

Ditte Heering Holt
Holger Højlund

Fra projekt til partnerskab

– erfaringer på sundhedsområdet

CBS  COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

SDU 
STATENS INSTITUT FOR
FOLKESUNDHED

**Fra projekt til partnerskab
– erfaringer på sundhedsområdet**

Ditte Heering Holt
Holger Højlund

Copyright © 2019
Statens Institut for Folkesundhed, SDU,
og Copenhagen Business School

Uddrag, herunder figurer og tabeller, er tilladt
mod tydelig gengivelse.

Grafisk design: Stig Krøger

Trykt udgave: ISBN 978-87-7899-452-3
Elektronisk udgave: ISBN 978-87-7899-353-0

1. udgave, 1. oplag

SIFs Forlag
Statens Institut for Folkesundhed
Studivestryde 6
1455 København K

Forord

Sundhed skabes dér, hvor mennesker lever deres hverdagsliv: I hjemmet, på skolen, i daginstitutioner, på arbejdspladsen, i foreningslivet og i lokalområdet. Det betyder, at sundhedsvæsnet ikke kan løfte danskernes sundhed alene. Derfor er partnerskaber blevet populære på sundhedsområdet.

Denne minirapport giver anbefalinger til, hvordan man lykkes med at gå fra projekt til partnerskab. En bærende pointe er, at partnerskaber bedst kan forstås som en proces – og at det derfor er vigtigt at arbejde løbende med at afstemme det fælles mål og de gensidige forventninger gennem konstruktiv kommunikation.

Udgangspunktet for de anbefalinger, som denne minirapport giver, er en evaluering af den partnerskabspulje på 120 millioner kroner, som regeringen i 2014 udbød med det mål at støtte udviklingen af partnerskaber på folkesundhedsområdet. Evalueringen af partnerskabspuljen har vist, at partnerskabskompetencer er sjældne, men at de samtidig ofte tages for givet. Partnerskabet kræver imidlertid mere end snusfornuft og praktisk erfaring fra tidligere projekter. Rapporten indeholder derfor konkrete råd om, hvornår partnerskab er den rigtige løsning, det løbende samarbejde, faldgruber og forankring. Disse råd er blandt andet baseret på oplevelser og erfaringer fra de 37 partnerskaber, der modtog støtte fra puljen.

Vi håber, at vi med denne minirapport kan inspirere ledere og andre nøglepersoner, der er involveret i partnerskabsarbejde på sundhedsområdet. Således er formålet med denne minirapport at kvalificere partnerskabsarbejdet på folkesundhedsområdet.

Vi vil gerne takke de 37 partnerskaber for at bidrage til evalueringen af partnerskabspuljen og Sundheds- og Ældreministeriet for finansiering af evalueringen.



Morten Grønbæk
Direktør
Statens Institut for Folkesundhed

Definition

Et partnerskab er en struktureret og gensidigt forpligtende samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, som kombinerer partnernes forskellige viden, ressourcer og kompetencer med henblik på at løse konkrete problemer eller med ambitioner om at udvikle nye processer og aktiviteter. Formålet med at arbejde sammen i et partnerskab er at skabe synergi. Det vil sige, at partnerne opnår mere i fællesskab, end de kunne have gjort hver for sig.

Indhold

Hvornår er partnerskab den rigtige løsning	6
Partnerskabelse	8
Det løbende samarbejde	12
Faldgruber	14
Forankring	18
Læs mere	20

Hvornår er partnerskab den rigtige løsning?

Partnerskab er den rigtige organiseringsform, når én organisation ikke har ressourcerne eller kapaciteten til at løse opgaven selv. Partnerskab er også en god løsning, når man har brug for nye perspektiver eller forskellige typer viden for at finde den bedste løsning.

”Det, der er styrken ved at arbejde i partnerskaber og have mange forskellige aktører med, det er selvfølgelig, at der er mange forskellige kanaler, man kan bruge, og man har flere ressourcer.” *

Et komplekst problem

Udgangspunktet for at danne et partnerskab er som oftest et komplekst problem, som den enkelte organisation ikke kan løse alene. Det kan eksempelvis være udfordringer forbundet med social ulighed i sundhed, overvægt, dårlig mental sundhed eller et ønske om at involvere specifikke målgrupper på nye måder.

Det komplekse problem er dog ikke i sig selv nok til at igangsætte en proces med at danne

partnerskab. Det er også vigtigt at finde de rigtige partnere. Her er det afgørende, at alle parter ser sig selv som en del af løsningen og betragter partnerskabet som nødvendigt for at løse det komplekse problem.

