

Sundhed gennem samarbejde

En kvalitativ undersøgelse af 10 partnerskaber
i den lokale og regionale forebyggelse

Holger Højlund og Ditte Heering Holt

CBS



DEPARTMENT OF MANAGEMENT,
POLITICS AND PHILOSOPHY

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Sundhed gennem samarbejde

En kvalitativ undersøgelse af 10 partnerskaber i den lokale og regionale forebyggelse

Holger Højlund og Ditte Heering Holt

© Forfatterne 2019

Sats og opsætning: Forfatterne

ISBN: 978-87-7071-051-0

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller i virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indhold

Forord 5

1. Resumé 7

2. Baggrund for regeringens partnerskabsstrategi 11

3. Forskningsspørgsmål og metode 13

4. Hvad kan et partnerskab? 15

5. Hvordan bidrager partnerskaber til involvering af målgrupper? 19

6. Hvordan etablere et fælles fokus i partnerkredsen? 27

7. Hvordan bruges viden? 33

8. Hvilken læring kan deltagerne tage med videre? 39

9. Konklusion 43

10. anbefalinger 45

11. Referencer 47

12. Uddybende metodisk appendiks 53

Forord

Interessen for partnerskaber i den private og offentlige sektor samt på det frivillige område er vokset de seneste årtier, således også interessen for tværgående partnerskaber. Typisk består et tværgående partnerskab af parter, der mødes om en velfærdsopgave med et udviklingspotentiale. Det kan være en skole, en SFO og to idrætsforeninger, der sammen formulerer et tilbud til børn, som ikke bevæger sig nok i fritiden. Eller det kan være Ældre Sagen, der sammen med kommunen organiserer frivillige besøgsvenner på det lokale plejehjem. Ofte vil der være tale om aktører med samme målgruppe og indsatsområde, men med forskellige tilgange til opgaven, hvilket gør partnerskabet velegnet som et mødested for vidensudveksling og innovation.

Denne rapport præsenterer erfaringer hentet i tværgående partnerskaber på sundhedsområdet. Med fokus på organisering er vores håb at byde ind med nye perspektiver på de ledelsesmæssige håndtag, der kan drejes på.

Rapporten er del af en større evaluering af 37 partnerskaber. Som baggrund for rapporten har forskere fra henholdsvis Statens Institut for Folkesundhed (SIF) på Syddansk Universitet og Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (MPP) på Copenhagen Business School undersøgt 10 partnerskaber i dybden. Vi har gennemført interviews med projektgrupper, projektledere og nøglepersoner samt observeret det arbejde, der har fundet sted i projekt- og styregrupper.

Rapporten belyser tværgående resultater fra de 10 partnerskaber med fokus på at afdække de erfaringer, de involverede har gjort sig i projektperioden. Formålet med rapporten er at fremhæve erfaringspunkter på tværs af de undersøgte partnerskaber. Vi håber på denne baggrund at inspirere andre, der ønsker at arbejde med partnerskaber inden for forebyggelse og sundhedsfremme.

I sig selv er rapporten resultat af et partnerskab. Der er tale om et samarbejde mellem to individuelle forskningsmiljøer, hvor vi har søgt at kombinere et sundhedsfagligt og ledelsesfagligt perspektiv på partnerskabsorganisering. En sådan kombination er ikke tidligere set i et studie af så mange sundhedspartnerskaber på én gang: En unik mulighed for at sammenholde mange personers erfaringer. Vi ønsker med denne rapport at pege i retning af en ny strategisk opmærksomhed i forbindelse med brugen af partnerskaber på sundhedsområdet.

God læselyst!

Holger Højlund og Ditte Heering Holt

Januar 2019

1. Resumé

Med strategien "Sundere liv for alle" lancerede den daværende S-R-SF-regering i 2014 syv nationale mål for folkesundhed. Sammen med de nationale mål udmøntede Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse en pulje på 120 millioner kroner til etablering af regionale og lokale partnerskaber på forebyggelsesområdet. I alt 37 partnerskaber fik midler fra puljen. Partnerskaberne havde en løbetid på et til fire år, sådan at de sidste partnerskaber blev afsluttet ved udgangen af 2017.

Med strategien fulgte en invitation til alle – aktører i civilsamfundet, private virksomheder samt offentlige institutioner og myndigheder – om at bidrage til forebyggelsesarbejdet via partnerskaber. Ministeriet udbød en fireårig partnerskabspulje på 120 millioner kroner. I alt fik 37 partnerskaber støtte, hvilket gør puljen til den største satsning i forhold til partnerskabsbaserede interventioner på folkesundhedsområdet i Danmark.¹

Denne rapport bygger på en undersøgelse af ti udvalgte partnerskaber. Undersøgelsen er koncentreret om aktiviteter og processer i partnerskaberne. Partnerskaberne er blevet fulgt i perioden 2014-2017. Skriftlige kilder er kombineret med observationsstudier samt semistrukturerede enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews. Formålet med undersøgelsen har været at blive klogere på de ledelses- og styringsproblematikker, der opstår, når partnerskaber udfordrer traditionelle organisatoriske og faglige grænser.

Fire forskningsspørgsmål har været centrale. Spørgsmålene omhandler organisatoriske temaer knyttet til en brug af partnerskaber. De fire forskningsspørgsmål lyder:

- 1) Hvordan bidrager partnerskaber til involvering af målgrupper?
- 2) Hvordan etableres et fælles fokus i partnerkredsen?
- 3) Hvordan bruges forskelligartet viden?
- 4) Hvilken læring kan tages med fra partnerskabsorganiseringen?

Med udgangspunkt i data vil rapporten drage tværgående konklusioner med bud på fremtidige opmærksomhedspunkter i forhold til en brug af partnerskaber på sundhedsområdet.

