

Evaluering af Sundheds- og  
Ældreministeriets pulje til  
**Partnerskaber på  
Forebyggelsesområdet**

Statusnotat 2017

# **Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til Partnerskaber på Forebyggelsesområdet**

Statusnotat 2017

Ditte Heering Holt  
Siff Monrad Langkilde  
Holger Højlund (Copenhagen Business School)

Copyright © 2017  
Statens Institut for Folkesundhed,  
SDU

Grafisk design: Trefold

Uddrag, herunder figurer og tabeller,  
er tilladt mod tydelig gengivelse. Skrifter, der omtaler,  
anmelder, citerer eller henviser til nærværende  
publikation, bedes sendt til  
Statens Institut for Folkesundhed, SDU.

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-7899-391-5

Statens Institut for Folkesundhed  
Øster Farimagsgade 5A, 2. sal  
1353 København K  
[www.si-folkesundhed.dk](http://www.si-folkesundhed.dk)

Rapporten kan downloades fra  
[www.si-folkesundhed.dk](http://www.si-folkesundhed.dk)

# Forord

Dette statusnotat sammenfatter resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse, der blev foretaget blandt partnerskaber støttet af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til partnerskaber på forebyggelsesområdet. Undersøgelsen blev foretaget i sommeren 2016. På baggrund heraf giver notatet en midtvejsstatus på partnerskabernes udvikling og fremdrift samt de foreløbige erfaringer med partnerskabet som samarbejdsform.

Det skal understreges, at dette statusnotat ikke tilbyder en fuldstændig analyse af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, men præsenterer udvalgte resultater for herigennem at give et systematisk overblik over besvarelserne. Formålet med notatet er således at samle og formidle viden om partnerskabernes løbende udvikling, hvilket bidrager til den endelige evaluering af Partnerskabspuljen i 2018.

# Indhold

## Introduktion 4

## Projekternes fremdrift 5

Opsamling: Projekternes fremdrift 6

## Aktiviteter 8

Aktivitetstyper 8

Aktiviteter rettet mod målgruppen 8

Organisatoriske aktiviteter 8

Kvaliteten af aktiviteter 9

Opsamling: Aktiviteter 9

## Udvikling i projektet og partnerskabet 10

Udvikling i forhold til... 10

Målsætninger 11

Aktiviteter 11

Målgruppe 12

Partnerkredsen og nøglepersoner 12

Projektets vilkår i øvrigt 14

Opsamling: Partnerskabernes udvikling 14

## Vurdering af partnerskabet 15

Betydning af partnerskabskonstruktionen 15

Supplering af viden og kompetencer 15

Adgang til arenaer, målgrupper og netværk 16

Stærk signalværdi 16

Kulturer og faglige tilgange mødes 17

Tidskrævende processer 17

Ejerskab 18

Opsamling: Betydning af partnerskabskonstruktionen 19

Hvad kræver et partnerskab 19

Fælles mål og dedikation 19

Klare aftaler og forventningsafstemning 19

Kommunikation og løbende dialog 20

Ligeværdigt samarbejde og gensidig forpligtelse 20

Relationsdannelse og prioritering 21

Stærk ledelse 21

Opsamling: Hvad kræver et partnerskab 22

## Dokumentation 23

Opsamling: Dokumentation 24

# Introduktion

De 37<sup>1</sup> partnerskabsprojekter, der modtog økonomisk støtte fra Sundheds- og Ældreministeriets partnerskabspulje i 2014/2015, er nu snart igennem den 3-årige projektperiode.

Formålet med dette notat er at give en midtvejsstatus på partnerskabernes udvikling og fremdrift samt at præsentere de foreløbige erfaringer med partnerskabet som samarbejdsform. Notatet sammenfatter resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse, som blev foretaget blandt partnerskaberne i sommeren 2016. I alt har 35 ud af 37 partnerskaber besvaret spørgeskemaet, mens to afsluttede partnerskaber undlod at svare.

Spørgeskemaet bestod primært af fritekstfelter, hvilket har genereret en høj grad af deskriptive data. Disse data er analyseret kvalitativt. Der er gjort brug af delvis kodning og tematisering af besvarelsenerne. På baggrund heraf gives et resumé og en deskriptiv analyse af besvarelsenerne, hvor centrale tematikker fremhæves.

Det samlede billede, som tegner sig på baggrund af denne midtvejsstatus, er overvejende positivt. Partnerskaberne er i høj grad tilfredse med udviklingen og fremdriften i projekterne og har igangsat en lang række aktiviteter. Samtidig viser denne midtvejsstatus, at samarbejde kræver fleksibilitet af de deltagende organisationer. Der er en række udfordringer forbundet med partnerskabsarbejde, hvilket danner grundlag for at udpege en række læringspunkter, der knytter sig til samarbejde som organisationsform.

I efteråret 2017 gennemføres en afsluttende spørgeskemaundersøgelse, som følger op på nærværende midtvejsstatus. Den afsluttende undersøgelse vil gå mere i dybden med part-

nerskabernes aktiviteter, organisering og målopfyldelse. Undersøgelsen vil dels være en gentagelse af spørgsmål fra de første spørgeskemaundersøgelser for derigennem at dokumentere en udvikling i partnerskaberne over projektperioden, og dels vil den inkludere nye spørgsmål vedrørende projekternes vurdering af målopfyldelse. Sideløbende med den afsluttende spørgeskemaundersøgelse gennemføres anden runde af evalueringens kvalitative undersøgelse.

I den afsluttende evalueringsrapport indgår data fra disse delundersøgelser i analyserne sammen med data indsamlet undervejs i projektperioden.

<sup>1</sup> Oprindeligt modtog 38 partnerskabsprojekter støtte, men ét partnerskab blev aldrig iværksat.



# Projekternes fremdrift

Langt størstedelen af de igangsatte partnerskaber angiver, at projektet i store træk følger den plan, der er beskrevet i projektbeskrivelsen. Flertallet angiver dog, at de har foretaget småjusteringer undervejs. Fem partnerskaber (14%) beretter om større ændringer, som har givet anledning til at indsende en revideret projektbeskrivelse eller tidsplan til godkendelse i ministeriet.

Begrundelserne for småjusteringer såvel som større ændringer kan kategoriseres inden for tre overordnede temaer:

- Forsinkelser i forhold til den oprindelige tidsplan
- Udfordringer i forbindelse med rekruttering af målgruppe
- Justeringer af aktiviteter og målsætninger

De tre temaer hænger gensidigt sammen. Særligt forsinkelser og hermed justeringer i tidsplanen går igen i mange besvarelser. Besvarelserne angiver, at opstartsfasen har været intensiv i mange partnerskaber, og mange praktiske forhold påvirker igangsættelse af aktiviteter med mulige forsinkelser til følge. Mange partnerskaber oplever således, at det i opstartsfasen har været nødvendigt og hensigtsmæssigt at bruge ekstra tid og ressourcer på fælles udviklingsprocesser og forventningsafstemninger for at justere projektet. Flere partnerskaber har også fundet det vigtigt at bruge ekstra tid på rekruttering. De nedenstående citater illustrerer nogle af de justeringer, som har fundet sted i partnerskaberne undervejs, og som må forventes at skulle ske i forbindelse med partnerskabsorganisering:

*"Der var en række udfordringer i opstartsfasen, som har betydet, at tidsplanen har rykket sig ift. den oprindelige tidsplan. Vi følger nu den reviderede tidsplan, og projektet kan fortsat afsluttes inden for tidsrammen."*

*"Det er en prioritet at inddrage alle partnerne i de relevante udviklingsprocesser, og det gør, at nogle aktiviteter er blevet forsinket i forhold til den oprindelige projektplan."*

*"Medarbejderkurserne er af praktiske årsager blevet flyttet et halvt år frem."*

*"Rekruttering af projektdeltagere går langsommere end forventet."*

*"Partnerskabet har desuden erfaret, at det er en stor opgave at få nye kommuner til at prioritere tilslutning til [aktivitet] særligt på niveau 3, som er den samarbejdsmodel, der forudsætter og kræver mest af kommunerne. [...] Antallet af samarbejdskommuner er derfor mindre end vurderet jf. tidsplanen."*

