsmæssige eller menneskelige ressourcer i form af kompetencer.

Indledningsvist er det vigtigt, at parterne er bevidste om, at det er ressourcekrævende at indgå i et partnerskab. Særligt i opstartsfasen kræver det en ekstra indsats fra de involverede aktører, men samtidig vil der ofte være tale om en berigende proces. De forskellige parter har hver deres ressourcer at bidrage med. I afklaringsfasen er det vigtigt at gøre det klart, hvem der kan bidrage med hvad og også at være bevidst om, at nogen måske har mulighed for at bidrage med mere end andre. Eksempelvis kan én idrætsforening have tid og ressourcer til at indgå meget aktivt i partnerskabet, mens en anden kun har mulighed for at deltage i mere afgrænsede opgaver, som fx udførelsen af bestemte aktiviteter med børnene. I relationen mellem foreninger og institutioner vil det desuden ofte være institutionerne, der har flest administrative ressourcer at trække på, mens foreningerne i højere grad kan bidrage på aktivitetsdelen. I forhold til aktiviteter kan det imidlertid også udnyttes, at de enkelte parter har forskellige aktivitetsmæssige kompetencer:

”Noget af det vi prøvede at samarbejde med et af fritidshjemmene om derude, det var, at vi kunne iværksætte nogle indendørs fodboldturneringer, og så kunne de iværksætte noget rollespil, fordi det var noget, de kunne oppe hos dem.” (Daglig leder, Århus)

I samme område har den lokale fritidsklub en meget social profil og har stor erfaring med at håndtere vanskeligt stillede børn, hvilket også kunne være et positivt bidrag til samarbejdet:

”Men det er der, hvor I kunne bruge os – jamen prøv lige at hør – ham her Muhammed, eller hvad han nu hedder – er der ikke et eller andet med ham? Eller vi har en gruppe hernede omkring [fritidssporten] – hvad er nu det for noget? Der ville vi gerne bruges på den måde, hvis vi bare havde lidt flere ressourcer. Det ville vi ikke pibe over, men det har vi ikke, og sådan er det.” (Fritidsklubleder, Århus)

Citatet illustrerer imidlertid også, at manglende ressourcer kan virke som en begrænsende faktor. Fritidsklubben ville gerne bidrage i forhold til arbejdet med de vanskeligt stillede børn, men føler ikke, at de har tilstrækkelige ressourcer til at gøre det. Samme billede gør sig gældende i mange foreninger, som er baseret på frivillig arbejdskraft og derfor ofte har nok at gøre med at varetage de daglige opgaver. I BUB Fyn mente næsten alle aktører, at det var et stort problem at finde instruktører i det pågældende tidsrum, hvor aktiviteterne skulle foregå:²⁶

”... det har været svært at skabe flere frivillige, for der er ikke så mange, uden at de også har deres arbejde at passe ved siden af. Det har været svært at få nogen til at komme i de tidlige eftermiddagstimer og lave nogle aktiviteter. Det har langt hen af vejen været vores problem.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

”Vi har trukket på den samme instruktør, alle foreninger rundt – og han er ved at være lidt brændt ud nu.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Mange foreninger følte, at deres ressourcer i forvejen var så små, at de havde svært ved at løse deres kerneopgaver for BUB-projektet – selvom de egentlig gerne ville:

”Fra starten af var vi bevidste om, at oplægget om to gange om ugen til alle børnene var ambitiøst i forhold til, hvad vi havde af ressourcer. Vi prøvede at lave de her aktiviteter, hvor vi så vidt muligt fik alle børnene igennem. Men vi gjorde det i nogle kortere forløb, så alle fik mulighed for at prøve det.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

I enkelte lokalområder i BUB Fyn valgte man dog at se det som en udfordring at finde instruktører til det aktuelle tidsrum. Man forsøgte således at engagere ældre skoleelever eller pensionister til at stå for aktiviteter:

”Vi har jo også sagt til 8.-9. klasser, som f.eks. har været gode til gymnastik – om de gider lave et forløb til vores børn. Så går vi med derover og har det pædagogiske ansvar ligesom normalt – og så har de stået for et forløb i f.eks. springgymnastik. I øjeblikket har vi én, der går i 4. klasse, der laver kolbøtter og tagfatlege over i gymnastiksalen for dem, der går i børnehaveklassen. Sådan har vi også gjort det. På den måde har vi mange unge inde, men vi har måske kun haft én fra foreningerne ud over mig.” (SFO-leder, Fyn)

Når man enkelte steder formår at udnytte ungdommen og 'det grå guld' er der anderledes store problemer med at finde instruktører i andre lokalområder. Men også SFO'erne har haft problemer med at afse både tid og pædagoger til de planlagte aktiviteter i projektet. De adspurgte i evalueringen af BUB Fyn projektet mente også, at problemet med at

26 BUB Fyn projektets målgruppe af børn i 6-10 års alderen er i SFO'erne i tidsrummet fra 12-16.

finde instruktører i det pågældende tidsrum var den største barriere, som projektet stod overfor. De fleste foreninger løste dog problemet – enten ved at genbruge de samme instruktører eller udnytte ældre skoleelever eller pensionister til at stå for aktiviteterne. Men samtidig påpegede de, at der også skulle findes andre løsninger, hvis projektet skulle fortsætte i fremtiden. Flere foreningsrepræsentanter fremhævede, at en mulig løsning ville være at ændre tidspunktet for aktiviteterne, idet mange af deres instruktører havde svært ved at være til disposition så tidligt på eftermiddagen.

De interne ressourcer hos aktørerne i alle tre projekter er dermed begrænsede, og derfor har det i alle tre projekter været væsentligt, at der er blevet tilført projektmidler udefra, fra DGI, Kulturministeriet samt amtet eller kommunen. De økonomiske tilskud har givet mulighed for at lave aktiviteter, som ellers ikke ville have været mulige. Derudover har lokalområderne kunnet trække på projektledere og projektkoordinatorer, hvilket heller ikke ville have været muligt uden et eksternt bidrag til projektet. Her varierer det dog igen mellem projekterne på Fyn og Bornholm og projektet i Århus, da man i Århus har været meget afhængige af økonomisk tilskud til at lønne de ansatte i fritidssporten. På Fyn og Bornholm har tilskuddet også været væsentligt men i højere grad i forhold til afviklingen af aktiviteter samt til redskaber og faciliteter. Samlet har de eksterne ressourcer været en væsentlig betingelse for at kunne få de lokale partnerskaber op at stå, da de interne ressourcer blandt såvel foreninger som institutioner er stærkt begrænsede.

At parterne har forskellige ressourcer og kompetencer og i det hele taget forskellige karakteristika, forstærker imidlertid også vigtigheden af, at der formuleres et fælles mål. Målsætning er ikke kun central i forhold til de konkrete mål - også selve målsætningsprocessen er vigtig, fordi den kan være med til at skabe klarhed over parternes forventninger til partnerskabet og de andre parter. Målsætninger kan også synliggøre ansvarsfordelingen i partnerskabet (Geddes 2005:120, Huxham & Vangen, 2000:295). Omvendt kan manglende eller uklare mål være skyld i, at partnerskaberne ikke kommer til at fungere optimalt. Hvis ikke målet med partnerskabet er formuleret klart, kan parterne have forskellige opfattelser af, hvad målet indebærer, hvilket kan medføre misforståelser og potentielle konflikter (McQuaid 2000:22). På grund af organisationernes forskellighed kan det imidlertid være svært at nå frem til klare og fælles målsætninger. Endelig er der en underliggende antagelse om, at partnerskaber er en dynamisk proces og ikke en stationær struktur (McLauhlin & Osborne 2000:333). Udviklingen af aktiviteter sker gennem løbende dialog mellem de deltagende parter.

5.2.5 Anerkendelse

I forhold til anerkendelsen af de involveredes engagement i BUB Fyn har der været blandede opfattelser af, hvad anerkendelsen skulle bestå af. Nogen af de adspurgte ville således hellere have penge end anerkendelse, mens andre gik mindre op i det økonomiske incitament:

”De 70,- kr. har hverken gjort fra eller til. Det er mig, der har skullet huske dem på, at vi skulle have et kontonummer. Det har slet ikke været... De gange hvor det har været en ung, har det været dejligt at kunne give dem et eller andet.” (Koordinator, Fyn)

De fleste i BUB Fyn var dog enige om, at det overordnet er meget vigtigt med anerkendelse og en positiv italesættelse af de forskellige aktørers indsats i projektet i forhold til at vedligeholde deres motivation:

”Anerkendelse skal være der... Hvis vi skal have det båret videre ud, så er det både ressourcer, og så er det den anden anerkendelse, dvs. kommunen, der skal komme med anerkendelse... Vi kan jo se, hvor mange aktiviteter vi kører de forskellige år. Jeg ved godt, det ikke er et mål i sig selv – men det viser stadigvæk, at når først succesoplevelsen har været der, så... succes er faktisk selvforstærkende. Så er man også villig til at investere lidt mere i det.” (Kommunal koordinator, Fyn)

I denne sammenhæng har de forskellige kurser, som har været udbudt til foreningernes instruktører og SFO’ernes pædagoger, vist sig som en vigtig motivationsfaktor, som det også fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Betydningen af projektets kurser

Hvilken betydning har BUB-projektets uddannelses tilbud/kurser/arrangementer efterfølgende haft for dig?		
Jeg har opnået nye idrætsfaglige kvalifikationer	Antal	Procent
Enig	26	65
I tvivl / ved ikke	10	25
Uenig	4	10
Total	40	100
Jeg har fået brugbare redskaber i det daglige arbejde med børn/unge	Antal	Procent
Enig	37	92
I tvivl / ved ikke	3	8
Uenig	0	0
Total	40	100
Jeg har igangsat mere fysisk aktivitet for flere børn	Antal	Procent
Enig	22	55
I tvivl / ved ikke	13	32
Uenig	5	12
Total	40	100

Jeg har fået lyst til at komme på flere kurser	Antal	Procent
Enig	28	70
I tvivl / ved ikke	9	22
Uenig	3	8
Total	40	100

Ønsket om anerkendelse gentages i BUB Bornholm, hvor især foreningerne efterlyser engagement fra Bornholms Regionskommune og fra de skoler og SFO'er, der også deltager i projektet. Mange af kommentarerne gik også på, at det var de få (ildsjæle og Tordenskjolds soldater!), der skulle trække det store læs, hvilket er et signal om, at det arbejde, som udføres af nogle få hårdtarbejdende personer, risikerer at høre op, hvis det ikke værdsættes. De fleste i BUB Bornholm så dog positivt på mere samarbejde om fysisk aktivitet, men de gav også klart udtryk for, at det øgede samarbejde skulle følges op med bedre økonomiske vilkår.

Hvis det skal gøres attraktivt og udgiftsneutralt for de involverede instruktører at holde fri fra deres normale arbejde for at lave aktiviteter i SFO-tiden, er de nævnte beløb for små. Erfaringer fra lignende partnerskabsprojekter i England viser, at det kan være nødvendigt at frikøbe nøglepersoner, såsom lærere og foreningsinstruktører, til at forestå aktiviteter i idrætsprojekter i skoler og andre institutioner. Grunden til, at man har valgt at frikøbe disse nøglepersoner fra deres normale arbejde, har været erkendelsen af, at man ikke kan bede hverken lærere eller frivillige instruktører om at gøre mere, end de gør hver dag i forvejen. Finansieringen i de engelske projekter kommer delvist fra ministerier, sponsorer samt lokal fundraising, og det er uvist om den samme finansieringsmodel ville fungere i Danmark, da den frivillige idræt her er organiseret og finansieret meget anderledes end i England (Radmer 2006). Både på det frivillige kulturelle område og det frivillige sociale område hyldes det frivillige princip, og til forskel fra de arbejdsrelaterede foreninger og organisationer tillægges det en selvstændig værdi. Kun henholdsvis fire og seks procent af foreningerne på de to områder erklærer sig helt enige i udsagnet, at *'arbejdet i foreningen bør i højere grad lønnes'*, mens 56 og 66 pct. mener, at *'arbejdet i foreningen bør være helt ulønnet'*. Tilsvarende tilslutter 76 og 85 pct. sig uden forbehold standpunktet, at *'det frivillige og ulønnede arbejde har en værdi i sig selv, som det er vigtigt at bevare'* (Boje & Ibsen 2006). Så selvom arbejdet i partnerskaberne bærer lønnen i sig selv for mange frivillige, understreger de engelske erfaringer ikke desto mindre vigtigheden af at skabe attraktive rammer for de involverede nøglepersoner i lignende projekter.

5.2.6 Ligeværd

Et væsentligt princip i partnerskaber er ligeværd, som betyder, at parterne har lige ret og lige indflydelse på samarbejdet – også selvom de ikke bidrager lige meget.²⁷ I de undersøgte partnerskabsprojekter er der forskellige erfaringer med oplevelserne af ligeværd.

²⁷ I ligeværd ligger der også implicit en væsentlig ydelse af tillid og positive forventninger imellem de forskellige aktører i partnerskabet.

Nogle af aktørerne synes, at de har haft stor indflydelse på projektet, mens andre føler sig overset i samarbejdet. I BUB Fyn er alle adspurgte f.eks. enige om, at kommunerne har været den 'mindst' ligeværdige partner i samarbejdet, som det fremgår her:²⁸

"... I ligeværd ligger nødvendigvis ikke, at begge parter laver det samme i partnerskabet eller lægger lige mange timer i det, f.eks. den administrative del af det. Det har der jo helt klart været stor forskel på. Men derfor er begge parter bidrag jo lige værdigt og lige meget værd. Man kommer med hver sin baggrund." (Pædagog, Fyn)

"Forpligtelsen fra kommunens side var for ringe – den skulle have været kraftigere, tror jeg. Det er først nu, de kan se, at det var godt – det skulle de have gjort for lang tid siden, og måske skulle de have set sig lidt omkring, for der foregår mange ting, som jeg har refereret..." (Kommunal koordinator, Fyn)

Den samme tendens gjorde sig gældende i BUB Bornholm, hvor der var utilfredshed med kommunens specifikke indsats for at fremme modelprojektet. En stor del af kritikken gik især på, at kommunen i for høj grad lod projektet køre for sig selv, og at man fra kommunens side burde have støttet projektet mere gennem øget anerkendelse og økonomisk støtte til frikøb og koordinering.