Med rapporten er der tale om et stykke uvildigt forskningsarbejde, som i henhold til en aftale med Sundheds- og Ældreministeriet tilbyder et selvstændigt forskningsmæssigt blik på partnerskaber. Rapporten afspejler således hverken ministeriets vurdering af de valgte modeller for samarbejde eller en effektevaluering i snæver forstand af de gennemførte aktiviteter. Analyserne og konklusionerne er ene og alene forskernes, og der er tale om en bred tilgang, hvor de empiriske fund er holdt over for viden fra litteraturen om partnerskabsorganisering.

Hvad siger litteraturen om partnerskaber?

I litteraturen om partnerskaber sættes samarbejdsværdier op over for kontrakter. Partnerskaber er præget af andre tillidsrelationer end samspil baseret på kontrakter. Hvor kontrakter er præget af kortsigtet involvering mellem parter – og ofte også relativt veldefinerede ydelsesudvekslinger uden

¹ Oprindeligt modtog 38 partnerskabsprojekter støtte, men ét partnerskab blev aldrig iværksat. Sammenlagt uddelte puljen 103.486.398 kr. fordelt på de 37 partnerskaber.

ambitioner om at involvere parterne bredere end den specifikke opgaveløsning – så er partnerskaber modsat baseret på mere forpligtende værdier om dialog og udvikling (Højlund, 2014b).

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

Den ovenstående definition er inspireret af forskning i social innovation (se eksempelvis Mulgan et al., 2007). Definitionen har ikke til formål at fungere som en standard, som partnerskaber kan holdes op mod, men en definition peger i retning af, hvad det er vigtigt at være opmærksom på. Som forudsat i definitionen vil parter, når de indgår i et partnerskab, gøre det med henblik på dialog. Samtidig vil parter i partnerskaber lægge vægt på udvikling. Forskning har vist, at partnerskaber i vid udstrækning bliver brugt på komplekse områder, hvor de involverede parter ønsker at opbygge en gensidig tillid med henblik på at udvikle løsninger med inddragelse af borgerne (Teisman, 2005; Højlund, 2011; Sørensen & Torfing, 2011; Agger & Torzten, 2015).

Fire resultater fra undersøgelsen

Fire resultater kan fremhæves fra undersøgelsen.

Et første resultat angår *involvering af målgrupper*. Her viser de gennemførte interviews, at der i partnerskaber i vid udstrækning trækkes på en faglig forankret viden i forhold til målgrupper. Vigtig viden er trukket ind fra relevante fagmiljøer, hvorefter der er sket en konkretisering af den indhentede viden med henblik på en eksperimenterende tilgang. Vi kan med udgangspunkt i erfaringerne fra de besøgte partnerskaber pege på vigtigheden af tydelige infrastrukturer for involvering baseret på allerede etablerede involveringsformer koblet med nye og mere eksperimenterende former. Et sådant budskab er understøttet af fund i den nyeste organisationssociologi om infrastruktur i netværk (Larkin, 2013).

Et andet resultat angår *fælles fokus*. Her peger data fra de undersøgte partnerskaber på vigtigheden af stabilitet i partnerkredsen. Det er ikke sådan, at samtlige partnerskaber har haft de samme partnere gennem hele projektperioden. Men det generelle billede har været stabilitet, og kun i få partnerskaber har organisationer været udskiftet, dog har der for flere partnerskabers vedkommende været udskiftning i personkredsen. I forhold til at opbygge og bevare et fælles fokus peger viden fra partnerskaberne på, at både personkreds og strukturer spiller en rolle for en forankring af aktiviteter. I partnerskaber, hvor man har haft positiv politisk og administrativ bevågenhed, har man ikke overraskende haft lettere ved at bevare et fokus end i partnerskaber, hvor det modsatte har gjort sig gældende.

Et tredje resultat fra undersøgelsen angår *brug af viden*. En stor del af partnerskaberne har foruden målsætninger knyttet til et eller flere af de syv nationale mål for folkesundhed haft selvstændigt definerede strategier for brug af viden. Her er billedet, at de fleste partnerskaber har trukket på flere kilder af viden, hvor særligt de store partnerskaber har haft eksplicite strategier for en inddragelse af viden. For samtlige undersøgte partnerskaber gælder det, at en inddragelse af eksempelvis videnskabeligt baseret viden og generaliserede erfaringer udefra har vedrørt de sundhedsfremmende aktiviteter og ikke selve organiseringen. I forhold til organiseringsdelen har parterne trukket på erfaringer fra tidligere projekter og praktisk knowhow, som det blev formuleret i et af de besøgte partnerskaber.

Et fjerde og sidste resultat angår, *hvilken læring der kan tages med fra partnerskaberne*. Undersøgelsen har ikke direkte fokuseret på aktiviteter i en overgang fra projekt til varig organisering. Den har nærmere søgt indikationer på en forankret læring hos de involverede. Det kan konkluderes, at der i de undersøgte partnerskaber har fundet en læring sted, som de involverede har mulighed for at bære med sig i fremtidige aktiviteter. I flere partnerskaber peger interviewpersonerne på en langsigtet læringsgevinst.

I rapporten vil partnerskaber blive diskuteret som et supplement til traditionel organisering. At dømme ud fra de indkomne erfaringer gør partnerskaber det muligt at involvere borgerne og skabe ramme for andre og mere eksperimenterende typer samspil end de gængse i sundhed.

Rapportens opbygning

Rapporten består af en tre dele og en konklusion. Først redegøres for den politiske baggrund for regeringens partnerskabsstrateg, og udvalgte teorier om partnerskabsorganisering præsenteres. Dernæst følger rapportens analysedel, hvor fund fra den kvalitative undersøgelse præsenteres. Disse resultater understøttes af interviewcitater og mindre casebeskrivelser. Til sidst følger en tredje og sidste del bestående af konklusion og anbefalinger.

Rapporten anlægger en praksisnær vinkel på partnerskabsorganisering: Hvad fortæller de involverede om eget arbejde i partnerskaber? Hvilke organisatoriske og strategiske erfaringer har de gjort sig? Skåret ind til benet er rapportens fokus på deltagelse samtidig et fokus på partnerskabsskabelse. Det vil sige på de konkrete processer og aktiviteter, som deltagere i et partnerskab bevæger sig igennem, når de går fra at være parter på papiret til at træde i karakter som faktiske partnere. I litteraturen tales der om, at kontrakter forpligter to eller flere parter på en bestemt opgaveløsning. Et partnerskab er snarere et åbent løfte mellem parter om fremtidige gensidige forpligtelser og engagement (Andersen, 2006).

