

GUIDE TIL PARTNERSKABER



Om samarbejde mellem offentlige
og frivillige organisationer

Indhold

Indledning • 1

Partnerskab er som en rejse • 5

Idé- og afklaringsfasen • 11

Formaliserings- og planlægningsfasen • 23

Opstartsfasen • 28

Tilpasningsfasen • 37

Projektfasen • 41

Vurderingsfasen • 45

Information om projektet • 48

Hvis du vil vide mere • 49

Guide til PARTNERSKABER

Om samarbejde mellem offentlige og frivillige organisationer

© DGI Fyn og Region Syddanmark.
1. udgave, 1. oplag, 2007
ISBN: 978-87-91321-53-5

Manuskript:

Jan Toftegaard Støckel, ph.d.

Forlagsredaktion:

Komiteen for Sundhedsoplysning

Konsulenter:

Projektmedarbejdere for Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse
Katja Nielsen, DGI Fyn
Kristian Mondrup, Region Syddanmark

Grafisk tilrettelæggelse:

Peter Dyrvig Grafisk Design

Illustrationer:

Niels Nyholm (forsiden, side 11 og 41),
Foci/Ingram Publishing (side 5, 23, 29, 37 og 45), Getty Images (side 1)

Trykkeri:

Narayana Press
Printed in Denmark 2007

Udgivet med støtte fra Kulturministeriet, Region Syddanmark, DGI i samarbejde med Syddansk Universitet, Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund samt Komiteen for Sundhedsoplysning.

Kan rekvireres hos:

Region Syddanmark

Afdelingen for Kommunesamarbejde
Damhaven 12
7100 Vejle
Telefon 76 63 13 12
kommune.sundhed@regionsyddanmark.dk

DGI Fyn

Datavej 15
5220 Odense SØ
Telefon 79 40 46 00
Fax 79 40 46 26
fyn@dgi.dk



Trykt med vegetabiliske farver uden opløsningsmidler på miljøgodkendt papir



Indledning

I disse år indgår en lang række partnerskaber mellem organisationer, institutioner og foreninger. Partnerskaberne indgår ofte på tværs af den offentlige og frivillige sektor, og hensigten er at udvikle nye samarbejdsformer, aktiviteter eller produkter – eller at løse bestemte problemer.

Fælles for disse samarbejdsrelationer er, at parterne – trods sammenfaldende interesser – ikke tidligere har været opmærksomme på, at samarbejde med andre kan bidrage til en bedre opgaveløsning.

Partnerskab kan på mange måder sammenlignes med en opdagelsesrejse til nye, uudforskede områder i verden. Risikovillige pionerer krydser grænserne til det ukendte – ofte ud fra en overbevisning om, at de kan overvinde strabadserne og vil blive belønnet for deres indsats. Belønningen kan være ny inspiration, nye muligheder, enklere opgaveløsning, bedre forankring af indsatser, bedre målgruppekontakt og meget mere.

Partnerskaber er et område i udvikling – et område, hvor der er sparsom viden og stor efterspørgsel på formidlede erfaringer. Denne partnerskabsguide formidler viden og erfaringer fra tre forskellige idrætsrelaterede partnerskabsprojekter, som har fundet sted i mere end 50 lokalområder og 12 “gamle” kommuner i Danmark. Partnerskabsguiden



rummer en række konkrete anvisninger på, hvordan man kan etablere og udvikle partnerskaber på tværs af sektorgrænser. Hensigten er at bidrage til et inspirerende og frugtbart samarbejde – og give hjælp til at styre uden om de største problemer og faldgruber, som partnerskaber også kan indebære.

Besværligt og berigende

Selv med denne guide i hånden vil man som deltager i et partnerskab ofte blive stillet over for uventede udfordringer:

For det første skal man, i tillæg til sine vante aktiviteter, til at tænke i organisationsudvikling og sætte sig ind i samarbejdspartneres mål og motiver, der ofte er forskellige fra egne mål og motiver.

For det andet rummer partnerskabet et møde mellem flere kulturer, hvor man sammen skal etablere en ny fælles samarbejdsplatform.

For det tredje må man vedvarende være opmærksom på den gensidige information og kommunikation, som er nødvendig for at drive partnerskabet frem.

På trods af de mange udfordringer, viser en lang række positive erfaringer, at såvel den enkelte part som hele partnerskabet kan få meget ud af deltage i et sådant samarbejde. Guiden er produktet af partnerskaberfaringer på godt og ondt, hvor anvisningerne sigter mod ”best practice”. For at udvikle den bedst mulige praksis og dermed et succesfuldt partnerskab er det vigtigt, at man gør partnerskabsguiden til sin egen ved at tilpasse den til den unikke virkelighed, den skal fungere i.

Guidens afsendere

Partnerskabsguidens afsendere er Region Syddanmark, Afdelingen for Kommunesamarbejde (tidligere Fyns Amt) og Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger på Fyn (DGI-Fyn). For nærmere oplysning se faktabox på næste side.

Guidens råd og anvisninger bygger dels på en forskningsbaseret evaluering af BUB-Fyn foretaget af Jan Toftegaard Støckel, Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) ved Institut for Idræt og Biomekanik under Syddansk Universitet, dels på et 24-timers processeminar omkring partnerskaber afholdt i foråret 2007, hvor praktiske erfaringer blev inddraget. I tillæg til den forskningsbaserede evaluering

af BUB-Fyn indgår også viden, som er opsamlet i forbindelse med evalueringen af BUB-Bornholm og Fritid til Bevægelse i Århus. Partnerskabsguiden er skrevet i et samarbejde mellem CISC ved Institut for Idræt og Biomekanik under Syddansk Universitet og Komiteen for Sundhedsoplysning. Sidstnævnte har ligeledes stået for organisering af processeminaret og udgivelse af partnerskabsguiden.

Støtte af lokale initiativer

I perioden 2004-2007 har guidens afsendere i Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse på Fyn (BUB-Fyn), understøttet udviklingen af lokale partnerskaber mellem 11 fynske kommuner, 25 skolefritidsordninger og ca. 50 idrætsforeninger. Projektets overordnede formål har været at fremme sundhed og trivsel hos børn og unge i alderen 6-10 år samt forebygge sygdom. Projektet blev finansieret af DGI, Fyns Amt og Kulturministeriet. Læs mere om modelprojektet på www.dgi.dk/fyn

Guidens modtagere

Partnerskabsguidens primære målgruppe er medarbejdere og nøglepersoner inden for offentlige og frivillige organisationer. Guiden henvender sig til personer, der ønsker at etablere projekter eller aktiviteter, der går på tværs af de traditionelle organisatoriske skel. Det kan fx være politikere, ledere eller ildsjæle i foreninger/organisationer eller kommunale politikere og medarbejdere. Guiden henvender sig både til dem, der overvejer at gå i gang og dem, der allerede er i gang med et partnerskab, men savner viden og erfaringer til at strukturere og udvikle partnerskabet.

Ildsjæle og nøglepersoner

Ildsjæl: en person med stort engagement der involverer sig helhjertet i en sag eller et projekt. Den generelle opfattelse er, at ildsjæle typisk er foreningsfrivillige, men man finder også ildsjæle i institutioner eller organisationer.

Nøgleperson: en person som sidder centralt placeret og har en koordinerende funktion på tværs af institutioner eller organisationer. Kan fx omtales som tovholder, kontaktperson eller koordinator.

Guidens afgrænsninger

Partnerskabsguiden baserer sig på viden og praktiske erfaringer fra partnerskaber mellem idrætsforeninger og offentlige institutioner i Århus, Fyn og Bornholm, hvor formålene har været sundhedsfremme og øget idrætsdeltagelse blandt børn og unge. Guiden er derfor primært målrettet formaliserede partnerskabsprojekter mellem frivillige foreninger/organisationer på den ene side og kommuner og kommunale institutioner på den anden.

Partnerskaber kan organiseres nedefra – fx som uformelle samarbejdsrelationer, der viser sig virksomme og derfor formaliseres. Eller de kan organiseres ovenfra ud fra en overordnet beslutning om, at et formaliseret samarbejde mellem lokale offentlige og frivillige instanser kunne være nyttigt.

Partnerskabsguidens råd og anvisninger bygger primært på viden og erfaringer fra BUB-Fyn, hvor partnerskabet har været koordineret og styret af DGI og Region Syddanmark i fællesskab. Det betyder, at der i denne guide er fokuseret på de afklaringsprocesser, som er afgørende for partnerskaber, som generes ovenfra. Men forhåbentlig kan guidens idéer og anvisninger tjene som inspiration for alle partnerskabsinteresserede – og dermed også for de idéer, som spirer frem nedefra.