Det er ligeledes værd at bemærke, at der imellem SFO'er og frivillige foreninger heller ikke var ens opfattelser af lige ret og lige indflydelse på samarbejdet, hvilket muligvis skyldes, at foreningerne blev tilsidesat i visse situationer:

"Jeg synes jo klart, at det er SFO'erne, der styrer det. Og det har vi nok bevidst gjort, fordi det nok er dem, der har børnene til dagligt, og fordi der nok ikke lige er de store ildsjæle i foreningerne, der siger, det vil vi bare brænde for. Vi holder de her møder en gang hver 3. måned eller lign. og så snakker vi om, hvad der skal foregå, og så er det os koordinatorene sammen med SFO'erne, der tager fat i foreningerne, som har meldt sig på og får arrangeret det og finder ud af, hvornår vi skal komme. De melder så tilbage med det, de kan og vil stå for. Hvis vi ikke var udadfarende, så tror jeg ikke, at vi kom til nogen steder." (SFO-leder og medkoordinator, Fyn)

"For mig at se er et partnerskab, hvor man er enige om, at vi har den her struktur. Og så udfylder vi hver vores rolle – og det synes jeg, at vi har gjort. Det har været meget klart ude hos os, at det har været SFO'en, der har været primus motor, og foreningen har budt ind. Og så har kommunen budt ind på den måde, som de nu synes, de skulle byde ind. Det er den måde, det har fungeret på ude hos os... Da vi satte os ned og skulle indgå partnerskabet – så skulle det være på den her måde. Men det er ikke ligeværdigt, nej. Men vi har aftalt, at det er sådan, vi har gjort det. Vi har haft

²⁸ Dette er et udtryk for, at kommunerne er den part, der har lavet mindst arbejde og investeret minimalt i de forskellige partnerskaber. Til gengæld repræsenterer kommunerne et system som behersker og kontrollerer en meget formel organisationsform.

en klar rollefordeling på, hvordan vi synes, det skulle køre ude hos os.” (SFO-leder, Fyn)

”Når vi holder vores møder hver anden måned, eller hvornår det nu er, så synes jeg, at vi har nogle gode snakke og er ligeværdige – men jeg synes alligevel, at foreningerne bliver glemt i perioderne imellem møderne, fordi SFO’erne har nogle møder, hvor de mødes i forvejen og bl.a. kommer ind på projektet.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

I nogle af BUB Fyn’s lokalområder lod det til, at princippet om ligeværdighed og lige vilkår ikke blev opfyldt i forholdet mellem SFO’er og frivillige foreninger, og at kommunen som partner blev kørt lidt ud på et sidespor. Tendensen til at blive marginaliseret i samarbejdet kan på sigt have en indflydelse på kommunens formelle rolle i partnerskabet. Dette kan i yderste konsekvens betyde, at kommunen helt udelades fra eller mister indflydelse på dette såvel som fremtidige samarbejdsprojekter mellem frivillige foreninger og kommunale institutioner. Omvendt betyder det også, at de frivillige foreninger afskærer sig fra vigtige og relevante kapaciteter i kommunen, f.eks. i forbindelse med evaluering og dokumentation af projektet.

Kommunernes begrænsede involvering skyldes muligvis, at de ser sig selv som den formelle tovholder i projekterne, og at de dermed ikke behøver at involvere sig i partnerskabernes primære opgave, som er at aktivere børnene i SFO’erne. I denne forbindelse skal det dog nævnes, at forberedelsen og implementeringen af den nye kommunalreform også kan have spillet ind.

5.2.7 Tæthed og kvalitet i samarbejdet

Afsnittet om ressourcer illustrerer, at det netop er parternes forskellighed, der er styrken ved partnerskaber. Kombinationen af ressourcer skulle gerne bidrage til, at parterne får mulighed for at opnå noget, som de ikke ville have mulighed for, hvis ikke de gik ind i partnerskabet:

”Et partnerskab er vel egentlig at gå ind i de nye muligheders mellemrum, kan man sige. Pludselig er der nogle andre muligheder. Vi kan få sat nogle ildsjæle løs, vi kan få skabt nogle aktiviteter, som vi ellers ikke rigtigt ville kunne manøvrere i på traditionel vis. Jeg synes, vi går i sprækken her. Det synes jeg er det spændende ved sådan nogle partnerskaber. Der kigger man efter sprækken – hvor kan vi sætte kilen ind?” (Næstformand i idrætsforening, Århus)

Derfor er det interessant at se nærmere på, hvad parterne mere oplever, at de får ud af samarbejdet. Har projektet med det partnerskabsbaserede samarbejde ført til nye eller tættere samarbejdsrelationer, og hvad har samarbejdet mellem instruktører og SFO-medarbejdere betydet? Partnerskaber giver mulighed for på forskellig vis at udnytte hinandens

kompetencer i arbejdet med børnene. Fordelene kan imidlertid også have mere praktisk karakter, da parterne har mulighed for at dele de faciliteter og redskaber, som de hver især har til rådighed:

"Vi har jo samarbejde omkring vores redskaber og vores rekvisitter og sådan noget. Der låner vi af hinanden. Og det er jo megagodt, at vi ikke skal gå ud og købe 7 basketballbolde og 20 badmintonketsjere." (Daglig leder, Århus)

"Fordi vi selv lægger vægt på sport, har vi alle mulige ting og sager. Han [den daglige leder] har en nøgle her til, så kommer han og låner tingene, spiller med børnene, og så tager de hjem igen." (SFO-leder, Århus)

Delingen af både de forskellige kompetencer, faciliteter og redskaber kan samlet give mulighed for at tilbyde aktiviteter, som der ellers ikke ville være mulighed for. Derudover giver samarbejdet mulighed for faglig sparring på tværs af de to sektorer:

"Vi er afhængige af fritidsklubben på mange måder. For det første har vi et rigtig godt samarbejde. Jeg er med til personalemøderne herovre, så jeg får de pædagogiske diskussioner derigennem." (Daglig leder, Århus)

De lokale projekter i BUB Fyn har også betydet, at der er opstået nye samarbejder på tværs af henholdsvis kommunens forvaltning, SFO'erne og de frivillige foreninger. Derudover har man i enkelte lokalområder inddraget såkaldte 'marginal-foreninger' for at kunne tilbyde lidt mere alternative aktiviteter til børnene. På det mere overordnede plan kan idrætsprojektet også bidrage med nytænkning til de involverede parter. Med andre ord kan projektet få parterne til at se muligheder, som de ellers ikke ville have fået øje på:

"Som idrætsforening er styrken, at vi har fået en herlig forstyrrelse ind i sådan et traditionelt tænkende, tungt tankskib af en idrætsforening, som vi, hvis vi kigger i krystalkuglen, kunne få nogle problemer med ad åre [...] Da synes jeg [fritidssporten] er et konkret bud på, hvordan man kan udvide sin horisont frem for at tænke i traditionel forening, helårige medlemskaber, tilstedeværelse, og at en hal kun kan bruges til håndbold og badminton og sådan noget. På den måde kan man sige, at så er [fritidssporten] det der lille barn, der hele tiden siger, kan vi ikke gøre et eller andet? Det er herligt at blive forstyrret på den måde, så man tænker, nåh ja, man kunne måske godt." (Næstformand i idrætsforening, Århus).

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen fra BUB Fyn tegner et lignende billede af de nye samarbejder på tværs. Her blev respondenterne bl.a. spurgt ind til tætheden i og kvaliteten af samarbejdet, og ser man på udviklingen fra 1. til 2. spørgerunde giver re-

spondenterne udtryk for, at samarbejdet er blevet tættere, og at kvaliteten i samarbejdet ligeledes er blevet bedre (jf. tabel 2).

Tabel 2. Tæthed og kvalitet i samarbejdet i BUB Fyn

Hvis du tænker på tætheden i samarbejdet (at forskellige fagpersoner ofte taler sammen - måske i uformelle sammenhænge) i dit lokalområde, hvordan vil du så karakterisere samarbejdet i det sidste halve år mellem idrætsforeninger og SFO?				
	1. runde		2. runde	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Meget tæt	17	9	6	6
Tæt	46	26	35	37
Mindre tæt	63	35	28	29
Slet ikke tæt	45	25	5	5
I tvivl /ved ikke	9	5	9	9
Har ikke forudsætning for at svare	-		12	13
Total	180	100	95	100
Hvis du tænker på kvaliteten af samarbejdet (at samarbejdet fungerer konstruktivt og at I når jeres mål) i dit lokalområde, hvordan vil du så karakterisere samarbejdet i det sidste halve år?				
	1.runde		2. runde	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Meget tilfredsstillende	18	12	20	21
Tilfredsstillende	53	35	36	38
I tvivl/ ved ikke	37	24	7	7
Mindre tilfredsstillende	36	23	13	14
Meget utilfredsstillende	9	6	2	2
Har ikke forudsætning for at svare	-		16	17
Total	155	100	94	100

De fleste af de lokale projekter i BUB Fyn har dog ikke formået at involvere SFO'ernes brugerbestyrelser, skoleledelser, foreningernes bestyrelser eller for den sags skyld børnenes forældre. Dette er på trods af, at de involverede har informeret de fornævnte om projektet. Samarbejdet mellem de frivillige foreninger i de undersøgte lokalområder har også været meget mangelfuldt, hvilket primært udspringer af, at der stort set ikke er kontakt mellem foreningerne. Foreningerne får kun snakket sammen ved de årlige eller halvårslige koordineringsmøder, og det går ud over den overordnede planlægning af aktiviteterne og rekrutteringen af instruktører.

I BUB Bornholm har oplevelsen af tæthed blandt deltagerne været meget lav, hvilket bl.a. skyldes partnerskabernes meget løse og uformelle organisering samt den lave mødefrekvens, som prægede samarbejdet i de forskellige lokalområder. Omvendt viste det sig, at der var forholdsvis flere, som var tilfredse med *kvaliteten af* samarbejdet end med *tætheden i* samarbejdet. Dette kan hænge sammen med, at deltagerne faktisk foretrak at holde få formelle møder, og at de i løbet af projektet var blevet vant til at klare sig uden møderne (fordi de var vanskelige at arrangere). Derudover har man måske også oplevet, at aktiviteterne ikke alene afhang af møderne. Endelig kan deltagerens oplevelser også tolkes således, at man netop, på trods af den manglende tæthed, har været positivt overraskede over, hvad der kom ud af projektet.

Aktiviteterne i de lokale partnerskaber har også haft en afsmittende effekt på den måde, hvorpå man fokuserer på fysisk aktivitet og sundhed i skolen og i SFO'en:

"... Vi kan se, at vores aktiviteter er blevet meget anderledes. Der har i et trekvarter år været fodbold to gange om ugen i skolegården med udnævnelse af dagens bedste spiller, dagens kammerat og månedens hold. Vi har vores kanoer, som vi tager ud i, og som vi har haft hele tiden. Vi bruger anlægget og er blevet meget mere bevidste om at komme ud af huset. Det ligger lidt i tidens ånd – men også mad har vi haft oppe, hvordan vi fokuserer på sund mad. Når vi holder fødselsdag en gang om måneden for dem, der har haft fødselsdag, er der ikke kun slik, men der er nogen, der tager frugt med, og vi laver bålmad en gang om ugen i sommerhalvåret. Det er biprodukter, som også stammer fra nogle af de her ting. Så jeg synes faktisk, at vi har fået meget ud af selve projektet." (SFO-leder, Fyn)

I andre lokalområder i BUB Fyn og i Århus fortæller der om lignende positive 'side-effekter', som er afledt af projektet. Det drejer sig f.eks. om et generelt øget fokus på sundhed og bevægelse i de involverede SFO'er og fritidsklubber, medlemstilgang i foreningerne og en større synliggørelse af skoler, SFO'er og foreningsliv i lokalsamfundet.

5.2.8 Omstillingsparathed

At indgå i et partnerskab kræver en vis grad af omstilling fra alle de involverede parter, da der kommer nye rutiner, processer og arbejdsopgaver, som partnerne er med til at udvikle og må forholde sig til. Dette gælder både på individuelt plan og på organisationsplan. I undersøgelserne af de forskellige partnerskabsprojekter er der fremkommet flere eksempler på manglende omstillingsparathed. Et begreb der refererer til en bred vifte af følelser, holdninger og handlinger. I BUB Fyn viste denne mangel sig ved, at SFO'er og foreninger ikke ville påtage sig et større ansvar for forankringen af det lokale projekt – selvom både evnerne og viljen var til stede. På samme måde har personalet fra SFO'erne og repræsentanterne fra foreningerne haft svært ved at vænne sig til arbejdsformen i partnerskaberne. Ved de koordinerende møder har de forskellige aktører tillige ikke fået afstemt deres forventninger og behov med hinanden. Dette har ført til usagte antagelser,

der sammen med de uklare samarbejdsprocedurer og den manglende daglige kommunikation har udviklet sig til konflikter mellem de enkelte parter i nogle af lokalområderne.²⁹ Omstillingsparathed (eller forandringsvillighed) skal derfor ses som en væsentlig partnerskabskompetence, og manglen på samme kan således være hæmmende for udviklingen af partnerskaber.