Som det fremgår af citaterne, beretter flere partnerskaber om udfordringer med at rekruttere projektets målgruppe (henholdsvis samarbejdspartnere og/eller deltagere til aktiviteter). Dette har i nogle tilfælde medført ændringer af den planlagte tidsplan. I andre tilfælde har det medført en nedjustering af deltagerantallet i de planlagte aktiviteter eller en justering af selve aktiviteterne. Indledende erfaringer med at iværksætte projektaktiviteter har ligeledes givet anledning til at justere indholdet og formen af aktiviteterne såvel som succeskriterier og målsætninger for deres gennemførelse i nogle partnerskaber:

*"Imidlertid har vi måttet sande, at integrerede indsatser ikke er mulige på [projektets arena]. Det er rigeligt at arbejde med implementering af en indsats i projektperioden."*

*"Grundet organisatorisk krydspres i leverandørkredsen forudser vi allerede nu at skulle nedjustere de forventede måltal for de to regioners yderområder [...]."*

*"De foreløbige erfaringer viste, at det var langt mere hensigtsmæssigt at fokusere på særlige, mere målrettede initiativer på enkelte arbejdspladser fremfor en mere overfladisk tilgang til mange virksomheder. De udvalgte virksomheder skal ses som pilotprojekter, der vil kunne generere erfaringer og ny viden, der kan fungere som forbillede andre steder."*

Som det fremgår af de udvalgte citater, forekommer der i forbindelse med partnerskabsorganisering en læring i den indledende fase. Denne læring afstedkommer ændringer, som særligt knytter sig til den hidtil uprøvede samarbejdsform og til aktiviteter. Baggrunden for forandringer i projektbeskrivelserne og ændrede planer for projekternes gennemførelse skyldes blandt andet, at aktiviteter i opstarten har krævet flere ressourcer end forventet i form af tid og personale. Processernes ofte høje kompleksitet har i nogle partnerskaber medført forsinkelser som følge af, at flere partnere eksempelvis skal inddrages og tages i ed. Et partnerskab har også anført udvidelse af projektporteføljen på grund af en ekstra bevilling fra private fondsmidler som begrundelse for ændringer.

Alt i alt er det vores vurdering på baggrund af undersøgelsen, at det er formålstjenstligt, at partnerskaber har en indbygget fleksibilitet, særligt i de indledende faser, der gør det muligt at justere og ændre retning som følge af løbende læring i partnerkredsen.

En kommentar, som går igen, er, at projekterne har brugt meget tid på administration. Som det nedenstående citat vidner om, så har de administrative udfordringer i nogle partnerskaber været en kilde til frustration:

*"Både projektlederen for partnerskabet og kontaktpersonerne i kommunerne har brugt mere tid på de administrative forhold end forventet. Vi har oplevet det svært at finde ud af, hvad kravene var til den økonomiske afregning, hvilket har ført til, at vi har brugt unødigt lang tid på at prøve os frem, og partnerne har været fru-*

*strerede over, at der er kommet krav undervejs, som de ikke har kendt fra starten."*

Særligt partnerskaber baseret på en høj grad af frivillighed giver udtryk for, at det har været vanskeligt at imødekomme partnerskabspuljens dokumentationskrav:

*"Vores projekt er et "nedefra" lille projekt, og det har været overraskende, at der stilles så store krav til afrapportering, ekstern revision m.m. ift., at puljemidlerne er på 800.000 i alt. Det skyldes formodentlig, at alle projekter behandles ens - men i praksis har det været meget tidskrævende [...]"*

I flere partnerskaber er det blevet oplevet som en unødigt tung byrde løbende at dokumentere ressourceforbrug:

*"[partnerskabets] økonomiarbejder har stået for de meget store regnskabs- og dokumentationskrav Sundhedsministeriet og Socialforvaltningen stiller."*

*"Administrationsbyrden har været uforholdsmæssig stor i forhold til at holde styr på 10 partners regnskabsopfølgninger, bilag, budgetforslag osv."*

I forhold til administration og dokumentation, peger undersøgelsens resultater på et behov for at udvikle hensigtsmæssige former for løbende dokumentation ved små partnerskaber eller partnerskaber med mange frivillige parter.

## Opsamling: Projekternes fremdrift

Samlet set giver besvarelsene indtryk af, at projekterne har god fremdrift og i overvejende grad følger planerne i projektbeskrivelserne. Samtidig viser besvarelsene, at der er løbende læring forbundet med at iværksætte aktiviteter, og projektbeskrivelserne derfor må være fleksible i forhold til løbende justeringer, blandt andet i forhold til tidsplan og tilrettelæggelse af aktiviteter. Endelig tegner der sig et billede af, at en række af særligt de mindre partnerskaber

har været udfordret med hensyn til partnerskabspuljens dokumentationskrav, hvilket indebærer en risiko for at begrænse projekternes fremdrift.



# Aktiviteter

I spørgeskemaet er partnerskaberne blevet bedt om at rapportere om aktiviteter samt at vurdere, hvordan de overordnet set vurderer kvaliteten af de igangsatte aktiviteter i forhold til muligheden for at opnå de forventede virkninger. Dette afsnit præsenterer en oversigt over typer af igangsatte aktiviteter samt partnerskabernes vurdering af kvaliteten af disse aktiviteter.

## Aktivitetstyper

I spørgeskemaet beskriver partnerskaberne en lang række aktiviteter. Det er således indtrykket, at første del af projektperioden har været præget af høj aktivitet. På baggrund af projekternes indrapportering kan de igangsatte aktiviteter overordnet set opdeles i henholdsvis aktiviteter, som er rettet mod målgruppen med henblik på at forbedre dennes sundhed, og henholdsvis aktiviteter, som er rettet mod organisatoriske forandringer og/eller medarbejderkapacitet og kompetencer i partnerskabskredsen og i partnerskabet selv.

Nedenfor listes aktivitetstyperne.

### Aktiviteter rettet mod målgruppen

- Informationsmøder og kick off-arrangementer
- Konkurrencer
- Aktivitetsdage/events/foredrag
- Etablering af netværk/frivilligrupper
- Kursus og undervisning
- Holdaktiviteter (motion, rygestop, madskoler m.m.)
- Sundhedsmålinger og individuel vejledning
- Væresteder og café-tilbud
- Sociale arrangementer (fællespisning, hyggeaften, biograffure, påskefrokost m.m.)

- Anskaffelse af materialer (fx motionsredskaber)
- Informations- og undervisningsmateriale
- Tilbud om og tilgængelighed af sund kost (gratis morgenmad, indretning i kantiner m.m.)
- Samtaleforløb og terapi
- Facebook-kampagner
- Elev-/brugerinddragelse (filmprojekter, projektarbejde m.m.)

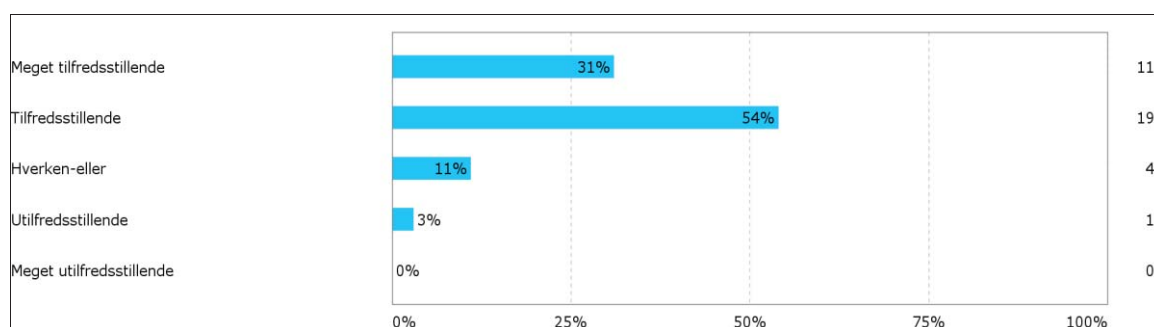
### Organisatoriske aktiviteter

- Inspirationstur
- Stormøder og workshops (fokus på udvikling – inkluderer også i mange tilfælde brugere/målgruppe)
- Kompetenceudvikling (medarbejder-/instruktøruddannelse, kursus)
- Koordinering/ koordinatorfunktion (sundhedsambassadører, socialfaglig mentor)
- Møder i partnerskabskredsen og arbejdsgrupper
- Dialog/møder med ledelse (virksomhed/skoler/institution) om strukturelle forandringer, fx rygepolitik, alkoholpolitik
- Kommunikation og formidling (konferencer, nyhedsbreve, hjemmesider, presse m.m.)
- Konzeptudvikling og afprøvning (sundhedspædagogiske værktøjer, redskaber m.m.)
- Afdækning og evaluering
- Etablering af nye samarbejder/afholdt møder mellem institutioner/organisationer/virksomheder (m.h.p. rekruttering, henvisning til tilbud, vidensdeling m.m.)
- Udvikling af lokale handleplaner
- Lokal sundhedsorganisering (etablere sundhedsgrupper)
- Udvikle samarbejdsmodeller

