

Heidi Amalie Rosendahl Jensen
Holger Højlund
Rasmus Bergmann
Morten Hulvej Rod



STATENS INSTITUT FOR
FOLKESUNDHED

Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til **partnerskaber på forebyggelsesområdet**

Statusnotat 2016

Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til partnerskaber på forebyggelsesområdet. Statusnotat 2016

Heidi Amalie Rosendahl Jensen
Holger Højlund (Copenhagen Business School)
Rasmus Bergmann (Copenhagen Business School)
Morten Hulvej Rod

Copyright © 2016
Statens Institut for Folkesundhed,
Syddansk Universitet

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, Syddansk Universitet.

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-7899-329-8

Statens Institut for Folkesundhed
Øster Farimagsgade 5A, 2. sal
1353 København K
www.si-folkesundhed.dk

Indhold

Forord 3

1. Behov og mål for partnerskabet 4

Centrale temaer vedrørende partnerskabets mål og behovet for partnerskabet 5

2. Sammensætning af partnerkredsen 7

Centrale temaer vedrørende sammensætningen af partnerkredsen 8

3. Hvordan partnerskabet fungerer 9

Centrale temaer vedrørende tiltag og overvejelser med henblik på at få partnerskabet til at fungere godt 10

4. Planlægning og samarbejde 12

Centrale temaer vedrørende overvejelser om beslutningsgange i partnerskabet 13

5. Implementering af aktiviteter 15

Centrale temaer vedrørende implementeringen af aktiviteter i partnerskabet 16

6. Udfordringer forbundet med partnerskabet 17

Centrale temaer vedrørende udfordringer med partnerskabet 18

7. Vedligeholdelse af partnerskabet 20

Centrale temaer vedrørende vedligeholdelsen af partnerskabet efter projektperioden 21

8. Partnerskabets rækkevidde 23

Centrale temaer vedrørende partnerskabets rækkevidde 23

Forord

Nærværende rapport sammenfatter resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i foråret 2015 i partnerskabsprojekter på forebyggelsesområdet, som har modtaget støtte fra Sundheds- og Ældreministeriets pulje til dette formål.

Partnerskaberne blev tildelt midler i slutningen af 2014, og parterne indledte først for alvor deres samarbejde i 2015. Spørgeskemaundersøgelsen er således blevet foretaget i den første del af projekternes levetid, og rapporten gør status i forhold til projekternes etablering og iværksættelse.

De anvendte spørgsmål i undersøgelsen er baseret på en tjekliste for partnerskaber, der oprindeligt er udviklet af VicHealth, Australien, men oversat og tilpasset en dansk kontekst. Spørgsmålene vedrører de mest centrale forudsætninger for succesfulde partnerskaber. Formålet med undersøgelsen har været at belyse, i hvilket omfang partnerskaberne selv vurderer, at de indfrier disse forudsætninger. Det har været muligt for de projektansvarlige at supplere med uddybende kommentarer og overvejelser.

Billedet i undersøgelsen er overvejende positivt. Projekterne melder tilbage om en høj grad af tilfredshed med etableringen og iværksættelsen af de respektive partnerskaber. Samtidig er det tydeligt gennem de uddybende besvarelser, at det har været en krævende proces at etablere en velfungerende organisering omkring partnerskaberne. I nogle partnerskaber har det taget tid at samle en projektgruppe med den rigtige faglige sammensætning. I andre partnerskaber har det vist sig vanskeligt at lægge et entydigt snit i forhold til andre opgaver i de deltagende organisationer.

Spørgeskemaundersøgelsen vil blive gentaget i det sidste år af partnerskabspuljens levetid, og derudover vil besvarelserne danne grundlag for en videre dataindsamling i den mellemliggende periode – primært gennem kvalitative metoder.

Det skal understreges, at dette statusnotat ikke tilbyder en fuldstændig analyse af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, men blot præsenterer resultaterne og skaber et overblik over besvarelserne. Formålet med notatet er således at skabe en første viden om partnerskaberne før en senere kvalitativ undersøgelse af udvalgte partnerskaber samt en afsluttende undersøgelse af samtlige partnerskabers udvikling.



Morten Grønbæk, direktør,
Statens Institut for Folkesundhed

1. Behov og mål for partnerskabet

Tabel 1. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til behovet og målet for det enkelte partnerskab

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Partnerne har en fælles oplevelse af, at der er et behov for partnerskabet...	6 %	3 %	0 %	29 %	63 %
Der er et klart mål for partnerskabet...	3 %	3 %	3 %	23 %	69 %
Partnerne har en fælles forståelse af partnerskabets mål...	3 %	3 %	3 %	46 %	46 %
Partnerne oplever en større gevinst end omkostning ved at deltage i partnerskabet ...	3 %	6 %	6 %	34 %	51 %

Besvarelserne om behovet og målet for partnerskabet viser en generelt positiv holdning blandt respondenterne, hvilket ikke i sig selv er overraskende, da det er initiativtagerne til samarbejde, der er blevet adspurgt. Ikke desto mindre tegner det et billede af sammenhæng, at størstedelen af de adspurgte er overvejende enige eller helt enige i, at partnerne har haft en fælles oplevelse af behovet for partnerskabet (92 %) samt en fælles forståelse for partnerskabets mål (92 %), at der er et klart mål for partnerskabet (92 %), og at det opleves, at der opnås en større gevinst end omkostning ved at deltage i partnerskabet (85 %). Største andel, der erklærer sig helt enige, ses i forhold til at have haft en fælles oplevelse af, at der er behov for partnerskabet (63 %), og at der er et klart mål for partnerskabet (69 %).

Selvom det er vanskeligt at konkludere på baggrund af disse besvarelser, springer det i øjnene, at en større andel erklærer sig helt enig i, at der er et klart mål for partnerskabet (69 %), end i, at partnerne har en fælles forståelse af partnerskabets mål (46 %). Dette kunne tyde på, at partnerne hver især mener at kende et samlet mål, samtidig med at de anerkender, at der kan være forskelle i udlægningen af partnerskabets mål. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, men det afspejler, at der kan være forskellige interesser i hvert enkelt partnerskab. Det kræver dog yderligere undersøgelser at dokumentere, at denne antagelse holder stik samt at vurdere konsekvenserne heraf.

Centrale temaer vedrørende behov og mål

Størstedelen af partnerskaberne udtrykker en oplevelse blandt partnerne af overordnet at være enige om vigtigheden af og meningen med partnerskabet. I ét partnerskab udtrykker de involverede det f.eks. således:

"Der er mange partnere i projektet, hvorfor der er en del forskellige bud på målet, men vi er alle overordnet enige om, at der er et behov for at løfte indsatsen til den målgruppe, som vi arbejder med. Og det helt overordnede mål og formål er vi enige om".