2. Baggrund for regeringens partnerskabsstrategi

En bredere baggrund for regeringens partnerskabsstrategi fra 2014 kan findes i den generelle orientering i retning af samarbejde, som har fundet sted fra begyndelsen af årtusindet. Flere velfærdsområder har oplevet en stigende interesse for partnerskabet som organiseringsform.²

På sundhedsområdet er partnerskabsorganisering blevet introduceret ad flere omgange. De første tanker sås i VK-regeringens sundhedsudspil fra 2002, "Sund hele livet" (Regeringen, 2002), hvor partnerskaber blev diskuteret i forhold til forebyggelse og sundhedsfremme. Siden har skiftende regeringer gjort sig til talsmænd for samarbejds løsninger i forskellige grene af sundhedsvæsenet, eksempelvis med sloganet "Patienten i centrum", hvor nye typer involvering af borgerne har været betinget af tværgående samarbejde (Knudsen & Højlund, 2010; Kjær & Pedersen, 2010). Med strukturreformen i 2007 fik kommunerne ansvar for forebyggelses- og sundhedsfremme. Her var argumenterne, at kommunerne var tæt på borgerne, og at forebyggelse beroede på tværgående samarbejde (www.sst.dk). Denne tilgang har også været fremherskende hos Kommunernes Landsforening i eksempelvis et inspirationsoplæg om "Offentligt-privat samarbejde på det kommunale sundhedsområde" (2011). I oplægget diskuteres samarbejde om sundhedscentre, og det konkluderes, at kommunerne inden for rammerne af et offentligt ansvar for sundhedsvæsenet gør brug af en mangfoldighed af private og selvejende aktører til konkret at løfte opgaverne. I Kommunernes Landsforening har samarbejde desuden været et centralt princip i en målsætning om "Det nære sundhedsvæsen" (Kommunernes Landsforening, 2012). I en række senere udspil har samarbejde været hjørnesten i en ambition om lokal forankring af den forebyggende og sundhedsfremmende indsats (Statens Institut for Folkesundhed, 2014). Dernæst har samarbejde været en central målsætning i regionernes "Sundhed for alle - Vision for bæredygtigt sundhedsvæsen" (Danske Regioner, 2017). Endelig har Ugebrevet Mandag Morgen i den hidtil største undersøgelse af "Danskernes holdning til sundhedsvæsenet" afdækket samarbejde som en central markør for danskernes tilfredshed i forhold til den behandling, de møder (Mandag Morgen, 2016).

Samlet set kan det konstateres, at partnerskabsorganisering har været et tema på den sundhedspolitiske dagsorden fra årtusindeskiftet og frem.

Partnerskabsstrategiens udformning

Som direkte anledning til regeringens partnerskabsstrategi i 2014 lå rapporten "Vi kan leve længere og sundere" fra Forebyggelseskommissionen (2009), hvor princippet om arenaspecifikke indsatser blev præsenteret. Et nærmere kig på partnerskabsstrategien viser, at strategien blev igangsat som en pulje, hvor 37 lokale, regionale og nationale partnerskaber blev udvalgt inden for rammerne af midler på 120 millioner kroner. De udvalgte partnerskaber involverede et bredt udsnit af aktører fra både den private, frivillige og offentlige sektor. Partnerskabernes aktiviteter afspejlede

² Flere forskere har peget på en udvikling i retning af tværgående samarbejde. Eksempelvis har undersøgelser af arbejdsmarkedspolitikken og byggeriet peget på samarbejde på tværs af sektorer (Madsen et al., 2017). Samarbejdsmodeller er identificeret på det sociale område (Hardis, 2004), på daginstitutionsområdet (Højlund et al., 2009; Højlund & Biil, 2014), på folkeskoleområdet (Bjerg & Vaaben, 2015; Larsen, 2018) og på andre områder (Højlund, 2004; Ejsersbo & Greve, 2014; Brogaard & Petersen, 2014).

nye indfaldsvinkler og tilgange til sundhedsfremme og forebyggelse. Der var i flere partnerskaber målsætninger om at involvere de deltagende målgrupper på nye måder. Desuden var der fokus på udvalgte mål for danskernes sundhed. Disse mål var hentet fra en national plan om "Sundhed for alle – Nationale mål for danskernes sundhed de næste 10 år", hvor syv mål for folkesundheden blev lanceret. Målene var: 1) Den sociale ulighed i sundhed skal mindskes, 2) flere børn skal trives og have god mental sundhed, 3) flere voksne skal trives og have god mental sundhed, 4) flere skal vælge et røgfrit liv, 5) færre skal have et skadeligt alkoholforbrug, 6) færre børn skal være overvægtige, og 7) flere skal bevæge sig mere i hverdagen (Regeringen, 2014). Med de syv nationale mål som baggrund blev de 37 partnerskabsprojekter udvalgt, så de repræsenterede bredt, om end med flest partnerskaber inden for områderne social ulighed og mental sundhed (Holt et al., 2019).