Guidens formål

Mange tænker i disse år på at gå ind i et formaliseret samarbejde med eksterne parter og har derfor bl.a. brug for at foretage en afklaring af, hvilke ressourcer og kompetencer, der er nødvendige. Partnerskabsguiden kan give hjælp til denne afklaring og fungere som et arbejdsredskab for mennesker, der deltager eller er interesserede i partnerskaber. Guiden har derfor til formål at formidle, hvordan man som organisation, institution eller forvaltning kan arbejde med partnerskab, og hvordan en mulig partnerskabsproces kan tage sig ud.

Et andet formål med partnerskabsguiden er at synliggøre, hvordan man kan omsætte idéerne til virkelighed og fremme en effektiv og udviklende samarbejdsform. Når det lykkes, kan partnerskabet være en mulighedsmaskine, hvor både den individuelle og den organisatoriske identitet og indsats når til fuld udfoldelse.

PARTNERSKABER

Partnerskab er som en rejse



En rejse ind i ukendt land

At indgå i et partnerskab kan sidestilles med rejsen ind i det ukendte, hvor det er selve rejsen mere end målet, som er i fokus. Nogle rejsende vil være mest optaget af at komme hurtigt frem, men de fleste vil nyde turens oplevelser undervejs.

3 vigtige pointer ved partnerskab

- Partnerskab er et formaliseret samarbejde mellem to eller flere ligeværdige parter.
- Partnerskab samler ressourcer.
- Partnerskab er en rejse gennem flere faser.

Et formaliseret samarbejde mellem ligeværdige

Et partnerskab er et forpligtende, struktureret samarbejde mellem organisationer, der ved at kombinere deres kompetencer varetager serviceopgaver og udvikler ydelser og processer. Partnerskab er en dynamisk proces, der konstant vil være under forandring og stå til forhandling.

Et partnerskab adskiller sig fra et "samarbejde" på to måder:

- Der udfærdiges en formel partnerskabsaftale.
- Partnerskabet integreres i parternes eget bagland således, at nye og gamle aktiviteter/processer kan foregå samtidigt.

I et godt partnerskab er parterne ligeværdige (selvom de måske er meget forskellige og ikke nødvendigvis bidrager med lige meget til partnerskabet). Der er gensidig tillid, og parterne kommunikerer regelmæssigt. Man arbejder i det fælles projekt, samtidig med at der er rummelighed nok til, at parterne kan have deres individuelle mål for samarbejdet.

Partnerskab samler ressourcer

Motivationen for at indgå i partnerskab kommer ofte af en fælles interesse for en aktivitet (fx en idrætsaktivitet eller en målgruppe som fx diabetikere) eller et ønske om at opnå bestemte fordele ved at kunne trække på hinandens ressourcer. Det kan være, at man opnår lige præcis den problemløsning, man havde drømt om, og som man ikke klare på egen hånd. Samtidig rummer partnerskaber mulighed for løsninger eller erkendelser, som man ikke havde regnet med.

Et partnerskab kan medføre

- At man opdager nye muligheder ved at arbejde sammen med parter, som ikke ligner én selv.
- At man får opmærksomheden rettet mod udviklingen af sin egen organisation og egne aktiviteter.
- At man får skabt øget synlighed og interesse om sin organisation eller idé.
- At arbejdsglæden hos medarbejderne derigennem bliver styrket.

Der er dog ingen garanti for, at det fælles mål bliver indfriet eller et problem løst, selvom man indgår i et partnerskab. Effekten af partnerskabsarbejdet hænger naturligt sammen med parternes kompetencer og indsatser.

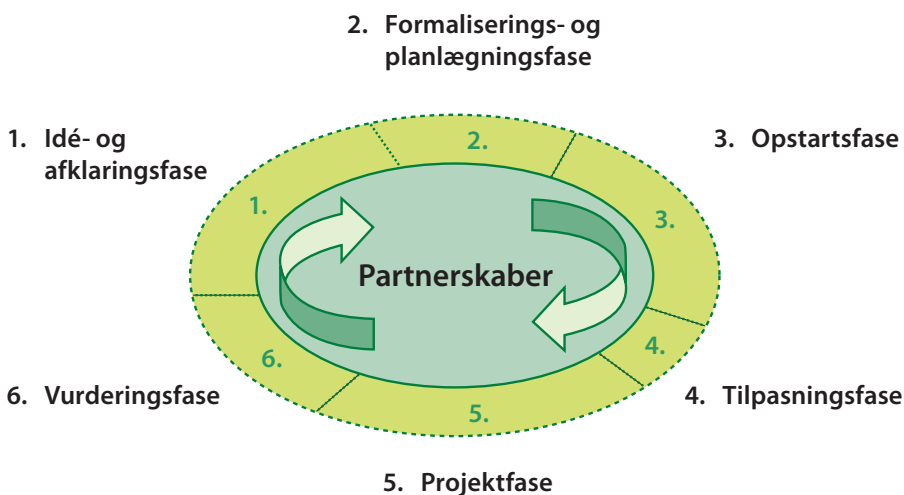
Erfaringer viser:

- At de parter, som forventer hurtige gevinster, også relativt hurtigt trækker sig ud af samarbejdet, hvis resultaterne udebliver.
- At det ofte er processerne med at udvikle og vedligeholde samarbejdsrelationer, der efterfølgende bliver fremhævet som det mest værdifulde ved partnerskabet.
- At deltagere i partnerskaber kan bevæge sig over organisationsgrænser, og det er i sig selv en styrke for udviklingen i organisationen.
- At personer i dobbeltfunktioner kan være afgørende for adgang til og igangsættelse af partnerskabet.

Rejsen gennem flere faser

Rejsen ind i partnerskabet er en dynamisk proces, som består af 6 sammenhængende faser, hvor processen ikke nødvendigvis følger den rækkefølge, der er i modellen.

Partnerskabsmodellen nedenfor kan give et hurtigt overblik.



Det dynamiske partnerskabs faser

- 1. Idé- og afklaringsfase:** Her udvikler man den idé, som man ønsker at samarbejde om. De vigtigste elementer i idé- og afklaringsfasen er:
 - Målbeskrivelse – hvad vil vi?
 - Afklaring af kompetencer og ressourcer – hvad kan vi?
 - Dokumentation – hvad ved vi?
 - Rekruttering af nøglepersoner – hvad har vi?
- 2. Formaliserings- og planlægningsfase:** Parterne udformer i fællesskab en skriftlig aftale, der tydeliggør rollefordeling, arbejdsopgaver og ansvar. Formalisering bidrager til at sikre politisk og organisatorisk forankring. I planlægningsfasen arbejder parterne på at udvikle en handlingsplan, der fastlægger, hvem der gør hvad og hvornår.
- 3. Opstartsfase:** Parterne påbegynder de fælles aktiviteter eller processer, som man blev enige om i fase 1 og 2. Parterne retter opmærksomhed mod:
 - Engagement og udvikling
 - Konflikter, som udspringer af såvel individuelle som kollektive beskyttelsesstrategier
 - Kommunikation – intern og eksternt
 - Synliggørelse.
- 4. Tilpasningsfase:** Parterne bruger deres erfaringer fra opstartsfasen til at justere og tilpasse aktiviteter eller ydelser, så de passer til den praktiske virkelighed og det fælles mål.
- 5. Projektfase:** Partnerskabets daglige drift er den centrale opgave, og parterne arbejder med dokumentation og synlighed. Intern og eksternt kommunikation samt kompetenceudvikling er vigtig for synlighed, anerkendelse og vedvarende politisk og organisatorisk ejerskab.
- 6. Vurderingsfase:** Den afsluttende fase, hvor lokal og central evaluering har til formål at danne grundlag for genforhandling og eventuel forankring af partnerskabet.

Partnerskabsmodellen

Et partnerskab indeholder forskellige faser, som vil blive beskrevet mere indgående på de følgende sider.

- Udviklingen af partnerskabet kan foregå i forskellige hastigheder. Et stort engagement kan føre til en hurtigere proces.
- Manglende energi og prioritering af ressourcer kan føre til, at man går i stå eller bliver overhalet af de øvrige deltagere. I sidste ende kan man blive slynget af processen.
- De fleste går forudsætningsløse til værks og springer direkte til aktivitetsfasen uden at afstemme forventninger og ressourcer. Resultatet kan være, at parterne dropper ud af partnerskabet eller må foretage de nødvendige afklaringsprocesser undervejs.

PARTNERSKABER

Idé og afklaringsfasen



IDÉFASEN

Partnerskabets idéer opstår af deltagernes ønsker og behov

Det aktive partnerskab udfolder sig typisk inden for mindre geografiske områder og mellem parter, der har en fælles interesse i en bestemt sag eller aktivitet.