Usikkerhed er en af de væsentligste årsager til manglende omstillingsparathed. Ofte er der tvivl om, hvad det indebærer at indgå i et partnerskab: Hvad kræver det af den enkelte aktør/organisation, og hvad kan udbyttet af partnerskabet være. Som eksempel på dette kan nævnes idrætsforeningen i område 3 i Århus. Idrætsforeningen har været med i hele forløbet, men har ikke involveret sig direkte i projektet og har blandt andet ikke optaget fritidssporten som underafdeling:

”Jeg vidste ikke, hvor stor en rolle vi ville komme til at få. Derfor holdt jeg mig lidt tilbage [...] Det kniber med tid i hovedforeningen, selvom lysten og interessen er der.”(Formand for idrætsforening, Århus)

Som citatet også illustrerer, kan knappe ressourcer forstærke usikkerheden og dermed være med til at hæmme omstillingsparatheden og lysten til at involvere sig i projektet. Manglende omstillingsparathed og manglende risikovillighed kan også resultere i forskellige former for beskyttelsesstrategier, hvor de enkelte organisationer/aktører bevidst eller ubevidst forsøger at beskytte deres egen organisation. Som et eksempel på dette var fritidsklubben i område 2 i Århus i startfasen meget nervøs for, hvad etableringen af fritidssporten ville betyde for fritidsklubben, hvilket sammen med en række øvrige misforståelser var medvirkende til, at partnerskabet mellem fritidssporten og områdets institutioner ikke kom op at stå. Fritidsklubben var bange for, at det nye idrætstilbud ville betyde, at tilslutningen til deres egen institution blev mindsket:

”Det var det, vi frygtede ikke, selvfølgelig gjorde vi det. Vi har jo et firma, vi skal drive, og er der ikke nogle varer på hylderne, så bliver vi jo fyret.” (Fritidsklubleder, Århus)

Dette er dog en problematik, som kun gør sig gældende i Århus, hvor fritidssporten er et selvstændigt tilbud, men lignende problematikker er til stede i de øvrige projekter. Kernen er, at de enkelte parter ved, hvad de har, men kan være usikre på, hvilke ændringer et partnerskab vil medføre for dem selv og deres egen organisation.

Endvidere er der nogle organisationer, der er mindre omstillingsparate end andre. Traditionsbundne organisationer kan være så fasttømrede, at det kan være vanskeligt at indføre nye tiltag. Et eksempel på dette kan ses i område 2 i Århus, hvor man i hovedforeningen havde en diskussion af, hvorvidt man kunne optage fritidssporten som en afdeling af idrætsforeningen:

²⁹ Nogle af disse konflikter behandles i et senere afsnit.

”Hov, hvad er nu det for noget? Kan man det? Der har været store diskussioner om, hvorvidt man overhovedet kunne det. Er [fritidssport] overhovedet en idrætslig ting, eller hvad er det for noget? [...] Og uden vi skal lukke op for det, så er der forskellige meninger om det. Men efter noget snak, så var det det. Men man kan godt forstå andre foreninger, der har valgt at sige: ’Nej – I må henvende jer til de kommunale myndigheder. Det vil vi slet ikke have noget med at gøre’, men sådan blev det jo ikke. Og heldigvis – men sådan kunne det godt have blevet.” (Næstformand i idrætsforening, Århus)

I denne idrætsforening valgte man dermed at se mulighederne i projektet frem for begrænsningerne. Samtidig udvises der dog forståelse for, at man i andre foreninger ikke ønsker at indgå i et projekt som dette. Samarbejde på tværs af sektorer omkring nye opgaver er ikke nødvendigvis noget, man er vant til, og derfor er omstillingsparathed og risikovillighed centralt. Som nævnt tidligere kan usikkerheden og omstillingsparatheden øges, hvis der er knappe ressourcer til stede.

I forbindelse med manglende omstillingsparathed i forhold til arbejdet i partnerskaberne, er det især de frivillige foreninger, som agerer selvreferentielt. Dette hænger igen sammen med den selvforståelse, der findes i de forskellige foreninger, hvor der er en tendens til at fokusere mere på den daglige drift end på fornyelse og udvikling. Dette betyder dog ikke, at lignende adfærd ikke også kan observeres i offentlige institutioner og organisationer.

5.3 Partnerskabets dynamik

Partnerskaber karakteriseres ofte ved at være transitoriske og dynamiske konstruktioner, der både rummer et stort potentiale og en iboende sårbarhed. Såvel trusler som muligheder kan ses som to sider af samme mønt, hvor især formaliseringsgrad, personafhængighed og partnerskabsadfærd er bestemmende for partnerskabets dynamik i både positiv og negativ retning. I de følgende afsnit vil adfærden i partnerskabet blive belyst. Her vil der blive fokuseret på konflikter og problemløsning, synliggørelse af produkter og processer samt partnerskabsprojekternes mulighed for forankring.

5.3.1 Konflikter og problemløsning

Når forskellige aktører og organisationer indgår i et partnerskab, kan det sjældent undgås, at der opstår større eller mindre problemer undervejs. Hvis der ikke tages hånd om disse problemer, kan de bremse processen og dermed være ødelæggende for partnerskabet. Omvendt kan problemløsning være en lærerig og udbytterig proces, såfremt der tages fat

om problemerne i tide. Også i de partnerskaber, der danner baggrund for denne analyse, har man oplevet forskelligartede problemer undervejs.

På tværs af de undersøgte lokalområder i BUB Fyn har der været meget få konflikter mellem de forskellige parter. De mest markante konflikter, som de adspurgte beretter om, handler bl.a. om en friskoles deltagelse i projektet, konflikter om adgang til og brug af faciliteter mellem lokale skoler og foreninger samt uoverensstemmelser mellem instruktører og pædagoger:

”Vi har jo haft lidt problemer... Vi er jo enige om, at vi er et kommunalt projekt, og derfor har vi jo ikke rigtig involveret vores friskole, idet vi ikke har noget samarbejde med dem, og de er ikke gode til at melde ud som skole.³⁰ Og det har da givet nogle konflikter – også fordi det har givet konflikter i nogle foreninger, som har haft friskoleforældre... Kommunen har været meget striks og sagt, at det er et kommunalt projekt, og dem der er med, er dem som støtter det. Derfor er friskolen kun med i det omfang, der er plads – men det er kommunens skolefritidsordninger, der skal være plads til i første omgang. Så de har været med, men det har da givet nogle konflikter og diskussioner.” (SFO-leder og medkoordinator, Fyn)

”Det er det daglige slagsmål om at få lov til at være her og ikke bare blive smidt ud af skolens lærere. Vi er kommet lidt bedre ind, fordi vi er blevet budt ind af SFO'en. Der har vi fået lidt mere anerkendelse af at være inde på området en gang i mellem... Lærerne vil have deres hal i fred og deres redskabsrum i fred. Idrætsforeningen har en frygtelig masse penge og har købt en masse redskaber, som de må få lov til at sætte uden for døren, hvis de har lyst. Det er den samme problematik, der er overalt, tror jeg. Du kan spørge hvilken som helst lokalforening.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

De fleste konflikter eller problemer kan sandsynligvis spores tilbage til en manglende eller fyldestgørende afklaring i forhold til aftaler mellem forening og SFO samt manglende afklaring i forhold til rollefordelingen ved aktiviteterne. En af foreningerne har, udover de generelle problemer med at finde instruktører, mødt modstand mod at skulle undervise den del af børnene, som projektet retter sig imod:

”Og så har jeg haft fat i nogle forældre, jeg ved også underviser, og han ville i hvert fald ikke arbejde med de svage børn – det skulle være med nogle, der kunne noget. Det var der også en reaktion på... han ville kun arbejde med eliten eller toppen...” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Citatet viser, at der i forbindelse med aktiviteterne også kan være problemer med forskellige kulturer internt mellem instruktører og mellem instruktører og pædagoger.

30 Oure Friskoles SFO.

De fleste konflikter der har været undervejs i projektet er dog blevet håndteret næsten ligeså hurtigt, som de er opstået. Dette skyldes måske også kendskabet til hinanden og den uformelle omgangsform. Derudover har der i flere af de lokale projekter i BUB Fyn været uoverensstemmelser i forbindelse med forskellige opfattelser af projektets indhold om f.eks. målgruppen, evaluerings- og dokumentationsformen, og der har været eksempler på kommunikationsbrist i forbindelse med projektets opstart. I langt størstedelen af tilfældene er der dog blevet taget hånd om problemerne ved at drøfte det enten skriftligt eller mundtligt mellem de berørte parter.

I projektet i Århus har de problemer, der har været, i høj grad knyttet sig til den særlige organisering projektet har lagt op til. Der er etableret fritidssportsforeninger, som i de fleste tilfælde har deres egen børnegruppe. Fritidssporten har på den måde haft en mellemstatus mellem at være en forening og en institution, hvilket i nogle tilfælde har givet anledning til problemer. I flere af lokalområderne har de kommunale institutioner således set fritidssporten som en konkurrent:

”Den største fritidsklub, som tidligere var den eneste fritidsklub, havde meldt ud, at børnene ikke kunne stå på venteliste til klubben, hvis de gik i fritidssporten. Derfor begyndte børnene at melde sig ud.” (SFO-leder, Århus)

I dette tilfælde blev problemet løst gennem et krisemøde i den lokale styregruppe, og siden har samarbejdet med de kommunale institutioner fungeret fint. Det er dog vigtigt at være opmærksom på denne problematik, såfremt der vælges en model som i Århus, og her er forventningsafstemningen mellem fritidssporten og de kommunale institutioner særlig vigtig. Som eksemplet viser, behøver problemer imidlertid ikke at få negative konsekvenser for partnerskabet. Såfremt der tages hånd omkring problemerne i tide, kan konflikter endda være udviklende, fordi parterne i højere grad tvinges til at sætte ord på deres respektive forventninger til partnerskabet.

Hvis problemet ikke tages ved roden, og der i stedet udvikler sig en mere skjult konflikt, hvor parterne ikke kommunikerer direkte om problemet, kan det imidlertid være hæmmende for partnerskabet. Et eksempel på dette ses i område 2, hvor fritidsklubben også følte sig truet af fritidssporten, men konflikten kørte så meget i hårdknude, at parterne aldrig rigtig har fået talt ud om problemerne og heller ikke har fået afstemt hinandens forventninger til processen. Som det udtrykkes af den daværende bestyrelsesformand for fritidssporten:

”Man havde så travlt med at få etableret fritidssporten, at man kom til at træde andre over tæerne.” (Bestyrelsesformand, Århus)

Dette er dermed et godt eksempel på, at man bevæger sig fra afklaringsfasen til projektfasen, inden de grundlæggende forudsætninger er afklaret, og at dette i sidste ende kan medføre problemer.

I forbindelse med samarbejdet i et partnerskab kan rationalet være, at en løsning i enighed giver et godt udgangspunkt for det fremtidige samarbejde. Det problematiske ved processer, der fører til konsensus, er risikoen for, at man kan opleve et pres for at nedtone betydningen af forskelle for ikke at besværliggøre processen. Dermed undlader man at fremhæve risikomomenter eller kritiske elementer for ikke at svække opbakningen til et projekt. Tilsvarende kan en nedtoning af forskelle føre til en mindre evne til at se nye muligheder. En konflikt understreger modsætningerne mellem parter med forskellige opfattelser og medfører ofte en situation, hvor der identificeres en taber eller en vinder. Selve konflikten kan føre til grundig uddybning og belysning af alle aspekter af de forskellige synspunkter og dermed virke både idégenererende og produktiv (Goldschmidt & Kirkeby 2005:200ff). Forestillingen om det gode fællesskab kan ikke rumme elementet konflikt, og på den måde opstår der et kulturelt dilemma, hvor man hver især snakker om problemerne og konflikterne, men sammen ikke formår at løse dem (Beiter 2006). I partnerskaber er det således nødvendigt at etablere en undersøgende samtaleform, der tillader såvel modsigelse som engagement – men med spilleregler, der sikrer, at den ikke bliver nedgørende for de forskellige parter, og som tillader beslutninger uden unødvendigt tab af ansigt for de berørte (Goldschmidt & Kirkeby 2005:202).

Samlet set kan de problemer, der opstår undervejs i partnerskabsprocessen således både være en hæmmende og en fremmede faktor for partnerskabet. Hvis der ikke tages hånd om problemerne, kan de virke ødelæggende, men hvis parterne løser problemerne i fællesskab, kan det på længere sigt være med til at styrke partnerskabet.

5.3.2 Synliggørelse af produkter og processer

Undervejs i BUB Fyn har det været muligt at involvere forældre og andre potentielle interessenter i de lokale projekter – men det er ikke lykkedes. Det har dog hele tiden været vigtigt for partnerskaberne i næsten alle områder at synliggøre deres aktiviteter udadtil:

”Vi har sendt nyhedsbreve ud til hele forældregruppen efter de koordinerende møder i august måned. Hvad der er blevet besluttet, hvordan forløbene kommer til at køre, om der er sket ændringer i forhold til hidtidig praksis, og vi har været rimelig grundige med at forklare, hvad projektet er hvert år, fordi der er børnehaveklasse, som starter, og som er nye. De oplysninger kommer ud, og så kommer der tilmeldingsskemaer. Når de skemaer er behandlet, får børnene et nyhedsbrev ud med, hvilke aktiviteter de er kommet på.” (SFO-leder, Fyn)

”Vi startede med at lave en folder omkring det med fritidsordningens logo, som var vores eget – det tror jeg faktisk solgte projektet rigtig godt. Jeg tror, der er mange forældre, der har vidst, at det er foregået, og som er blevet opmærksomme på det. Og så selvfølgelig også, når I laver undersøgelser på børnene. Det giver også et enormt fokus på det. Der er også mange forældre, der var været omkring og hentet deres

børn tidligt i SFO'en, som har set, hvad der er foregået.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

I stort set alle tilfælde er det SFO'en og/eller foreningerne, der har stået for denne synliggørelse – ofte gennem et stort og uformelt netværk. De få gange, hvor kommunerne har forsøgt at udbyde eller informere om kurser eller aktiviteter gennem partnerskaberne, er det ikke lykkedes at komme igennem til eller skabe respons i målgruppen:

”Vi slog et fodbold-dommerkursus op her og tænkte, at der ville foreningerne nok selv komme med de unge, for jeg kendte jo ikke de unge ude foreningerne. Men der var ikke nogen, der var interesseret. Så må foreningerne have penge nok, når de ikke behøver det og gør noget for det.” (Kommunal koordinator, Fyn)

I forhold til hvad der er kommet ud af projekterne var målet for de flestes vedkommende at skabe mere fysisk aktivitet for børn, og det er der mange, der giver udtryk for, at projektet også har medført. Fysisk inaktive er dog ikke blevet ramt i så høj grad, som det oprindeligt var meningen. Dette gælder på tværs af alle tre projekter, hvilket illustreres af dette citat fra Århus:

”Det har haft sin berettigelse, det har haft sin effekt. Men som jeg sagde før, det har ikke været de der små tykke børn, der bliver mobbet og ikke er aktive og går hjem og sidder og keder sig og spiser chips og cola – det er ikke dem, vi har ramt. Men vi har sørget for at børnene ikke har lavet ballade, fordi de har gået og kedet sig – det er jeg overbevist om.” (Daglig leder, Århus)

I forbindelse med de forskellige aktivitetstilbud har det vist sig, at det ofte er de i forvejen idrætsaktive børn, der tilmelder sig endnu mere idræt. Dog tyder erfaringerne også på, at nogle af de mindre aktive børn er blevet trukket med.