På baggrund af det tilgængelige materiale kan det konkluderes, at aktiviteterne følger de tilrettede projektplaner, at de er dokumenterede, og at de fordeler sig forholdsvist jævnt mellem aktiviteter rettet mod specifikke målgrupper og organisatoriske aktiviteter. Den afsluttende evaluering vil følge, hvorvidt den relativt store andel af organisatoriske aktiviteter følger udviklingen i aktiviteter til målgruppen, eller hvorvidt de organisatoriske aktiviteter primært er forbundet med opstart og etablering af partnerskaberne.

## Kvaliteten af aktiviteter

Figur 1: Hvordan vil du overordnet set vurdere kvaliteten af de gennemførte aktiviteter i forhold til muligheden for at opnå de forventede virkninger?



I vurderingen af kvaliteten af de igangsatte aktiviteter viser undersøgelsen et klart billede af, at partnerskaberne selv vurderer kvaliteten højt. I spørgeskemaet er partnerskaberne blevet bedt om at vurdere den overordnede kvalitet af deres gennemførte aktiviteter i forhold til muligheden for at opnå de forventede virkninger. Som det fremgår, vurderer 30 partnerskaber (85 %), at kvaliteten af de gennemførte aktiviteter er tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende, mens fire partnerskaber (11 %) vurderer, at kvaliteten hverken er tilfredsstillende eller utilfredsstillende. Et enkelt partnerskab vurderer, at kvaliteten er utilfredsstillende.

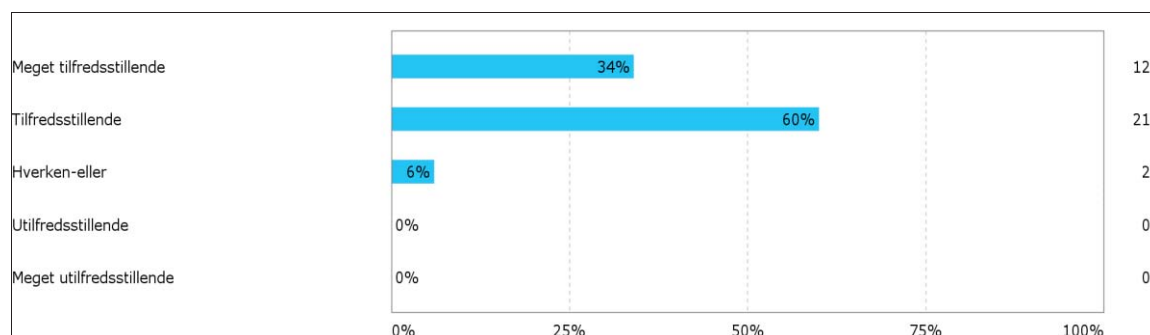
teter, der er planlagt, og er i fuld gang med at gennemføre sundhedsindsatser, som ligger inden for rammen af deres samarbejde.

## Opsamling: Aktiviteter

Samlet set giver spørgeskemabesvarelserne et indtryk af, at størstedelen af partnerskaberne er kommet godt i gang med at afvikle de aktivi-

# Udvikling i projektet og partnerskabet

Figur 2: Hvordan vil du overordnet set vurdere udviklingen i projektet



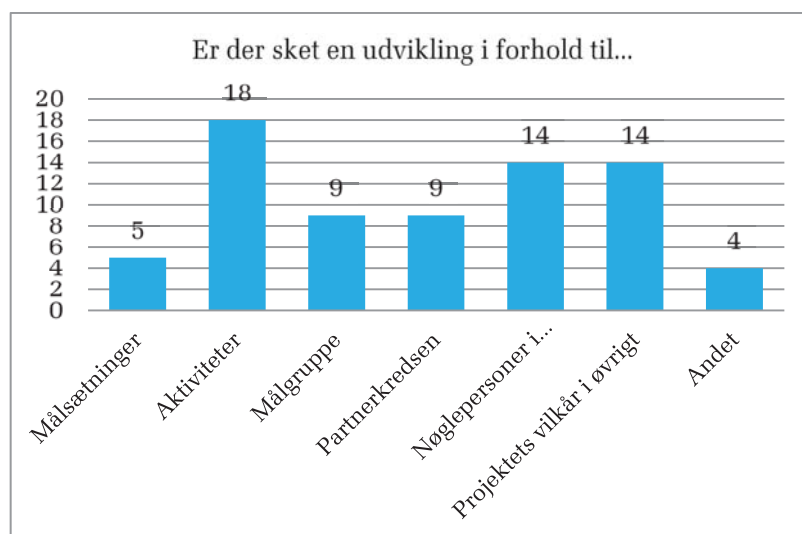
Overordnet set er partnerskaberne tilfredse med udviklingen af deres projekter. Som det fremgår af figur 2, angiver 94 %, at udviklingen i projektet er tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende, mens blot 6 % angiver hverken-eller, og 0 % angiver, at det er utilfredsstillende. Det tegner et positivt billede af projekternes forløb.

## Udvikling i forhold til...

I spørgeskemaet er partnerskaberne blevet bedt om at angive, om der ud fra syv kategorier er sket en udvikling i forhold til 1) målsætninger, 2) aktiviteter, 3) målgruppe, 4) partnerkredsen, 5) nøglepersoner i partnerkredsen, 6) projektets vilkår i øvrigt og 7) andet. Figur 3 angiver antallet af partnerskaber, der har markeret en udvikling for hver af de syv kategorier. I fritekstfelter har partnerskaberne uddybet projekternes udvikling, baggrunden for denne udvikling, samt konsekvenserne af udviklingen for projektet.



Figur 3: Er der sket en udvikling i forhold til...



### Målsætninger

Fem partnerskaber (svarende til 14%) angiver, at der er sket en udvikling i forhold til projektets målsætninger. De uddybende kommentarer bidrager ikke med væsentlige informationer. Ændringerne dækker over nedjusteringer og opjusteringer af forventningerne til, hvor langt man kan nå i de enkelte projekter.

### Aktiviteter

18 partnerskaber (51 %) angiver, at der er sket en udvikling i forhold til projektets aktiviteter. De uddybende kommentarer giver her et heterogent billede, hvor omkring en tredjedel angiver, at de har nedjusteret antallet af aktiviteter, mens en tredjedel omvendt har opjusteret antallet af aktiviteter. Den sidste tredjedel angiver, at der er sket en ændring af indholdet eller typen af aktiviteter. I nogle partnerskaber har det været indarbejdet i projektplanen, at et udviklingsarbejde skulle gå forud for beslutning om konkrete aktiviteter, mens andre partnerskaber beskriver det som en konsekvens af 'mødet med virkeligheden'.

*"Interventionen i projektet var ikke defineret på forhånd, da afdækning af projektdeltagernes*

*præferencer, ressourcer og behov er bestemmende for interventionen."*

*"Vi har to fokuspunkter i projektet; mental sundhed og fysisk aktivitet. Forandringerne gør, at det primære fokus kommer til at være på mental sundhed. Her bruger vi flest ressourcer. Samtidig bliver der brugt mindre tid på fysisk aktivitet. Brugt en del ressourcer på ex. [fysisk aktivitet] uden resultat [pga. manglende interesse fra målgruppe]."*

Flere partnerskaber har valgt at nedjustere antallet af deltagende virksomheder/institutioner/kommuner for i stedet at tilpasse aktiviteterne til lokale forhold – frem for at nå bredt ud. Dette har for partnerskaberne indebåret et ændret fokus fra generelle aktiviteter til mere skræddersyede tilbud.