Det er vigtigt at få skabt fælles klarhed over, hvad partnerskabets rammer og indhold skal være. Dette gælder for såvel lønnede nøglepersoner i en offentlig organisation som for frivillige og ulønnede nøglepersoner i en forening eller organisation. Her er det mest optimalt, hvis medarbejderne kan sige "ja" til mindst ét og helst flere af nedenstående udsagn:

- Vi har lyst til udvikling i et partnerskab.
- Vi finder det meningsfyldt at deltage i et partnerskab.
- Vi finder det nødvendigt at deltage i et partnerskab.

Idéens udvikling

Selvom man står med en god idé til et partnerskab, kan det være et problem, hvis der ikke er nogen at udvikle idéen sammen med. Et godt miljø for idéudvikling består af både skabere og aftagere af idéer.

Idéskabere er i stand til at tænke ud over eksisterende rammer og begrænsninger. Deres vigtigste funktion er at komme med førstehånds input. Stimulerende kommentarer i denne fase kunne fx være: "Ja, det lyder spændende, og så kunne man også ..." eller "åh ja, det havde jeg ikke tænkt på, men nu hvor du siger det, så kunne jeg have lyst til ...".

Uanset hvor idéen bliver skabt, er det vigtigt, at den udsættes for realitetstjek hos ledere, mellemledere og praktikere. Det er især vigtigt at få input fra dem, der skal medvirke til at omsætte idéen til virkelighed. Det er meget let at skyde nye idéer ned med henvisning til, at de ikke kan gennemføres i praksis. Derfor må man som idéskaber kunne argumentere for, hvilke væsentlige forandringer man mener, idéen kan bidrage til. Idéer, som bliver skudt ned, før de er blevet modnet, er ikke nødvendigvis dårlige idéer.

3 typiske grunde til at afvise din gode idé

- **Forkert fremgangsmåde**

Løsning: Hvis ikke det er ledelsens initiativ, er det vigtigt at gå gennem de rigtige nøglepersoner og få ledelsens opbakning.

Løsning: Ved kontakt med foreninger kan det ofte være en fordel at supplere henvendelser til bestyrelsen med kontakt til underudvalg eller frivillige.

- **Dårlig timing – organisationen er ikke klar til nye udfordringer**

Løsning: Fremsæt idéen på et tidspunkt, hvor kollegaer har tid til at høre om idéer, og hvor udviklingstanker skal på banen.

- **Manglende omstillingsparathed og risikovillighed hos idéaftager(ne)**

Løsning: Modviljen kan skyldes individuelle eller kollektive beskyttelsesstrategier, som fungerer som forsvarsmekanismer mod forandring. Som idéskaber kan man skabe større tryghed ved at fortælle om de mulige fordele og give en forsmag på, hvordan idéen kunne se ud i virkeligheden.

Se også adfærd under partnerskab, side 32-36.

AFKLARINGSFASEN

Afklaringsprocesserne er fortløbende – og bør foregå både internt og i fællesskab

Ved etablering af et partnerskab er det nødvendigt at skabe klarhed over, hvad man selv og de øvrige parter håber at opnå, hvordan man vil arbejde, og hvilke ressourcer man vil bidrage med. Når man søger sammen i et partnerskab, er det blandt andet for at få samarbejdspartnere, som er forskellige fra én selv. Forskellene mellem eksempelvis offentlige myndigheder og frivillige foreninger er imidlertid markante, og her kan det være ekstra nyttigt, at man definerer, hvad man vil med partnerskabet og fjerner usikkerhedsmomenter.

I praksis kan det dog være umuligt at overskue samtlige besværligheder og ændringer på forhånd. Desuden kan lange og grundige afklaringsprocesser i sig selv være dræbende for de handlingsorienterede kræfter i et partnerskab. Så her må man finde en passende balance i afklaringsarbejdet.

Endvidere kan partnerskabet meget let tage en drejning undervejs. Derfor skal afklaringsprocesserne også kunne foregå fortløbende - både internt og eksternt.

Emner for afklaring er:

- Motiver, mål og forventninger
- Ressourcer og kompetencer hos parterne
- Kommunikation
- Konfliktløsning
- Forslag til konkrete opgaver og mulig arbejdsdeling.

Afklaring er vigtig for ligestillingen

Ligestillingen skabes, når parterne åbent og ærligt definerer, hvad de vil med partnerskabet og derigennem får indsigt i hinandens mål og motiver. Ligestilling i partnerskabet bygger bl.a. på, at der forståelse for, hvad de respektive parter er begrænsede af, og hvad de kan – og ikke kan – være med til. Denne indsigt betyder, at det bliver muligt for de kommende partnere at tage stilling til, om der er de rette forudsætninger for et fælles arbejdsgrundlag.

Opmærksomhed på ligestilling

- Ligestillingen består først og fremmest i en fælles vision. Ikke i en fælles indsats, heller ikke i fælles mål og intentioner. Vi indgår i partnerskabet med hver vores motiv, og det er selve drivkraften i partnerskabet.
- Ligestillingen sikrer, at deltagerne kan bevæge sig ud over de stramme organisatoriske grænser, der ofte kendetegner et samarbejde, og ind i partnerskabets organisation.

Forskellige organisationer giver forskellige partnerskabspotentialer

- Store struktur- og kulturforskelle betyder ikke, at partnerskab er umuligt. Men man skal være opmærksom på, at det kan være en udfordring at få parterne til "at tænke sig sammen".
- Manglende afklaring og forståelse for hinandens udgangspunkter kan give problemer i forhold til partnerskabets udvikling. Partnerskaber, der har iværksat samarbejde uden en egentlig afklaringsproces, får ofte betydelige vanskeligheder med at fungere, hvis de møder modstand.
- God kommunikation og indfrielse af forventninger kan bidrage til at øge den gensidige tillid. Når der opstår problemer i partnerskaber pga. utilstrækkelig afklaringsproces, kan løsningen være at sætte mere fokus på ekstern kommunikation og indgåelse af klare aftaler.

I partnerskabsprocessens tidligste faser er det vigtigt at være opmærksom på:

- Hvem man ønsker at integrere i projektet
- Hvilke grundvilkår disse organisationer eller institutioner fungerer under
- Hvordan ens egen organisation adskiller sig fra samarbejdspartnerne, og hvad disse forskelle kan betyde.

Private og offentlige organisationer er forskellige

Som det er illustreret i skemaet nedenfor, har foreninger og kommunale institutioner forskellige ressourcer, tænkemåder og organisationsstrukturer. Partnerskabets styrke kan netop bestå i, at man råder over kompletterende egenskaber, og at forskellene i kultur og struktur forstås som udviklingspotentialer.

	FORENINGER	OFFENTLIGE/ KOMMUNALE INSTITUTIONER
Ressourcer	De fleste foreninger er forholdsvis små med få og ustabile ressourcer. Arbejdet er helt overvejende frivilligt, ulønnet og det meste foregår om aftenen.	De kommunale institutioner har som regel flere og mere stabile ressourcer. Arbejdet er lønnet og foregår om dagen.
Rationaler	På et overordnet og abstrakt plan er foreningen primært styret af det civile samfunds måder at tænke på ift. fællesskab, gensidighed og demokrati.	Den offentlige sektors institutioner er i højere grad styret af rationalerne i "staten": regler, bureaukrati samt politisk flertal og legitimitet.
Organisationsstruktur	De fleste foreninger har en flad struktur, de er demokratiske, og såvel grupper som frivillige i foreningen har stor selvbestemmelse uden central styring.	Den offentlige sektors institutioner er mere hierarkiske og underlagt central styring.

Om at krydse organisationsgrænser

Jens Langdal (tovholder for Hyllehøjsskolens SFO): "Partnerskab var noget nyt, hvor man skulle prøve at kigge på to forskellige verdener, om de kunne gå sammen. Her har vi en frivillighedsverden og en professionel verden – kan de arbejde sammen? Det syntes jeg, lød rigtig spændende."

Jens Ole Sloth (Kauslunde IF Gymnastik): "Vi arbejdede ud fra det samme: det med at få integreret børn i idrættens verden på den ene eller anden måde."

Klaus Andreasen (inspektør på Vestre Skole i Middelfart og lokal koordinator): "Jeg tænker jo, at man i et partnerskab mellem to eller flere parter sætter sig et fælles mål, som man arbejder frem imod."

Foreningstypen har betydning for partnerskabets karakter

Den kommunale og offentlige interesse for at indgå partnerskab med det frivillige foreningsliv er ofte stor og skyldes især det personlige engagement, man forbinder med foreningsarbejde. Selvom der også kan være store forskelle på de enkelte offentlige og kommunale institutioner, så er det især variationerne mellem dem, der er interessante i forhold til etablering af partnerskaber.

I tabellen side 18 er det illustreret, hvordan frivillige foreningers fokus kan placeres i 4 foreningstyper.