5.3.3 Forankring

Ansvar og styringen af et partnerskab må nødvendigvis finde sted hos én af de involverede parter. Spørgsmålet er således, hos hvem og i hvilken organisation i de lokale partnerskaber, denne forankring skal sikres? I BUB Fyn er der også delte meninger blandt de adspurgte om, hvor en fremtidig forankring af dette eller lignende projekter skal ligge efter endt projektperiode, hvilket fremgår af de følgende udtalelser:

”... foreningerne har en ekspertise, som vi ikke har. Vi kan jo godt gå over og spille stikbold i gymnastiksalen, men det er jo ikke det, der er formålet... Vi kan jo sagtens underholde dem og lege med dem – men hvis vi skal kigge på formålet, så må vi sige, at der er det klubberne, der står med viden og ekspertisen, og det er dem, der skal hjælpe os med at få gjort børnene nysgerrige på den rigtige måde. Så det mener jeg

ikke, at man kunne... En forankring i SFO'en ville dels afhænge af, om klubberne ville være med, og så skulle det nok defineres på en lidt anden måde, tror jeg.” (SFO-leder, Fyn)

”Når jeg siger ressourcer, så er det i lyset af, at hvis det her skal forankres, hvor der ikke sidder en central ledelse i Odense og tænker de overordnede tanker og har hånd i hanke med det overordnede – så kan vi ikke bare finde ud af det, som vi har gjort på Venstre, i Strib og hernede i de sidste 3 år. Så er der bare ikke ressourcer til det.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

”Jeg kunne ønske, at projektet blev et politisk mål forankret kraftigere i kommunen... men det er ligesom SFO'en, som skal sige til kommunen, at det er et godt projekt det her, og om det er noget, der skal sættes på, og hvad det har bidraget med til børnenes hverdag... Der skal en forankring til inde i SFO'en.” (Foreningsrepræsentant, Fyn)

Med enkelte undtagelser var der en tendens til i BUB Fyn, at SFO'erne og de frivillige foreninger lagde forankringen over på den anden part. Enten fordi man ikke mente, at man selv besad ressourcerne eller kompetencerne til at lede og fordele aktivitetsplanlægningen, eller fordi man simpelthen ikke ville. Projektet havde dog alligevel opnået en vis velvilje hos de implicerede, hvilket resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen fra evalueringen af BUB Fyn også viser. Her fremgår det, at størstedelen af respondenterne er positivt stemt overfor BUB-projektet og ønsker, at det skal fortsætte efter projektperiodens ophør (jf. tabel 3).

Tabel 3. Videreførelse af samarbejdet

Har I planer om at videreføre partnerskabs-idéerne og/eller samarbejdet efter projektperiodens ophør?	Antal	Procent
Ja, helt sikkert	31	33
Ja, måske	35	37
Ved ikke	21	22
Nej, sandsynligvis ikke	6	6
Nej, helt sikkert ikke	1	1
Total	94	100

Den samme velvilje gjorde sig gældende i BUB Bornholm, hvor 32 % svarede, at projektet helt sikkert ville fortsætte, mens 29 % svarede 'måske', 31 % var i tvivl og 7 % svarede 'nej'. Den største lyst til at videreføre partnerskaberne fandtes i de lokalområder, hvor der forudgående havde været tradition for tværgående samarbejde mellem skole og idrætsforening eller SFO og idrætsforening. I Rønne havde modelprojektet ført til, at man i højere grad end tidligere har etableret samarbejde med andre SFO'er, og på tværs af de andre

lokalområder blev der ligeledes skabt fornyet interesse for en fælles SFO-børnekulturdag i Rønne. Også i Århus er der blandt de involverede generelt et meget positivt syn på projektet, og man ønsker at det skal fortsætte fremover.

Som det fremgår af ovenstående citater opfattes ressourcer imidlertid ofte som en forudsætning for forankring. Dermed ses manglende ressourcer også som én af de største barrierer for projektets fortsættelse efter projektperioden. Omvendt kan man også argumentere for, at forankringen er væsentlig for ressourcetilførslen til projektet, idet der skal være formel og legitim instans at overføre ressourcerne til. Idet de undersøgte partnerskabsprojekter er etableret 'oppefra', kan denne legitimering således være med til at bidrage positivt til forankringen af projekterne.

Erfaringer viser, at er det let at glide ud af partnerskabet – og at det kræver noget at indgå i et forstærket partnerskab. At indgå i et partnerskab ændrer til gengæld relationerne mellem parterne og i Århus var der eksempler på, at det indbyrdes samarbejde blev set som en metode til at styrke den lokale forankring af projektet:

"Jeg kunne godt forestille mig, at samarbejdet med de andre institutioner i nærmiljøet blev styrket. Det er en af de veje, jeg tror man skal gå for at styrke forankringen [...] Der er ingen tvivl om, at der er base for det her initiativ [...] Hvis man formår at udnytte de fælles styrker der er, så tror jeg, at vi har fremtidssikret projektet."
(Bestyrelsesformand, Århus)

I nogle områder har partnerskabet i højere grad karakter af et samarbejde/netværk end et egentlig partnerskab. Uanset om det er blevet til et egentligt partnerskab eller ej, kan der være kommet noget godt ud af det. Dette ses f.eks. i BUB Bornholm, hvor ingen af de deltagende lokalområder formåede eller ønskede at udvikle egentlige bindende samarbejdsaftaler, og hvor det ikke umiddelbart var forventet, at de forskellige aktivitetstilbud blev videreført. Deltagelsen i BUB Bornholm har kun i mindre omfang fået de forskellige parter til at arbejde sammen og meget lidt tyder på, at man i fremtiden vil satse på det tværgående samarbejde i deciderede partnerskaber. Der har imidlertid været god opbakning til meget korte aktivitetsforløb, aktivitetsdage og samarbejder, hvor kravene til indsatsen og ansvaret har været præcist afgrænset. Dermed har man i flere af lokalområderne i BUB Bornholm fået skabt nogle lovende samarbejds muligheder, hvor nogle af de etablerede aktiviteter og brobygningsprojekter sandsynligvis vil kunne forsætte og udvikles yderligere. Overordnet set er et fællestræk ved de steder, hvor det har kørt bedst, at de forskellige aktører har haft en klar vision om, hvor det skulle bære hen, og hvad man ville med partnerskabet, hvilket igen blot understreger vigtigheden af afklaring.

Under forudsætning af, at deltagelse i lokale partnerskaber er frivillig både for SFO'er og foreninger, kan der opstilles en række forhold, der skal opfyldes, hvis en frivillig indsats skal give mening og evt. forankres i en organisation. Først og fremmest skal der være brug for den frivillige indsats. Men deltagelsen i det frivillige arbejde kommer ikke af nødvendighed alene – man skal også have lyst. Og lysten kommer af den mening, det

giver at se aktiviteterne udfolde sig og give de ønskede resultater (Ibsen & Habermann 2005:105). Derfor er det også vigtigt, at de forskellige aktører i partnerskaberne opstiller konkrete forventninger til hinanden, f.eks. gennem samarbejdsaftalerne, men også at de husker at anerkende de forskellige aktørers part i den fælles indsats. Kommunernes rolle i forbindelse med forankringen af BUB Fyn projektet i lokalområderne kan være at skabe nye muligheder og rammer for samarbejdet mellem SFO'er og foreninger.³¹ Forankringen af samarbejdet i et partnerskab handler dog ikke kun om at udvikle nye tiltag eller finde nye muligheder – men også om at beskytte og støtte de allerede eksisterende tiltag (Mad-dock 2000:70).

5.4 Sammenfatning af analysens resultater

Med udgangspunkt i de enkelte analysekategorier vil der i det nedenstående blive foretaget en sammenfatning af de væsentligste analyseresultater på tværs af de tre undersøgte partnerskabsprojekter. Rapportens overordnede mål er at nå frem til indsigt i, hvordan partnerskaber udvikles, samt hvad der fremmer og hæmmer processen. Derfor vil Kurt Lewin's 'kraftfelt-diagram', som blev introduceret i kapitel 4.4 efterfølgende blive anvendt til at visualisere de fremmende og hæmmende kræfter eller faktorer, der arbejder henholdsvis for og imod initiativerne i partnerskaberne.

5.4.1 Partnerskabets organisering

De undersøgte partnerskabsprojekter har alle primært været initieret 'oppefra', dvs. fra offentlige myndigheder eller større organisationer som DGI. Denne påvirkning fra oven kan gøre udviklingen af et lokalt forankret partnerskab kunstig – men omvendt kan top-down processen også være med til at sætte nogle tiltag i gang, som der ellers ikke havde været basis for. I denne sammenhæng har det været afgørende for partnerskaberne, at der er konsulenter og koordinatore til stede til at hjælpe med udviklingsprocessen og sørge for faglig opkvalificering af de involverede aktører i form af kurser. Selve organiseringen af samarbejdet har varieret mellem partnerskabsprojekterne, men fælles for alle tre er, at aktørerne i lokalområderne har haft stor frihed til selv at udforme og udvikle partnerskabet, når det først var sat i gang. I forhold til den lokale kontekst har nærhed til faciliteter og øvrige samarbejdsparter samt traditioner for tværgående samarbejde en afgørende rolle i forbindelse med udviklingen af partnerskaber. Det kan ligeledes have en betydning, hvilken type frivillig forening, som indgår i partnerskabet. Er der tale om en 'aktivitetsforening', der kun tænker på foreningens idrætslige aktiviteter og medlemmer, eller har foreningen et islæt af 'den lokale forening', der i højere grad har øje for lokalsamfundet, hvori den befinder sig. Analysen af partnerskaberne i de tre projekter viser, at mange af nøglepersonerne i partnerskaberne giver udtryk for en selvforståelse, som kendetegner

31 Herunder påtagelse af en administrativ rolle i partnerskaberne.

foreninger, der gerne bidrager til lokalsamfundet, og som desuden også medtænker de sociale og ikke kun idrætslige aspekter i foreningen.

5.4.2 Interaktion i partnerskabet

Partnerskaber er ofte (men ikke nødvendigvis) baseret på tidligere netværk og bliver formet og drevet af enkelte nøglepersoner og ildsjæle. Disse engagerede ildsjæle tilfører stabilitet og kontinuitet i øjeblikket og tilfører også den energi, som får partnerskabsprojektet til at fungere. Afhængigheden af enkeltpersoner kan dog også være en svaghed og gøre partnerskabet sårbart, idet partnerskabet mister en stor viden og erfaring, når bestemte nøglepersoner trækker sig fra samarbejdet. En øget formalisering og skriftliggørelse af samarbejdet kan være med til at reducere betydningen af enkeltpersoner. Derudover handler det om at motivere de enkelte aktører til at yde en ekstra indsats for at få partnerskabsprojektet til at lykkes. Aktørernes primære motivationsfaktor i de tre projekter har været arbejdet med børn og idræt. Dertil kommer mere specifikke motivationsfaktorer for henholdsvis foreningerne, der har håbet på flere medlemmer på baggrund af projektet, og for SFO'erne, der især har taget imod de forskellige kursustilbud, som projekterne har udbudt. Omvendt kan det være stærkt demotiverende for aktørerne, at der i partnerskaberne har været manglende afklaring vedrørende projektets ambitionsniveau, og hvilke krav man skulle opfylde. En afklaring kan f.eks. ske gennem en øget formalisering, dvs. skriftliggørelse af aftaler og samarbejdsprocedurer. De undersøgte partnerskaber har dog været præget af en meget uformel samarbejdsform, hvor formaliseringen ofte har været nedprioriteret, og hvor mødefrekvensen i de lokale partnerskaber har været meget lav.

Det er tids- og ressourcekrævende at indgå i et partnerskab – men samtidig kan der være tale om en berigende proces, idet de forskellige parter kan bidrage med hver deres kompetencer og kvalifikationer. Ressourcerne hos aktørerne i de tre projekter har været begrænsede. Både foreninger og SFO'er har efter eget udsagn manglet personer og tid til aktiviteterne. For at afhjælpe disse problemer har det derfor været væsentligt, at der har været tilført projektmidler udefra, fra DGI, Kulturministeriet samt amtet/regionen eller kommunen. Udover det økonomiske incitament har det også været vigtigt med anerkendelse af de forskellige aktørers indsats gennem en positiv italesættelse af de lokale partnerskaber. Kombinationen af ressourcer, kompetencer, faciliteter og redskaber har givet partnerskaberne mulighed for at tilbyde aktiviteter, som der ellers ikke ville være mulighed for, og samtidig har det åbnet op for faglig sparring på tværs af de to sektorer. De nye muligheder og aktiviteter har yderligere haft en afsmittende effekt på den måde, man fokuserer på fysisk aktivitet og sundhed i skolerne og i SFO'erne. Foreningslivet har også oplevet 'side-effekter', f.eks. med en øget medlemstilgang og større synlighed i lokalsamfundet.

I de undersøgte partnerskaber har der været forskellige erfaringer med oplevelserne af ligeværd. Nogle aktører synes, at de har haft stor indflydelse på samarbejdet, mens andre har følt sig overset. Mellem SFO'er og foreninger har der ikke været ens opfattelser af lige ret og lige indflydelse på det indbyrdes samarbejde, og kommunerne har i mange

tilfælde ladet projekterne køre for sig selv og har dermed trukket sig lidt væk fra arbejdet i partnerskaberne.