*"Vi har skiftet fokus fra isolerede brugertilbud med høje måltal [...] til et strategisk blik for kompetence- og kapacitetsopbygning af de enkelte underleverandører."*

*"Der er i den reviderede projektbeskrivelse tale om mere målrettede aktiviteter tilpasset den enkelte virksomhed."*



*"Det vurderes, at det er mere hensigtsmæssigt at fokusere på skræddersyede aktiviteter til et mindre antal virksomheder, der allerede har erfaring med sundhedsmæssige aktiviteter på arbejdspladsen, fremfor at ville ændre en kultur på et stort antal virksomheder med mere overfladiske tiltag."*

Flere partnerskaber har erfaret, at deres aktiviteter kræver stor tilpasning til hver enkelt lokalitet. Nogle partnerskaber noterer, at de er forsinket i forhold til den planlagte lokale implementering, mens andre har valgt at revidere projektbeskrivelse og målsætninger, for at fokusere mere på lokal tilpasning på færre lokationer.

I flere partnerskaber er en tilretning af aktiviteter begrundet af forhold, som vedrører effekter og målrettethed. I nedenstående citater beskrives eksempelvis fordelene ved en justering af projektaktiviteter:

*"Projektet er mere målrettet og forventes i højere grad at kunne opnå den ønskede effekt [...] Det vurderes også, at projektet er mere attraktivt at deltage i for virksomheder, idet der tages højde for den enkelte virksomheds særlige forhold og ønsker. Projektet har haft en større fremdrift, efter målsætningerne blev revideret."*

*"Udviklingen af aktiviteter skaber dynamik og sikrer en tilpasning og forhåbentlig på sigt også større forankring."*

### **Målgruppe**

Ni partnerskaber (25 %) angiver, at der er sket en udvikling i forhold til projektets målgruppe. Af de uddybende kommentarer fremgår det, at projekterne har måttet justere målgruppen af forskellige årsager, primært fordi en del af målgruppen har været vanskelig at rekruttere. Nogle projekter har udvidet de opstillede kriterier for deltagelse for at inkludere en bredere målgruppe, mens andre har ændret inklusionskriterier for at ramme en anden, eller mere specifik, målgruppe. Desuden har nogle partnerskaber nedjusteret forventningerne til antallet af deltagere i deres målsætninger.

*"Der har været rekrutteringsproblemer. Det har vist sig vanskeligere end antaget at rekruttere brugere til konkrete tilbud trods strategisk kommunikation for at skabe synlighed omkring tilbuddene."*

*"Svært at få de sårbare med."*

*"Målgruppen er justeret i antal, da der kun er tale om 3-6 pilotvirksomheder."*

*"[Målgruppen er] udvidet til at rumme 6-16-årige børn og unge samt øget grad af forældreinddragelse."*

### **Partnerkredsen og nøglepersoner**

Ni partnerskaber (25 %) angiver, at der er sket en udvikling i forhold til partnerkredsen. Omkring halvdelen af de uddybende kommentarer angiver, at partnerskaberne har udvidet partnerkredsen med flere kommuner eller virksomheder. Tre projekter noterer, at der er sket en udskiftning i partnerkredsen, hvor en partner er udtrådt, mens en ny partner i stedet er trådt ind i partnerskabet. Et partnerskab beskriver, hvordan det er problematisk, at partnerkredsen ikke har haft mulighed for at samarbejde som planlagt, og at ansvaret derfor i høj grad hviler på projektleder og projektkoordinator. Et andet partnerskab beskriver, hvordan selve partnerskabskredsen ikke fungerer som styregruppe, som det ellers var tiltænkt.

*"Der er kommet flere virksomheder med i projektet. Desuden har vi indledt et samarbejde med [organisation] og [organisation] specifikt til sparring på målgruppens ønsker og behov."*

*"I anden fase af projektet [indgår] 16 partnerskaber mellem kommuner/boligområder, der udbyder [indsats] fremfor de 9, som oprindeligt var planlagt/beskrevet i projektet."*

*"En af partnerne havde indgået en samarbejdsaftale for et år og har prioriteret ikke at forny den."*

I flere partnerskaber er der sket en udvikling, hvor den strategiske orientering i samarbejdet har ændret karakter:

*"Det har ikke været muligt at arbejde nær så visionært og samskabende som planlagt. Det har medført, at der også er blevet planlagt aktiviteter, som i højere grad har været projektleder og projektkoordinatorer idéer og planlagt af dem. [...] Alt i alt betyder det, at vi må skrue ned for forventninger til udbytte og effekt i form af øget trivsel, sammenhængskraft og mental sundhed."*

I flere partnerskaber har udviklingen medført, at der er flyttet autoritet fra styregruppe til projektgruppe eller projektansvarlige personer:

*"Partnerkredsen har en mere passiv rolle end i den oprindelige ansøgning. Vi mødes halvårligt, hvor partnerne får en opdatering og vi har en enkelt gang brugt deres kommunikationskanaler til udsendelse af nyhedsbrev, men de fungerer ikke som en egentlig styregruppe."*

*"Manglen på en styregruppe bestående af alle projektpartnere har betydet, at der har kunnet handles væsentligt hurtigere ift. de mange udviklingsopgaver, end hvis alt skulle have været igennem en (politisk) proces hos de kommunale partnere. Manglen på en styregruppe og de dermed løbende input fra alle partnerkommuner har dog også vist sig at være en mangel, der formodentligt kunne have betydet en lettere proces senere i projektforsløbet."*

14 partnerskaber (40%) angiver, at der er sket en udvikling i forhold til nøglepersoner i partnerskabskredsen. Partnerskaberne beretter i kommentarerne om udskiftning af projektleder eller nøgledeltagere som følge af almindelig jobskifte, barselsorlov, organisationsforandringer og lignende forandringer. Et enkelt partnerskab beskriver, at de selv har valgt at udskifte medarbejdere for at sikre de rette kompetencer med udgangspunkt i den erfaring, de har fået fra projektets startfase. Nogle projekter beskriver varierende grad af engagement blandt de tiltænkte nøglepersoner/partnere.

*"To ud af tre partnere har fået en ny projektkoordinator. Projektleder er også ny."*

*"Der er nye projektdeltagere/nøglepersoner fra tre af de oprindelige partnere inkl. ny projektleder."*

*"Løbende udskiftning i partnerorganisationerne."*

*"[Partner] var en aktiv medspiller i projektbeskrivelsesfasen og har indtil nu indgået i projektets styregruppe. [Partners] tilbageholdenhed betyder, at de øvrige partnere må kompensere for det input, der mangler."*

*"Det har meget tydeligt vist sig, at visse af partnerne er mere klar på at engagere sig i projektet. Nogle er endnu ikke mødt op til et eneste partnerskabsmøde."*

*"Flere er nu repræsenteret i arbejdsgruppen."*

Mens over halvdelen af partnerskaberne ser ud til at have en relativt stabil partnerkreds (ingen markering i spørgeskemaet vedrørende udvikling i partnerskabskredsen eller blandt nøglepersoner), tegner der sig et billede af, at en mindre del af partnerskaberne oplever stor udskiftning særligt blandt nøglepersoner. Flere kommentarer tyder på, at dette har kostet tid og ressourcer, og dermed har haft betydning for projekternes fremdrift, hvilket hænger sammen med forsinkelser og justeringer af tidsplaner. Som sådan lader der til at være en særlig sårbarhed forbundet med den høje udskiftningsgrad.

*"Mht. de organisatoriske forandringer har de givet en hel del ekstra arbejde."*

*"Projektet har i 2015/2016 været på mange hænder. Kun én medarbejder er genganger. Der er således brugt ekstra tid på opgaver og briefing. Tiden lagt i projektet har været ulige fordelt. Alle har samtidig lagt timer over det forventede."*



*"Høj udskiftning af medarbejdere i nøglepositioner er sårbart for projekter af denne karakter."*

*"Der har været stor udskiftning af medarbejdere på den ene post i partnerkredsen. Uklar kommunikation og videreformidling vedrørende roller, ansvar og indgåede aftaler samt manglende kommunikation i hverdagen har sandsynligvis været medvirkende årsag til den manglende fremdrift på visse punkter."*

### Projektets vilkår i øvrigt

40 % af partnerskaberne angiver, at der er sket en udvikling i projektets øvrige vilkår (fx forandringer af organisatoriske, politiske eller økonomiske forhold). Fire partnerskaber (11 %) angiver, at der er sket udvikling i forhold til kategorien 'Andet'. Kommentarerne tegner ikke et samlet billede, men knytter sig især til organisatoriske ændringer i de enkelte partners bagland samt politiske forhold og reformer, der udgør rammen for aktiviteterne i projekterne.