Skæbneforeningen

Et fælles problem (skæbne) knytter medlemmerne sammen.

- Fx en patientforening

Den sags- og idébaserede forening

Fællesskabet bygger på værdier og holdninger. Foreningens aktiviteter er sekundære og instrumentelle ift. værdispørgsmål.

- Fx en religiøs forening

Aktivitetsforeningen

Den aktivitetsbaserede forening er et socialt mødested, hvor man i særlig grad af optaget af én bestemt aktivitet.

- Fx en idrætsforening

Lokalsamfundsforeningen

Består af selvhjulpne fællesskaber, hvor man er optaget af helhed og social forpligtelse.

- Fx en beboerforening.

De 4 foreningstyper har forskellige fokusområder og dermed også forskellige stærke og svage sider. Listen her på siden er langt fra fyldestgørende, men kan illustrere, at indfrielse af partnerskabets mål bør afstemmes med den pågældende foreningstype. I mange foreninger finder man imidlertid frivillige, som er optaget af andre værdier og interesser end det, som er generelt for foreningen.

	Styrker	Svagheder
Skæbneforeningen	Fokus på målgruppen.	Manglende blik for beslægtede målgrupper eller aktiviteter.
Den sags- og idébaserede forening	Fokus på værdier.	Manglende faglighed eller interesse for aktivitetsudvikling.
Aktivitetsforeningen	Fokus på aktiviteten.	Manglende blik for andre aktiviteter eller værdispørgsmål.
Lokalsamfundsforeningen	Fokus på lokale interesser.	Manglende blik for interesser eller værdispørgsmål der knytter sig til andre områder.

Typologierne er udviklet af Bjarne Ibsen. Foreningsidrætten i Danmark. Idrættens Analyseinstitut. 2006.

Hvis partnerskabet eksempelvis har til formål at fremme børns fysiske aktivitet og trivsel, kan det være et problem at samarbejde med en aktivitetsforening, der måske kun interesserer sig for at skaffe nye talentfulde udøvere som rekrutteringsgrundlag for 1. holdet. Er samarbejdet derimod rettet mod sags- og aktivitetsforeningen, vil det måske være mere oplagt at arbejde med trivselsproblemet. Til gengæld har denne foreningstype måske ikke den fornødne viden om aktiviteten til at kunne engagere børnene på en troværdig måde.

Ressourcer er partnerskabets vigtigste aktiver

Partnerskabets samlede ressourcer og kompetencer er samarbejdets vigtigste aktiver, og disse har afgørende betydning for, om partnerskabet lykkes, og målene bliver indfriet. Alligevel viser erfaringer, at parterne ofte undlader at diskutere, om de hver for sig eller tilsammen råder over tilstrækkelige ressourcer og kompetencer. Men hvis man slår denne del af afklaringen hen med, at “det ser vi på ... ” eller “det går nok”, er der en øget risiko for, at partnerskabet langsomt ebber ud eller bliver overladt til nogle få personer.

I det følgende vil der blive skelnet mellem kompetencer og ressourcer, selvom kompetencer kan forstås som en del af de samlede ressourcer.

Kompetencer er både individuelle og kollektive

Partnerskabet må råde over de kompetencer, der er nødvendige for at løse de praktiske og organisatoriske arbejdsopgaver. Derfor består den samlede pakke ofte af et godt mix af idéskabere og idéomsættere.

I mange situationer kan der være et stærkt ønske om at deltage i et partnerskab, fordi man netop mangler ressourcer og kompetencer. Det mest nærliggende er at kigge sig omkring i lokalområdets institutioner og organisationer efter personer, der måtte have lyst til at deltage i et samarbejde. Ved at rekruttere medarbejdere på denne måde, risikerer man imidlertid, at man ikke får de nødvendige kompetencer repræsenteret.

Der findes mange forskellige sammensætninger af partnerskaber. Der er ikke kun én måde at gøre det på. Alligevel er det muligt at fremhæve en række egenskaber, som er særlig værdifulde for at udvikle og drive partnerskaber. Egenskaberne er ikke blot relevante for enkeltindivider, men også for de organisationer der deltager i partnerskaber:

Værdifulde partnerskabskompetencer

- Udviklingsorienteret:** Bærer et ønske om at ville lære nyt og arbejde sammen med nye parter
- Risikovillig:** Er i stand til at håndtere, at resultatet udebliver eller kommer sent
- Samarbejdsorienteret:** Er i stand til at samarbejde med andre om udvikling og læring
- Omstillingsparat:** Besidder evnen til at gøre noget nyt på en fordomsfri måde
- Positiv:** Er i stand til at se muligheder og potentialer i modgang og kan sætte ord på “det nye” på en positiv måde i andre sammenhænge.

Pas på med at tvinge praktikerne til at lave “risikovurderinger” og fokusere på alt det, der kan gå galt. Det kan være et godt og nødvendigt styringsredskab, men på det praktiske niveau skaber det sjældent det engagement, projektet har brug for.

Afklaringsfasen skal bruges til at sætte kurs og bestemme, hvad man skal gøre, hvis man ikke har de nødvendige kompetencer. Eksempelvis kan afklaringen føre til, at parterne udvikler en individuel eller fælles rekrutteringsstrategi, eller at partnerskabet udskydes, indtil man har de rigtige personer.

Det koster ekstra ressourcer at udvikle partnerskab

Alle opdagelsesrejser stiller ekstra krav og koster lærepenge. Det er derfor ikke nogen god idé at søge ind i et partnerskab, hvis organisationen eller institutionen i forvejen er drænet for ressourcer. I denne guide er der især peget på vigtigheden af grundige diskussioner i afklaringsfasen. Hvis man vil følge det råd, vil der typisk være udgifter til koordinering, personalefrikøb og mødeafholdelse. Til ressourceafklaringen hører også, at parterne tager stilling til, hvilke og hvor mange ressourcer, der skal medgå til den daglige drift. Det kan ofte være befordrende for partnerskabet at råde over en udviklingspulje, der kan anvendes til faglig kompetenceudvikling og indkøb af materialer eller rekvisitter.

Personafhængighed og partnerskaber

Manglende medarbejderressourcer og udskiftning af nøglepersoner er problemer, som findes i både frivillige og lønnede organisationer. Jo mere partnerskabet er integreret i organisationens arbejde, desto lettere er det at udskifte nøglepersoner.

- Den bedste beskyttelse er opnået i de tilfælde, hvor de enkelte parter har formået at udbrede partnerskabsinteressen og aktiviteterne for større dele af baglandet.
- Man skal især være opmærksom på betydningen af personafhængighed og udskiftninger i mindre organisationer. Der er risiko for, at de personer, der driver partnerskabet frem også kan blive dem, der trækker tæppet væk under partnerskabet, hvis de stopper.

Personafhængighed

Projekter og aktiviteter, der opstår i partnerskaber mellem frivillige og offentlige organisationer, lider under det, vi kalder *personafhængighed*. Erfaringer og viden er ofte bundet til enkelte personer, særligt i de frivillige organisationer, hvor man ikke har tradition for at arbejde med dokumentation og formalisering. Samtidig er deltagelsen i mange frivillige organisationer aktivitetsbestemt mere, end den er organisatorisk (gælder særligt i idrætsorganisationer). Engagement, motivation og tidsforbrug er ofte afhængig af faktorer, som ligger uden for de frivillige organisationer, fx de frivilliges jobsituation og arbejdspress. Undersøgelser viser, at personafhængighed giver en sårbarhed i partnerskabet, idet al viden om processer og beslutninger kan gå tabt med den enkelte person.

Dokumentation skaber synlighed, motivation og anerkendelse

Dokumentation af indsats og resultater er vigtig, fordi det har en række positive effekter på såvel partnerskabet som omgivelsernes interesse for og anerkendelse af partnerskabet.

- Dokumentation kan bidrage til, at deltagerne får øget fokus på effekterne af deres indsats, og hvad de selv får ud af det.
- Dokumentation kan skabe stærkere partnerskabsidentitet og øge organisationernes ejerskab over for projektet.
- Dokumentation kan i nogen grad forhindre, at aktiviteter går i stå, når nøglepersoner forsvinder fra partnerskabet. Dokumentation kan tilmed bidrage til rekruttering af nye medarbejdere.

I afklaringsfasen vil det derfor være en god idé at træffe beslutning om hvordan og hvornår dokumentation af partnerskabsarbejdet skal foregå – og hvem, der skal udføre den. Det er oplagt, at man skal ud med de gode historier om partnerskabets succeser, men også informative artikler og pressemeddelelser kan være væsentlige.

Især for de frivillige organisationer kan det være nyt at arbejde med dokumentation. Men selvom man måske ikke tidligere har skullet dokumentere, hvad man gør, kan dette have en stor selvstændig værdi for den enkelte medarbejder og for partnerskabet generelt.