Både personalet fra SFO'erne og repræsentanterne fra foreningerne har haft svært ved at vænne sig til den meget strukturerede og formaliserede arbejdsform i partnerskaberne. Dette har, sammen med uafstemte forventninger, uklare samarbejdsprocedurer og manglende daglig kommunikation, i nogle tilfælde udviklet sig til konflikter mellem de enkelte parter. Omstillingsparathed skal derfor ses som en væsentlig partnerskabskompetence, og manglen på samme kan være meget hæmmende for udviklingen af partnerskaber. Knappe ressourcer kan forstærke usikkerheden og dermed være med til at hæmme omstillingsparatheden og lysten til at involvere sig. Det er derfor afgørende, at man har en afklaringsfase, hvor der sker en forventningsafstemning og en afklaring af de enkelte aktørers rolle, samt hvad man ønsker at opnå med partnerskabet.

5.4.3 Partnerskabets dynamik

I de tre partnerskabsprojekter har de mest markante konflikter handlet om adgang til og brug af faciliteter mellem lokale skoler og foreninger samt uoverensstemmelser mellem pædagoger og instruktører. Mange af konflikterne kan sandsynligvis spores tilbage til en manglende afklaring i aftalerne mellem SFO'er og foreninger – og i de fleste tilfælde er problemerne blevet håndteret undervejs næsten ligeså hurtigt, som de er opstået, hvilket måske skyldes den uformelle omgangsform, der findes i de lokale partnerskaber.

I forbindelse med synliggørelsen af projektets aktiviteter har det primært været SFO'erne og/eller foreningerne, der gennem et stort og uformelt netværk har stået for denne synliggørelse. Endelig afhænger en fremtidig forankring af partnerskabsprojekterne først og fremmest af aktørernes lyst og engagement i forhold til projektets målgruppe og aktiviteter. Dernæst er det vigtigt for forankringen, at de forskellige aktører bliver anerkendt og dermed motiveret i forhold til deres indsats. Slutteligt er det ligeledes vigtigt at fremhæve tilstedeværelsen af ressourcer, såsom tid og personer, som en forudsætning for forankringen af partnerskabsprojekterne.

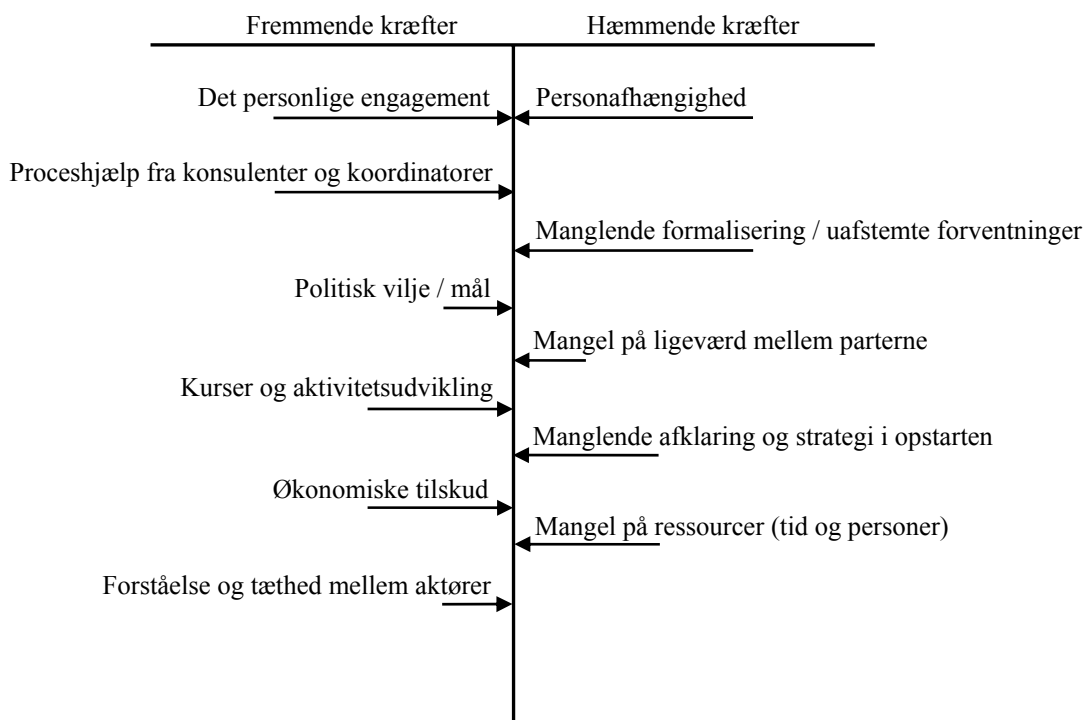
5.5 Fremmende og hæmmende kræfter i partnerskaberne

Sammenfatningen af analyseresultaterne viser, at der findes problemstillinger og hæmmende kræfter i næsten alle analysekategorier. Ikke alle er lige markante, og ofte hænger visse problemstillinger sammen indbyrdes og kan være med til at forklare hinanden. For eksempel kan manglende vilje og lyst til at arbejde i et partnerskab være koblet til en opfattelse af mangel på ressourcer i de pågældende institutioner eller foreninger. Der kan dog også fremhæves en række partnerskabskompetencer, som kan fremme udviklingen og vedligeholdelsen af partnerskaber. Det er f.eks. omstillingsparathed, motivation og personligt engagement. Disse kompetencer kan dog variere både individuelt og på orga-

nisationsplan. Men også konteksten spiller ind – der er tale om mange forskellige typer af partnerskaber, og det varierer, hvilken rolle de enkelte aktører spiller i partnerskabet.

Kurt Lewin's 'kraftfelt-diagram' kan anvendes til at visualisere de fremmende og ikke mindst hæmmende kræfter, der arbejder for og imod et ændringsinitiativ. I denne sammenhæng er ændringsinitiativet de undersøgte partnerskabsprojekter, som primært er politiske initiativer, der kommer 'oppefra'. Ifølge Lewin's teori vil et sådan 'shotgun' partnerskab møde modstand helt automatisk fra projektets deltagere. En del af modstanden kan være kulturelt og strukturelt betinget eller af personlig/psykologisk karakter, hvilket analysen i de forskellige kategorier også antyder. Ved at indsætte de forskellige faktorer fra analysen i et kraftfelt-diagram kan figur 5 vise de fremmende og hæmmende kræfter, som primært er til stede i de undersøgte partnerskabsprojekter. Pilenes længde indikerer de forskellige kræfters styrke.

Figur 5. Fremmende og hæmmende kræfter i partnerskabsprojekter



Figuren illustrerer, at partnerskabernes samarbejde balancerer på et niveau, hvor de hæmmende kræfter er lige så stærke som de fremmende. Kræfterne kommer til udtryk både på organisations- og individniveau. Derudover kan der også være både fremmende og hæmmende kræfter til stede inden for den samme organisation eller i det samme individ. Eksempelvis er det personlige engagement, som den stærkeste og vigtigste drivende kraft i de undersøgte projekter, klart til stede hos de fleste interviewdeltagere – men samtidig

giver de også udtryk for hæmmende kræfter, som f.eks. manglende anerkendelse fra omgivelser eller manglende omstillingsparathed i forhold til projekterne.

Den vigtigste pointe i Lewin's kraftfelts-diagram er, at balancen mellem de fremmende og hæmmende kræfter kan ændres til et nyt niveau ved at fjerne nogle af de hæmmende kræfter. Derfor kan man i partnerskabsprojekterne tilstræbe en proces, hvor man finder de hæmmende faktorer, som man ønsker at ændre og forsøge at fjerne dem og derigennem skabe det ønskede aktivitetsniveau.

Her følger en kort diskussion af en række af de forskellige kræfter og deres indbyrdes betydning. Diskussionen vil tage udgangspunkt i sammenfatningen af analyseresultaterne, figur 5 og i rapportens anvendte teori. Efter en konklusion på analysens resultater præsenteres der således en række anbefalinger til processen med at udvikle partnerskaber mellem frivillige foreninger og kommunale institutioner, og hvordan der måske kan fjernes nogle af de hæmmende kræfter, som analysen har fremdraget.

5.5.1 Personafhængighed og engagement

Den store personafhængighed i partnerskaberne repræsenterer et janushoved. På den ene side bliver partnerskaberne ofte iværksat og drevet frem af nøglepersoner/ildsjæle med et stort personligt engagement. På den anden side gør dette samtidig partnerskaberne sårbare overfor ændringer eller udskiftninger i den personkreds, som er involveret i arbejdet i partnerskaberne. Analysen af de undersøgte partnerskaber viser, at det ofte ikke er de frivillige foreningers bestyrelser eller ledere, der engagerer sig i projektet og tager ansvar for aktiviteterne i partnerskaberne, men snarere de menige instruktører og foreningsmedlemmer, der ønsker at gøre en forskel.

En masse erfaringer og viden er bundet til de enkelte personer i de frivillige foreninger, hvor man heller ikke har tradition for at arbejde med dokumentation og formalisering. Desuden er de frivilliges engagement, motivation og tidsforbrug ofte afhængig af faktorer, som ligger udenfor de frivillige foreninger, som f.eks. jobsituation og arbejdspress. Dette er nogle af de primære årsager til sårbarhederne i partnerskaberne, idet al viden om processer og beslutninger kan gå tabt med den enkelte person.

De aktører med involvering i både foreninger og SFO/skole har ofte en central rolle i de lokale partnerskaber, idet de besidder dobbeltfunktioner. Det drejer sig f.eks. om SFO-medarbejderen, der også er formand for den lokale fodboldklub eller en foreningsinstruktør, der også sidder i den lokale skoles bestyrelse. Disse aktører har indsigt og indflydelse hos flere parter i partnerskabet og kan således være med til at skabe en større sammenhæng i udviklingen og driften af partnerskabet. Omvendt er disse 'dobbelte' aktører med til at forstærke skrøbeligheden i partnerskaberne, hvis én eller flere af dem skulle falde fra.

Forståelse og tæthed mellem aktørerne kan imidlertid være med til at mindske nogen af de negative forhold ved personafhængigheden. Tætte samarbejdsrelationer har i de lokale partnerskaber betydet, at nøglepersoner ikke har følt sig isoleret med deres viden og erfaringer, og at der tilmed har fundet faglig udveksling på tværs af sektorerne sted. Dette

har øget motivationen hos de enkelte aktører og har desuden været med til at styrke kvaliteten i partnerskaberne (jf. tabel 5). Størstedelen af interviewdeltagerne i undersøgelsens tre partnerskabsprojekter bekræfter da også, at de havde kendskab til de andre aktører i partnerskaberne inden projekternes start, og at kendskabet har haft en positiv indvirkning på samarbejdet. Kendskabet har i de fleste tilfælde været af uformel karakter og en stor del af samarbejdet i partnerskaberne er fortsat blevet holdt på et uformelt niveau. Ifølge Seemann kan et udstrakt brug af uformelle kontakter få de formelle kommandoveje til at løbe lettere og mere smidigt (Seemann 2003:215ff). Denne betragtning understøttes i et studie af O'Neill m.fl., der har observeret, at de mest effektive samarbejder på tværs af sektorer opstår mellem personer, der har et personligt kendskab til hinanden i forvejen.³² Studiet viser dog også, at de personlige relationer mellem nøglepersonerne i et projekt kan gøre det svært for nye personer at træde ind i samarbejdet. I flere tilfælde kan sammenhængen mellem bestemte aktører i samarbejdet skabe undergrupper, der kan have tendens til at forårsage konflikter (O'Neill 1997:82). Seemann beskriver den sidste situation som dannelsen af isolerede delsystemer, hvor aktørerne i samarbejdet reducerer sin afhængighed af de øvrige parter for at isolere sig i forhold til samarbejdet (Seemann 2003:215ff). I de undersøgte partnerskabsprojekter kan man således forestille sig, at SFO'erne selv går ud og ansætter instruktører uden om foreningerne og dermed undviger de aftalte rammer og formelle kommunikationsveje i projektet.

5.5.2 Manglende formalisering og uafstemte forventninger

En af de mest markante problemstillinger i de undersøgte partnerskabsprojekter har omhandlet formaliseringen af samarbejdet. Problemstillingen udmønter sig særligt i en meget lav mødefrekvens mellem aktørerne fra de frivillige foreninger og fra SFO'erne, hvilket medfører usikkerhed hos begge parter om ansvars- og opgavefordelingen. Denne problemstilling genfindes i et andet studie, hvor mangel på tid til møder og mangel på eksplicitte procedurer for samarbejde angives som nogle af de væsentligste barrierer i et partnerskab (Baron-Epel 2003:20).

Den tætte forbindelse mellem den lave mødefrekvens og de manglende procedurer tydeliggøres også i samarbejdsaftalerne, som for en stor del af lokalområdernes vedkommende kun har været delvist eller slet ikke udfyldte. Men hvis samarbejdets rammer og vilkår ikke er beskrevet godt nok, risikerer man at skulle 'starte forfra' med at diskutere rammer og vilkår, når man (endelig) mødes for at planlægge de konkrete aktiviteter. En problemstilling, der ikke bliver mindre, når der sker udskiftninger i projektets personkreds, eller når nye aktører skal involveres, jf. afsnittet om personafhængighed. Dette skyldes sandsynligvis, at samarbejdsaftalerne ofte opfattes som 'interne' dokumenter, som kun de lokale projekters allernærmeste aktører skal kunne forstå og bruge. Således risikerer man også at miste noget af den signalværdi, som en nedskrevet aftale har overfor det lokalpolitiske system og overfor andre lokale og potentielle samarbejdspartnere til projekterne.

³² Det viste sig også at være en fordel for samarbejdet, hvis man havde en tæt kontakt til lokale politiske beslutningstagere for på den måde at sikre opmærksomhed omkring projektet.