*"Omorganisering i alle tre kommuner og ansøgningsproces om nye helhedsplaner påvirker projektet."*

*"Der er fokus på fx Tidlig Opsporing i [konkurrerende indsats] samt andre tiltag, som betyder, at projektet er i konkurrence med mange andre prioriteringer."*

*"[Politisk reform] har skabt vanskelige vilkår for projektet. Skolerne er overbebyrdede og indsatser som denne kommer langt nede i prioriteringshierarkiet."*

*"[Aktivitet] er ikke implementeret pga. politiske drøftelser."*

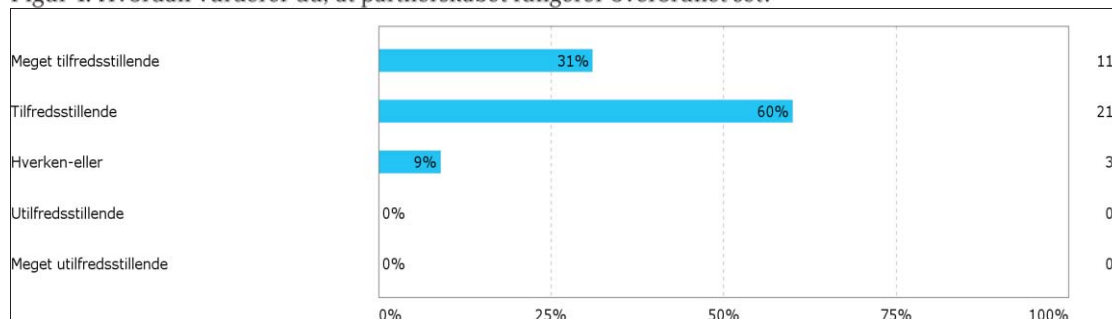
knyttet til tilpasning af aktiviteter til lokale kontekster, rekruttering af målgrupper, omorganisering og udskiftning af nøglepersoner. Størstedelen af partnerskaberne angiver, at de har foretaget ændringer og justeringer undervejs for at imødekomme udfordringerne. Det lader ikke til, at ændringerne har konsekvenser for partnerskabernes overordnede mål.

### Opsamling: Partnerskabernes udvikling

Samlet set giver denne midtvejsstatus et positivt billede af partnerskabernes udvikling i forhold til aktiviteter, målgrupper og partnerorganisationer. Dog tyder det på, at der på tværs af flere partnerskaber er udfordringer

# Vurdering af partnerskabet

Figur 4: Hvordan vurderer du, at partnerskabet fungerer overordnet set?



I spørgeskemaet er partnerskaberne blevet bedt om at vurdere, hvordan partnerskabet fungerer som samarbejdsmodel. 32 partnerskaber (91%) vurderer, at partnerskabet fungerer tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende, mens tre partnerskaber (9 %) angiver, at de hverken er tilfredse eller utilfredse. Ingen af de 35 partnerskaber vurderer, at partnerskabet fungerer utilfredsstillende.

## Betydning af partnerskabskonstruktionen

Foruden at vurdere, hvordan partnerskabet fungerer, er partnerskaberne blevet bedt om at forholde sig til selve partnerskabskonstruktionen og beskrive, hvilken betydning det har for projektet, at det er defineret som et 'partnerskab'. Partnerskaberne er blevet bedt om at uddybe deres erfaringer og beskrive, hvilke muligheder og/eller udfordringer partnerskabskonstruktionen giver for deres arbejde. Besvarelserne fremhæver en lang række læringspunkter, der vedrører: supplerende af viden og kompetencer; adgang til arenaer, målgrupper og netværk; stærk signalværdi; kulturer og faglige tilgange mødes; tidskrævende processer; ejerskab. Nedenfor uddybes disse temaer.

### Supplerende af viden og kompetencer

Et af de dominerende temaer, som partnerskaberne lægger vægt på i deres besvarelser, er, at

partnerne supplerer hinanden med forskellig viden og kompetencer. Partnerskabskonstruktionen åbner, ifølge partnerskaberne, mulighed for at kombinere viden og kompetencer, som ellers ikke ville være bragt sammen. De nedenstående citater viser nogle af de styrker, som er blevet fremhævet i tilbagemeldingerne.

*"Partnerskabet dækker over kompetencer og viden inden for såvel forebyggelse og behandling, men i lige så høj grad frivillighed og frivillighedens muligheder. Det giver en stærk synergi."*

*"Partnerskabet gør, at de forskellige parter bidrager med ekspertise på forskellige områder, og det har projektet nydt godt af. Det har givet flere vinkler og nuancer."*

*"At styrkerne hos de deltagende parter bliver sat i spil."*

Mange af kommentarerne fremhæver, at partnerskabet handler om sammenhængskraft, hvor partnerskabskonstruktionen giver mulighed for, at flere kan tage ejerskab:

*"Flere har ejerskab for udvikling og gennemførelse af partnerskabets aktiviteter og bidrager med forskellige kompetencer. Dette skaber nye tilgange og gør også, at partnerskabets organisationer tænker i mere utraditionelle baner."*



*"[Partnerskabet har] kæmpe stor og positiv betydning. Vi byder hver især ind med vores styrker, det giver meget mere end vi hver især kunne have leveret."*

Flere partnerskaber beskriver, hvordan partnerskabskonstruktionen fordrer, at partnerskabets forskellige organisationer tænker i mere utraditionelle baner, og at der herigennem kan opstå nye tilgange.

*"Flere partnere fra forskellige sektorer tilbyder mange forskellige indgange til at løse opgaven. Mere viden er til stede, og ved at udfordre hinanden øges kvaliteten i opgaveløsningen."*

En styrke er også, at partnerskabet giver partnerne indsigt i hinandens organisatoriske hverdag, rammer og vilkår, hvilket flere partnerskaber beskriver som kvalificerende for arbejdet. Samtidig giver en sådan gensidig indsigt partnerne en øget forståelse for indbyrdes ligheder og forskelligheder:

*"Tre af partnerne er kommuner. Her har vi i partnerskabet lært, at der er mange forskellige måder at organisere både skoler og fritidsinstitutioner på. Det har skabt udfordringer i forhold til det materiale, der skal udvikles, men det er kun godt, da materialet skal kunne fungere i alle kommuner."*

*"Der er et bedre samarbejde mellem frivillige foreninger og kommunen. Begge har fået god indsigt i de aktiviteter, der er i hhv. kommunalt og frivilligt regi, og der er en større forståelse for hinandens arbejde, muligheder og udfordringer."*

Som det fremgår af eksemplerne kan partnerskabskonstruktionen bringe partnernes forskellige viden og kompetencer i spil. Hermed kan der opstå synergi og opnå resultater, som den enkelte partner ikke har mulighed for at opnå alene.

## Adgang til arenaer, målgrupper og netværk

At vurdere ud fra tilbagemeldingerne i denne undersøgelse er en fordel ved en partnerskabskonstruktion, at den giver partnerne bredere adgang til arenaer og målgrupper. Dette kan eksempelvis ses, når flere tilbud samles under samme tag:

*"[Målgruppen] som generelt er fjendtligt eller i hvert fald kritisk indstillet over for "systemet," får med værestedet mulighed for at få taget hånd om deres problemer, uden at møde op på et sagsbehandlerkontor."*

*"At bruge hinandens arenaer til at skabe opmærksomhed om den fælles indsats er afgørende."*

Desuden giver partnerskabet adgang til partnernes forskellige netværk, hvilket også angives som en fordel ved partnerskabskonstruktionen:

*"Sammen kan vi nå de fælles mål og nå ud til flere qua vores forskellige netværk."*

*"Det har stor betydning, da de forskellige parter bidrager med forskellig viden og netværk, som samlet set løfter indsatsen og sikrer, at den kan nå længere ud, end man ville kunne ene part."*

*"Partnerskabskonstruktionen har givet et unikt netværk mellem partnerne, som fremover kan bruges til at udveksle erfaringer og inspiration."*

Som sådan udvider partnerskabet den enkelte partners muligheder for at nå ud til målgrupper i forskellige arenaer og netværk.