Trods flere bud i det pågældende partnerskab på mål, hvilket indikerer en åbenhed i målsætningen, er der en fælles målsætning om at løfte en indsats over for en målgruppe. Generelt er det et indtryk fra partnerskaberne, at deltagerne deler en ambition om at eksperimentere, tænke anderledes, gå nye veje med de tværgående aktiviteter, men at deltagerne samtidig i de indledende faser har brugt en del energi på at skabe et fælles udgangspunkt for aktiviteterne. Mange af de udfordringer, der nævnes, handler om et til tider konfliktfyldt møde mellem forskellige kulturer.

"Uklarheder [...] ved opstart omkring økonomi, opgaver og ansvar [...] Forskellige kulturer mødes og skal finde fælles forståelse og enighed omkring form, relationer og ejerskab".

De første måneder har for de fleste projekters vedkommende budt på en del strategisk tilretning.

"I partnerskabets første ni måneder har vi brugt tid på at formulere fælles aftaler om mål, aktiviteter, arbejdsform og økonomi. Denne tid opleves af nogle partnere som en tidsmæssig omkostning".

At afstemme forventninger tager tid. Et partnerskab nævner i denne forbindelse en succes med at udvikle en strategiproces, hvori mere konkrete mål for partnerskabet er blevet ekspliciteret:

"En partner har dog vanskeligere ved at finde sin virksomhedsmission og mål i partnerskabet. I starten af 2014 påbegyndte styregruppen (partnerskabets topledelse) en strategiproces. Der foreligger nu en strategi, som indeholder meget konkrete mål. Denne strategiproces har bidraget meget positivt til fællesforståelsen af partnerskabets mission og den fælles retning".

Nogle partnerskaber peger på, at mødet mellem forskellige arbejdskulturer i sig selv har vist sig fagligt udviklende og udbytterigt:

"Udfordrer evner og tænkemåder. Partnere skubber hinanden. Det er godt!"

Et tværgående udgangspunkt er et fremhævet særkende ved flere af partnerskaberne.

"[...] der kan opnås mere ved at arbejde sammen på denne måde og bringe forskellige kompetencer i spil".

Som en målsætning ved siden af de mere direkte indholdsmæssige mål nævnes kompetenceudvikling på tværs af de deltagende organisationer.

"Partnerskabet bliver hermed indirekte en kompetenceudvikling af de deltagende foreninger, primært hvad angår forandringsteoretisk ledelse og co-creation".

Inddragelse af borgerne er en fælles målsætning i flere partnerskaber.

"Partnerskabet er et møde mellem forskellige kulturer og historie, hvilket har gjort, at vi flere gange har taget en nødvendig dialog om, hvordan vi inddrager borgerne ligeværdigt og sundhedsfremmende".

I flere partnerskaber er inddragelse en selvstændig målsætning, hvilket stiller krav om en fælles stillingtagen fra de deltagende fagpersoner, medarbejdere og frivillige interessenter om hensynet til inddragelse. Med en formulering hentet fra en interviewperson stiller partnerskabsorganisering således krav til partnerne om en *"[...] grundlæggende kompromissøgende*

indstilling, stærke kommunikative kompetencer og politisk tæft [...]”.

Et mål, som er nævnt i flere projekter, er helhedsorientering. Indsatsen kan ifølge de interviewede etableres på en mere sammenhængende måde for målgruppen gennem samarbejde.

”Vi havde hver især tilbud til målgruppen inden partnerskabsprojektet, men i partnerskabet har vi fokus på, at målgruppen skal opleve indsatsen i partnerskabsprojektet som mere helhedsorienteret, og så de forhåbentligt får en oplevelse af, at vores samarbejde skaber et bedre tilbud til dem. Vi er afhængige af hinanden i partnerskabsprojektet, hvis vi vil skabe en bedre indsats [...]”.

2. Sammensætning af partnerkredsen

Tabel 2. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til sammensætningen af partnerkredsen

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Partnerne har fælles værdier og interesser...	0 %	6 %	11 %	63 %	20 %
Partnerne er gensidigt afhængige af hinanden...	9 %	6 %	14 %	43 %	29 %
Partnerne har gode, indbyrdes relationer...	3 %	0 %	11 %	29 %	57 %
Partnerne oplever hver især at blive styrket ved at indgå i partnerskabet...	3 %	3 %	6 %	37 %	51 %
Partnerne bidrager med deres forskellighed til den samlede problemforståelse i partnerskabet...	3 %	0 %	6 %	23 %	69 %

I forhold til sammensætningen af partnerskabskredsen er der en overvejende positiv holdning blandt respondenterne. Størstedelen af partnerskaberne angiver, at de er overvejende enige eller helt enige i, at partnerne har fælles værdier og interesser (83 %), er gensidigt afhængige af hinanden (72 %), har gode, indbyrdes relationer (86 %), hver især oplever at blive styrket ved at indgå i partnerskabet (88 %), og at partnerne bidrager med deres forskellighed til den samlede problemforståelse i partnerskabet (92 %).

Oplevelsen af gensidig afhængighed mellem partnerne skiller sig ud fra de andre områder ved at have en noget større andel, som erklærer sig helt uenige eller overvejende uenige i denne gensidige afhængighed (15 %). Største andel,

der er helt enige, ses i forhold til udsagnet om, at partnerne bidrager med deres forskellighed til den samlede problemforståelse (69 %), og at partnerne har gode, indbyrdes relationer (57 %).

At partnerne på den ene side oplever, at de i høj grad (69 %) bidrager til den samlede problemforståelse i partnerskabet i kraft af deres forskellighed samtidig med, at de i mindre grad oplever at være gensidigt afhængige af hinanden, kan være et positivt tegn på, at partnerne oplever deres forskellighed som en styrke. Dette understøttes af, at kun 20 % erklærer sig helt enig i, at partnerne har fælles værdier og interesser. For så vidt åbner besvarelserne for en videre afklaring af, om det er vigtigt, at en fælles målsætning i partnerskaber giver plads til at

kunne forfølge forskellige værdier og interesser. Denne antagelse vil blive forfulgt i den kvalitative del af evalueringen.

Centrale temaer vedrørende sammensætning

Langt størstedelen af kommentarerne fra partnerskaberne omkring sammensætningen af partnerskabskredsen omhandler en positiv oplevelse af, at partnerne har forskellige spidskompetencer, som supplerer hinanden og bringes konstruktivt i spil til gavn for projekterne.

"Partnerne supplerer hinanden ved hver især at have spidskompetencer, som er nødvendige for projektets/partnerskabets succes [...]".

"Partnere har forskellige ting, der hver især styrker og komplementerer vores individuelle kompetencer".

"Det har fra starten været klart, at partnerne bidrager med forskellige styrker og udfylder forskellige roller, der alle er relevante for projektet".

Sammenfald i interesser kan styrke oplevelsen af, at partnerne supplerer hinanden i partnerskabet. Et partnerskab udtrykker det således:

"Alle partnere har en stor interesse for en indsats på dette område, og derfor supplerer partnerne hinanden rigtig godt".

Dét, at forskellige kompetencer bliver bragt i spil i partnerskabskredsen, har for nogle deltagere givet mulighed for at skærpe kendskabet til deres målgruppe. De forskellige partnere anlægger forskellige perspektiver på den samme målgruppe og de samme problematikker, hvorved der opstår mulighed for at lære af hinandens perspektiver.