En forklaring på problemstillingerne vedrørende lav mødefrekvens og manglende samarbejdsprocedurer kan måske findes i de forskellige rationaler, som henholdsvis SFO'er og de frivillige foreninger har. For SFO'erne er aktiviteterne i projekterne blot en udvidelse af deres i forvejen mange faste aktiviteter i hverdagen. De holder jævnligt møder for at arrangere og evaluere de faste aktiviteter og inddrager automatisk projekterne i deres daglige rutiner og rytmer. Mange SFO'er har tidligere haft eksterne instruktører på besøg i institutionerne og har derfor en vis erfaring med rammerne og betingelserne for et sådan samarbejde. Mange af de frivillige foreninger har til gengæld ikke erfaring med samarbejde med kommunale institutioner. I denne forbindelse viser analysen, at især de frivillige foreninger arbejder og kommunikerer uformelt i partnerskaberne. Foreningerne er ikke vant til at lave evalueringer og skriftlig egendokumentation. Sammenholdt med tendensen mod flere medlems- og aktivitetsfokuserede foreninger kan foreningernes fastholdelse af de uformelle arbejdsformer således være med til at forklare manglen på samarbejdsprocedurer og den lave mødefrekvens.

At fælles samarbejdsprocedurer kan være svære at udbrede og implementere på tværs af forskellige sektorer bliver fremhævet i flere studier. Israel peger bl.a. på en række udfordringer og barrierer, som tværsektorielle partnerskaber står overfor. En væsentlig barriere for samarbejdet er f.eks. de konflikter, der kan opstå på baggrund af forskelle mellem de forskellige organisationers beslutningsprocesser, kommunikationsformer og tidsmæssige prioritering af de fælles opgaver (Israel m.fl. 1998:184).³³ Endelig mener Heenan, at især frivillige organisationer er modvillige i forhold til at investere mere tid i partnerskabet end højest nødvendigt, idet de er bange for at blive for involverede og fastlåste i de fælles mål og opgaver, så de dermed mister en del af deres autonomi (Heenan 2004:111).

5.5.3 Ressourcer og proceshjælp

Det er ikke nogen god idé at søge ind i et partnerskab, hvis den frivillige forening eller SFO'en i forvejen er drænet for ressourcer. Og især de frivillige foreninger har det svært, hvilket bekræftes af Ibsen, der i en undersøgelse viser, at især idrætsforeninger opfatter det som et problem at skaffe nye frivillige (Ibsen 2006:84). Men også SFO'erne har haft problemer med at afse tid og pædagoger til projekternes aktiviteter, idet de skal flettes ind i de mange øvrige aktiviteter i SFO'ernes hverdag.

Ressourcer (personer, tid og faciliteter) er vigtige forudsætning for den fremtidige forankring af partnerskabsprojekterne. Omvendt er politisk og organisatorisk forankring også vigtig for vedvarende ressourceindsats og fungerer derved som et værn mod pludselig opløsning (jf. personafhængigheden). De undersøgte partnerskabsprojekter har alle været organiseret ovenfra, hvilket har sikret en vis form for legitimitet og forankring i kraft af, at de deltagende parter formelt har taget stilling til ønsket om at etablere et partnerskab. I lyset af foreningernes og SFO'ernes begrænsede ressourcer har det derfor

33 Der kan f.eks. skelnes mellem de hierarkiske, formelle og rationelle beslutningsprocesser i de offentlige systemer, som ofte sker på lederniveau, og de frivillige organisationers kollektive beslutningsprocesser, der i højere grad er resultater af sammenstød af tilfældigheder eller sker på baggrund af holdninger hos flere forskellige aktører i samme organisation.

også været væsentligt for partnerskabsprojekterne, at der har været tilført midler udefra. I denne sammenhæng har det været afgørende for de undersøgte projekters fremdrift og forankring, at der har været konsulenter og lokale koordinatore, som har hjulpet med de lokale udviklingsprocesser, den faglige opkvalificering af de involverede samt ansøgninger af økonomiske tilskud til instruktører, rekvisitter og faciliteter.

I BUB Fyn projektet har det været muligt at aflønne foreningerne for de aktiviteter, som de står for. Det har således været op til foreningerne, om lønnen gik videre til de enkelte instruktører eller ned i foreningens pengekasse. Det er dog meget tvivlsomt, at det har været for pengenes skyld, at foreningerne og instruktørerne har meldt sig til at afholde aktiviteter – dertil var de involverede beløb for små.³⁴ Især hvis det skulle gøres attraktivt og udgiftsneutralt for instruktørerne at holde fri fra deres normale arbejde for at lave aktiviteter i SFO-tiden.

Erfaringer fra lignende projekter i England viser, at det kan være nødvendigt at frikøbe nøglepersoner til idrætsprojekter på skoler. Den engelske idrætsorganisation 'Youth Sport Trust' har i løbet af de sidste par år skabt et landsdækkende idrætsnetværk af lokale partnerskaber mellem skoler og idrætsforeninger for at give engelske skolebørn flere tilbud om fysisk aktivitet.³⁵ Det primære middel har været at købe udvalgte læreres og instruktørers tid til sammen at lave kvalificerede idrætstilbud i og uden for skoletiden. Grunden til, at man har valgt at frikøbe lærere og instruktører fra deres normale arbejde er sandsynligvis erkendelsen af, at det er vanskeligt at bede lærerne eller frivillige instruktører om at gøre mere, end de gør til dagligt (Radmer 2006). Det er usikkert om den samme model ville kunne fungere i Danmark, da den frivillige idræt i Danmark er organiseret og finansieret meget anderledes end i England. Men erfaringerne derfra understreger vigtigheden af at skabe attraktive rammer for de involverede nøglepersoner.

En endnu vigtigere ressource end det økonomiske incitament er anerkendelsen af de involverede aktørers indsats. Maddock fremhæver i denne sammenhæng, at de frivillige ildsjæles motivation i lokale udviklingsprojekter bl.a. afhænger af positiv tilskyndelse og påskønnelse af deres involvering (Maddock 2000:69ff). Den manglende anerkendelse i f.eks. partnerskabsprojekter som BUB skyldes, at projekterne ofte ikke får opmærksomhed fra de forskellige foreningers ledelser eller fra politikerne i kommunerne. Dette understøttes af Armistead & Pettigrew, der i et forsøg på at identificere god ledelsesadfærd i partnerskabsprojekter har fundet, at ledelse af partnerskaber på tværs af sektorielle grænser kræver en konstant anerkendelse af de involverede aktørers arbejde og samarbejde (Armistead & Pettigrew 2004:580).

34 Selvom den er skattefri kan en godtgørelse på ca. 70,- kr. i timen næppe være attraktiv eller konkurreredygtig i forhold til en almindelig timeløn.

35 www.youthsporttrust.org

6 Konklusion

Denne partnerskabsanalyse har belyst offentlige-frivillige partnerskaber på baggrund af et større empirisk materiale, som forfatterne qua deres arbejde som evaluatore selv har medvirket til at indhente. De anvendte data stammer fra tre partnerskabsprojekter, som alle har haft til formål at skabe mere og bedre fysisk aktivitet for børn i skolefritidsordninger. Analysen er ikke nødvendigvis repræsentativ eller overførbart til alle mulige andre typer af partnerskaber, men den bør primært ses som et billede på, hvordan et udsnit af de eksisterende partnerskaber udfolder sig. Analysen er et forsøg på at kvalificere et felt, hvor der er mangel på viden og praksiserfaringer.

Analysen bidrager med ny viden om partnerskabsadfærd, udviklingsprocesser i partnerskab samt giver en ny definition af partnerskab. På baggrund af de gennemførte undersøgelser ses det, at der er en meget stor spændvidde i forhold til, hvordan de respektive landsdele og lokalområder har arbejdet med partnerskab. De store områdeforskelle med hensyn til resultater og processer er nyttige i forhold til at opsamle viden om, hvad der i særlig grad fremmer og hæmmer partnerskab. Mange af anbefalingerne kan udledes af nærværende konklusion, ligesom der henvises til det efterfølgende særafsnit om *best practice*.

Med afsæt i eksisterende definitioner og den indsamlede viden har vi for denne analyse valgt at definere partnerskab som en struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter. I mange tilfælde opleves partnerskab som både besværligt og berigende, fordi der er tale om en skrøbelig og dynamisk proces, der vedvarende kræver vedligeholdelse, hvis den skal opleves som meningsfyldt.

På baggrund af analysen kan det helt overordnet konkluderes, at et partnerskab kan være en nøgle til at skabe muligheder og udvikling. Det gælder især for dem, der forstår, at et ressourcemæssigt indskud i partnerskab er en langsigtet investering, hvor man ikke kan forvente hurtige gevinster. Med afsæt i de gennemførte analyser kan det konkluderes, at udviklingen af lokale partnerskaber er en tidskrævende proces, der forudsætter et gensidigt ønske om samarbejde samt en tilstrækkelig mængde ressourcer. Partnerskabsanalysen viser, at der findes områder, hvor parterne ikke i tilstrækkelig grad formår at mødes eller generere aktivitet, hvilket langsomt får partnerskabet til at sygne hen. Ønsket om samarbejde udspringer ofte af forskellige interesser og mål. Denne forskellighed kommer især til udtryk, når de offentlige parter ønsker om kontrol og kravefterlevelse støder sammen med den autonomi og handlefrihed, der karakteriserer de frivillige foreninger.

Partnerskab kan forstås som en kontinuerlig proces med forskellige faser. I den simpleste faseinddeling starter partnerskabet med en ide- og afklaringsfase, der afløses af en aktivitetsfase og afsluttes med en vurderingsfase. Vurderingsfasen kan være indledningen til en ny omgang partnerskab, eller det kan være afslutningen.

Varigheden af den partnerskabsproces, som blev igangsat i de tre landsdele, var på forhånd defineret til at vare 3 år. Fælles for de tre partnerskabsprojekter var, at der blandt de deltagende kommuner, institutioner og foreninger ikke forudgående fandtes erfaringer med *formaliserede* partnerskaber. På trods af en fælles interesse i de samme børn var der kun få steder udviklet tradition for samarbejde. Effekterne af at have været bundet sammen i et formaliseret partnerskab gennem tre år har betydning for de konklusioner og den læring, man kan uddrage af projekterne. Sammenfattende kan det fremhæves, at disse parter i dag står med bedre forudsætninger for at beslutte, om de ønsker at vælge partnerskaber til eller fra. Dermed understreges den måske vigtigste pointe; nemlig at den bedste læring om partnerskab kommer gennem en erfaringsbaseret tilgang, hvor man risikovilligt investerer ressourcer og kompetencer og løbende evaluerer og tilpasser indsatsen.

De steder, hvor man på forhånd havde et samarbejde, var det ikke overraskende lettere at oparbejde et aktivt partnerskab. Dette gælder især i de områder, hvor der fandtes personale i skolefritidsordningen som også var med i idrætsforeningen. Rekrutteringen af ildsjæle i dobbeltfunktioner kan have en særdeles positiv indvirkning på fremdriften i partnerskabet. Ved at disse personer har indsigt og erfaring fra flere organisationer, kan man undgå misforståelser, træghed og modvilje, da den pågældende ildsjæl kan bygge bro mellem organisationerne.

Det er diskutabelt, hvor mange partnerskaber, der kan leve op til definitionskriterierne om at være 'dialogbaseret' og 'gensidigt'. For cirka halvdelen af partnerskaberne har man haft svært ved at mødes over 3 gange på 3 år. Dermed understreges vigtigheden af, at partnerskaber ikke alene kan bero på et top-down perspektiv, hvor andre og mere magtfulde instanser faciliterer et partnerskab gennem økonomiske incitament. Konkluderende kan det fremhæves, at hvis et partnerskab skal blive til noget, så kræver det et gensidigt ønske om at ville hinanden. Det ses tydeligt, at især de begyndende partnerskaber er sårbare, hvis ikke man mødes eller taler sammen. De nyetablerede partnerskaber afhænger ikke blot af opstøttende strukturer, møder og idegrundlag, men i høj grad også af sammensætningen af personlige ressourcer. Rekrutteringen af engagerede deltagere og deres fælles idéskabende adfærd er af afgørende betydning for partnerskabets fremdrift. I de belyste partnerskabsprojekter er der betydelig variation i partnerskabsklimaet fra område til område. Den vellykkede rekruttering af koordinatore, tovholdere og nøglepersoner identificerer de lokale ildsjæle. Det er karakteristisk, at de vellykkede partnerskaber råder over ildsjæle med dobbeltfunktioner, der dels trækker på et stort netværk og goodwill, men som også formår at bygge bro mellem flere kulturer.

Det kan konkluderes, at parterne kun i få tilfælde har været klar over, hvad de gik ind til, da de indvilgede i at være med i et partnerskab. Det er især tydeligt, at der har hvilet et relativt stort pres på de frivillige foreninger med hensyn til at få den praktiske side af partnerskabet til at fungere. I de konkrete idrætsprojekter har den væsentligste barriere for deltagelse handlet om et forholdsvist banalt problem; nemlig at partnerskabets praktiske aktiviteter har skullet foregå i SFO'ernes åbningstid, hvor de fleste frivillige trænere og ledere også har været på arbejde. I de områder, hvor de frivillige foreningsinstruktører

har fundet løsninger på dette problem, vurderer man generelt samarbejdet som tættere og bedre. I de lokalområder, hvor man ikke har kunnet finde løsninger på dette problem, er partnerskabet langsomt og relativt konfliktløst gået i sig selv. Selvom tidspunktet for aktivitetsgennemførelse har været en central barriere for to ud af de tre partnerskaber, så viser partnerskabserfaringerne, at der kan være betydelige udfordringer forbundet med at få parterne til at krydse professionsgrænser. Udfordringer ved at krydse professionsgrænser er forståelige set i det lys, at man som deltager i et partnerskab, i tillæg til sine vante aktiviteter, er nødt til at tænke i organisationsudvikling og sætte sig ind i samarbejdspartneres mål og motiver, der ofte er forskellige fra egne mål og motiver.