“Det er klart, at [partner] kunne ikke have gjort det uden os, og vi kunne heller ikke have gjort det uden dem, så derfor spillede vi sådan set hinanden bedre i hele denne proces.”

Det kan være en fordel at tænke partnerkredsen bredere end dem, man plejer at samarbejde med. Her er målgruppen især vigtig. Deres forståelse og fortolkning af det komplekse problem skal stå centralt i arbejdet med at etablere gode relationer mellem nye partnere.

** Alle citater i rapporten stammer fra interviews med partnerskaber produceret i forbindelse med evalueringen af partnerskabspuljen 2014-17.*

Når I overvejer, om et partnerskab er den rigtige løsning, kan I stille jer selv følgende spørgsmål:

- Hvori består det komplekse problem?
- Er det en problemstilling, som jeres organisation ikke kan løse alene?
- Hvem er nødvendige partnere for at arbejde med problemet?
- På hvilken måde kan hver enkelt partner bidrage til at løse problemet?
- Hvordan kan målgruppen involveres?
- Betragter alle partnere sig selv som en del af løsningen?
- Er partnerne enige om, at partnerskabet er nødvendigt?



Partnerskabelse

Mange partnerskaber starter som et samarbejde omkring et konkret projekt. Det er ikke usædvanligt, at eksempelvis puljemidler er anledning til, at parter finder sammen. Dette afsnit handler om, hvordan formelt samarbejde bliver til reelt partnerskab. Og her er de indledende faser afgørende.

Mange partnerskaber vil opleve frustrationer. Arbejdsopgaver er ikke fuldt defineret endnu, og måske kender I knap nok hinanden. I har endnu ikke lagt et ansvar fast, og måske er de fælles målsætninger vage og ukonkrete. Selvom I vil opleve et træk mod at komme i gang, er det en god idé at tage sig god tid i denne indledende fase.

Skab gode relationer og afstem forventningerne

“I bagklogskabens klare lys ville det have været vigtigt i opstartsfasen af partnerskabet at sætte sig sammen fysisk og sådan blive mere klare på, hvor er det, vi vil hen med det her? Hvad er det, vi kan byde ind med hver især? Hvad er det, vi har af forventninger hver især? Hvad vil vi ikke?”

Det er i den indledende fase, I skal finde hinanden som partnere. Her kan arbejdet med den fælles projektbeskrivelse være et godt arbejdsredskab til at afklare jeres gensidige forventninger. Det giver anledning til at drøfte både jeres overordnede formål og de konkrete aktiviteter. Eksempelvis hvordan partnerskabet skal organiseres, hvordan I træffer vigtige beslutninger, og hvilke forventninger I har til investering af tid og ressourcer.

Det er en god idé at lave aftaler om, hvordan I træffer beslutninger i partnerskabet. Skal der eksempelvis være faste statusmøder eller milepæle, hvor alle parter evaluerer projektets fremdrift og bekræfter ønsket om at fortsætte samarbejdet om projektet? Kan beslutninger kun træffes ved konsensus, eller hvordan vil partnerskabet håndtere uenighed? Disse spørgsmål bør drøftes som en del af den indledende forventningsafstemning.

Samtidig lærer I hinanden at kende som partnere. Det er vigtigt, at I giver plads til hinandens idéer og perspektiver, sådan at I kan udnytte hinandens styrker. Samtidig kan det være en god idé at afsætte tid til sociale aktiviteter, hvis parterne knap kender hinanden. Partnerskab kræver gensidig respekt og tillid.

Arbejd med det fælles mål

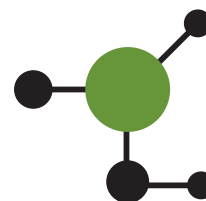
Det fælles mål er helt afgørende for, at I som parter lykkes med at etablere jer som reelle partnere. Her er en fælles puljeansøgning eller sundhedsmæssig målsætning ikke tilstrækkelig præcist. Det fælles mål skal bidrage med en fælles mission, som motiverer alle partnere til at investere i partnerskabet. Samtidig skal den være stærk nok til at forene jeres forskellige interesser.

“[Det handler om], om man kan få et mål, der er stærkt nok til at kunne løfte i fællesskab.”