"Partnerne er blevet styrket i kendskabet til målgruppen [...]".

Fordi projekter skaber mulighed for at samle og målrette den eksisterende ekspertise inden for

et afgrænset område, er adgangen til målgrupperne mere direkte end ved andre aktiviteter.

"Partnerkredsen er sammensat for at skabe den største ekspertise til projektet og den mest direkte adgang til målgrupperne".

Som følge af partnernes forskellige spidskompetencer er rollerne i partnerskabskredsen forskellige, men netop fordi partnerne har kompetencer og viden på forskellige områder, giver det mulighed for brobygning mellem forskellige arenaer med sammenfaldende værdier.

"Vi har forskellige roller, men partnerne oplever, at værdierne er sammenfaldende trods samarbejde på tværs af strukturer".

"Partnerskabet bygger bro mellem den offentlige sundhedsindsats og civilsamfundet".

I flere projekter fremhæves partnernes forskellighed som en styrke. Her understøtter de kvalitative udmeldinger billedet fra de standardiserede spørgsmål, sådan som det eksempelvis ses i det nedenstående udsagn.

"De fire parter i projektet er meget forskellige og varetager forskellige opgaver, ligesom de har forskellige kompetencer. Vi tror, det er vigtigt med forskellighederne for at forstå den verden, som produktet skal ende med at fungere i".

3. Hvordan partnerskabet fungerer

Tabel 3. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til, hvordan det enkelte partnerskab fungerer

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Ledelsen i hver af de deltagende organisationer bakker op om partnerskabet...	0 %	3 %	0 %	20 %	77 %
Partnerne har hver især de nødvendige forudsætninger og kompetencer...	0 %	3 %	6 %	40 %	51 %
Partnerskabet arbejder målrettet med at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i partnerkredsen...	0 %	6 %	9 %	26 %	60 %
De enkelte partners rolle, ansvar og forventninger er klart definerede...	0 %	3 %	14 %	49 %	34 %
Partnerskabet har etableret enkle arbejdsgange for at træffe beslutninger og administrere...	3 %	3 %	14 %	37 %	43 %
Finansieringen fra regeringens partnerskabspulje har haft afgørende betydning for etableringen af partnerskabet...	3 %	0 %	3 %	9 %	86 %

De fleste partnerskaber har positive holdninger til, hvordan partnerskabet fungerer, og angiver, at de er enten overvejende enige eller helt enige i, at ledelsen i hver af de deltagende organisationer bakker op om partnerskabet (97 %), at partnerne hver især har de nødvendige forudsætninger og kompetencer (91 %), at partnerskabet arbejder målrettet med at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i partnerkredsen (86 %), at de enkelte partners rolle,

ansvar og forventninger er klart definerede (83 %), at partnerskabet har etableret enkle arbejdsgange for at træffe beslutninger og administrere (80 %), samt at finansieringen fra regeringens partnerskabspulje har haft afgørende betydning for etablering af partnerskabet (95 %). Hele 86 % af partnerskaberne angiver, at de er helt enige i, at finansiering fra regeringens partnerskabspulje har haft afgørende betydning for etableringen af partnerskabet, mens

også en stor andel (77 %) erklærer sig helt enige i, at ledelsen i hver af de deltagende organisationer bakker op om partnerskabet.

Det er ikke overraskende, at der er særdeles stor enighed om, at partnerskabspuljen har haft afgørende betydning for etableringen af partnerskaberne. Dog kan dette fund give anledning til yderligere spørgsmål omkring behov, målgruppeorientering og sammenhæng til andre aktiviteter, når der er en pulje, som tilsyneladende er stærk igangsætter i idefasen. I den kvalitative del af evalueringen vil det blive belyst, hvorvidt dette skyldes økonomiske, organisatoriske eller andre faktorer. I besvarelsenerne springer det i øjnene, at de projektansvarlige oplever en stor ledelsesmæssig opbakning i forhold til partnerskabsprojekterne samtidig med, at de i relativt mindre grad oplever, at der er klart definerede roller, ansvar og enkle arbejdsgange (selvom besvarelsenerne også i denne sammenhæng er overvejende positive). Dette kan være et resultat af, at de fleste partnerskaber stadig er i den indledende fase, og at faste roller, arbejdsgange mv. endnu ikke har stabiliseret og institutionaliseret sig. Men det kan også være et tegn på, at partnerskaberne opererer med en vis åbenhed i forhold til, hvordan roller kan indholdsudfyldes, og hvordan opgaver kan udføres, fordi det dermed bliver muligt at tage hensyn til forskellige organisationskulturer og -strukturer. De kommende kvalitative studier vil kunne belyse dette nærmere.

Centrale temaer vedrørende funktionalitet

På baggrund af de kvalitative kommentarer ses det, at en løbende dialog og erfaringsudveksling mellem partnerne er af afgørende betydning for at få et partnerskab til at fungere godt – og særligt i en opstartsfasen, hvor de deltagende partnere skal lære hinandens forskellige kompetencer at kende.

I flere partnerskaber lægger partnerne vægt på at mødes fysisk.

"Indledningsvist har vi i partnerskabet brugt tid på at præsentere hinanden for vores respektive

kompetencer og erfaringer. Trods stor geografisk afstand prioriterer vi at mødes fysisk med jævne mellemrum, fremfor blot at holde kontakt og møder per video, telefon og mail".

"Samlende udviklingsworkshops har fungeret godt ift. at styrke relationerne og forstå, hvor hinanden kommer fra rent fagligt".

I særdeleshed vægtes åbenhed i kommunikationen som en afgørende præmis for, at partnerskaberne fungerer. I nogle partnerskaber er alle aktører aktivt inddraget i alle faser af kommunikationen.

"Vi sørger for at holde alle inde i den kommunikation, der sker mellem projektparterne, også i dele der ikke vedrører nogle parter".

Over for et hensyn til åbenhed står et hensyn til praktisk gennemførlighed. På grund af forskellige interesser blandt partnerne er kommunikationen oplevet som tung og besværlig i nogle partnerskaber. En svarperson udtrykker det således:

"Kommunikation og arbejdsgange i forbindelse med en enkelt af partnerne er tung og besværliggjort af mange organisatoriske interesser og hierarkier".

En anden særdeles vigtig parameter for at få partnerskabet til at fungere godt synes at være en klar forventningsafstemning samt afklaring af roller og ansvar blandt partnerne.

"Rollerne i partnerskabet er klart definerede, og der er sket en forventningsafstemning mellem partnerne".

I de partnerskaber, hvor en sådan forventningsafstemning er vedtaget tidligt, er det af deltagerne blevet fremhævet som en styrke for samarbejdet. Her oplever partnerne, at arbejdsgangene er blevet nemmere.

"Som tidligere beskrevet har vi i partnerskabet lige fra starten været helt skarpe på, hvem der har hvilken rolle, og vi har indledende brugt en del energi på at beskrive og definere roller og arbejdsgange. Det fungerer!"