## Stærk signalværdi

Flere partnerskaber beskriver i deres besvarelse, at det udadtil har en særlig signalværdi, at de er flere partnere sammen om et fælles mål.

*"[Partnerskabet] har givet projektet god pondus i forhold til at fortælle om projektet i medier, til konferencer m.m. samt i processen for at spre-*

de [projektet] til flere kommuner efterfølgende projektperioden.”

*”Det er et stærkt signal om fælles interesser.”*

Flere partnerskaber giver udtryk for, at der er en særlig symbolsk værdi bundet til partnerskabskategorien:

*”Sammen som partnere kan vi sætte tydeligere fokus på emnet [...] Det sender et stærkt signal om commitment til budskaberne og gør det lettere at formidle budskaberne til målgruppen.”*

Det at være med i et partnerskab er med andre ord med til at sende et stærkt signal om fælles interesser, der giver ekstra troværdighed og vægt bag projektet. Som sådan kan partnerskabet i sig selv give større og stærkere gennemslagskraft end andre organisationsformer.

### Kulturer og faglige tilgange mødes

Partnerskabernes forskelligheder åbner mange muligheder, som det fremgår ovenfor, men der er også udfordringer forbundet med at organisere sig i en tværgående struktur. Forskellige organisationskulturer og forskellige faglige tilgange til arbejdet er en udfordring, hvilket flere partnerskaber beskriver:

*”Forskellige praksisser, fagligheder, politiske virkeligheder etc. kan spænde ben for udviklingen og samarbejdet. Det er centralt med respekt for hinanden, men det er også vigtigt, at hver enkelt partner har mod til at lægge sin egen praksis etc. lidt i baggrunden.”*

*”Det har været en udfordring, at en af partnerne har haft en anden tilgang til at arbejde med trivselsfremme end de øvrige partnere.”*

I nogle partnerskaber er de faglige forskelle knyttet til forskellige sektortilhørsforhold, mens de i andre partnerskaber ikke knytter sig til faglige forskelle, men snarere til organisatoriske forskelle:

*”Til gengæld opleves en række forskelle i måden at tilgå samarbejde på. Det handler ikke mindst om de tydelige forskelle i organisering: kommunalt, privat og frivilligt. For private organisationer kan det eksempelvis være svært at forstå de langsommelige og nogle gange irrationelle arbejdsgange i en politisk styret organisation, mens det for kommunale og frivillige organisationer kan være en udfordring at komme overens med det faktum, at private organisationer mestendels er sat i verden for at tjene penge.”*

*”Det kan være en ulempe, hvis der i partnerskabet er for stor diskrepans mellem erfaring og kompetenceniveau ift. at drive større sociale indsatser. Eller hvis forskellene i ledelseskultur og – paradigme er væsensforskellige. På den ene side øges muligheden for organisatorisk forankring, fordi der forhandles og indgås bæredygtige kompromisser, på den anden side kræver det mange ressourcer at skabe ejerskabet for det fælles tredje.”*

*”Store forskelle mellem de forskellige kommuners strukturer har betydet meget fokus på individuelle tilgange til hver enkelt kommune end på en samlet tilgang.”*

Forskellige organisationskulturer, strukturer og forskellige faglige tilgange er en udfordring, der kan besværliggøre samarbejdet og en fælles samlet tilgang til arbejdet. Samtidig nævnes det i besvarelsene, at det kan være udfordrende for partnerskabet, at partnernes organisatoriske bagland har forskellige mål og interesser forbundet med at engagere sig i partnerskabet.

*”Udfordringen kan være, at de forskellige parter har forskellige formål med at være en del af partnerskabet. Og de forskellige mål skal gerne kunne møde hinanden.”*

### Tidskrævende processer

Besvarelsene fremhæver, at samarbejde og særligt fælles beslutninger kræver tid.

*”At der er så mange partnere i projektet gør, at der skal bruges meget tid fra projektleders side*



på at "pleje" samarbejdet. Det er ikke nødvendigvis dårligt, men det skal prioriteres. Det tværfaglige samarbejde er meget vigtigt for, at vi kan støtte [målgruppen] bedst muligt, men det kræver, at der afsættes tid til det, og at det prioriteres på flere niveauer."

Flere partnerskaber taler om samarbejdet som en ekstra udfordring eller om samarbejde som noget, man skal lære.

"Det kræver et stort commitment at give det ekstra, det kræver, og alle er pressede på tid og ressourcer."

"Kræver hårdt arbejde – vedholdenhed."

Flere partnerskaber fremhæver tid som en knap ressource, men nogle partnerskaber vurderer også, at den ekstra tid, som må investeres for at partnerskabet skal fungere, fører til bedre beslutninger og giver projekterne større gennemslagskraft:

"Der er en vis træghed ift. at få alle til at træde ud af komfortzonen – også energimæssigt – og samles om det fælles nye, fremfor at blive i de rammer og indhold, man "plejer"."

"Beslutningsprocesserne tager længere tid, men bliver mere effektive og med større gennemslagskraft."

Nogle partnerskaber kommenterer, at det er nødvendigt at afsætte ekstra tid til projektleder/nøglepersoner for at vedligeholde samarbejdsrelationerne og sikre løbende kontakt med alle partnere.

### Ejerskab

Flere besvarelser fremhæver betydningen af en fælles ansvarsfølelse og ejerskab blandt alle partnere, herunder både i de involverede ledelseslag i partnernes organisatoriske bagland og de udførende led i partnerorganisationerne. Det fremstår både som en særlig fordel ved partnerskabskonstruktionen, hvis det lykkes, samtidig med at det beskrives som en nødvendig forudsætning for partnerskabets succes, der

også udgør en væsentlig udfordring i nogle partnerskaber.

"Flere har ejerskab for udvikling og gennemførelse af partnerskabets aktiviteter og bidrager med forskellige kompetencer. Dette skaber nye tilgange og gør også, at partnerskabets organisationer tænker i mere utraditionelle baner."

"Alle udførende enheder skal committes og ikke kun de bagvedliggende organisationer."

"Der er – formelt set – et bredere ejerskab og dermed grobund for at tro, at alle parter i projektet tager ejerskab og dermed aktiv del i at projektet kan lykkes. Udfordringen er imidlertid at holde fokus på et klart formål og klarhed om forventningerne til parterne i projektet."

"Det er en udfordring, at der er mange partnere i projektet, og at ikke alle føler ejerskab."

I flere partnerskaber tales der, som i nedenstående citat, om et samspil mellem eksternt og internt involverede parter. Af tilbagemeldingerne fremgår det, at det ikke altid er tydeligt, hvordan forpligtelserne er fordelt mellem de involverede.

"[En partner] har fået stor hjælp fra eksterne, der sikkert har været med til at gøre projektet nogenlunde muligt, men omvendt har partnerskabskonstruktionen også været direkte eller indirekte med til at gøre dem mere handlingslammede og ikke i tilstrækkelig grad motiveret for projektet. Det gælder især personalet – dem der skulle køre projektet."

"Partnerskabsmodellen forpligter til større ejerskab, hvortil udfordringerne kan ligge i, at alle skal være enige om ansvarsfordeling, og beslutningskraft."

"[...] vi har erfaret, at det kan være en udfordring, hvis ikke alle medlemmer har "hånden på kogepladen" – og et økonomisk engagement."



For at skabe ejerskab kan det altså have betydning, at alle partnere i partnerskabet både har beslutningskraft og har noget på spil, fx økonomisk.

## Opsamling: Betydning af partnerskabskonstruktionen

Partnerskaberne beskriver generelt, at en stor styrke ved partnerskabskonstruktionen er, at partnerne med deres forskelligheder kan supplere hinanden. Partnerskaberne vurderer, at selve partnerskabet bidrager med flere nuancer, større ekspertise og bredere adgang til arenaer og netværk – og at partnerskabet når ud til målgrupper og aktører, som den enkelte partner ikke ville have adgang til. På denne måde kan der opstå synergi og opnås resultater, som den enkelte partner ikke kunne opnå alene. Omvendt er det netop partnernes forskelligheder, der i flere tilfælde også opleves som udfordringer, når der eksempelvis skal træffes beslutninger i enighed. Samtidig fremstår den fælles følelse af ejerskab som både en særlig mulighed og en særlig udfordring ved partnerskabet.