Samtlige af de udvalgte partnerskaber havde henholdsvis udvikling og læring som fokuspunkter, hvilket svarede til regeringens målsætning med partnerskabsstrategien:

Partnerskaber skal skabe synergi og inspiration, der kan deles på tværs af geografi, målgrupper og organisationer og dermed inspirere til at igangsætte endnu flere handlinger, der gør flere sundere. (Regeringen, 2014, s. 23)

Ønsket fra regeringen var, at de udvalgte partnerskaber skulle eksperimentere med anderledes involveringsformer og tværgående løsninger i sundhed. Partnerskaberne skulle, som det hed, "fungere som udviklingslaboratorier for nye idéer og veje til at opnå en bedre sundhed for alle (...)" (Regeringen, 2014, s. 5). Samtidig var det et væsentligt hensyn, at nye aktører blev inddraget i indsatsen. Således var det et kriterium for tildelingen af midler, at det enkelte partnerskab i større eller mindre udstrækning involverede parter fra civilsamfundet, den private sektor og det offentlige. Det var et krav fra politisk side, at partnerskaberne havde et fokus på tværgående involvering og involvering af den enkelte:

Det kræver en indsats, der går på tværs af sektorer, og som involverer den enkelte, civilsamfundet, erhvervslivet og brancheorganisationer i meget højere grad, end det er tilfældet i dag. (Regeringen, 2014, s. 20)

På nuværende tidspunkt er partnerskabspuljen gået ind i en afsluttende fase. Samtlige af de igangsatte partnerskaber er enten afsluttet eller overgået til egenfinansiering. Det giver god mening at spørge til de erfaringer, deltagerne har gjort sig. Hvad har de rent faktisk lært, og hvad kan de give videre til andre, der ønsker at eksperimentere med partnerskabsorganisering?

3. Forskningsspørgsmål og metode

Analysen er foretaget af forskere fra Copenhagen Business School og Statens Institut for Folkesundhed, SDU. Forskerne har fulgt partnerskaberne i tre år. Som baggrund for analysen indgår data fra 10 udvalgte partnerskaber. Der indgår skiftligt materiale i form af projektdokumenter og evalueringsdata. Desuden er foretaget enkeltinterviews med nøglepersoner i partnerskaberne samt fokusgruppinterviews med projekt og styregrupper i partnerskaberne. Partnerskaberne er udvalgt for at opnå maksimal variation i forhold til følgende parametre:

- Antal partnere samt partnernes forskellige sektortilhørsforhold
- Geografisk rækkevidde (landsdækkende/regionale eller lokale partnerskaber)
- Geografisk repræsentativitet (alle landsdele og land/by)
- Nationale mål for folkesundhed
- Aktiviteter og mekanismer

Partnerskabets vurdering af, hvordan partnerskabet fungerer overordnet set baseret på data fra 2016-survey. Desuden er der partnerskaber, der opfylder regeringens målsætning om at være nyskabende i en eller flere af dimensionerne organisering, aktiviteter og målgruppe. I den kvalitative undersøgelse af de 10 partnerskaber er belyst forskningsspørgsmål inden for fire områder:

- 1) Hvordan bidrager partnerskaber til involvering af målgrupper?
- 2) Hvordan etableres et fælles fokus i partnerkredsen?
- 3) Hvordan bruges forskelligartet viden?
- 4) Hvilken læring kan tages med fra partnerskabsorganiseringen?

Som det kan ses, angår de fire spørgsmål organisatoriske temaer knyttet til partnerskabsorganisering. Rapporten stiller skarpt på læreprocesser og erfaringer. Der er både strategisk viden og mere praktisk knowhow at hente.

I rapporter som denne er det ikke muligt at præsentere samtlige resultater fra de bagvedliggende interviews og observationer. I rapporten er der derfor udvalgt resultater, der går på tværs af cases og altså udtrykker en vis repræsentativitet. Partnerskaberne er blevet betragtet som enkeltcases (Gerring, 2004; 2007; Lund, 2014), hvor ambitionen har været at fokusere på forhold, som gør sig gældende i det enkelte partnerskab, men som også er eksemplificeret på tværs af de 10 partnerskaber. Herved udgør hver enkelt case et selvstændigt, eksemplarisk erfaringsgrundlag, mens de andre cases understøtter en generaliserbarhed af resultaterne.

Med dybdegående undersøgelser af 10 partnerskaber søger rapporten at skabe en praksisnær og bottom-up-baseret viden om partnerskabsdynamikker og organisering. 10 cases er blevet fulgt gennem to runder kvalitativ dataindsamling i henholdsvis 2016 og 2017. Her er der gennemført kvalitative enkeltinterviews med koordinatore og projektledere og udvalgte partnere, fokusgruppinterviews med partnerkredsen samt observationer af møder i partnerskaberne. Der er også inddraget skriftlige kilder fra partnerskaberne.

I rapporten betragter vi partnerskaber som handlingsfællesskaber. Det betyder, at parternes reflektive kapacitet er udgangspunktet, og hvor vi derfor belyser en viden, som allerede findes i prak-

sisfeltet, med henblik på at lægge yderligere lag på de allerede eksisterende refleksioner (for den metodiske baggrund for en sådan tilgang se Dahler-Larsen, 2006, 2012; Schwandt, 2005).

Rapporten er del af en større evaluering. Læs mere om metode og den samlede evaluering i Holt et al. (2019).

4. Hvad kan et partnerskab?

Hvad kan et partnerskab? Eller rettere: Hvad kan partnerskabet virke strukturerende for, som andre typer organisering ikke strukturerer helt så godt? Svaret er, at partnerskaber er velegnede til at bringe organisationer sammen. Den eksisterende forskning fortæller, at organisatoriske partnerskaber indskriver sig i et bredere felt af samarbejdsformer, hvor formålet er at bringe organisationer sammen. Nærmere bestemt er partnerskaber udtryk for, at der etableres strukturer, hvor organisationerne har mulighed for at agere sammen, selvom de samtidig forbliver individuelle. Et partnerskab etablerer i en afgrænset kontekst en mulighed for at agere kollektivt. Partnerskabsorganisering er en variant af, hvad forskningen mere begrebsteknisk benævner metaorganisering, hybridorganisering eller slet og ret tredjeordenssystemer (Teubner, 1994; Ahrne & Brunsson, 2009; la Cour & Højlund, 2011).³

En bærende antagelse i partnerskabslitteraturen er, at parter, der indgår i partnerskaber, opnår mere ved at samarbejde end ved at agere hver for sig:

Partnerships can be defined as collaborative working relationships where partners can achieve more by working together than they can on their own. (Corbin et al., 2016)