"Partnerkredsen har brugt første halvår af projektperioden på at forventningsafstemme, hvor grænserne går mellem følgende strukturelle forhold, der er indbyrdes forbundne: Indflydelse/beslutningskompetence, Ansvar og roller, Projektejerskab og inddragelse".

Der kan dog opstå problemer, hvis ikke alle partnere i en partnerkreds inkluderes i denne proces, hvilket genererer splid og forsinker arbejdsgangene:

"[Partners navn] var ikke taget med i denne proces [definition af roller, ansvar og forventninger]. Dette har krævet en del møder og indgåelse af kompromisser mellem parterne".

Et vigtigt parameter i relation til at stabilisere forventninger er synlighed i forhold til den øverste ledelse.

"Roller, ansvar og forventninger er klart defineret i projektbeskrivelsen og underskrevet af øverste ledelse".

4. Planlægning af samarbejde

Tabel 4. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til planlægning og samarbejde

Hvor enig er du i nedenstående udsagn?	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Alle partnerne er involveret i at planlægge og prioritere arbejdet i partnerskabet...	3 %	3 %	9 %	54 %	31 %
Partnerne har hver især til opgave at skabe viden om partnerskabet i deres egen organisation...	3 %	3 %	3 %	20 %	71 %
Nogle af deltagerne har roller, der går på tværs af de gængse grænser mellem de medvirkende organisationer...	9 %	3 %	29 %	26 %	34 %
Partnerskabet har etableret en klar fordeling af ansvar ...	3 %	0 %	3 %	43 %	51 %

Der ses overvejende en stor tilfredshed med planlægningen og samarbejdet i partnerskaberne, hvor 85 % er overvejende enige eller helt enige i, at alle partnerne er involveret i at planlægge og prioritere arbejdet i partnerskabet, 91 % at partnerne hver især har til opgave at skabe viden om partnerskabet i deres egen organisation, 94 % at partnerskabet har etableret en klar fordeling af ansvar, og 92 % at partnerskabets beslutningsveje er gennemsigtige og inkluderende. Besvarelserne omkring roller blandt deltagere, der går på tværs af de gængse grænser mellem de medvirkende organisationer, viser et lidt andet mønster, idet "kun" 60 % erklærer sig overvejende enige eller helt enige heri. Samtidigt siger 29 %, at de hverken er enige eller uenige, mens 9 % er helt uenige i, at der optræder roller blandt nogle deltagere, som

går på tværs af gængse grænser mellem de medvirkende organisationer. Flest partnerskaber erklærer sig helt enige, hvad angår partnernes egen opgave med at skabe viden om partnerskabet i deres respektive organisationer (71 %).

Det mest iøjnefaldende i denne sammenhæng er, at relativt få (men stadig over halvdelen) erklærer sig helt eller delvist enige i, at partnerskaberne involverer tværgående roller. Spørgsmålet er, om dette skyldes, at de involverede organisationer i visse tilfælde er forbeholdne i forhold til at sætte medarbejderne fri til at udføre opgaver, som ikke umiddelbart kommer egen organisation til gode, eller om det snarere skyldes, at det er tids- og ressourcerkrævende at operere på tværs af organisatori-

ske og faglige grænser eller noget helt tredje. Dette vil den kvalitative del af undersøgelsen også kunne belyse.

Centrale temaer vedrørende beslutninger

Størstedelen af partnerskaber giver udtryk for, at de har organiseret sig i grupper med forskellige ansvarsområder og beslutningskompetencer, f.eks. projektgrupper, koordinationsgrupper, følgegrupper, arbejdsgrupper, styregrupper og eventuelt også en projektleder med et fagligt og praktisk ansvar for de igangsatte aktiviteter.

"Der er blevet foretaget en klassisk opdeling ift. beslutningsfaser i projektet, der betyder, at der er blevet etableret en styregruppe og en arbejdsgruppe. I disse grupper sidder der repræsentanter for begge partnere med".

"Partnerskabet er organiseret med en projektleder og en projektleder samt en styregruppe og en arbejdsgruppe".

"Der er etableret overordnet styregruppe og arbejdsgruppe såvel som bilaterale grupper parterne imellem".

I flere partnerskaber er der en arbejdsdeling mellem grupperne sådan forstået, at nogle grupper kommer med faglige input til en udvikling af aktiviteter eller spiller ind med viden i beslutningsprocesserne. Som oftest er det enten styregruppen eller projektlederen, der har den endelige beslutningskompetence i forhold til projektet, sådan som det eksempelvis er tilfældet i det nedenstående eksempel.

"Projektet har organiseret sig med en styregruppe med henblik på strategisk beslutning omkring daglig drift. I det daglige varetages driften af en socialfaglig mentor + projektleder. Styregruppens medlemmer kan ad hoc inddrages i tvivlsspørgsmål".

Af de indkomne tilbagemeldinger fra partnerskaberne fremgår det, at et vigtigt parameter er fleksibilitet i beslutningerne. Det betyder, at partnerskaberne har indrettet sig med mange

grupper. En væsentlig afvejning gør sig gældende mellem et hensyn til fleksibilitet og et modsatrettet hensyn til gennemsigthed, hvilket taler for enkle gruppestrukturer i partnerskaberne.

"Vi har defineret en klar organisering af partnerskabet – med følge- og styregruppe. Og så har vi indledende beskrevet og defineret hver enkelts rolle, ligesom vi i partnerskabet indbyrdes har lavet udførlige aftaler (og en kontrakt), der minutiøst beskriver indsats og forventninger".

Af de kvalitative tilbagemeldinger fremgår det, at flere partnerskaber har indrettet sig med en arbejdsdeling, hvor den strategiske orientering er sat af en styregruppe med underliggende arbejdsgrupper, mens det efterfølgende arbejde med at implementere aktiviteter er organiseret omkring en eller flere projektledere.

"Det er besluttet, at styregruppen sætter kursen og tager de endelige beslutninger. Mens arbejdsgruppen føder styregruppen".

"I det efterfølgende arbejde har projektlederen taget beslutninger, som bliver godkendt af styregruppen".

I en beslutningsoptik er det næsten som forholdet mellem en bestyrelse og den daglige ledelse i en virksomhed. Det er af afgørende vigtighed, at samspillet mellem styregruppe og projektleder er velfungerende. Arbejdsdelingen og autoritetsforholdet skal være på plads, sådan som det fremgår af nedenstående tilbagemelding.

"Styregruppen har den overordnede beslutningsmyndighed. Den daglige fremdrift og udvikling af projektet udføres af projektlederen, der løbende orienterer og får kommentarer fra den øvrige projektgruppe".

Et tema, der går igen i beskrivelsen af beslutningsgangene i partnerskaberne, er ønsket om at skabe gennemsigthed i processerne. Dette sker løbende på møder og ved hjælp af både formelle og uformelle kommunikationsveje samt gennem løbende evalueringer.