Afklaring af praktiske problemer

I Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse har en af de væsentligste udfordringer været det tidspunkt på dagen, hvor partnerskabets aktiviteter skulle foregå. Af hensyn til børnene skulle aktiviteterne helst finde sted i tidsrummet 13-15. I praksis er problemet blevet løst ved, at de frivillige foreningsinstruktører har taget fri fra deres almindelige arbejde eller har afspadseret. Nogle foreninger har løst problemet ved at benytte 15-17-årige skoleelever, efterlønnere eller pensionister.

Afklaring af værdier og mål

Undersøgelser viser, at:

- Værdibaseret tilgang fremmer forankring: En afklaring af værdier kræver en refleksion, som skaber bevidsthed hos deltagerne om, hvorfor man handler, som man gør, og hvorfor disse handlinger eventuelt hjælper til at beskytte noget værdifuldt.
- Uafklarede forventninger skaber let konflikter og usikkerhed. Konflikter og usikkerhed fører let til modstand – både individuelt og til organisationerne bag partnerskabet.
- Manglende afklaring kan medføre forskelle i den praksis, man har i hverdagen. Dermed risikerer man, at parterne arbejder i hver sin retning. Det kunne fx komme til udtryk ved, at en foreningsinstruktør primært er optaget af at træne de bedste børn i at mestre en aktivitet på et højt sportsligt niveau, mens pædagogen er mere optaget af social inklusion.

PARTNERSKABER

A young man with light hair, wearing a blue textured sweater, is shown in profile, looking down at a laptop. He is sitting in front of a window with light-colored curtains. The scene is bathed in a cool, blue light, suggesting an indoor office or study environment. The laptop is open, and his hands are positioned as if typing. The overall mood is focused and professional.

Formaliserings- og planlægningsfasen

Partnerskabsaftalens formål og type

Partnerskabsaftalen er en skriftlig aftale mellem to eller flere parter. Aftalen definerer tydeligt samarbejdets rammer og indhold. I et lokalområde kan man eksempelvis operere med én overordnet partnerskabsaftale, som inkluderer mange parter, eller man kan lave flere bilaterale aftaler. De bilaterale aftaler er, når X-SFO indgår aftale A med en fodboldklub og aftale B med en spejderforening. Den overordnede aftale er god, hvis der er tale om 3 (eller flere) stabile parter. De bilaterale er fordelagtige i skiftende konstellationer, hvor man forventer løbende udskiftning. De bilaterale aftaler kan ligeledes bruges som løftestang til at vise potentielle partnere, hvordan et samarbejde kunne tage sig ud.

Partnerskabsaftalens indhold

Indgåelse af en partnerskabsaftale forudsætter gerne, at man har gennemgået de nødvendige afklaringsprocesser og er blevet enige om hovedtrækkene i samarbejdet. Det kan være tidskrævende og konfliktfyldt at afstemme alle forventninger og føre dialogen frem til en skriftlig aftale. De partnerskaber, der styrer uden om en skriftlig aftale for at undgå vanskelighederne, får imidlertid ofte problemer, når aktiviteterne skal sættes i gang.

Man *kan* godt klare sig uden en formel aftale, men det har to væsentlige ulemper:

- Der er øget risiko for, at parter træder ud af fællesskabet, eller partnerskabet bliver opløst pga. manglende formel forpligtelse over for samarbejdet.
- Problemer i et uafklaret partnerskab har det med at vokse, fordi negative forventninger ikke kommer frem i det åbne og bliver talt igennem.

Partnerskabsaftalen er mere end bare et stykke papir

SFO-leder/kommunal koordinator, Årlev Kommune: "Vi ved, 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. Det er meget vigtigt at vide, hvad man forventer af hinanden, og hvad hinandens roller er i det her."

Partnerskabsaftale

<p>1. Baggrund</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Projektets deltagere▪ Baggrunden for at indgå partnerskab	
<p>2. Fælles Mål</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Afklaring af forventninger i partnerskabet	
<p>3. Parternes egne mål</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Herunder succeskriterier	
<p>4. Organisering</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Herunder rolleafklaring	
<p>5. Forløb</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tidsplan▪ Intern kommunikation▪ Løbende justering af partnerskabsaftalen	
<p>6. Dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Hvordan sikres en skriftlig dokumentation?▪ Hvordan bruges dokumentationen?	
<p>7. Forankring</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Herunder politisk og ledelsesmæssig forankring▪ Synlighed	

Partnerskabsaftalen er besværet værd

Selvom man har foretaget en grundig afklaring, så erfarer de fleste, at det ikke kan lade sig gøre at tage højde for alt i partnerskabsaftalen. Men udformningen af den skriftlige aftale har betydning for partnerskabets videre udvikling og indeholder 4 vigtige fordele:

- Partnerskabsaftalen kan bruges til at vække interesse i ledelse og dermed danne ejerskab.
- Partnerskabsaftalen bidrager til politisk og organisatorisk forankring, som er vigtig for vedvarende ressource tilførsel, synliggørelse og legitimitet.
- Partnerskabsaftalen tydeliggør mål, forventninger og roller og minimerer antallet af konflikter.
- Partnerskabsaftalen er en vigtig rettesnor for revision ved uoverensstemmelser eller forventningsbrud.

Forankring er vigtig for ressource tilførslen

Politisk og organisatorisk forankring er vigtig for vedvarende ressource tilførsel og fungerer derved som et værn mod pludselig opløsning. Det er vigtigt, at den politiske og administrative ledelse i kommunen samt den organisatoriske ledelse i foreningen (typisk bestyrelsen og fx et underudvalg) accepterer de overordnede retningslinjer, før detaljerne i partnerskabet fastlægges. Partnerskaber, som organiseres ovenfra, er som regel sikret en vis form for legitimitet og forankring i kraft af, at organisationen formelt har taget stilling til ønsket om at etablere et partnerskab.

Klare organisatoriske rammer har den fordel, at partnerskabets politiske og administrative ledelsesniveauer bliver mere opmærksomme på ressourcebehov og især anerkendelse af ildsjælenes bidrag. Partnerskabsaftalens indgåelse er således første etape i forankringsprocessen, hvor forankringen dog først er sikret, når alle partnerskabets deltagere tager ejerskab for det fælles partnerskab. Ejerskabet opstår gradvist, ved at parterne øger investeringerne i det fælles projekt og opfatter samarbejdet som værdifuldt og værd at fortsætte med.

Hensigtserklæring og rettesnor

- Partnerskabsaftalen er ikke en garanti for vedvarende forankring – heller ikke hvis den har politisk og organisatorisk støtte.
- Den politiske og organisatoriske støtte bør snarere ses som en vigtig hensigtserklæring, hvori man udtrykker, at det formaliserede partnerskab har en særlig værdi for organisationen.
- Partnerskabsaftalen har større processuel betydning end juridisk gyldighed. Men i tilfælde af uoverensstemmelser kan aftalen bruges som en nyttig indgang til at afstemme forventninger til egne og andres indsatser.

Partnerskabsaftale mellem venner

- En af de vigtigste forudsætninger for at indgå i et formaliseret partnerskab er, at parterne har eller får en erkendelse af, at det er o.k., at de respektive parter har deres egne mål og motiver for at deltage.
- Partnerskabsaftalen er også vigtig, selvom parterne kender hinanden godt. Netop når man tror, man ved, hvad de andre tænker, er der risiko for misforståelser. Her kan der være en pointe i at tale om de fælles forventninger og nedskrive de fælles beslutninger.
- Den klare organisationsramme skaber tydeligere forventninger og bedre arbejdsvilkår – og dette gælder især for de frivillige ildsjæle, som kan have behov for beskyttelse.

Tydeliggør mål, forventninger og roller

Partnerskabsaftalen tydeliggør mål, forventninger og roller og minimerer antallet af konflikter. Partnerskabsaftalen kan også rumme en beskrivelse af et fælles værdigrundlag, hvori man fx kan tydeliggøre, hvad der er vigtigt for partnerskabet, hvad der ligger i begrebet ligeværd, og hvordan disse værdier i praksis skal omsættes.

Den skriftlige aftale bidrager til en formel afstemning af forventninger og mål mellem partnerskabets parter. Aftalen beskriver ideelt set ansvar og rollefordeling mellem administrative medarbejdere og praktikere.

Partnerskabsaftalen hjælper til at forme en fælles bevidsthed om, hvor parterne bevæger sig hen, og den tydeliggør en systematiseret dokumentationsform, som kan hjælpe parterne med at holde resultaterne op mod de mål, man sætter for partnerskabet.