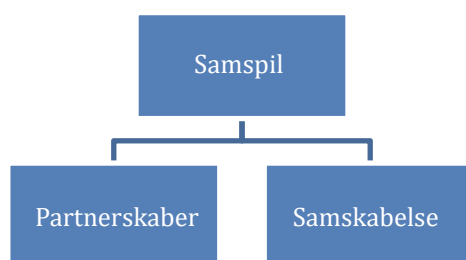
En sådan antagelse er fængende i sin enkelhed, men fortæller ikke, hvorfor parter i et partnerskab nøjes med at danne partnerskabsrelationer i stedet for at smelte helt sammen i deres arbejde. Definitionen siger heller ikke noget om, hvordan parter helt konkret indretter sig med hinanden – om de eksempelvis etablerer tillidsbaserede samspilsformer eller udformer regler og procedurer for deres partnerskab. Her er henholdsvis samspils- og samskabelsestilgangen mere konkret og interesserer sig for organisering.

En litteratur om samspil, partnerskaber og samskabelse

Samspilslitteraturen har traditionelt interesseret sig for regler og procedurer (Koppenjan, 2005, 2015), mens litteraturen om samskabelse traditionelt set har fokuseret mere på involveringsprocesser med målgruppen (Agger & Tortzen, 2015).

I samspilslitteraturen skelnes der ofte mellem formelle varianter og mere uformelle former for koordinering (Teisman & Klijn, 2005; Weihe, 2008). En sådan skelnen er ikke uproblematisk, da partnerskaber ofte vil involvere både formelle og ikke-formelle aftaleformer, som i praksis kan være vanskelige at adskille (Højlund, 2014a, 2014b; Andersen, 2006). En del forskning peger på vigtigheden af værdier som stabiliserende mekanismer frem for regler. Værdier giver fælles pejlemærker, uden at fleksibiliteten forsvinder, siger forskningen (Barr, 2007; Geddes, 2005; Torfing & Sørensen, 2011; Torfing & Ansell, 2015; Højlund, & Biil, 2015). I den procesorienterede del af litteraturen, som interesserer sig for social innovation, bliver værdier og samspil knyttet sammen med aktørers ønske om at udvikle nye løsninger på hidtil uindfrieede behov (Sanders et al., 2007).

3 For empiriske undersøgelser af tredjeordenssystemer se Højlund (2004; 2006; 2009; 2011) og Andersen (2004) samt empiriske studier af netværksfænomener i en offentlig kontekst (Mitchell, 2000; Selsky & Parker, 2005; Osborne & Brown, 2011; Grossman, 2012; Greve & Hodge, 2013; Jacobsen & Andersen, 2013; Greve & Ejersbo, 2013; Aagaard et al., 2014; Andersen et al., 2017).



Giver det mening at skelne mellem samspil, partnerskaber og samskabelse? I forskningen er samspil en bred betegnelse for mange typer samarbejde, hvor kontrakter kan være en central styringsmekanisme, men ikke behøver være det. Partnerskaber og samskabelse er to varianter af samspil.

En forskel mellem partnerskaber og samskabelse er borger- og brugerdimensionen. Partnerskaber involverer mange aktører, men ikke nødvendigvis borgere, mens samskabelsesprojekter altid vil have fokus på at involvere målgrupper. Parter i samskabelse kan f.eks. være en institution og dennes brugere, mens det i partnerskaber involverer flere organisationer. Det betyder, at der i partnerskabslitteraturen er fokus på de mere eller mindre varige strukturer for samarbejde opbygget mellem de deltagende organisationer. Samskabelseslitteraturen fokuserer mere ensidigt på spændingsfeltet mellem borgere, brugergrupper og det offentlige, sådan som det ses i det nedenstående citat.

Co-production means delivering public services in an equal and reciprocal relationship between professionals, people using services, their families and their neighbours. Where activities are co-produced in this way, both services and neighbourhoods become far more effective agents of change. (Bovaird & Loeffler, 2012)

I litteraturen om social innovation er der både fokus på borgerinvolvering og organisatoriske strukturer (Loeffler, 2009; Hagedom-Rasmussen et al., 2016; Krogstrup et al., 2017; Bason, 2010; Sørensen & Torfing, 2011; Verschuere, Brandsen, & Pestoff, 2012; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2015; Højlund, 2017). I både partnerskaber og samskabelse taler forskerne om bæredygtige og robuste løsninger. Det er muligt at mobilisere både brugere og ikke-professionelle aktører i en opgaveløsning. Derfor bliver samskabelse og partnerskabsorganisering i innovationslitteraturen knyttet sammen med idéer om brugerdrevne processer og demokratisering fra neden (Sørensen & Torfing, 2011). Andre studier afdækker både positive og negative sider af samspil, hvor udfordringer eksempelvis knytter sig til lovgivning og spændinger mellem professionelle og ikke-professionelle aktører (Andersen, 2004; Højlund, 2006; la Cour & Højlund, 2008; Dean & Villadsen, 2012). Ved samskabelse vil de ansatte forvente, at den frivillige part tilfører noget særligt til opgaveløsningen i kraft af sit tilhørsforhold til civilsamfundet. De ansatte vil forvente et supplement til den leverede velfærdsydelse – altså at den frivillige part i sine målsætninger ligner, eller i hvert fald supplerer, den offentlige part. Der opstår en slags "double bind", hvor de ansatte stiller krav om både lydighed og oprør. Den frivillige får at vide, at han eller hun skal gøre, som forvaltningen siger, men samtidig udfordre og udvise selvstændighed (la Cour, 2014; Andersen & Pors, 2017).

En litteratur om succesfaktorer ved partnerskabsorganisering

En del af litteraturen om partnerskaber interesserer sig for succesfaktorer knyttet til en brug af partnerskaber. Denne del af litteraturen har forsøgt at opstille nogle generaliserede mål med fokus på både de processuelle og strukturelle faktorer samt institutionelle og historiske faktorer (Andrews & Entwistle, 2010; Boydell & Rugkåsa, 2007; Corbin et al., 2016).