”På vore kontinuerlige møder – orientering/evaluering for at skabe gennemsigtighed”.

”Vigtigheden i løbende at kommunikere om beslutninger og sikre gennemsigtighed i processen”.

Af tilbagemeldinger fra partnerskaberne fremgår det, som tidligere diskuteret, at fleksibilitet i de etablerede beslutningsstrukturer har til formål at sikre en løbende justering af indsatsen uden at enkeltaktører bliver overraskede.

”Vi har gjort os en del overvejelser om dette. Særligt at det ikke må være for besværligt og bøvet at justere indsatsen, men at det skal sikres, at det er gennemsigtigt for alle partnere, når indsatsen justeres”.

I partnerskaberne arbejdes der for strukturer, som sikrer, at beslutningsprocesserne er så enkle og ukomplicerede som muligt.

”Vi har fokuseret på tydelige og gennemsikrelige beslutningsgange. De overordnede linjer i projektet bliver besluttet på det årlige partnerskabsmøde. De aftaler, der er indgået på første partnerskabsmøde og skrevet ind i partnerskabsaftalerne, er nu indskrevet i aktivitetsplanen for projektet”.

5. Implementering af aktiviteter

Tabel 5. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til implementering af aktiviteter

Hvor enig er du i nedenstående udsagn?	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Partnerne investerer hver især tid, personale, materialer, faciliteter og/eller andre ressourcer i partnerskabet...	3 %	0 %	6 %	14 %	77 %
Ledelsen i hver af de deltagende organisationer skaber muligheder for, at deres medarbejdere kan bidrage til partnerskabet...	3 %	0 %	14 %	20 %	63 %
Partnerskabets aktiviteter giver merværdi for de involverede organisationer...	3 %	3 %	0 %	29 %	66 %
Der er gode muligheder for uformelle kontakter mellem medarbejderne i de deltagende organisationer...	3 %	0 %	9 %	31 %	57 %

Besvarelserne omkring implementeringen af aktiviteterne viser, at størstedelen af partnerskaberne enten er overvejende enige eller helt enige i, at partnerne hver især investerer tid, personale, materiale, faciliteter og/eller andre ressourcer i partnerskabet (91 %), at ledelsen i hver af de deltagende organisationer skaber mulighed for, at deres medarbejdere kan bidrage til partnerskabet (83 %), at partnerskabets aktiviteter giver merværdi for de involverede organisationer (95 %), samt at der er gode muligheder for uformelle kontakter mellem medarbejderne i de deltagende organisationer (88 %). Største andel, der siger, de er helt enige, ses i forhold til, om partnerne hver især investerer

tid, personale, materiale, faciliteter og/eller andre ressourcer i partnerskabet (77 %).

Trods de altovervejende positive besvarelser er det interessant, at knap halvdelen af de adspurgte vurderer, at der kunne være endnu bedre muligheder for uformelle kontakter mellem medarbejderne i de deltagende organisationer. Det vil i den forbindelse være interessant at følge udviklingen med henblik på at vurdere, hvordan de uformelle kontaktflader mellem organisationerne udvikler sig undervejs i partnerskabsperioder såvel kvantitativt som kvalitativt.

Centrale temaer vedrørende implementering af aktiviteter

De uddybende besvarelser viser et tydeligt billede af det første arbejde, der i partnerskaberne er gjort med henblik på at sikre implementering og gennemførelse af aktiviteter. Her har der i partnerskaberne været et ønske om at etablere rammer og arbejdsgange, hvor hver enkelt partner kan se sig selv i projektet, samtidig med at det fælles ejerskab til de igangsatte aktiviteter skinner igennem.

”Der er nedsat projektgrupper, som har ansvar for at udvikle, implementere og gennemføre indsatsen. Dette giver de forskellige partnere ejerskab og sikrer, at alle hele tiden er orienteret om aktiviteterne. Der holdes løbende møder, hvor vi kan justere indsatsen, og alle partnere har mulighed for at bidrage til udviklingen af aktiviteterne”.

I denne forbindelse synes en løbende og åben dialog om arbejdsgange og ansvar at være af afgørende betydning.

”En måde at sikre implementeringen og gennemførelsen er, helt fra start, at tydeliggøre ansvarsfordelingen i partnerskabskredsen samt hvilken værdi partnerne har ved at deltage i projektet, i forhold til projektets mål. Implementeringen bliver der desuden løbende fulgt op på af den daglige projektledelse”.

I partnerskaberne har den første tid været præget af et samtidig arbejde på at stabilisere strukturer for samarbejdet og kommunikationen mellem de deltagende aktører samtidig med, at de brugerrettede aktiviteter er sat i værk.

”Partnerskabets vigtigste effekt i det første projektår (måske de første to projektår) er at støbe fundamentet for bæredygtige partnerskaber, hvor alle har ejerskab for målgruppe, formål, mål og aktiviteter, og hvor alle tager ansvar for procesfremdriften [...] Det er i projektets opstartsfasen, at vi har mulighed for at skabe ejerskab og engagement hos partnerne, og hvis vi kun har fokus på de brugerrettede aktiviteter, så risikerer vi at miste partnerne undervejs”.

Partnerskaberne har, som det ovenstående citat peger på, lagt ressourcer i både at oparbejde en fortrolighed med hinanden og med brugerne. Ejerskab for projekt og involvering af målgruppe har været de to afgørende ledetråde for aktiviteterne i den første periode. Her har en effektiv dialog mellem partnerne i de enkelte partnerskaber ifølge mange partnerskaber bygget på information og inddragelse af de deltagende partnere.

”Partnerskabet bærer stor præg af, at succesens omkring projektet er, at medarbejderne i de deltagende organisationer bliver informeret og inddraget i projektet, da de skal bringe det videre ud til modtageren af [projektets navn]”.

Dialog og en erfaringsudveksling med fokus på lydhørhed over for de forskellige partners input nævner flere partnerskaber som afgørende for succes.

”[Partner] har lyttet til de individuelle løsninger mht. organisering og implementering [...] Vi har løbende dialog og er klar på, at det kræver en del arbejde med kommunikation og rekruttering”.