Når forventningerne ikke indfries

Ved uoverensstemmelser eller forventningsbrud er partnerskabsaftalen retningsgivende. Partnerskabsaftalen skaber pejlemærker, men sikrer ikke mod frafald – og uanset hvilket hjørne i et partnerskab, man repræsenterer, kan aftalebrud eller væsentlige forandringer af egne vilkår gøre det nødvendigt at trække sig ud af partnerskabet. I den slags tilfælde, og især når man samarbejder med frivillige foreninger, vil det være absurd at tale om “pligter” og fx indføre sanktioner ved aftalebrud. Det er hensigtsmæssigt, hvis der i partnerskabsaftalen er taget stilling til, hvad der skal ske, hvis en eller flere parter ønsker at trække sig ud af samarbejdet.

Aftalen forebygger projektets “stille død”

Jo stærkere det organisatoriske og politiske ejerskab er, desto mere sandsynligt er det, at partnerskabet er sikret mod opløsning. Til gengæld giver partnerskabsaftalen en fælles platform for at diskutere uoverensstemmelser eller forventningsbrud. Partnerskabsaftalen har også den funktion, at den minder parterne om, at de er gensidigt forpligtede i partnerskabet, hvilket sikrer mod at “projektet går i sig selv” eller “lider den stille død”.

PARTNERSKABER

Opstartsfasen



Opstart af aktiviteter

Partnerskabets naturlige omdrejningspunkt er de fælles aktiviteter, hvor parterne skal indtage forskellige roller. Det er også i denne fase, parterne skal forsøge at virkeliggøre de idéer og forventninger, de har arbejdet med i de foregående faser af partnerskabsprocessen.

Der findes hurtigløbere, som haster ind i aktivitetsfasen uden at dvæle ved afklarings- og formaliseringsfasen. Disse hurtigløbere vil ofte blive indhentet af problemer, som kunne være forebygget eller forudset med en grundigere afklaring.

Men selvom man har gået den slagne vej gennem afklaringsfasen, og man har forsøgt at forudse alle eventualiteter, så afdækker opstartsfasen ofte nye udfordringer og besværligheder, som må tackles.

De kommende afsnit sætter fokus på 5 emner, som er af særlig interesse i forbindelse med opstart af aktiviteter:

- Planlægning
- Udvikling af et godt partnerskabsmiljø
- Intern og ekstern kommunikation
- Synliggørelse
- Konfliktløsning.

Planlægning af det praktiske

Hvem gør hvad, hvornår og med hvem? Når partnerskabsaftalen er faldet på plads, og der er skabt klarhed over rollefordeling og ansvar, bør parterne afholde et fælles planlægningsmøde, hvor praktiske forhold som tid, sted, indhold, rammer, logistik mv. sættes på dagsordenen.

Se eksemplet på næste side.

SKEMA FOR AKTIVITETSPLANLÆGNING

– eksempel fra et partnerskab mellem en SFO og en fodboldklub.

Aktivitet: BOLDSPIL		Sted: (.....)			
Overordnede formål	<ul style="list-style-type: none"> • Skabe lyst til fysisk aktivitet • Give gode oplevelser • Fremme spilforståelse og samarbejde • Vise, hvad idræt i forening kan være og skabe synlig bro til foreningslivet 				
Dato	5.3.	12.3.	26.3.	5.4.	19.4.
Klokkeslæt	12-13	12-13	12-13	12-13	12-13
Målgruppe	2. klasse	3. klasse	2. klasse	3. klasse	2.+3. klasse
Antal deltagere	18	24	18	24	42
Delmål	Introduktion til forløb, boldspil som leg	Introduktion til forløb, boldspil som leg	Afprøvning af spil	Afprøvning af spil	Fælles turnering
Ansvarlig	Birthe	Henrik	Birthe	Henrik	Birthe & Henrik
SFO	Sanne & Keld	Sanne & Keld	Sanne & Keld	Sanne & Keld	Sanne & Keld
Forening	Birthe & Per	Henrik & Per	Birthe & Per	Henrik & Per	alle
Forældre	Hans		Else		Søren
Praktiske forhold	Transport til hal med bus Halinspektør kontaktes ½ time før ankomst		Udendørs spil på SFO's område hvis vejret tillader det – alternativt i hal. Aftaler med hal og inspektør senest dagen før		Transport til hal med bus Halinspektør kontaktes ½ time før ankomst

Udvikling af et godt partnerskabsmiljø

Et godt partnerskabsmiljø skaber optimale betingelser for, at parterne kan nå deres fælles mål, og her spiller kommunikationen en afgørende rolle (se næste side). Udvikling af et godt partnerskabsmiljø kræver tillid, ligeværdighed og gensidig forståelse for, at der også kan være indivi-duelle mål ud over de fælles mål.

Understøtte gunstige processer

Partnerskabet kan både fokusere på at facilitere gunstige processer og hæmme negative og bremsende kræfter (se næste afsnit).

Som eksempler på faciliterende indsatser kan være at løse deltagernes behov for penge, viden og faciliteter. Her er det gavnligt, at der findes en central koordinering af partnerskabet, og at der er sat navn på, hvem der har ansvar for at håndtere disse processer. I mange partnerskaber vil der måske ikke være en koordinerende part til at løse problemer eller fremme processer, og så vil forpligtelsen til at vedligeholde et godt miljø alene hvile på partnerskabet.

Opmærksomhed på negative kræfter

De negative og bremsende kræfter i partnerskabet viser sig ofte i opstartsfasen, hvis afklaringsfasen ikke har fundet sted eller er mangelfuld. Disse kræfter har ofte rod i individuelle eller kollektive beskyttelsesstrategier, som kan handle om, at medarbejderne eller organisationen ikke viser tilstrækkelig interesse eller bare ikke føler sig godt tilpas med de nye udfordringer. Modstanden kan komme til udtryk som forskellige former for konflikt, men bliver ofte formuleret som:

- Det kan vi ikke overkomme – det har vi ikke tid til.
- Sådan plejer vi ikke at gøre.
- Det har vi ikke råd til.
- Børnene gider ikke.
- Vi gør det godt nok selv i forvejen.

Der ligger en større opgave i at bearbejde de individuelle og kollektive beskyttelsesstrategier. At gå i dialog med en evt. modstander vil ofte have en større positiv virkning, end hvis man alene forsøger at løse problemerne gennem øget tilførsel af fx penge og uddannelse.

Intern og ekstern kommunikation

Det kan måske lyde banalt, men kommunikation fremmer forståelsen i et partnerskab. Den kommunikation, som rummer information og dialog, spiller en vigtig rolle for partnerskabets drift. Såvel den interne som den eksterne dialog hjælper til at overføre nødvendige oplysninger og opretholde den gensidige tillid. Derfor kan det anbefales, at det samlede partnerskab tager stilling til omfanget og karakteren af formelle eller uformelle møder.

Tips til kommunikation

- Det fælles koordineringsmøde er vigtigt, hvis partnerskabet inkluderer tre eller flere parter, som skal arbejde tæt sammen.
- Brugen af mødereferater og elektroniske nyhedsbreve kan opdatere parter, som er forhindrede i at deltage i møder. Samtidig kan de være effektive til at sikre, at den eksterne kommunikation og synliggørelse fungerer.

For få og meget formelle møder kan skabe uudtalte forventninger, og man risikerer at partnerskabet gøres til et spørgsmål om selvstændig opgaveløsning. For mange møder kan dæmpe aktivitetslysten og i værste fald udhule deltagernes motivation.

- I partnerskabets tidlige faser er det vigtigt at planlægge formelle møder med indkaldelse og dagsorden. Erfaringer fra en række partnerskaber viser, at behovet for den formelle mødeaktivitet er størst i starten, og at den senere kan afløses af uformelle møder i takt med, at man lærer hinanden bedre at kende.

Dialog og møder

SFO-nøgleperson, Hyllehøj:

“En af grundene til succesen herude er, at vi faktisk selv har fået lov til at definere, hvad vores partnerskab skulle indeholde, og at vi ikke er blevet dikteret noget ovenfra. Det kunne have fået nogle foreninger til at slå bak.”

Kommunal koordinator, Middelfart:

“Projektkoordinatoren kunne godt lide at have nogle overordnede paragraffer, som vi skulle diskutere. På et tidspunkt sagde jeg, at nu skal vi lige passe på. Hvis jeg nu kom ud og kom med de overordnede mål, og hvad I skulle tænke – så var luften måske igen gået ud.”

Synliggørelse

Synliggørelse af partnerskabets aktiviteter og processer handler i al sin enkelthed om, at man finder en dokumentationsform, som virker. Det er relevant at arbejde med at overbevise praktikerne om, at skriftlig dokumentation er nødvendig. Når der dokumenteres på praktiker-niveau, bliver det muligt for partnerskabet at holde øje med, om de mål, der er sat, også bliver nået.