I forhold til at operationalisere mål tales der i forbindelse med partnerskabsorganisering om "the seven C's of strategic collaboration" (Austin, 2000; Reich, 2000, 2002):

1. Clarity of purpose
2. Congruency of mission, strategy, and values
3. Creation of value
4. Connection with purpose and people
5. Communication between partners
6. Continual learning
7. Commitment to the partnership.

Af disse syv faktorer er to, ifølge Reich (2000, s. 619), særligt væsentlige for, om et partnerskab er succesfuldt. Det gælder værdiskabelse (punkt 3) og løbende læring (punkt 6). Partnerskaber er med andre ord afhængige af at kunne demonstrere, at de skaber værdi både for de involverede organisationer og for samfundet mere generelt. Hvad angår læring og vidensdannelse, er det tilsvarende vigtigt, at partnerskaber betragtes som arenaer for læreprocesser med potentiale for både ventet og uventet vidensdannelse.

Supplerende har studier af partnerskaber vist, at tillid er en vigtig komponent for succes i partnerskaber (Boydell & Rugkåsa, 2007; Jagosh et al., 2015; Vallentin & Thygesen, 2016; Torfing & Ansell, 2016).

Andre studier har påvist kontekstuelle faktorer og et fokus på offentlig værdiskabelse ("public value") (Le Ber & Branzel, 2010; Stoker, 2006; Bergmann & Stöckel, 2012; Butterfoss, 2009; Høyer-Kruse, Thøgersen, Stöckel & Ibsen, 2008; Leenaars, Jacobs-van der Bruggen & Renders, 2013; Roehrich, Lewis & George, 2014; Brogaard & Petersen, 2014; Corbin et al., 2016).

5. Hvordan bidrager partnerskaber til involvering af målgrupper?

Tiden er nu kommet til at præsentere resultater fra de gennemførte interviews og observationer. Eksempler og interviewciter er udvalgt for at illustrere de tværgående fund. Et første forskningsspørgsmål angår involvering af målgrupper. Involvering kan i denne sammenhæng forstås som aktiviteter, der inddrager brugerne i processer omkring planlægning og udførelse samt i den efterfølgende evaluering. Her var partnerskaberne spredt på et kontinuum, hvor de mest involverende partnerskaber inddrog brugerne i samtlige faser fra planlægning over udførelse til evaluering, mens de mindst involverende partnerskaber kun i begrænset omfang involverede deltagerne og kun i forhold til i forvejen definerede aktiviteter.

Der er som tidligere nævnt tale om 10 udvalgte partnerskaber. De ti partnerskaber er:

Alkoholpartnerskabet – for en ansvarlig alkoholkultur
 Bæredygtigt fokus på sundhed i yderområder – via lokale partnerskaber
 Feed your brain (tidligere Mad og Sundhed på Vestegnen)
 Forum for mænds sundhed
 Jump4Fun
 Mit Gode Liv (tidligere Sundhed for kortuddannede på arbejdspladser)
 Nye Veje til trivsel og bevægelse i boligområder
 Sunde Børn og Unge i Sundere Boligområder
 Sundhed der bevæger
 Sundhedskompasset – sender dig på rette kurs

Der er tale om både store og små partnerskaber. Nogle partnerskaber har således haft flerårig levetid og et ressourcegrundlag på mellem 2-4 millioner kroner, mens andre har været kortere og har haft ressourcegrundlag på ned til 50.000-250.000 kroner, blot for at illustrere variansen i partnerskabernes størrelse og rækkevidde.

De gennemførte interviews viser, at samtlige partnerskaber har levet op til partnerskabsstrategiens målsætning om at eksperimentere med nye typer aktiviteter – herunder involvering af målgruppen. Dette er ikke overraskende, da det lå som en præmis for overhovedet at få del af de afsatte puljemidler, men ikke desto mindre vigtigt at partnerskaberne rent faktisk har levet op til, hvad de lovede i projektansøgningerne: at eksperimentere og involvere.

Et nærmere kig på processerne omkring involvering afslører tydelige forskelle. Eksempelvis har tidspunktet for inddragelse varieret. I nogle partnerskaber er der foregået inddragelse tidligt i planlægningsfasen, sådan at målgrupperne i disse partnerskaber har fået reel mulighed for at sætte retning for og bidrage til et indhold. I disse partnerskaber har strukturerne for involvering været relativt åbne.

I andre partnerskaber er der ligeledes sket en tidlig involvering, men her i forhold til aktiviteter, der har været defineret i forvejen, og målgrupperne har derfor haft afgrænsede muligheder for at påvirke de planlagte aktiviteter.

I en tredje type partnerskaber er en involvering først sket i udførelsesfasen. Involveringen er altså først sket i forbindelse med aktiviteter, som allerede var bestemt, men som dog i nogle tilfælde var mulige at påvirke – eksempelvis aktiviteter, hvor der var tilstrækkelig fleksibilitet til at ændre retning ud fra målgruppens behov og ønsker.

En fjerde type partnerskaber har været defineret af en involverende tilgang i forhold til både planlægning, udførelse og evaluering.

En balance mellem at være eksperimenterende og traditionelt involverende

Et strategisk indsatspunkt har i en række partnerskaber drejet sig om at finde en balance mellem eksperimenterende og mere traditionelle former for involvering. I disse partnerskaber har der været en oplevelse af, at det er lettere at involvere målgrupperne i traditionelle end i mere eksperimenterende aktiviteter. I disse partnerskaber har det været vigtigt at afpasse et hensyn til involvering med et hensyn til at arbejde eksperimenterende. En sådan afpasning var eksempelvis fremherskende i et partnerskabsprojekt i udsatte boligområder.