6. Udfordringer forbundet med at indgå i partnerskaber

Tabel 6. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til udfordringer forbundet med partnerskabet

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Forskelle i prioriteringer af mål og opgaver i partnerskabet er blevet diskuteret i partnerkredsen...	6 %	3 %	6 %	49 %	37 %
Der er fra partnerkredsens side investeret i partnerskabet med en stabil gruppe af kompetente og dedikerede personer...	3 %	3 %	3 %	34 %	57 %
Der er formelle strukturer og aftaler om videndeling i partnerskabet...	3 %	11 %	9 %	31 %	46 %
Der er uformelle aftaler om videndeling...	3 %	6 %	14 %	49 %	29 %
Der er formelle strukturer for håndtering af eventuelle tvister og uenigheder...	11 %	11 %	14 %	23 %	40 %
Der er uformelle strukturer for håndtering af eventuelle tvister og uenigheder...	11 %	9 %	34 %	23 %	23 %

I forhold til håndteringen af de udfordringer, som har været forbundet med partnerskabet, viser besvarelsene generelt en positiv holdning blandt partnerskaberne, dog med enkelte undtagelser. Det ses, at størstedelen er overvejende enige eller helt enige i, at forskelle i prio-

riteringer af mål og opgaver i partnerskaberne er blevet diskuteret i partnerkredsen (86 %), at der fra partnerkredsens side er investeret i partnerskaberne med en stabil gruppe af kompetente og dedikerede personer (91 %), at der er formelle strukturer og aftaler om vidende-

ling i partnerskaberne (77 %), og at der er uformelle aftaler om videndeling (78 %). Besvarelserne omkring eksistensen af både formelle og uformelle strukturer for håndtering af eventuelle tvister og uenigheder viser et mere heterogent mønster, idet kun henholdsvis 63 % og 46 % af partnerskaberne svarer, at de er overvejende enige eller helt enige heri. I forlængelse heraf viser besvarelserne også, at 22 % og 20 % enten er helt uenige eller overvejende uenige i, at der er henholdsvis formelle og uformelle strukturer til håndtering af eventuelle tvister og uenigheder. Mest enige er partnerskaberne i forhold til, at der fra partnerskabets side er investeret i partnerskabet med en stabil gruppe af kompetente og dedikerede personer, hvor 57 % er helt enige.

Trods de overvejende positive besvarelser er det iøjefaldende, at en relativt mindre andel af de adspurgte erklærer sig helt enig i spørgsmålene på dette område. Det kunne tyde på, at partnerne i den indledende fase fokuserer mere på at få samarbejdet til at fungere efter hensigten end på, hvad der skal ske i situationer, hvor dette ikke lykkes.

Centrale temaer vedrørende udfordringer

De uddybende kommentarer omkring udfordringer i partnerskabernes første periode understøtter svarbilledet fra de standardiserede spørgsmål. Langt de fleste partnerskaber giver udtryk for, at de har haft en åben dialog om uoverensstemmelser og modsatrettede interesser, men samtidig er der i flere partnerskaber ikke arbejdet systematisk med hverken de uformelle eller formelle strukturer for konflikt-håndtering. I partnerskaberne har der været udfordringer af både forudset og uforudset karakter, hvilket næppe kan overraske. Udfordringerne spænder over bl.a. projektforsinkelser, geografiske afstande, mangel på kontinuitet i partnerskaberne samt i særdeleshed konfliktfyldte kulturmøder.

I forhold til forsinkelser af projektet udtaler et partnerskab:

"Væsentligste udfordring har været en forsinkelse af opstartsprocessen".

Et andet partnerskab udtrykker det således:

"Størst udfordring er frivillige kontra det kommunale/statslige system, som er trægere. F.eks. har partnerskabet endnu ikke (12. juni!) fået svar på statusevaluering og dermed tilsagn om penge for 2015. Dette sætter initiativerne i stå og kan være meget demotiverende for de frivillige".

Forsinkelser kan sætte aktiviteter i stå, skabe ressourcensikkerhed og cementere forskelle mellem små og store aktører.

Den fysiske placering af partnerne i forhold til hinanden kan også give problemer i samarbejdet.

"Det kan være en udfordring, at vi geografisk er placeret i forskellige dele af landet – det betyder, at der skal ydes en ekstra indsats for at sikre, at al information kommer rigtigt afsted, når det er nødvendigt".

Flere partnerskaber peger på, at udskiftning i partnerskabet eller ustabile projektmedarbejdere kan give udfordringer, som besværliggør samarbejdet. Der er med andre ord en personafhængighed i projekterne i forhold til stabilitet, hvilket ikke er et overraskende fund set ud fra andre studier af partnerskaber og projektlitteraturen generelt set.

"Vi har svært ved at sikre kontinuitet i partnerskabskredsen [...]".

"Følgende udfordringer kan opleves som udfordringer på partnerskabsniveau: [type af partnerskab] har meget "ustabile" "medarbejdere", dvs. brugerinstruktører".

"I starten af projektet var der et skift på projektlederposten, da der skulle ansættes en person til stillingen. Det har medført, at der først har siddet en midlertidig projektleder og derefter den nuværende. Som følge af dette skift har partnerskabet måtte finde et nyt ståsted".

Særligt mødet mellem forskellige kulturer har givet udfordringer i partnerskaberne bl.a. på grund af forskellige dagsordener og interesser blandt partnerne. Sådanne kultur møder kræver god tid og løbende dialog, sådan at partnerne får mulighed for at lære hinandens kompetencer at kende for dermed at kunne sætte pris på og udnytte disse fremadrettet.

"Det har været en udfordring at lære hinandens kompetencer at kende. Det er håndteret ved, at vi løbende kommunikerer og giver udtryk for vores spørgsmål og synspunkter".

"Derudover arbejder vi i partnerskabet ud fra to forskellige begrebsverdener, der fordrer, at vi afsætter tid til at forstå den anden part og dennes måde at arbejde på, for at udbyttet af partnerskabet vil kunne blive rigt. Måden, det kan komme til udtryk på, kan være ved forskellige opfattelser af, hvad der ville kunne lade sig gøre [...] Disse udfordringer bliver forsøgt håndteret ved at afsætte god tid på både styregruppe- og arbejds møder til at lufte mulige udfordringer".

"Der har været en udfordring at lave en fælles kommunikations-/pressestrategi, der kan rumme alle de forskellige partners interesse. Det er blevet håndteret ved at holde individuelle møder, hvor et fælles fodslag igen er blevet stadfæstet".

"Der har i starten været en lille udfordring i at skulle skabe fælles fodslag, hvor det til tider har været svært at lægge egeninteresser på hylden og arbejde kun med det fælles projekt. Dette problem er blevet løst ved dialog og italesættelse af problemet. Der har været forskel i partners erfaring med sådan partnerskaber, samt forskelle i størrelse af partnerne".

Uenighederne er i flere tilfælde udsprunget af tvister mellem forskellige led i partnerskabskredsen, såvel internt som eksternt, hvor f.eks. ledelsen/styregruppen har foretaget dispositioner, resten af projektmedarbejderne ikke har været enige i.

"I et af partnerskaberne har der været uenighed mellem ledelsen og medarbejdernes ønsker, efter at vi fremlagde virksomhedens sundheds-

profil. Vi er meget enige med medarbejderne, men kan ikke tvinge indsatsen igennem uden ledelsens opbakning. I de øvrige partnerskaber har vi ikke oplevet samme udfordringer, dels fordi vi har lært af de første erfaringer, og vi er blevet mere skarpe på at få afstemt forventningerne, og virksomhederne er meget forskellige".

"Program-styregruppen har foretaget nogle dispositioner, hvor baglandet ikke har været taget tilstrækkeligt i ed. Etablering af tænketanke har været en løsning, hvor der har været sikret en bottom up-prioritering ifht. udvikling af vores projektportefølje".