Partnerskabet bør udvikle sin egen dokumentationsform

Det kan fx bestå af avisartikler, artikler i medlemsblade, nyhedsbreve, post it- sedler eller logbøger. Skal det være mere farverigt, kan man benytte sig af digitalbilleder, hjemmesider eller andet. Det er vigtigt at den skabelon, man benytter, har en form og et indhold, der er systematisk og som kan tilpasses praktikerne. Det er en god idé at afklare dokumentationsformen med praktikerne. Undersøg også:

- Hvilken dokumentation giver mening?
- Hvilken dokumentation er vigtig?
- Hvilken dokumentation er velkendt?
- Hvad får I ud af at dokumentere?

Dokumentér projektet

Dokumentation af projektet kan:

- Legitimere projektet udadtil og særligt i de politiske systemer
- Give afklaring og forandring
- Tilskynde til seriøsitet
- Styrke praktikerens refleksion
- Kvalitetsudvikle aktiviteter
- Skærpe blikket for succeser og skabe de gode historier
- Give et dybere kendskab til hinanden i partnerskabet.

Skabelon for dokumentation og synliggørelse – et eksempel

- **Hvad vi gjorde**
 - ▶ Beskriv gennemførte aktiviteter og processer (tid, sted, dato, indhold)
- **Så mange har deltaget**
 - ▶ Aktive og passive deltageres antal, køn mm.
- **Deltagernes respons**
 - ▶ Spontane kommentarer og observationer på gennemførte aktiviteter
- **Er det en succes?**
 - ▶ Opsummer, om indsatsen er en succes ift. målet. Beskriv det fx ved at bruge følgende sætningsstart:
"Jeg kan se, at det er en succes, når jeg kigger på ..."
- **Hvad kommer der til at ske?**
 - ▶ Giv en smagsprøve på, hvad der kommer til ske fremover mht. indhold, form, rammer, deltagere osv.

Gevinsten ved egendokumentation

Interview med SFO-leder/kommunal koordinator, Haarby Kommune: "Når man bruger evalueringsmodellen, opdager man sidegevinsterne. Det kan være nye venskaber, en anden form for social kompetence – der er ufattelig mange sidegevinster. Evalueringsmodellen er omfattende, og lige pludselig opdager vi nogle sidegevinster, som er mere vigtige end det projekt, som er i gang."*

(Evalueringsmodellen, der refereres til, hedder 'aktivitetscirklen' og er tilgængelig på www.dgi.dk/fyn, hvorfra der linkes til www.bub.dk)*

Konfliktløsning

Det kan svække partnerskabet, hvis man ikke inddrager alle deltagere i beslutnings- og informationsprocesserne. Derfor bør beslutningsprocesserne ideelt set være åbne og gennemskeelige, og alle parter bør inddrages. Hvis ikke det sker, risikerer man, at beslutningskompetencerne forskydes fx ved at en eller flere parter træffer selvstændige afgørelser om fælles anliggender.

Det kan også ske, at en eller flere parter bliver isoleret, eller der skabes konflikt – typisk ved at den pågældende part ikke er så initiativrig. I praksis er det dog ikke altid muligt at inddrage alle, da det er yderst tids- og ressourcekrævende.



Den skjulte konflikt

En skjult konflikt består typisk af misforståede intentioner, hvor parterne ikke formår at verbalisere konflikten og dens indhold.

Den mest almindelige reaktion er at håbe, "at tingene ordner sig", og parterne forsøger typisk "at arbejde sig ud af problemerne".

Mange konflikter har derimod rod i individuelle eller organisatoriske beskyttelsesstrategier og kan ikke løses med et snuptag.

Her vil det være nødvendigt at være fleksible over for hinanden og give tid til, at individer og organisationer kan vænne sig til de nye tider og arbejdsformer.



Den åbne konflikt

En åben konflikt er derimod ofte en betingelse for forandring.

Derfor er det vigtigt, at parterne er i stand til at ytre sig åbent om de forventninger og erfaringer, de har.

Hvis der opstår konflikt, er det en god idé at vende tilbage til partnerskabsaftalen og bruge den som udgangspunkt for dialog om mulig forandring.

Hvis partnerskabsaftalen er utilstrækkelig, kan en del af konfliktløsningen netop bestå i at revidere denne.

PARTNERSKABER

Tilpasningsfasen



Tilpasningsfasen

Hvis man ser partnerskabet som en opdagelsesrejse, kan tilpasningsfasen anskues som det tidspunkt, hvor deltagerne stopper op og forholder sig til, om turen forløber, som den skal. Måske har man bevæget sig for hurtigt frem, og måske er der brug for en ny kurs eller nye rejsekammerater?

Nødvendige justeringer foretages

Partnerskabsdeltagerne har nu tilstrækkelige erfaringer til at kunne foretage kvalificerede valg og justere de parametre, som har betydning for at indfri de mål, man allerede har udstukket i afklarings- og formaliseringsfaserne.

Ændringerne kunne fx være væsentlige elementer fra partnerskabsaftalen som:

- Aktiviteters indhold, rammer og frekvens
- Ressourcer og deres fordeling
- Rekruttering af nødvendige medarbejdere
- Synlighed og dokumentation af foreløbige og kommende aktiviteter og processer
- Kommunikation – intern og ekstern dialog og information
- Politisk og organisatorisk forankring.

Konflikter er udviklende – hvis der bliver taget hånd om dem

I de partnerskaber, som fungerer uden store problemer, vil deltagerne næppe føle behov for en styret justering af partnerskabet. Men i de partnerskaber, hvor der opstår konflikter, risikerer man, at der ingen udvikling sker, medmindre konflikterne tages op og behandles.

Konflikterne kan være den direkte anledning til at påbegynde en justeringsproces. Man kan tage udgangspunkt i den konkrete konflikt. I så fald er det væsentligt at undersøge, om konflikten har rod i mere grundlæggende problemer. Derfor kan det anbefales, at parterne foretager et samlet check af partnerskabsaftalens indhold.

Det er engagementet, der udvikler partnerskabet

- Udvikling i og tilfredshed med partnerskabet opstår typisk på baggrund af enkeltpersoners stærke engagement.
- Derfor er det vigtigt, at parterne forholder sig til, om partnerskabsklimaet er fremmende eller hæmmende på deltagernes motivation og engagement.
- Dokumentation fremmer anerkendelse. Derfor anbefales det, at partnerskabet tager stilling til partnerskabets dokumentationsform. Husk, den skal fungere i praktikernes univers – ikke kun i forvaltningens!

Tilpasning

Tilpasningen af partnerskabet kan foregå løbende og være mere eller mindre formel. Den afspejler gerne partnerskabets øvrige kommunikationsformer.

Imidlertid kan konflikter ofte være anledning til, at man bliver opmærksom på noget, som med fordel kan revideres. Partnerskabet bør ideelt set tage stilling til:

- Hvordan der tilpasses
og i givet fald
- Hvem der tager initiativ til, at det sker.

Afklaring og tilpasning kan ske undervejs ...

SFO-leder, kommunal koordinator, Haarby Kommune: "Vi har været rundt om mange spørgsmål: Om det er instruktøren, som er styrende? Hvornår må pædagogen bryde ind? osv. Der blev afklaret en masse – selvom der var tidspunkter, hvor vandene gik højt. Men det var fint nok ... "

Mere berigende end besværligt

– om partnerskab mellem en gymnastikforening og en SFO

Mona Clausen (områdekoordinator og SFO-leder): "Jeg synes, det har været berigende at samarbejde med foreningerne. Vi har lært meget af hinanden. 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. Det har været givtigt begge veje."

Jørgen Jensen (formand for Årslev & Sdr. Nærrå Gymnastikforening): "Vi har kun skullet sørge at sætte aktiviteter i gang – der har været pædagoger til at tage sig af børnene. Fint at se, hvordan pædagogerne tackler børnene i sådan nogle aktiviteter. Det har vi kunnet tage med hjem til vores daglige træning også."

Jan Blikdal (pædagog i SFO'en): "Det har udviklet sig på den måde, at nye foreninger har spurgt, hvornår de kan komme med i vores samarbejde og hvordan ..."



PARTNERSKABER

Projektfasen



Projektfasen

Projektfasen er partnerskabets daglige drift. Det er i denne fase, at idéen, afklaringen, aftalen og justeringen skal fungere i en praktisk hverdag. Når det bliver hverdag, er det naturligt, at især praktikerne finder ind i bestemte vaner omkring opgaveløsningen.

Brændstof til partnerskabets daglige drift

På det koordinerende niveau i partnerskabet giver det god mening jævnligt at hæve blikket og forholde sig til partnerskabets udvikling. Her vil det være naturligt at fokusere på den fortsatte dokumentation af aktiviteter og processer samt at fastholde en løbende kommunikation internt og eksternt. I partnerskabets daglige drift kan dokumentation og opmærksomhed fra omgivelserne føre til ny energi og nye idéer.