Politiske hensigtserklæringer og faglige retningslinjer som eksempelvis forebyggelsespakkerne danner et godt udgangspunkt for at udvikle et fælles mål, men det er samtidig vigtigt, at partnerkredsen arbejder videre med at definere og konkretisere det fælles mål til specifikke målsætninger, der kan være retningsgivende for partnerskabets arbejde. Det gælder også i situationer, hvor I har en projektbeskrivelse som udgangspunkt, eller når nye partnere træder ind i partnerkredsen. Der ligger et vigtigt arbejde i at fortolke opgaverne

sammen, og den komplekse problemstilling åbner ofte for frugtbare diskussioner om løsninger og svar.

“... Så det der med, at dem, som ikke havde været med til lige at skrive bogstaverne i ansøgningen, at de også fik en plads og kunne se, at de faktisk også havde en meningsfuld plads i den her gruppe, og at deres bidrag også var vigtigt.”



Sæt erfarne folk på opgaven

Partnerskaber er ofte baseret på relationer mellem enkeltpersoner. Det gælder især i de indledende faser, mens partnerskabet etableres. Derfor er det vigtigt at sætte folk med ledelseskompetence og stort kendskab til egen organisation på opgaven. Nøglepersoner skal have mandat og erfaring til at indgå i samarbejdet som partner.

Samtidig kan partnerskabsorganisering udfordre den traditionelle ledelsesopgave. Her er det vigtigt at arbejde med relationelle kompetencer, som kan hjælpe med at sætte retning og styre de indledende processer.

Skab ejerskab gennem ansvar

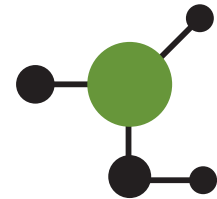
Det lyder måske selvfølgelig, men ikke desto mindre er det en vigtig erkendelse, at ejerskab styrkes gennem ansvar. Mens drømmen er, at alle parter oplever partnerskabet som deres kerneopgave, er realiteten ofte en anden. I en travl hverdag kan andre opgaver og prioriteter overskygge partnernes engagement i partnerskabet. Derfor er det vigtigt at organisere partnerskabet, sådan at

der tages hensyn til partnernes roller og opgaver. Ansvar for partnerskabets økonomi såvel som daglig projektledelse øger partneres engagement. Placering af disse opgaver skal derfor afspejle forventningerne til, hvem der skal løfte hvilke opgaver.

“De [partner] har travlt med alt muligt andet, hvor det her projekt måske mere har været et større fokus for os andre, fordi vi har fået penge for det. De har ikke fået penge for at deltage.”

I den indledende partnerskabelse er det vigtigt at afklare spørgsmål som:

- Hvordan træffer partnerskabet beslutninger?
- Er partnerne enige om det fælles mål?
- Kan alle partnere spejle deres egne interesser i det fælles mål og se en merværdi af at indgå i partnerskabet?
- Hvilke aktiviteter vil bidrage til opfyldelsen af det fælles mål?
- Hvor meget tid og hvor mange ressourcer forventer hver partner at investere i projektet?
- Har partnerskabet den nødvendige kapacitet til at gennemføre de ønskede aktiviteter?
- Hvordan kan partnerne bedst understøtte hinanden i at opfylde det fælles mål?
- Hvem er nøglepersonerne, og hvordan fordeles rollerne bedst mellem partnerne?
- Hvilke opgaver skal partnerne hver især løfte?



Det løbende samarbejde

Et partnerskab kan bedst forstås som en løbende proces, hvor relationen mellem partnerne hele tiden vedligeholdes og genskabes, og det fælles mål løbende fortolkes og genfortolkes. Dette afsnit giver gode råd til det løbende samarbejde.

Husk løbende forventningsafstemning

Mens enkeltopgaver i et partnerskab kan identificeres, kan det samlede opgaverum kun sjældent lægges endeligt fast. Det er derfor vigtigt, at I sikrer en løbende forventningsafstemning og bevarer en parathed til at dele opgaver – også selvom I tidligere har arbejdet med at definere opgaver, aktivitetsplaner og milepæle.

“Den indledende forventningsafstemning skulle have haft en runde mere i processmøllen.”

Værdsæt forskellighed

Det er hverken illegitimt eller uhensigtsmæssigt, at I som partnere træder ind i et partnerskab med

forskellige ønsker og mål. Det er netop jeres forskellige viden, kompetencer og ressourcer, som gør partnerskabet meningsfuldt. Derfor er det vigtigt at anerkende og respektere alle partners input som ligeværdige. Her kan det hjælpe at fokusere på, hvorfor hver enkelt partner er nødvendig for at opnå det fælles mål.