Fremadrettet er der behov for at undersøge fordele og ulemper ved partnerskabskonstruktionen mere systematisk. Det er væsentligt at få større viden om, hvordan de forskellige aspekter i partnerskabskonstruktionen spiller ind i forhold til at skabe synergi i partnerskabet, og herigennem i forebyggelsesarbejdet. Samtidig er der også en række tydelige udfordringer i forhold til koordinering og integration. Partnerskabskonstruktionen er fleksibel og giver mulighed for at kombinere kompetencer på tværs, men samtidig er partnerskabet også en udfordrende konstruktion, fordi deltagerne bringer egne interesser og mål med ind i samarbejdet. På baggrund af de forskellige muligheder og udfordringer i partnerskabskonstruktionen er det interessant, hvordan partnernes modsætningsforhold bringes i spil på en produktiv måde fremfor at blive en forhindring. Dette søges belyst i den afsluttende evaluering.

## Hvad kræver et partnerskab

Ud over at beskrive, hvilke muligheder og udfordringer partnerskabskonstruktionen giver, er partnerskaberne også blevet bedt om at beskrive, hvilken læring de foreløbigt har opnået gennem partnerskabskonstruktionen. Nedenfor præsenteres partnerskabernes erfaringer under temaerne: fælles mål og dedikation; klare aftaler og forventningsafstemning; kommunikation og løbende dialog; ligeværdigt samarbejde og gensidig forpligtelse; relationsdannelse og prioritering; samt stærk ledelse.

### Fælles mål og dedikation

Flere partnerskaber nævner vigtigheden af, at alle partnerne fra start dedikerer sig til et fælles mål som udgangspunkt for samarbejdet.

*"Vi har fra partnerskabets start været enige om målet. Beslutninger om midler og tiltag til at nå målet er truffet i enighed, som er opnået gennem en god og grundig dialog blandt samtlige partnere, hvorved diverse problemstillinger er blevet vendt og grundigt gennemarbejdet."*

*"En afdækning af forskellige og fælles interesser i projektet er afgørende, så man på den baggrund kan beslutte og arbejde mod et fælles mål."*

*"Samskabelse kræver, at deltagende parter er enige om retningen og oprigtigt ønsker den form for samarbejde."*

Et enkelt partnerskab understreger også, at fælles økonomi kan være væsentligt for at understøtte fælles mål:

*"Fælles mål understøttes af fælles økonomi."*

### Klare aftaler og forventningsafstemning

Partnerskaberne angiver, at det er vigtigt med klare aftaler og herunder tydelig forventningsafstemning fra start.

*"En klar forventningsafstemning [...] fra starten er helt afgørende for projektets succes."*

*"Grundlæggende diskussioner om projektet og partnerskabet (rammer, forståelser mv.) skal tages fra starten, så alle arbejder ud fra samme udgangspunkt og i samme retning."*

Flere partnerskaber er opmærksomme på forskelle i interesser og nævner vigtigheden af en løbende forventningsafstemning:

*"Der kan være forskellige agendaer hos forskellige partnere og deres respektive bagland. Tydelig forventningsafstemning, kommunikation og aftaler om roller og ansvar er altafgørende for et projekts succes."*

*"[Der er] nogle organisatoriske forskelle mellem foreningsaktørerne, der naturligt nok forsinker fremdrift, fordi der skal være en kontinuerlig dialog om og nogle gange decideret forhandling om alt fra ressourcer, organisationens værdier, kommunikationsprocedurer, samt frekvens, form og indhold for møder."*

Tydelighed omkring aftaler og forventninger til projektet og hinanden er nødvendigt. Samtidig er det netop i arbejdet med at skabe konsensus, der kan være særligt (tids)krævende.

### Kommunikation og løbende dialog

Flere partnerskaber fremhæver, at tæt samarbejde kræver løbende dialog og tydelig kommunikation omkring mål og forventninger.

*"Det kræver tydelig kommunikation i såvel styregruppe som fra projektmedarbejdere."*

*"Opfølgning og kommunikation på status, udvikling og udfordring i partnerskabet er vigtigt."*

*"Samarbejdet og kommunikationen har ikke fungeret optimalt, og derfor har vi ikke til fulde formået at udnytte de forskellige kompetencer og ressourcer, de respektive partnere har. Det er endt som et projekt, hvor alle har arbejdet mere ud fra deres eget organisatoriske ståsted – siloarbejde – fremfor i samskabelse, hvilket var den oprindelige tanke med partnerskabet."*

Som det fremhæves i citaterne, er løbende dialog og tydelig kommunikation mellem partnerne en forudsætning for et godt samarbejde og lader til at være afgørende for, at partnerne ser ud over egne motiver og vier sig til det fælles.

*"Det, at projektet gennemføres som et partnerskab, fordrer et tæt samarbejde, tæt dialog og en klar ansvarsfordeling, for derved på tværs af parter at kunne supplere hinanden på konstruktiv vis og samarbejde for fælles mål."*

### Ligeværdigt samarbejde og gensidig forpligtelse

Partnerskabskonstruktionen fordrer en særlig ligeværdighed på tværs af partnerne, hvor planlægning og beslutninger foretages i fællesskab, og hvor partnerne gensidigt forpligter sig til samarbejdet. Flere partnerskaber oplever derfor, at samarbejdet kræver en særlig åbenhed, fleksibilitet og villighed til at indgå kompromiser, for at et ligeværdigt samarbejde kan etableres.

*"Det kræver alle parter aktive indsats at holde fremdrift i projektet for at nå målsætninger."*

*"Det har været vigtigt for projektet, at de to partnere indgår i et ligeværdigt samarbejde, hvor planlægning og beslutninger foretages i et fælles forum – arbejds møderne. Det har været spændende for alle, men også tit udfordrende, når så forskellige kulturer som et kommunalt tilbud og en [frivillig partner] klub skal samarbejde."*

*"Partnerskabskonstruktionen stiller krav om en vis ligeværdighed på tværs af parter, hvilket kan opleves udfordrende, når store som små beslutninger skal træffes – helst i enighed – og der samtidig skal forekomme en konstant fremdrift i projektet. Desuden kan det være en udfordring at tilgodese parternes forskellige ræsonnementer m.v., hvilket forsøges løst gennem dialog."*

I forlængelse heraf fremhæver flere partnerskaber, at det er nødvendigt, at alle partnere er åbne for kompromisser.



*"Hvis man er for firkantet, dur det ikke"*

### Relationsdannelse og prioritering

Ud fra besvarelsenerne er det tydeligt, at der er meget relationsdannelse involveret i velfungerende partnerskaber, og at det kræver prioritering at pleje samarbejdet.

*"Det er vigtigt at afsætte tid til at lære hinanden at kende - både fagligt og mere personligt. Gode sociale relationer fremmer det gode samarbejde."*

Der er dog stor forskel mellem partnerskaberne med hensyn til, hvor ofte de mødes, og hvor høj prioritet det personlige møde har over for hensyn som ressourceforbrug og effektivitet. Enkelte partnerskaber angiver, at de har prioriteret kun at mødes få gange, mens en del partnerskaber beskriver, at det er nødvendigt at mødes hyppigt og etablere gode relationer for at sikre et stabilt samarbejde og pleje relationerne mellem partnerne.