Servicering af parterne

Det kan være godt med nye input i form af konferencer, uddannelsestilbud eller partnerskabsmøder – især når det gælder partnerskaber med central koordination eller mellem flere lokalområder. Nye input i projektfasen er mere end blot underholdning. Eksempelvis kan en tværgående deltagelse i et uddannelsestilbud eller et fyraftensmøde være et vigtigt forum for erfaringsudveksling og partnerskabslæring parterne imellem.

Tips til projektfasen

- Projektkoordinatoren – dvs. den person, der kan bringe et spørgsmål videre til beslutning – skal være tilgængelig for projektets praktikere, det lokale niveau.
- Facilitering – eller “hjælp til selvhjælp” – er den tilgang, man bør benytte i sin servicering.
- Det er en god idé at prioritere skrivebistand til praktikere, eller at udvikle faste skemaer og skabeloner, som gør det nemt for praktikere at dokumentere deres aktiviteter.

De 9 største udfordringer

– for partnerskaber mellem offentlige institutioner og frivillige organisationer

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

Udfordringen består i at forstå, hvad der menes med ligeværd, og hvad det kræver af gensidige forpligtelser. Partnerskab kræver en ekstra indsats – især i opstarten. Partnerskab er ikke nem løsning på problemer, men en krævende og givende samarbejdsform for dem, som kan og vil.

2. At gennemføre de nødvendige afklaringsprocesser

Udfordringen består i at udvikle fælles mål og meningsfyldt indhold, som er afstemt med virkelighedens muligheder og ressourcer, samtidigt med at man anerkender øvrige parters motiver og mål.

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

Udfordringen består i 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.

4. At tiltrække ressourcer

Udfordringen består i at sikre nødvendige ressourcer. Tilstrækkelig tid, kompetencer, faciliteter, anerkendelse og muligheder for faglig opkvalificering kan sikre vedvarende motivation og fremdrift.

5. At balancere personafhængigheden

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.

6. At sikre ledelsesmæssig forankring

Udfordringen består i at skabe opmærksomhed og synlighed for partnerskabet internt i egen organisation eller institution, så den fornødne ledelsesmæssige forankring sikres igennem hele forløbet.

7. At udvikle det rigtige partnerskabsklima

Udfordringen er 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.

8. At stimulere hinandens engagement

Udfordringen består i gensidigt at 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. Dette kan fx ske gennem praktiske aktiviteter og møder.

9. At betragte partnerskabet som en katalysator for selvudvikling

Udfordringen består i at have tålmodighed med et nyt partnerskab og ikke skrue forventninger 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

PARTNERSKABER

Vurderingsfasen



Refleksion over mål og udbytte

Partnerskabets sidste del indeholder en vurderingsfase, som omfatter en intern og en ekstern evaluering af processer og resultater. Formålet med vurderingen er at gøre status og reflektere over:

- Om man har nået de mål, som man satte sig fra start
- Om man har fået udbytte, man ikke havde regnet med.

Afhængig af konklusionerne kan partnerne sammen eller hver for sig tage stilling til, om man ønsker mere eller mindre samarbejde fremover.

Mål og metode for evalueringen

Der kan foretages en resultat- og/eller procesevaluering af partnerskabet. Og man kan benytte kvantitative eller kvalitative metoder. Hvilken form og metode, man skal vælge, afhænger af partnerskabets størrelse og parternes fokus.

Fokusgrupper – en god evalueringsform

Generelt passer kvalitative undersøgelses- og dokumentationsmetoder bedre ind i praktikernes verden end kvantitative metoder. Det virker

Katalysator for egen udvikling

Under evaluering af partnerskaber opstår der ofte en erkendelse af, at partnerskabets eksistensberettigelse ikke så meget er det, man oprindeligt var optaget af – fx hurtigere og billigere opgaveløsning – men mere at fungere som udviklingskatalysator for egen organisation.

mindre krævende, mindre formelt og mere åbent at deltage i en fokusgruppe end at svare på et omfattende spørgeskema. Samtidig afspejler fokusgrubeevalueringen i højere grad den dialogbaserede arbejdsform, som selve partnerskabstanken bygger på. Fokusgrupperne er især velegnede til procesevaluering og praksisudvikling, idet de skaber øget refleksion om partnerskabet hos deltagerne. Metoden kan derfor anvendes til at påbegynde en runde af afklaringsprocessen og dermed bidrage til, at parterne bliver fremadskuende.

En ny rejse?

Hvis partnerskabet er gået rigtig godt, kan evalueringen ideelt set føre frem til en ny idé- og afklaringsfase (jf. fasemodellen side 8-9), idet parterne beslutter sig for at tage på endnu en opdagelsesrejse ind i et nyt og mere kvalificeret partnerskabsprojekt.



Information om projektet

Kontakt

Henvendelse til guidens afsendere kan ske til:

Region Syddanmark, Afdelingen for Kommunesamarbejde,
telefon 76 63 13 12, kommune.sundhed@regionsyddanmark.dk
eller

DGI-Fyn, tlf. 79 40 46 00
fyn@dgi.dk

Evaluering af projektet

Evaluering af Modelprojekt Børn og Unge i Bevægelse blev forestået af Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund ved Institut for Idræt og Biomekanik under Syddansk Universitet.

Evalueringsansvarlig: centerleder og ph.d., Bjarne Ibsen

Daglig evalueringsleder: ph.d. Jan Toftegaard Støckel.

Der foreligger en fuld evaluering af modelprojektet. Denne er tilgængelig på www.dgi.dk/fyn hvorfra der linkes til www.bub.dk

Hvis du vil vide mere

Ibsen, Bjarne (2006): *Foreningsidrætten i Danmark – Udvikling og udfordringer*. Idrættens Analyseinstitut, ph.d. og centerleder ved Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund ved Institut for Idræt og Biomekanik under Syddansk Universitet.

Hardis, Jeanet (2004): *Sociale Partnerskaber – Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*, ph.d. ved Copenhagen Business School, København.

Hjære, Mette (2005): *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?* Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Odense.

Seeman, Janne (2003): *Organisationer set på tværs* – introduktion til interorganisatorisk analyse fra bogen 'Sociale organisationer i en omstillingstid – lærebog i organisationsteori til social- og sundhedsuddannelserne', Hans Reitzels Forlag, 2. udgave.

Åkerstrøm, Niels (2006): *Partnerskabelse*, Hans Reitzels Forlag, København.

Hjemmesider

[www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/
2006/060622_threesectors.asp](http://www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2006/060622_threesectors.asp)

www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/public_service_delivery/

www.unison.org.uk/acrobat/P4104.pdf



Guide til partnerskaber

Partnerskaber er en samarbejdsform i udvikling. I disse år tænker mange på at indgå partnerskaber, og der er både interesse og behov for mere viden på området.

Hvordan er det så at arbejde i et partnerskab mellem den offentlige og den frivillige sektor?

Det handler om at være forberedt på de berigende og besværlige udfordringer, der vil opstå undervejs. Man må være opmærksom på de mål og motiver, den anden del af partnerskabet repræsenterer. Og man må arbejde risikovilligt og udviklingsorienteret.

På baggrund af tre idrætsrelaterede partnerskabsprojekter sætter Region Syddanmark og DGI Fyn fokus på partnerskabets fordele og ulemper. Den opsamlede viden er sammenfattet i denne guide, der videregiver de høstede erfaringer og giver inspiration til selv at prøve kræfter med den nye samarbejdsform.

Med den nye sundhedslov står kommunerne over for en række nye opgaver på forebyggelsesområdet. Med denne guide byder DGI Fyn og Region Syddanmark op til dans med en række kompetencer, der kan skabe grobund for nye samarbejder. Det er vigtigt at understrege, at partnerskabsguiden ikke er en facitliste. I praksis vil det være hensigtsmæssigt at udvikle sit eget partnerskab og gøre sig sine egne erfaringer. Partnerskabsguiden kan her være et redskab, der kan hjælpe på vej.

Vi håber, guiden vil være til gavn for mange i den offentlige og frivillige sektor, der ønsker at indgå partnerskaber i fremtiden.

Region Syddanmark og DGI Fyn, september 2007

*"I det offentlige har vi brug for at være åbne og skabe nye forpligtende samarbejdsrelationer til en række aktører, så den samlede forebyggelsesindsats løftes bedst muligt."
(Carl Holst, regionrådsformand i Region Syddanmark)*

"I DGI ønsker vi, at så mange borgere som muligt kan dyrke regelmæssig motion – gerne i foreningsregi og gerne på nye måder. Jeg er sikker på, at partnerskaber med kommunerne kan aktivere nye ressourcer til gavn for såvel borgere som foreningsliv."

(Søren Møller, formand for DGI)