“[Det] er rigtig svært på forhånd at vide, hvor knasterne er. Det er meget, meget svært. Så jeg tænker mere, at det handler om at have en løbende anerkendende kommunikation eller dialog [...]. Jeg mener, at man for eksempel arbejder med respekt og accept i forhold til de ting, man så byder ind med. Altså ikke forstået på den måde, at man ikke respekterer hinanden, men at man ligesom accepterer og respekterer, at vi kommer med noget forskelligt, og derfor er vi en helhed.”

Det fælles mål er vigtigt for at give partnerskabet retning, men der gives ingen enkle svar på komplekse sundhedsproblemer. Det er derfor vigtigt, at I skaber plads til fortolkning, sådan at alle parter kan byde ind og gøre opgaven til deres egen.



Tal om uenigheder – god kommunikation

God intern kommunikation er afgørende for et velfungerende samarbejde. Det handler både om, at I sikrer et passende informationsflow med den rette hyppighed og med et detaljeringniveau, som passer til partnernes arbejdsgange og til selve opgaven. Men det handler også om at være nysgerrig på og anerkende hinandens perspektiver og sikre en ligeværdig dialog. Her kan det eksempelvis være en udfordring, hvis partnerne taler ‘forskellige sprog’. Der ligger derfor en opgave i at sikre, at eksempelvis sundhedsterminologi (og den viden, som dette ‘sprog’ repræsenterer) ikke kommer til at dominere andre partnerseres viden og perspektiver på de fælles aktiviteter.

“Vi har ofte drøftet uenigheder i partnerskabet og er generelt gået til uenigheder med åbenhed og nysgerrighed. Ofte er det uenighederne, der har bragt indsatsen videre, og der er enighed om, at det er i uenighederne, udviklingspotentialet ligger.”

God kommunikation handler om at tale åbent om uenigheder. Den respektfulde samtale om interesse modsætninger og forskellige prioriteringer

styrker partnerskabet ved at skabe større gensidig forståelse og tillid mellem partnerne. Omvendt risikerer uenigheder, der bliver fortiet og forsøgt undertrykt, at blive fastholdt. Det kan i værste fald skabe mistillid mellem partnerne.

“Jeg tror i hvert fald på, at det, at man tør tale om det, der er udfordrende eller svært, gør, at man rykker sig [...]. Da jeg startede i partnerskabet, var stemningen sådan cirka på frostpunktet eller lavere, fordi der havde været rigtig mange udfordringer i opstartsfasen. Men vi har haft rigtig meget fokus på at lære hinanden at kende og mødes på kryds og tværs [...] og tale om det, der var svært, og være åbne og ærlige omkring det [...]. Der har været en rigtig, rigtig positiv stemning i partnerskabsgruppen i det sidste år, så jeg tror på, at det, at man taler om tingene, det gør meget, både i forhold til, hvordan det er at samarbejde, men også i forhold til, hvad man tør prøve af, og den tillid, man har til hinanden og hinandens fagligheder.”

Faldgruber

Alle partnerskaber er forskellige. Det til trods har mange partnerskaber det til fælles, at langt de fleste vil begå fejl undervejs i processen. Det er derfor vigtigt, at partnerskabet er fleksibelt, sådan at det er muligt at justere retningen undervejs. Nedenfor giver vi eksempler på fem af de hyppigste faldgruber.

Tid

“Helt banalt, så kan man jo sige, at det har krævet rigtig mange møder. Jeg tror sjældent, jeg har været i et projekt, hvor jeg har lagt så mange mødetimer.”

Partnerskab tager tid. Relationsdannelse, forventningsafstemning og fælles beslutningstagning kan være langsommelige processer, og mange partnerskaber undervurderer, hvor meget tid der skal afsættes til disse opgaver – især i de indledende faser af partnerskabsarbejdet. Én faldgrube er derfor, at vigtige faser i partnerskabet forceres for at følge en optimistisk tidsplan.

“Altså vi snakkede lidt om i går på mødet, hvordan partnerskaber udvikler sig over tid, og altså hvis man laver partnerskaber og skal implementere med det samme, så går der tit ’ged i den’. Men når man har haft en del ting sammen, så begynder man også at snakke med et fælles ’vi’, ikke? Og der undervurderer man nogle gange, hvor lang tid det egentlig tager [at blive] helt fortrolige omkring, og enige omkring, rammer, strategi og sådan noget.”