Et partnerskab udtrykker på denne baggrund et ønske om udvikling af tiltag, der sikrer en optimal håndtering af eventuelle fremtidige uenigheder:

"Der er et behov for afklaring af, hvordan eventuelle fremtidige tvister og uenigheder håndteres – ud over at de håndteres i styregruppen".

Mange partnerskaber melder dog også om, at samarbejdet har været konfliktfrit, og der peges i denne forbindelse på faktorer som tæt daglig kontakt, rettidighed, åbenhed og dialog, for at tvister kan undgås.

"Dialog og åbenhed har indtil videre karakteriseret partnerskabsprojektet og indtil videre ikke skabt konflikter".

"Ingen mærkbare konflikter. Tror, det hidtil er lykket at navigere udenom ved simpelthen at komme dem i forkøbet".

"Partnerskabet har på nuværende tidspunkt ikke oplevet konflikter mellem partnerne. Den tætte daglige kontakt mellem koordinatoren og alle projektets parter giver mulighed for direkte håndtering af eventuelle tvister".

7. Vedligeholdelse af partnerskabet

Tabel 7. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til vedligeholdelse af partnerskabet

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
I partnerskabet bliver både de fælles og de individuelle bidrag anerkendt...	3 %	0 %	3 %	29 %	66 %
Det er muligt løbende at foretage udskiftninger i partnerkredsen...	3 %	9 %	37 %	23 %	29 %
Partnerskabet kan dokumentere virkningerne af de aktiviteter, der bliver iværksat...	0 %	3 %	14 %	43 %	40 %
Partnerskabet genererer viden og erfaringer med henblik på at videreføre aktiviteterne efter projektperioden...	0 %	3 %	6 %	20 %	71 %
Der er behov for og et ønske om at fortsætte det nuværende samarbejde mellem partnerne...	0 %	0 %	29 %	20 %	51 %
Der er behov for og et ønske om at fortsætte samarbejdet efter projektperioden...	0 %	0 %	29 %	31 %	40 %
Det er muligt at rejse de nødvendige ressourcer til at vedligeholde partnerskabet efter projektperioden...	3 %	3 %	66 %	14 %	14 %

Der ses flere tendenser i besvarelserne omkring vedligeholdelse af partnerskabet, men overordnet set viser besvarelserne en generelt positiv holdning blandt respondenterne. En stor andel svarer, at de enten er overvejende enige eller helt enige, hvad angår anerkendelse af både fælles og individuelle bidrag i partnerska-

bet (95 %), dokumentation af iværksatte aktiviteter (83 %) og oparbejdelse af viden og erfaringer med henblik på videreførelse af aktiviteterne efter projektperioden (91 %). I forhold til behovet for og ønsket om at fortsætte det nuværende samarbejde mellem partnerne svarer 71 % af partnerskaberne, at de enten er overve-

jende enige eller helt enige heri. En lige så stor andel (71 %) er overvejende enige eller helt enige i, at der er behov for samt et ønske om at fortsætte samarbejdet efter projektperioden. I begge tilfælde svarer 29 % af partnerne, at de hverken er enige eller uenige. Hvad angår muligheden for løbende at foretage udskiftninger i partnerkredsen, er 52 % overvejende enige eller helt enige, mens 37 % hverken er enige eller uenige. Kun 28 % er overvejende enige eller helt enige, når de bliver spurgt om, hvorvidt det er muligt at rejse de nødvendige ressourcer til at vedligeholde partnerskabet efter projektperioden.

Mens de adspurgte altså i høj grad mener, at partnerskaberne skaber viden og erfaringer med henblik på at videreføre aktiviteterne efter projektperioden, er der tilsyneladende større usikkerhed omkring de ressourcemæssige muligheder for at videreføre det påbegyndte samarbejde. De kvalitative kommentarer tyder imidlertid på, at denne usikkerhed først og fremmest skyldes, at de fleste partnerskaber stadig er i den indledende fase (se nedenstående). Det er iøjnefaldende, at blot halvdelen af de adspurgte vurderer, at det er muligt at foretage løbende udskiftninger i partnerkredsen.

Centrale temaer vedrørende vedligeholdelse efter projektperioden

De kvalitative kommentarer omkring vedligeholdelsen af partnerskaberne viser overvejende en stor interesse for at videreføre samarbejdet efter endt projektperiode, hvilket allerede på dette tidlige tidspunkt i partnerskabernes levetid tegner et positivt billede i forhold til at få videreført de igangsatte aktiviteter (i en eller anden form) efter projekternes levetid.

"Vi ønsker, at partnerskabet skal fortsætte efter projektperioden, da vi allerede nu kan se, at partnerskabet bidrager med aktiviteter, som ingen tidligere har kunnet tilbyde, og som bidrager til at fremme borgernes sundhed. Ligeledes bidrager partnerskabsprojektet til at forbedre samarbejdet mellem partnerne – et samarbejde, som vi ønsker fortsætter efter perioden [...]"

"Det er klart et stort ønske fra alle parter at fastholde projektet efter projektperioden [...]"

"Vi ser meget gerne, at partnerskabet fortsætter efter projektperioden [...]"

Trods forhåbninger om at kunne fortsætte samarbejdet peger flere partnerskaber dog også på, at det endnu er for tidligt at komme med en vurdering af, om partnerskabet kommer til at fortsætte efter projektperioden.

"Dette emne har ikke været drøftet, men vil være relevant senere i perioden"

"Dette har partnerskabet endnu ikke drøftet"

"Vi er endnu tidligt i forløbet med partnerskabet og først ved at lancere den første kampagne"

Gode resultater synes at være en vigtig parameter for et ønske om at fortsætte partnerskabsaktiviteter.

"Vi håber, at vores resultater bliver så gode, at de taler for sig selv, således at virksomhederne ønsker en sundhedsfaglig medarbejder tilknyttet fremover"

"Virkningerne kan ikke dokumenteres endnu. Samarbejde efter projektperioden har ikke været drøftet endnu, men der er god grobund for et fremtidigt samarbejde"

Økonomi nævnes dog af langt størstedelen af partnerskaberne som den mest dominerende barriere for en mulig fortsættelse af partnerskabet efter projektperioden.

"På nuværende tidspunkt er det ikke muligt at vide, om de nødvendige ressourcer til en fortsættelse af projektet kan lade sig gøre"

"Hvis de planlagte projekter bliver en succes, og der kan rejses økonomiske midler til at fortsætte partnerskabet efter udløb af projektperioden, er en fortsættelse af partnerskabet bestemt en mulighed"

"[...] men det er endnu ikke klarlagt, hvordan den økonomiske del skal løses".

"Partnere har forsøgt at søge forskellige fonde om nye midler, men har desværre fået afslag. Dette forsøges igen over for andre fonde".

"[Navn på partner] har ikke en forventning om, at kommunen vil have mulighed for at rejse de nødvendige ressourcer for, at partnerskabet fortsætter ud over projektperioden".