Partnerskabet "Nye veje til trivsel og bevægelse i boligområder" var et regionalt partnerskab med en målsætning om at bidrage til at øge den mentale og fysiske sundhed blandt borgere i udvalgte boligområder i København, Køge og Roskilde Kommune. De deltagende parter var store boligorganisationer, de kommunale sundheds- og omsorgsafdelinger og forskningsinstitutionen Steno Center for Sundhedsfremme. Partnerskabets vigtigste aktiviteter foregik i udsatte boligområder og havde et mobiliserende sigte: Der blev etableret aktiviteter med udgangspunkt i beboernes egne ønsker og behov. Eksempelvis blev der etableret beboerdrevne vandregupper og motionsrum samt fysiske aktiviteter igangsat på beboeres eget initiativ. Etnisk madlavning for kvinder blev startet, fordi der var ønske i målgruppen om et sådant tilbud. En tværgående målsætning i partnerskabet var at tage udgangspunkt i de styrker og ressourcer, der blev identificeret lokalt i de enkelte boligområder.

I partnerskabet "Nye veje" var en samskabende tilgang central, og målgruppen blev involveret tidligt i processen. I partnerskabet blev der arbejdet med mobilisering på flere niveauer og i forhold til flere slags aktiviteter. Samtidig havde man i partnerskabet en ambition om at være eksperimenterende. Som en nøgleperson i partnerskabet fortæller:

Det ville have været nemt at sætte nye plantekasser op og derefter måle en øget trivsel i boligområderne. Det ved vi, virker. Men i stedet har vi haft et ønske om at tænke alternativt.

I partnerskabet var der en bevidsthed om den mulige modstilling mellem inddragelse og eksperimenter:

På den måde kan der jo altid være et clash mellem noget, der skal eksperimenteres, og så noget, der skal kunne tælles. I forhold til vores fremmødetal, der havde vi jo en ambition om at komme op på 10.000 personer, og vi kom op på 14.000. Balancen mellem, hvor højt man sætter sine ambitioner, og at vi så samtidig gerne vil arbejde eksperimenterende med den her målgruppe, som jo, som sagt, nu er 100 procent frivillige.

Som udsagnet indikerer, var der et balanceringshensyn mellem at arbejde eksperimenterende og fokusere på mange deltagere, som kunne tælle i statistikken. De interviewede fortæller, at man har arbejdet aktivt med at udvikle aktiviteter rettet mod ressource- og kapacitetsopbygning hos målgrupper og lokale aktører i områderne. Man har også været inddragende:

Derfor har vi også måttet ændre vores måde at skabe aktiviteter på. Oprindeligt ville vi lave noget sammen med beboerne og samle op på ideerne og til at starte med at lave det, vi kalder en mobiliseringsaktivitet, som er fuldstændigt defineret af de professionelle. På ryggen af det skal vi så arbejde med beboerne og beboernes ideer og drive og ressourcer.

Projektgruppen fortæller, at det har været en udfordring at få deltagerne til at tage ejerskab:

... Fx ved at arbejde med beboerinddragelse kan det være rigtig svært at arbejde meget eksperimenterende med selve aktiviteten. Fordi med udgangspunkt i beboernes idéer og ressourcer der bliver det sgu ikke særligt nyskabende.

Ander partnerskaber har udtrykt lignende behov for at balancere. I flere af partnerskaberne fortæller de interviewede om en bred involvering, det vil sige en involvering af mange personer, som er sket gennem velafprøvede aktiviteter, som folk har kunnet genkende, og som derfor umiddelbar har givet mening for dem. Denne brede involvering har været etableret ved siden af en mere snæver involvering af særlige målgrupper og minoriteter.

Involvering kræver et særskilt arbejde med faglighed

I partnerskaber baseret på samskabende processer er der identificeret et særskilt behov for at arbejde med fagligheden som professionel:

Og det betyder så, at vi har måttet arbejde med de professionelle bevægelse – eller deres rolle fra at være meget igangsættende og rammesættende til at være meget faciliterende og støttende.

Involvering kræver særlige kompetencer. I flere partnerskaber giver de interviewede udtryk for, at de ved samskabelse tænker deres egen rolle mere ligeværdigt og relationelt end ved traditionel organisering. Et ønske om at mobilisere ressourcer i et lokalområde betyder, at man har arbejdet for at gøre projektet interessant, sådan at man har kunnet fange målgruppernes interesse. Her har en faglig udfordring handlet om at give plads til grupper med forskellige ressourcer, hvor de stærke grupper ikke har oplevet en umiddelbar gevinst i at have de svagere grupper med. I nogle partnerskaber har de professionelle derfor arbejdet på at etablere en særlig faglighed omkring konflikt-håndtering.

En værdi af tidlig involvering

Hvordan vurderer partnerskaberne værdien af tidlig involvering? I de gennemførte interviews er tidlig involvering et parameter, som flere peger på. De fortæller, at de mest succesfulde aktiviteter er de aktiviteter, hvor de involverede borgere selv har været med til at formulere indhold (og måske endda helt har taget over).

Men så har vi en anden lille sjov aktivitet, hvor vi startede med at være meget faciliterende, hvor vi havde en lille klub nede i en kælder, som laver fitnessstræning, men hvor der ikke var særligt mange medlemmer, og hvor der ikke var særligt meget gang i den. De har nu formået med en lille smule støtte fra os og har fået søgt nogle penge hos Norda-fonden og fået 20.000 derfra og fået yderligere suppleret med 80.000, så nu har de fået nogle flere maskiner og laver et arrangement for beboerne. Så der er kommet noget drive der. Har vi stor andel i det? Ja, vi har da været med til at skubbe på en proces, men det er i virkeligheden at have fået givet det et passende skub uden at overtage. Så det er jo en succes også, men det er bare på et helt andet niveau.

I en vurdering af værdien af tidlig involvering vil man skulle skelne mellem en umiddelbar involvering og en længerevarende fastholdelse. Vores interviews viser, at flere partnerskaber opererer med en sådan skelnen mellem umiddelbar og længerevarende forankring. De igangsatte aktiviteter vurderes ud fra sandsynligheden for, at de vil blive videreført af målgrupperne selv. I flere interviews taler de interviewede om bæredygtighed og forankring som værdier knyttet til involvering. Nogle partnerskaber har haft det som en ledetråd, at deltagerne aktivt formulerede, hvilke indsatser og aktiviteter de fandt relevante at igangsætte. De etablerede succeskriterier har i disse partnerskaber været knyttet til beboernes egne væsentlighedskriterier. Følgende eksempel kan illustrere.