Det er ikke kun de frivillige idrætsforeninger, der har været uafklarede over deres egne mål og motiver. Generelt viser partnerskabsanalysen, at de fleste partnerskabsdeltagere har været opmærksomme på de umiddelbare muligheder ved at indgå i partnerskab, men også at størstedelen af kommuner og institutioner i projektperioden har befundet sig i en overgangsfase, hvor man har fået nye opgaver og samtidigt forsøger at definere nye roller. Fraværet af ledelsesmæssig og organisatorisk forankring og uklarhed i forhold til roller og forventninger har vanskeliggjort tilførslen af energi og ressourcer til partnerskabet. Pædagoger og frivillige foreningsinstruktører er generelt enige om, at der foruden tid og økonomi er behov for anerkendelse fra omgivelserne, hvorved forstås anerkendelse internt i egen organisation samt anerkendelse fra eksterne parter i eller omkring partnerskabet. Behovet for anerkendelse hænger endvidere sammen med analysens resultater omkring partnerskabsadfærd og konfliktløsning.

Konflikter er med til at understrege modsætningerne mellem parter med forskellige opfattelser og værdier, og hvor der ofte identificeres en taber eller en vinder. Konflikterne kan i sig selv føre til grundig uddybning og belysning af alle aspekter af de forskellige synspunkter og dermed virke både idégenererende og produktive. Dette kræver dog, at partnerskabets aktører formår at håndtere forskelligheder, uenigheder og i fællesskab kan udvikle spændings- og konfliktløsende strategier. Dette indebærer bl.a. at have en anerkendende tilgang og føre værdsættende samtaler samt at reflektere, evaluere og give hinanden feedback i forhold til processen med at udvikle og drive partnerskabet. Det kan således konkluderes, at det i høj grad afhænger af aktørernes adfærd, hvorvidt de problemer og uenigheder, der opstår undervejs i partnerskabsprocessen, enten er hæmmende eller fremmende for samarbejdet.

7 Best practice

Konklusionen tydeliggør, at partnerskaber både kan være berigende og besværlige. På den ene side kan et partnerskab være et nyttigt udviklingsværktøj, som dels kan lede til bedre opgaveløsning samt være en anledning til øget selvudvikling. Samtidigt består et partnerskab også af en masse krævende processer, hvor der vedvarende stilles krav om indsats og stillingtagen.

De centrale barrierer og muligheder ved et partnerskab er to sider af samme sag og spænder over mange aspekter fra processer, organiseringsform til adfærd og personlige relationer. Vi har samlet de vigtigste udfordringer for partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige organisationer i 10 punkter og kommer samtidig med mulige løsninger på udfordringerne:

1. At forstå hvad et partnerskab er, og hvad det kræver

Udfordringer	Mulige løsninger
At forstå, hvad der menes med ligeværd, og hvad det kræver af gensidige forpligtelser. Partnerskab kræver en ekstra indsats – især i opstarten. Et partnerskab er ikke en nem løsning på problemer, men en krævende og givende samarbejdsform for dem, som kan og vil.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligeværdigheden skal sikres på den lokale udførende arena. ▪ Partnerskabet er især i starten sårbart og usikkert, hvilket kan medføre konflikter. Derfor kræver det overskud eller risikovillighed at kunne tåle de forventningsbrud, der kan komme i udviklingen af partnerskabet.

2. At gennemføre de nødvendig afklaringsprocesser

Udfordringer	Mulige løsninger
Udfordringen består i at udvikle fælles mål og meningsfyldt indhold, som er afstemt med virkelighedens ressourcer, samtidig med at man anerkender øvrige parter motiver og mål.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selvom indsatsen og visionen er fælles, er det vigtigt, at parterne ikke har mål på hinandens vegne. I stedet er forventningsafstemning en god idé. Derfor er jævnlige dialogmøder nødvendige for at udveksle synspunkter og afstemme forventninger til deltagelse og indsats. ▪ Tilstræbe geografisk nærhed mellem de forskellige parter, da det betyder, at samarbejdet bliver tættere og nemmere, idet det kan forstærke indsigten i hinandens betingelser.

3. At komme fra teori til praksis, før engagementet fordufter

Udfordringer

At komme fra snak til handling og undgå, at partnerskabet bliver handlingslammet. Trods gode intentioner bliver mange idéer bremset, fordi der er tale om brud på traditionerne, eller fordi parterne enten vogter over deres ressourcer, viser mistillid eller mangler initiativ.

Mulige løsninger

- På baggrund af store forskelle mellem de lokale betingelser bør der også tages hensyn til disse i udviklingen af det lokale partnerskab, så lokalområdets muligheder udnyttes bedst.
- Kommunen kan tydeliggøre sine visioner og præcisere hvordan SFO'er og frivillige foreninger kan bidrage med indfrielsen heraf.
- Udvikling af en kultur, hvor der kan gives positiv feedback og opbakning når det er relevant.

4. At tiltrække ressourcer

Udfordringer

At sikre nødvendige ressourcer. Tilstrækkelig tid, kompetencer, faciliteter, anerkendelse og muligheder for faglig opkvalificering kan sikre vedvarende motivation og fremdrift.

Mulige løsninger

- Større prioritering af ressourcer til rekruttering af nye samarbejdspartnere.
- Udnyttelse af alternative ressourcer, såsom ældre skoleelever og pensionister til at stå for aktiviteter.
- Frikøb af timer ift. bestemte nøglepersoners normale arbejde, så de kan engagere sig endnu mere i partnerskabet.

5. At balancere personafhængigheden

Udfordringer

At motivere og tiltrække ildsjæle og stærke nøglepersoner, men undgå at de personer, der driver partnerskabet frem, også bliver dem, der trækker tæppet væk under partnerskabet, hvis de stopper.

Mulige løsninger

- Øget anerkendelse mellem de forskellige parter af hinandens indsats.
- Skriftliggørelse af aftaler og procedurer, så andre kan overtage nøglepersoners opgaver.

6. At sikre ledelsesmæssig forankring

Udfordringer

At skabe opmærksomhed og synlighed for partnerskabet internt i egen organisation eller institution, så den fornødne ledelsesmæssige forankring sikres gennem hele forløbet.

Mulige løsninger

- Tydeligere ansvars- og rollefordeling mellem offentlige og frivillige parter.
- Prioritering af en fast kommunal medarbejder der kan varetage koordinerende funktioner og være med til at synliggøre projektets aktiviteter og resultater.
- Krav om egendokumentation hos alle parter.

7. At udvikle det rigtige partnerskabsklima

Udfordringer

At skabe et godt partnerskabsklima, som har den rigtige kombination af såvel nøglepersoner og praktikere – som idéskabere og idéomsættere. Det gode miljø fremmer diskussion af udviklingsmuligheder og prøver idéerne af i praksis.

Mulige løsninger

- Parternes individuelle mål skal være tydelige og skjulte dagsordener bør undgås.
- Inddragelse af personer med stort netværk og flere funktioner i partnerskabet.
- Tilstræbe at parterne har samarbejde som mål snarere end som middel.
- Formalisering af samarbejde i partnerskabet i faste procedurer.
- Konsulentbistand til udvikling af legetilbud i nærområdet og på legepladser.

8. At stimulere hinandens engagement

Udfordringer

At gensidigt involvere og engagere hinanden i partnerskabet, som uden tilstrækkeligt engagement vil lide en stille død. At holde liv i hele partnerskabet kræver løbende kontakt og bekræftelse.

Mulige løsninger

- Opmuntre til at meddelagtiggøre andre i aktivitetsinitiativer.
- Afholdelse af praktiske aktiviteter og møder for partnerskabets aktører.
- Synliggørelse af roller, funktioner og ressourcer indbyrdes imellem parterne styrker samarbejdsrelationerne.

9. At betragte partnerskabet som en katalysator for selvudvikling

Udfordringer

At have tålmodighed med et nyt partnerskab og ikke skrue forventningerne for højt op, når det gælder de kortsigtede resultater. Samtidig er det en udfordring at have blik for andet end konkrete nytteeffekter og se partnerskabet som en anledning til og mulighed for selvudvikling.

Mulige løsninger

- Foretage langtidspanlægning med mål og delmål.
- Fælles kurser i bevægelses- og aktivitetsudvikling kan være med til at motivere og bringe pædagoger og frivillige instruktører tættere sammen.
- Afsøge muligheder for deling af faciliteter og ressourcer mellem skole, SFO og foreningslivet.

10. At håndtere uenigheder og konflikter

Udfordringer

At udvikle fælles standarder og strategier for, hvordan en indbyrdes konflikt i partnerskabet skal løses med respekt for de enkelte parters forskelligheder. At forebygge konflikters udvikling gennem forventningsafklarende samtaler.

Mulige løsninger

- Etablering af en møde- og samtaleform, der tillader modsigelse såvel som engagement.
- Fortløbende afklaringsprocesser til at fjerne usikkerhed og antagelser imellem parterne.

Referencer

- Alter, Catherine & Jerald Hage (1993): *Organizations Working Together*; Sage Publications.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2006): *Partnerskabelse*; Hans Reitzels Forlag, København.
- Andersen, Ole Johan (2004): *Public-Private Partnerships: Organizational Hybrids as Channels for Local Mobilization and Participation?*; Scandinavian Political Studies, Vol. 27, No. 1, 2004.
- Armistead, C. & Pettigrew, P. (2004): *Effective partnerships: building a sub-regional network of reflective practitioners*; The International Journal of Public Sector Management; vol. 17, nr. 7, s. 571-585.
- Baron-Epel, Orna et al. (2003): *Health promotion partnerships in Israel: motives, enhancing an inhibiting factors, and modes of structure*; Health Promotion International, vol. 18, nr. 1 s. 15-23, Oxford University Press.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society*; Blackwell Publishers.
- Cheadle, Allen m.fl. (2005): *A Qualitative Exploration of Alternative Strategies for Building Community Health Partnerships: Collaboration- versus Issue-Oriented Approaches*; Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine, vol. 82, nr. 4, Oxford University Press, s. 638-652.
- Christensen, Mette Krogh (2004): *Professioner og værdier i børns idrætsmiljøer. En evaluering af udviklingsprojektet "Børn lærer gennem kroppen"*; Center for Idræt, Århus Universitet.
- Dooris, M. (2004): *Joining up settings for health: a valuable investment for strategic partnerships?*; Critical Public Health, vol. 14 nr. 1, s. 49-61.
- Dragsbo, Peter (1989): *Byen som lokalsamfund* i Bøgh, Charlotte (1989) (red.): *Lokalsamfundsforskning – tendenser og perspektiver*; Socialstyrelsens Informations- og Konsulentvirksomhed (SIKON).
- Eilbert, K. W. & Lafronza, V. (2005): *Working together for community health – a model and case studies*; Evaluation and program planning, nr. 28 s. 185-199, Elsevier.
- Eilbert, Kay W. (2003): *A community Health Partnership Model: Using Organizational Theory to Strengthen Collaborative Public Health Practice*. A Dissertation submitted to The Faculty of The School of Public Health and Health Services of the George Washington University.
- Geddes, Michael (2005): *Making Public Private Partnerships Work. Building Relationships and Understanding Cultures*; Gower.
- Gillies, Pamela (1998): *Effectiveness of alliances and partnerships for health promotion*; Health Promotion International, vol. 13, nr. 2 s. 99-120, Oxford University Press.
- Gray, Barbara & Wood, Donna J. (1991): *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*; The Journal of Applied Behavioural Science, vol. 27, nr. 1, s. 3-22.
- Gustafsson, Jeppe (2004): *Ledelse af interorganisatoriske netværk*; IPOS Artikelsamling, artikel nr. 10, Ålborg Universitet.

- Habermann, Ulla (2000): *Motiver til frivillighed – frivillige i idrætsforeninger*; Institut for Idræt, Københavns Universitet.
- Hackman, J. Richard & Greg R. Oldham (1980): *Work redesign*; Addison-Wesley Publishing Company.
- Hall, Peter A. & Rosemary C. R. Taylor (1996): *Political Science and the Three New Institutionalisms*; Political Studies, Vol. 44, No. 4, pp. 936-957.
- Harding, Alan (1998): *Public-Private Partnerships in the UK* i Pierre, Jon (red): *Partnerships in Urban Governance*; pp. 71-92, MacMillan Press.
- Hardis, Jeanet (2004): *Sociale partnerskaber. Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*; Ph.d.-afhandling, Forskerskolen i Viden og Ledelse, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København, Samfundslitteratur.
- Heenan, Deirdre (2004): *A partnership approach to health promotion: a case study from Northern Ireland*; Health Promotion International, vol. 19, nr. 1 s. 105-113, Oxford University Press.
- Henriksen, Lars Skov (1996): *Lokal frivillig organisering i nye omgivelser*; Forlaget AL-FUFF, Aalborg Universitet.
- Himmelman, Arthur T. (2001): *On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment*. American Journal of Community Psychology, Vol. 29, No. 2, 2001, pp. 277-284.
- Hjære, Mette (2005): *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur? Rapport fra et følgestudie af tre partnerskaber mellem offentlige og frivillige organisationer*; Center for frivilligt socialt arbejde.
- Hood, Christopher (1991): *A Public Management for all Seasons?*; Public Administration, Vol. 69, pp. 3-19, 1991.
- Hulgård, Lars (1997): *Ildsjælen mellem staten og det civile samfund* I Hegland, Tore Jacob, Lars Skov Henriksen, Catharina Juul Kristensen & Hanne Kathrine Krogstrup (1997) (red.): *Sammenbrud eller sammenhold? Nogle udviklingstendenser for velfærdssamfundet*; Akademisk Forlag.
- Huxham, Chris & Six Vangen (2000): *What makes partnerships work?* pp. 293-309 i Osborne, Stephen (2000): *Public-Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*; Routledge.
- Ibsen, Bjarne & Eichberg, Henning (2006): *Dansk idrætspolitik – Mellem frivillighed og statslig styring*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund SDU for Idrættens Analyseinstitut, København.
- Ibsen, Bjarne & Habermann, Ulla (2005): *Definition af den frivillige sektor i Danmark*; Center for frivilligt socialt arbejde, Odense.
- Ibsen, Bjarne & Habermann, Ulla (2005): *'Guf' og 'Gab' - Foreninger og frivilligt arbejde i Københavns Kommune*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Ibsen, Bjarne (1992): *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*; Forlaget Systime og Dan-