Med den mulige begrænsning, der ligger i partnerskabsprojektets tidsmæssige og økonomiske rammer, ønsker mange partnerskaber med deres projekter at sikre, at de planlagte aktiviteter og indsatser sikres en blivende forankring, som der vil kunne blive draget vedblivende nytte af.

"[...] vores mål i første omgang er at levere noget, der skaber værdi for [projektets målgruppe] i praksis og derfor gerne skulle kunne fortsætte uden partnerskabet".

"[...] partnerskabets udmøntning er undervisningsmaterialer, der vil kunne benyttes i flere år fremover".

I flere partnerskaber bruges et begreb om "forankring" til at definere det arbejde, der gøres for at skabe vedblivende samarbejdsstrukturer.

"Partnerskabet har stor fokus på at høste viden med henblik på at sikre sig en forankring efter projektperioden".

"Vi har et håb om, at en del af de mange lokale [navn på projektet]-grupper bliver driftsmæssigt forankret i stedlige kommuner efter projektperioden".

I nogle partnerskaber er forankring knyttet til et ønske om samtidig at oparbejde tilstrækkelig fleksibilitet til at kunne ændre og nytænke inden for rammerne af de forankrede strukturer.

"Fordi vi bevidst arbejder med forankring fra projektstart, så forventer vi, at denne bevilling får skabt vedblivende samarbejdsstrukturer. Der dog til enhver tid kan udvides og forandres, i takt med ændringerne i det lokale civilsamfund".

"Partnerskabet håber, at de aktiviteter, der skabes i projektperioden, kan videreføres efter projektets afslutning, og man derved kan sikre, at de erfaringer, man har gjort sig, bliver brugt efterfølgende".

8. Partnerskaber- nes rækkevidde

Tabel 8. Besvarelser blandt partnerskaberne i relation til rækkevidde

<i>Hvor enig er du i nedenstående udsagn?</i>	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig
Partnerskabet har gjort det muligt at eksperimentere med løsninger, som ellers ikke ville være blevet afprøvet...	3 %	0 %	0 %	11 %	86 %
Partnerskabet gør en forskel på flere områder samtidigt...	3 %	0 %	0 %	23 %	74 %
Partnerskabet adresserer en sundhedsudfordring, som partnerne kun vanskeligt ville kunne adressere hver for sig...	3 %	0 %	3 %	15 %	79 %

Besvarelserne omkring rækkevidde viser en meget positiv holdning blandt partnerskaberne. Langt størstedelen af partnerskaberne er overvejende enige eller helt enige i, at partnerskabet har gjort det muligt at eksperimentere med løsninger, som ellers ikke ville være blevet afprøvet (97 %), at partnerskabet gør en forskel på flere områder samtidigt (97 %), og at partnerskabet adresserer en sundhedsudfordring, som partnerne kun vanskeligt ville kunne adressere hver for sig (94 %). Særligt muligheden for at eksperimentere med nye løsninger er mange partnerskaber helt enige i (86 %).

Centrale temaer vedrørende rækkevidde

Størstedelen af kommentarerne omkring rækkevidde viser, at partnerskabsprojekterne sær-

ligt giver partnerne mulighed for at få et større kendskab og en mere direkte adgang til de relevante målgrupper.

"[Navne på partnere] har fået viden omkring målgruppen og kulturen på [projektets arena] – større forståelse for udfordringer omkring implementering af sundhedstiltag på [projektets arena]".

"Partnerskabet har helt klart bidraget til at udvikle de enkelte partnerses tilgang til aktiviteter og målgrupper og skabt gode synergier partnerne imellem i ambitionen om at bidrage til de nationale mål for danskernes sundhed".

"En væsentlig effekt vil være at samle viden om målgruppen og dens incitament til at deltage og bidrage i længerevarende fællesskaber".

"Samtidig har [navn på partner] stillet deres platform til rådighed, hvilket betyder, at partnerskabet er kommet ud til rigtig mange danskere og ikke mindst nye målgrupper".

"Det er helt bevidst, at både [navne på partnere] er repræsenteret i partnerskabet. Derved står vi med et stærkere budskab og når bedre ud til målgrupperne".

I forlængelse heraf nævner mange partnerskaber tillige succesen med, at partnerskabsprojektet ved at arbejde tværfagligt og tværsektorielt trækker på flere kompetencer og erfaringer, fordi hver partner bidrager med et særligt fokus. Dette resulterer i indsats, som er bedre og mere bredt favnende, end hvad de enkelte partnere ville kunne have præsteret alene.

"Partnerskabet har været med til at skabe et særligt fokus på et område, som trænger til en særlig indsats, og som netop partnerne bag projektet kan skabe nye løsninger til, da der er en direkte kontakt til målgruppen via partnerskabet. Partnernes viden er med til at skabe løsninger på tværs og sikre, at der er høj kvalitet i leverancen til [projektets navn]".

"Ved at arbejde tværfagligt og tværsektorielt kan vi arbejde langt mere helhedsorienteret, idet vi sammen skaber ressourcer til at favne langt bredere, end nogle af os ville kunne på egen hånd eller i vores egen organisation".

"Partnerskabet favner utroligt bredt og rummer forskellige kompetenceområder og faglige styrker. Dette er blandt andet styrken i projektet, idet det tydeligt viser sig, at vi kan skabe bedre løsninger sammen".

"[...] med andre midler og ressourcer skabes der nye tværgående løsninger, der overskrider de enkelte partners kompetencer og råderum. Via det [partnerskabets referencenavn] opsamles

denne nye viden og udvikles nye kompetencer og råderum".

To partnerskaber beskriver partnerskabets rækkevidde ved at sige, at samarbejdet *"har udfordret [os] til at vælge nye veje og søger på den måde at løse problemer, der ikke allerede er løst. Vi er i den forbindelse afhængige af hinandens kompetencer og netværk"*, og at samarbejdet *"fremover overskrider grænser og tænker i alternative løsninger, der udfordrer den traditionelle tænkning"*.

Således pointeres vigtigheden i projektets format i forhold til udfordring af eksisterende rammer for gennem både ny og gammel viden og erfaringer at kunne iværksætte nye tiltag, der ikke har været afprøvet før, og som derfor har potentiale til at løse eksisterende udfordringer på sundhedsområdet.

Slutteligt nævner flere partnerskaber, at det på nuværende tidspunkt er for tidligt at vurdere partnerskabets rækkevidde.

"Det er endnu meget tidligt i projektet at vurdere dette. Potentielt kan dette projekt få en stor rækkevidde og bidrage til at fremme det tværsektorielle samarbejde".

"Det er ikke muligt for os at vurdere efter kun 6 mdr. projektperiode".

"Det er på nuværende tidspunkt for tidligt at vurdere succes".

"Partnerskabet har givet et rum, hvor hver bidragsyder kan spille ind med deres kompetencer. Det er på nuværende tidspunkt et meget spædt stadie i projektet til at sige, om det lykkes eller ej – men hver part har haft gavn af de andres viden og skabt en større fælles forståelse af de udfordringer og værdier, der ligger i projektet".