Ambitiøse, men ukonkrete mål

“Der er plus og minus ved det hele, men jeg synes dælme, det er en ulempe i forhold til, at det er så ukonkret, og det er det også, når vi skal sælge projektet til folk. Jamen, det er meget svært at forstå, hvad hulen det lige handler om, netop fordi det er så bredt, og der ikke ligger nogle konkrete ting i det. Og de konkrete ting, der ligger i det, behøver vi i og for sig ikke at have nogen lokale partnerskaber for at kunne udføre. Så alle de andre ting, der ligger ved siden af, det er jo det, der er det ’fluffy’ og det svære.”



En anden faldgrube er, når partnerskaber har store ambitioner om at være nyskabende og innovative og derfor ender op med uspecifikke mål. Flere partnerskaber har haft vanskeligt ved at konkretisere indsatsen og sætte en retning for arbejdet.

Ambitiøse, men ukonkrete mål kan i første omgang være nyttige til at skabe tilslutning til projektet, da de beskriver et idealiseret slutpunkt uden at afsløre detaljerne om, hvad det indebærer for partnerne. De kan være gode til at samle partnerne om bordet indledningsvist. Men det kan vise sig problematisk for det videre arbejde, hvis man ikke løbende fortolker og konkretiserer det fælles mål.

“Sådan på det overordnede niveau, der tror jeg egentlig, at der kan vi nok godt være enige, at det er en god ting, at medarbejderne bliver sundere og trives bedre, men nogle gange er det, når man kommer ned i detaljen, at man opdager de der forskelligheder.”

Manglende forståelse for hinandens funktion og opgaver

“Det er jo et fundament for, at vi går med ind i det [partnerskabet]. Altså, for at det skal give mening for os, så skal der være noget 'added value'.”

En tredje faldgrube er, når partnerne ikke giver sig tid til at forstå hinandens (eller ikke er transparente omkring egen) motivation og interesser for at indgå i partnerskabet. Man kan ikke antage, at partnerskabets formål er så vigtigt og betydningsfuldt, at det alene kan motivere partnerne, uafhængigt af partnernes egen kerneopgave og organisatoriske mission.

“I starten ville man gerne have, at [partner] tilpasse sig projektet, og der har været noget læring i, at det er projektet, der skal finde ud af, hvad der kan lade sig gøre i [partners] kontekst, [...] hvad kan lade sig gøre i den virkelighed, og det er egentlig en vigtig læring.”

Konfliktskyhed

“Det [handler om] at mødes og tale sammen og have nogle tillidsfulde relationer.”

En fjerde faldgrube er, hvis partnerne er konflikt-sky og ikke tager drøftelsen af de ømme punkter i partnerskabet. Er der uenighed omkring prioritering af aktiviteter eller opgaver, forskellige faglige forståelser af, hvordan man skal intervenere, eller uafklarede forventninger til hvor meget tid og/eller ressourcer, de forskellige partnere skal investere i projektet, vil det ofte skabe frustration blandt partnerne, som på sigt kan udvikle sig til mistillid.

Ubalanceret styring

En femte faldgrube er manglende forståelse af, at selve partnerskabet ikke i sig selv er en løsning, men derimod en ramme for en løbende håndtering af det, man kalder et styringsparadoks i moderne velfærd, nemlig ledelse af selvledelse: På den ene side er man i partnerskabet nødt til i en vis

udstrækning at fastlægge partnernes gensidige forpligtelser – et partnerskab er ikke fri leg. På den anden side skal I i partnerskabet være fleksible nok til at tillade deltagerne selv at udvikle de løbende aktiviteter, efterhånden som partnerne lærer hinanden og målgruppen at kende. Det kan dræbe enhver selvledelse, hvis den kollektive styringsiver bliver for stor, så det ikke er muligt at forfølge de gode ideer, som opstår.



Forankring

Forankring er et løbende arbejde – og ikke noget, der først sker, når partnerskabsprojektet går ind i afslutningsfasen. Det kræver løbende en afklaring af, hvilke aktiviteter der skal fastholdes og forankres. Har partnerskabet eksempelvis til formål at udvikle aktiviteter, som skal overgå til drift efter partnerskabets levetid, eller er det selve samarbejdet mellem partnerne, som har en værdi? Måske er det den læring, som I har gjort jer i partnerskabet, som skal fastholdes? Dette er vigtige drøftelser, når I skal arbejde med forankring.

Find en model for finansiering

Ikke overraskende består et afgørende element i at finde en økonomisk model, der gør forankringen mulig. Det kræver en målrettet indsats. En anbefaling er, at I fra start laver en plan for, hvordan aktiviteterne kan gå i drift eller på anden måde fastholdes. Planen kan justeres, efterhånden som projektet udvikler sig, og I bliver klogere. Det væsentlige er, at I tænker det ind fra start og arbejder med det løbende.