*"I projektet er der ikke prioriteret mange møder i hele partnerskabet."*

*"Forholdsvis hyppig kontakt og løbende statusmøder giver stabilitet i forløbet."*

*"Det kræver en investering at løse projektet i en partnerskabskonstruktion og tidsmæssigt er det en vis andel af projektledelsen, der går til partnerskabspleje."*

Tid nævnes af mange som et vigtigt parameter for at lykkes:

*"Vi har lært, at det tværfaglige samarbejde tager tid, og at det skal prioriteres. Der er fx meget tid forbundet med at etablere og opretholde relationerne mellem projektleder og foreningerne."*

*"Det kræver tid og ressourcer at lære andre fagligheder at kende"*

*"Det tager tid at opbygge et reelt partnerskab, mange møder, helst face to face samt relevant forpligtigende indhold på møderne."*

Mange partnerskaber nævner også vigtigheden af at møde hinanden og være til stede i hinandens organisationer:

*"Dertil har det for den daglige drift vist sig at have betydning, at vi er synlige og fysisk tilstede i hinandens hverdag, så vi sikrer forståelse af hinandens "virkeligheder" og sikrer engagement hos alle parter."*

Et aspekt af relationsdannelsen er med andre ord at opbygge forståelse for hinanden. Flere partnerskaber taler i denne sammenhæng om rummelighed. Flere besvarelser angiver, at det er vigtigt at udvise gensidig tålmodighed og forståelse for hinandens betingelser:

*"Der har været mange gode erfaringer at hente for alle involverede – specielt er rummeligheden – for alle! blevet sat på prøve."*

*"Gensidig tålmodighed og forståelse for hinandens betingelser er noget, der hele tiden skal være fokus på."*

*"Der nedbrydes barrierer ved at få indsigt i hinandens verdener."*

*"[Det har] vist sig at have betydning, at [...] vi sikrer forståelse af hinandens virkeligheder og sikrer engagement hos alle parter."*

Det kræver investering at etablere og løbende vedligeholde gode samarbejdsrelationer i partnerkredsen og få en gensidig forståelse af hinandens virkeligheder og betingelser. Relationsdannelse fremstår derfor som en nødvendig prioritering for at lykkes med et partnerskab.

### Stærk ledelse

Flere partnerskaber beskriver, hvordan en stærk ledelse/styregruppe er nødvendig for at lede partnerskabet og sikre fremdrift. Samtidig er det væsentligt, at ledelsens beslutningskompetencer er på niveau.

*"Det kræver stærk projektledelse både at navigere en intervention i mål, men også at få partnerne med om bord og kunne følge kursen hele vejen."*



*"Der er [behov for] en stærk projektledelse."*

Som det fremhæves i citaterne, kræver partnerskaberne en stærk ledelse, som er bredt repræsenteret og har kendskab til alle partnernes vilkår og muligheder. Flere partnerskaber fremhæver vigtigheden af klart formulerede spilleregler:

*"Tydelig organisering/opgave-/og ansvarsfordeling på tværs af partnerskabet fra starten er helt afgørende for projektets succes. Partnerskaber kan ikke organiseres "løst", og mundtlige aftaler er ikke tilstrækkeligt."*

*"Der skal hurtigst muligt nedsættes en styregruppe med bred repræsentation og klart mandat."*

## Opsamling: Hvad kræver et partnerskab

Overordnet tegner besvarelserne et billede af, at partnerskaber skal bygges solidt op, prioriteres og løbende vedligeholdes. Ud over fælles målsætning kræver det tid og dedikation, tydelighed i kommunikation, fleksibilitet og kompromisvillighed, når forskellige organisationer og fagligheder skal samarbejde. I partnerskaber må ledelsen derfor også forvente at skulle forholde sig strategisk til relationsdannelse. I forlængelse heraf er det nødvendigt at afsætte midler til løbende partnerskabspleje. Tid er i denne sammenhæng ofte et afgørende parameter for at opnå resultater.

Fremadrettet er det interessant at kigge nærmere på sammenhængen mellem disse forskellige komponenter og vægtningen heraf i forskellige partnerskaber. Eksempelvis er det interessant at undersøge prioriteringen mellem relationsdannelse og tidsforbrug i forhold til, hvilken type sundhedsprojekter partnerskaberne søger at iværksætte. Dette søges belyst i den afsluttende evaluering.

# Dokumentation

Alle 35 partnerskaber angiver i spørgeskemaet, at de dokumenterer partnerskabets aktiviteter.

Af besvarelsene fremgår det, at systematik og tilgangen til registrering og dokumentation varierer meget fra projekt til projekt. Det afspejler de forskellige typer partnerskaber og variation af størrelse, opgavekompleksitet og medarbejderressourcer partnerskaberne imellem. Citaterne nedenfor anskueliggør variationerne i dokumentation:

*"Det dokumenteres via Logbog. Derudover er aktiviteterne, der sættes i gang, dokumentation i sig selv, via alle de deltagere, der er en del af tilbuddene."*

*"Projektets aktiviteter er dokumenteret i forskellig form afhængigt af den konkrete aktivitet. Møder er dokumenteret i form af referater, og metoder anvendt i behovsafdækning og udvikling af konceptet er beskrevet i en selvstændig protokol. Behovsafdækningen er dokumenteret ved observationsnoter og lydfiler. Der er indhentet baggrundsuplysninger på deltagere i workshops med såvel brugere, pårørende og professionelle"*

*"Samtlige aktiviteter er blevet dokumenteret via fx foto, film, artikler i dagspressen. Aktiviteter er blevet registeret via timeforbrug pr. medarbejder."*

De større partnerskaber har ofte forskning tilknyttet som en del af partnerskabet:

*"Der foretages en forskningsbaseret evaluering af aktiviteterne, hvorved der foretages dokumentation, som følger op på aktiviteterne på hhv. borgerniveau og partnerskabsniveau, jf. programteori og evalueringsdesign."*

Ud fra partnerskabernes beskrivelser af, hvordan de dokumenterer deres aktiviteter, kan man overordnet inddele dokumentationen i tre kategorier, som relaterer til henholdsvis 1) aktiviteter, 2) beslutninger og processer, og 3) resultater.

- *Aktiviteter* knytter sig til registrering af projektets fremdrift i relation til antal afholdte aktiviteter, antal deltagere m.m.
- *Beslutninger og processer* knytter sig til partnerskabets interne dynamik og inkluderer mødereferater såvel som procesevaluering m.m.
- *Resultater* knytter sig til outcome af igangsatte aktiviteter og involverer både baseline målinger og efterfølgende opfølgning af deltagernes sundhedstilstand såvel som deres kvalitative vurderinger af at deltage i projektet.

Mens nogle partnerskaber alene registrerer aktiviteter, inkluderer størstedelen af partnerskaberne to eller alle tre kategorier i deres dokumentation.

Interviews og logbøger samt registreringer udført af frivillige og medarbejdere nævnes som hyppige metoder. Øvrige metoder er spørgeskemaer, observationer, fysiske målinger og mange typer skrift- og billedmateriale.

Oversigt over datatyper:

- Logbøger
- Dagsordener, præsentationer og referater fra møder
- Timeregistrering
- Registrering af deltagerantal, afholdte aktiviteter m.m.
- Sundhedsdata fx BMI, lungefunktion m.m.
- Fotos, video og artikler i lokalaviser, samt formidling via hjemmeside
- Statusrapporter til Sundheds- og Ældreministeriet

- Evalueringsrapporter (inklusive proces-evaluering), heraf en del udført af en ekstern evaluator
- Slutprodukter som fx inspirationskataloger, drejebøger, undervisningsmateriale, handleplaner og strategier m.m.

## Opsamling: Dokumentation

Som det fremgår af ovenstående, er der stor variation i måden og omfanget af partnerskabernes dokumentation og registrering af aktiviteter, samt evalueringspraksis. Dette er delvist betinget af partnerskabernes forskellighed, både med hensyn til størrelse, kompetencer og ressourcer, og partnerorganisationer.

Projekternes store variation og forskellige designs taget i betragtning vil den afsluttende evaluering af partnerskabspuljen ikke inkludere en måling af projekternes effekt på konkrete deltageres sundhedstilstand. Dette skyldes både de varierede projektdesigns og manglen på ensartede data på tværs af projekterne som eksempelvis baseline-målinger af deltagernes sundhedstilstand. Samtidig er det en generel udfordring for evaluering af partnerskaber, at en eventuel effektmåling ikke vil kunne vurdere, hvorvidt det er projektet eller partnerskabet, som medfører en given effekt.

I den afsluttende evaluering vil vurdering af, hvorvidt partnerskaberne lykkes med at indfri deres målsætninger, derfor bero på selvrapportering i den afsluttende spørgeskemaundersøgelse, som gennemføres i efteråret 2017, samt kvalitativ analyse af partnerskabernes projektbeskrivelser, interviews og observationsnoter, samt afsluttende evalueringsrapporter.