- marks Højskole for Legemsøvelser, København.
- Ibsen, Bjarne (1997): *Frivilligt arbejde under forandring* i Korsgaard, Ove (red.). Antologi om den frivillige sektor. Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger.
- Ibsen, Bjarne (2004): *Foreningerne på Fyn*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet, Odense.
- Ibsen, Bjarne (2006): *Foreningerne og de frivillige organisationer* fra Boje, Thomas P. m.fl. (red.): *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*; Socialforskningsinstituttet, København
- Ibsen, Bjarne (2006): *Foreningsidrætten i Danmark – Udvikling og udfordringer*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund SDU for Idrættens Analyseinstitut, København.
- Ibsen, Bjarne & Ottesen, Laila (2004): *Sport and welfare policies in Denmark*. I: Heinemann, Klaus (red.). *Sport and Welfare Policies. Six European Case Studies. Series Club of Cologne, Vol. 3.* Hofmann Verlag. s. 31 – 86.
- Ibsen, Boje og Frederiksen (2008): *Den frivillige sektors velfærdspotentialer*. I: 'Det frivillige Danmark', Syddansk Universitetsforlag. Under publicering.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet & Kræftens Bekæmpelse (2005): *Alle børn i bevægelse – Idéer til initiativer*; København.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2002): *Børn og motion. Rapport fra en konference*; Forum for Motion, København.
- Israel, Barbara A. m.fl. (1998): *Review of Community-based Research: Assessing Partnership Approaches to Improve Public Health*; Annual Review of Public Health, vol. 19, s. 173-202
- Jørgensen, Torben Beck & Karsten Vrangbæk (2004): *Det offentlige styringsunivers. Fra government til governance?*; Magtudredningen.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1966): *The Social Psychology of Organizations*; John Wiley & Sons, Inc.
- Kippenberger, T. (1998): *Planned Change: Kurt Lewins Legacy*; The Antidote, Vol. 3, nr.4, pp. 10-12.
- Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*; Børsens Forlag.
- Klijn, Erik-Hans & Geert R. Teisman (2000): *Governing public-private partnerships. Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships* pp. 84-102 i Osborne, Stephen (2000): *Public-Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*; Routledge.
- Koch-Nielsen, Inger, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg & David Rosdahl (2005): *Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark*; Socialforskningsinstituttet.
- Kooiman, Jan (2003): *Governing as Governance*; Sage Publications.
- Kriesi, Hanspeter (1995): *The Political Opportunity Structure of New Social Movements: Its Impact on their Mobilization* i Jenkins, J. Craig & Bert Klandermans (1995) (red.): *The Politics of Social Protest. Comparative Perspectives on States and So-*

- cial Movements*; UCL Press.
- Kulturministeriet (2003): *Børn og unge i bevægelse – perspektiver og idéer*; København.
- Larsen, Kristen Harkjær (2005): *Tema: Pas på frivilligheden*; DGI Magasinet Udspil, nr. 10, 2005
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*; Divisions of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lorentzen, Håkon (2001): *Frivillighet i forandring. Om forholdet mellom sivile fellesskap og moderniteten* i Henriksen, Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.) (2001): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*; Center for frivilligt socialt arbejde.
- Lorentzen, Håkon (2003): *Farvel til amatørerne! Velferdsstaten og de frivillige organisationene*; Institutt for samfunnsforskning Oslo.
- Lowndes, V. & Skelcher, C. (1998): *The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance*; Public Administration, vol. 76, s. 313-333.
- Maddock, Su (2000): *Managing the development of partnerships in Health Action Zones*; International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 13. nr. 2, s. 65-73.
- March, James G. (1995): *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*; Samfundslitteratur.
- McLaughlin, Kathleen & Stephen P. Osborne (2000): *Conclusions. A one-way street or two-way traffic? Can public-private partnerships impact on the policy-making process?* pp. 324-338 i Osborne, Stephen P. (2000): *Public-Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*; Routledge.
- McQuaid, Ronald W. (2000): *The theory of partnership – Why have partnerships?* pp. 9-35 i Osborne, Stephen (2000): *Public-Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*; Routledge.
- Micheletti, Michele (1995): *Civil Society and State Relations in Sweden*; Avebury.
- Mitchell, Terence R. (1982): *Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*; The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 80-88.
- Nelson, Jane & Simon Zadek (2000): *Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe*; The Copenhagen Centre.
- Nielsen, Jan Toftegaard (2005): *Kunsten at få børn og unge i bevægelse* i Lüders, K. & Vogensen, N. (red.): *Idrætspædagogisk Årbog 2004/05*; Forlaget Bavnebanke.
- Nielsen, Jan Toftegaard (2005): *Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt voksne i Modelprojekt Børn Unge i Bevægelse på Fyn*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Nielsen, Jan Toftegaard (2006): *Midtvejsrapport - Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Fyn*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.

- O'Neill, M. et al. (1997): *Coalition theory as a framework for understanding and implementing intersectoral health-related interventions*; Health Promotion International, vol. 12, nr. 1, s. 79-87, Oxford University Press.
- Perry, James L. & Lyman W. Porter (1982): *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*; The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 89-98.
- Pestoff, Victor (1996): *Den tredje sektor og civilsamfundet - nogle begrebsmæssige overvejelser*. I: *Den tredje sektor under forandring*, red. Elisabeth Toft Rasmussen. Socialforskningsinstituttet 1996:15
- Radmer, Karen Balling (2006): *England: Aktive børn – er kloge børn*; DGI Magasinet Udspil, nr. 3.
- Regeringen (2002): *Sund hele livet. De nationale mål og strategier for folkesundheden 2002-10*; Indenrigs- og Sundhedsministeriet.
- Regeringen (2004): *Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP)*; Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde (2005): *Det vil VI med de nye kommuner - anbefalinger fra årsmødet til Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde*; Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde, København.
- Salamon, Lester M. (1995): *Partners in Public Service. Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*; The Johns Hopkins University Press.
- Schein, E. H. (1996): *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes toward a Model of Managed Learning*; Systems Practice, vol. 9 nr. 1, s. 27-47.
- Scott, C. M. & Thurston, W. E. (2004): *The Influence of Social Context on Partnerships in Canadian Health Systems*; Gender, Work and Organization, vol. 11, nr. 5, s. 481-505.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*; Prentice Hall.
- Seemann, Janne (2003): *Organisationer set på tværs – introduktion til interorganisatorisk analyse* i Bømler, Tina Ussing (red.): *Sociale organisationer i en omstillingstid – lærebog i organisationsteori til social- og sundhedsuddannelserne*; Hans Reitzels Forlag.
- Seidle, David (2003): *Organisational identity in Luhmann's theory of social systems*; fra Bakken, Tore & Hernes, Tor (red.): *Autopoietic Organization Theory – Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*; Copenhagen Business School, Abstrakt Forlag AS 2003, s. 123-150.
- Sindall, Colin (1997): *Intersectoral collaboration: the best of times, the worst of times* (editorial comment); Health Promotion International, vol. 12, nr. 1, s. 5-7, Oxford University Press.
- Støckel, Jan Toftegaard (2007): *Rapport for Evaluering af Modelprojekt Børn og Unge I Bevægelse på Bornholm*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund,

- Syddansk Universitet.
- Sundhedsstyrelsen (2005): *11-15-åriges livsstil og sundhedsvaner 1997-2003*; Sundhedsstyrelsen.
- Sundhedsstyrelsen (2005): *Sundhed i kommunen - nye opgaver og muligheder*; København.
- Teisman, Geert R. & Erik-Hans Klijn (2005): *Public-Private Partnerships as the Managing of Co-Production: Strategic and Institutional Obstacles in a Difficult Marriage* i Greve, Carsten & Greame Hoodge (red.) (2005): *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*; Cheltenham: Edward Elgar.
- Thøgersen, Malene (2006): *Fritid til bevægelse - Evalueringsrapport 1. del*; Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Weihe, Guri (2005): *Public-Private Partnerships: Addressing a Nebulous Concept*; Working Paper No. 16, International Centre for Business and Politics, Copenhagen Business School.
- Wettenhal, Roger (2003): *The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships*; Public Organization Review: A Global Journal, Nr. 3, s. 77-107.

Hjemmesider:

- *Kulturministeriet*: www.kum.dk
- *Region Syddanmark*: www.regionsyddanmark.dk
- *Danske Gymnastik- & Idrætsforeninger*: www.dgi.dk
- *Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund*: www.cisc.sdu.dk
- *Projekt Fritid til Bevægelse*: www.fritidssport.dk/dgi
- *Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse*: www.bub.dk

Bilag

Bilagstabel 1. Beskrivelse af udvalgte områder.

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Fyn

Lokalområde	Lokale Aktører		Faciliteter
Aarup	<u>Institutioner:</u> Frøbjerg/Orte SFO Aarupskolens SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> Aarup Boldklub Frøbjerg Gymnastikforening	I Aarup, som er et forholdsvis lille område i projektet, er der en stor idrætshal, 4-5 boldbaner, tennisbaner, crossbane, og andre mindre udendørs faciliteter. Aarupskolen råder desuden også over fodboldbaner, et stort udendørs legeområde samt en gammel gymnastiksal.
Gudme	<u>Institutioner:</u> Gudme Skoles SFO Gudbjerg Skoles SFO Hesselager Skoles SFO Sct. Michaels Skoles SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> GOG HfS HOGG Oure-Gudme IF Gudbjerg Idrætsforening GS Gudme	I Gudmes 4 delområder findes der en hal i hvert område. De fleste foreninger er små med undtagelse af GOG og råder over et væld af forskellige idrætsfaciliteter. SFO'erne har alle både indendørs og udendørs faciliteter såsom haller, gymnastiksale, legepladser og boldbaner.
Middelfart	<u>Institutioner:</u> Hyllehøjskolens SFO Vestre Skoles SFO Strib Skoles SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> Kauslunde IF Gymnastikforeningen Frem Middelfart Badminton Klub Middelfart Volleyball Klub Det Danske Spejderkorps Middelfart GBK Strib Badminton og Gymnastik Strib Basket Klub Strib Fodbold Klub	Delområderne i Middelfart er opdelt i 2 land- og 1 byområde. Der findes 4-5 store haller med tilhørende udendørs idrætsanlæg i Middelfartområdet. Der er en svømmehal i området, tennisbaner, sejlsportsfaciliteter samt masser af skov og grønne områder til f.eks. friluftsliv. Hyllehøjskolen har en gymnastiksal og alle SFO'er har udendørs legeområder.
Odense	<u>Institutioner:</u> Vestre Skoles SFO Skt. Klemens SFO Ubberudskolens SFO Højstrupskolens SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> OGF/Odense Atletikklub Gymnastikforeningen Frem Skt. Klemens Basketball Klub Skt. Klemens Fangel Idrætsforen. Motion & Trivsel Odense KFUM Boldklub Højby Skytte og Gymnastikforen.	Odense har et rigt foreningsliv indenfor idræt og der ligger ca. 15-20 store haller og idrætsanlæg spredt ud over byen. De pågældende institutioner ligger alle i umiddelbar nærhed af nogen af disse faciliteter. Vestre Skole og Højstrupskolen ligger inde i byen og er tættest på de mange faciliteter mens de to andre skoler er placeret i landområder, hvor der til gengæld er god adgang til skov og andre grønne områder. Institutionerne råder alle over lokale gymnastiksale og udendørs legeområder.

Årslev	<u>Institutioner:</u> Bøgehøjskolens SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> Årslev Bordtennisklub SNIF Håndbold Årslev Boldklub Årslev & SNIF Gymnastikforen. Midtfyns motionscykelklub	Årslev er et lille område med et forholdsvis stort aktivitetsniveau hos de lokale idrætsforeninger. I Årslev er der en stor hal og flere udendørs arealer. Bøgehøjskolen har selv en gymnastiksal, som også anvendes af det lokale foreningsliv.
--------	---	--	--

Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Bornholm

Lokalområde	Lokale Aktører		Faciliteter
Rønne	<u>Institutioner:</u> Østre Skoles SFO Åvangsskolens SFO Rønne Privatskoles SFO	<u>Frivillige foreninger:</u> Idrætsklubben Viking Idrætsklubben RIK Knudsker IF Rønne Badminton & Tennis Klub Bornholm Raptors Danseklubben 2000 Bornholms Rulleskøjte Klub	Med DGI-hallen og Søndermarkshallen, begge med grønne omkringliggende arealer, har Rønne et bredt udbud af faciliteter til at rumme de mange forskellige aktiviteter, som de lokale foreninger udbyder. Dertil kommer skolernes indendørs og udendørs faciliteter, som foreningerne også har brugt i forbindelse med modelprojektets aktiviteter.
Hasle	<u>Institutioner:</u> Hasle Skoles SFO SFO 2 (Klubben)	<u>Frivillige foreninger:</u> Hasle IF	Hasle har én hal med tilhørende udendørs fodboldbaner. Derudover råder Hasle IF over et klubhus og stadionområde med fodboldbaner, samt plads til aktiviteter som petanque, croquet og beachvolley.

Fritid til bevægelse i Århus

Lokalområde	Lokale Aktører		Faciliteter
Område 1	<u>Institutioner:</u> Den lokale fritidsklub	<u>Frivillige foreninger:</u> Den lokale idrætsforening Fritidssportsforeningen	Fritidssporten er placeret som en del af områdets idrætspark med mange udendørs faciliteter og grønne områder i nærheden samt en svømmehal. Til gengæld er der meget begrænsede indendørs faciliteter, men der bliver bygget en hal i den nærmeste fremtid.
Område 2	<u>Institutioner:</u> Ingen	<u>Frivillige foreninger:</u> Den lokale idrætsforening Fritidssportsforeningen	Fritidssporten er netop flyttet til lokaler, der ligger i tilknytning til områdets idrætshal. Der er gode udendørs og indendørs faciliteter i nærheden – heriblandt både hal, gymnastiksal og svømmehal, som fritidssporten har mulighed for at benytte.
Område 3	<u>Institutioner:</u> Den lokale SFO Den lokale fritidsklub	<u>Frivillige foreninger:</u> Fodboldafdelingen i den lokale idrætsforening Fritidssportsforeningen	Fritidssporten holder til i fodboldafdelingens klublokaler. Der er kort afstand til udendørs boldbaner og til den nærliggende skole, hvor fritidssporten kan benytte gymnastiksalen samt øvrige faciliteter.