“[...] så det har været en forudsætning [fra start], at det her skal være selvkørende. Vi vil ikke have et projekt, som dør, altså fordi det er jo det, vi har investeret, det er, at vi investerer tiden i, at det her, det skal fortsætte. Det er en blivende ting. Det er ikke noget, vi bare vil gøre for sjovt i to år, og så falder det fra hinanden. Det gider vi simpelthen ikke ofre tid på.”

Skab opbakning fra partnerorganisationerne

Det er vigtigt, at partnerskabet har opbakning i partnernes organisatoriske bagland. Ofte vil et partnerskab miste politisk eller ledelsesmæssig bevågenhed, når først det er sat i søen. Det kan være en fordel, hvis partnerskabet skal eksperimentere med nye indsatser, men det vanskeliggør forankring. Organisatorisk opbakning fra partnerorganisationerne kan eksempelvis styrkes igennem de formelle strukturer. Mange partnerskaber er organiseret med en projektgruppe, som står for den daglige drift, og en styregruppe (eller et *advisory board*), som træffer de overordnede beslutninger og giver sparring og input til arbejdet. For at sikre partnerskabets synlighed i egne organisationer



og styrke muligheden for forankring kan I arbejde med løbende at aktivere repræsentanterne i styregruppen og gøre dem til ambassadører for partnerskabet. Her ligger en opgave med at lede opad, som består i at inspirere og motivere lederne, og holde dem fast på denne opgave hele vejen gennem partnerskabets levetid.

Synliggør løbende jeres aktiviteter

Det er en god idé at arbejde med at synliggøre jeres aktiviteter for jer selv og omverden. Det holder gejsten oppe. Politikere og beslutningstagere vil også gerne se synlige resultater. Det viser dem, at de får noget for pengene. Som partnerskab kan I løbende afholde events eller aktiviteter og fejre opnåelsen af delmål. Afhængig af partnerskabets formål og fokus kan I også arbejde med at nå ud til offentligheden med jeres gode historier i lokale medier.

Skab et sprog for resultater

Løbende læring er også vigtigt for partnerskabets forankring. Her kan I arbejde målrettet med evaluering, der føder ind til det løbende partnerskabsarbejde og synliggør de gode resultater.

Afklaring af succeskriterierne er en vigtig del af den indledende og løbende forventningsafstemning. Det handler om at identificere de bedste indikatorer, som I kan monitorere. Men det handler også om at sætte ord på og måle bløde gevinster og kapacitetsopbygning som eksempelvis gensidig organisatorisk læring eller ny viden om målgruppen hos de involverede medarbejdere. Hermed gør I de bløde gevinster synlige for partnerorganisationerne og andre i partnerskabets omgivelser. Det er således en anbefaling, at I både måler på samarbejdet mellem partnerne og identificerer de vigtigste indikatorer for projektets succes.

“I starten havde vi måske også for meget fokus på, at vi skulle ud og lave forandringer for beboerne, men vi har også fået større fokus på partnerskabet og partnerskabets betydning, og vi er alle sammen blevet klogere på nogle teoretiske operationaliseringer af partnerskaber. Vi har fået et større sprog [...], som gør, at man måske siger ‘vi havde tidligere et partnerskab, men nu er vi måske blevet klar over, at der er mange niveauer inden for partnerskaber’, som projektet også har bidraget med og sat fokus på.”

Læs mere – publikationer om evaluering af partnerskabspuljen

Holt, D. H., Cloos, C. Ø., Langkilde, S. M., Højlund, H. & Folker, A. P. (2018). *Partnerskaber på folkesundhedsområdet. Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets partnerskabspulje 2014-2017*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Højlund, H., & Holt D. H. (2018). *Sundhed gennem samarbejde. En kvalitativ undersøgelse af 10 partnerskaber i den lokale og regionale forebyggelse*. København: Copenhagen Business School.

Holt, D. H., Langkilde, S. M., & Højlund, H. (2017). *Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til Partnerskaber på Forebyggelsesområdet. Statusnotat 2017*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Jensen, H. A. R., Højlund, H., Bergmann, R., & Rod, M. H. (2016). *Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til partnerskaber på forebyggelsesområdet. Statusnotat 2016*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Schjørring, M. K., Jensen, M., & Rod, M. H. (2015). *Partnerskaber. Litteraturstudie og evaluering*. København: Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.