Partnerskabet "Forum for Mænds Sundhed" var et stort partnerskab med 35 partnere, der repræsenterede faglige organisationer, patient- og interesseorganisationer, private virksomheder, kommuner, region, offentlige og selvejende institutioner. Centralt i partnerskabet stod et arbejde med opstart af mænds mødesteder i to boligområder i Aarhus. Konceptet for mænds mødesteder blev hentet fra Australien og Irland og blev afprøvet for første gang i udsatte boligområder i Danmark. En central målsætning i partnerskabet var at nedbringe ulighed i sundhed med fokus på gruppen af ensomme og socialt udsatte mænd i disse boligområder. Aktiviteter i de nystartede mødesteder blev defineret af de involverede mænd. Der var en samskabende målsætning, hvor gruppen af mænd selv etablerede rammerne for deres samvær. Partnerskabet havde, ved siden af målsætningen om at starte mødesteder i to boligområder, et mere generelt ønske om at udbrede viden om mænds mødesteder i hele Danmark.

I partnerskabet for mødesteder var et vigtigt succeskriterium, at mødestederne blev etableret med udgangspunkt i målgruppens hverdag. Derfor blev der brugt relativt mange ressourcer på en tidlig involvering af målgruppen. Som en interviewperson formulerer det, var det helt nødvendigt at få de ensomme mænd tidligt på banen. Der var tale om en på mange måder usynlig gruppe af udsatte. Mændene blev inviteret til idémøder og blev tidligt gjort bekendt med en præmis om aktiv deltagelse. Kun hvis der var tilstrækkeligt mange mænd, som meldte sig på banen, ville der blive oprettet mødesteder.

Ikke kun i partnerskabet om mødesteder har en sådan præmis om aktiv deltagelse været et krav. I flere partnerskaber har en tidlig involvering givet de involverede målgrupper mulighed for at påvirke retningen af de sundhedsrettede aktiviteter. Tidlig involvering knyttet med høj grad af medbestemmelse har således været en bærende værdi i flere partnerskaber.

I partnerskabet om mødesteder blev en tidlig involvering kombineret med en såkaldt setting-tilgang, hvor de involverede boligområder blev iagttaget som afgrænsede systemer båret oppe af loka-

le strukturer og relationer. Fra et setting-perspektiv var det vigtigt at formulere mødestederne som forankringspunkter i allerede eksisterende strukturer, hvor mændene i forvejen havde relationer. Det viste sig vigtigt i den tidlige involvering, at mændene selv tog ansvar for en netværksdannelse omkring mødestederne, eksempelvis ved selv at formulere de sociale spilleregler. Målet var, som en projektmedarbejder formulerede det, at mægtiggøre gruppen af socialt set svage mænd – eller mere præcist: at give dem rammerne for et fællesskab, hvor de havde mulighed for at mægtiggøre hinanden, og hvor ensomhed, psykisk sårbarhed og manglende indhold i hverdagen ikke var tabubelagte temaer.

Sundhed gennem involvering

I de partnerskaber, hvor der har været fokus på tidlig involvering, er involvering blevet tillagt en sundhedsmæssig værdi i sig selv. Involvering var f.eks. i partnerskabet om mødesteder knyttet til et medansvar for egen sundhed. Med udgangspunkt i et bredt sundhedsbegreb blev de involverede mænd inviteret til at formulere aktiviteter, hvilket førte til en lang række tiltag:

- Arbejde med at finde og indrette faciliteter
- Istandsætte og/eller indrette lokaler
- Ad hoc-aktiviteter – samvær over kaffe, fisketur, hjælpe med at rydde op i et sommerhus med henblik på salg
- Finde frem til faste aktiviteter: madlavning, værksted, filmklub
- Lave udflugt ud af, at en mand skal til undersøgelse i en anden by
- Julefrokost og andre samværsarrangementer med de tre andre mødesteder
- Dagsudflugt
- Samarbejde med lokale ressourcepersoner
- Samarbejde med boligforeningen/helhedsplanen om aktiviteter i forbindelse med lokale events såsom sommerfester og lignende.

I flere partnerskaber kæder de fagprofessionelle sundhed sammen med ansvar. I partnerskabet om mødesteder fortæller en af de ansvarlige eksempelvis, at målgruppen af ensomme mænd netop var kendetegnet af ikke at tage ansvar for egen sundhed. Det var der ifølge de fagprofessionelle masser af gode grunde til, men i stedet for at bekræfte disse grunde gav man mændene et realistisk projekt at tage ansvar for – et projekt, som gjorde det muligt for mændene at få succesoplevelser og positive erfaringer at overføre til andre beslutninger om egen sundhed. Der var ifølge de fagprofessionelle en selvstændig sundhedsmæssig værdi knyttet til at give mændene ansvar i fællesskab, idet den enkelte deltager ikke kunne svigte fællesskabet og dermed blev holdt til ilden. Det var med andre ord individuelt ansvarliggørende at bære et fælles ansvar for mødestedernes aktiviteter. En projektmedarbejder formulerer dette i et interview som, at der var en form for forhandlet grundlag mellem de involverede mænd på mødestederne. Vedkommende fortæller, at der ofte opstod nye idéer, der måtte stå prøve mod eksisterende aktiviteter. Her handlede det, som projektmedarbejderen fortæller, om at gøre mødestederne stærke nok til at kunne bære de forskelligartede interesser hos de involverede mænd. Der opstod helt naturligt konflikter som led i mændenes øgede bevidstgørelse, og det var i sig selv sundt for mændene at arbejde med konfliktløsning. Målgruppen af mænd blev gennem involvering opmærksom på, hvad der var vigtigt for dem, og hvilke behov, herunder også sunde og usunde behov, de havde.

En involvering ved afprøvning af aktiviteter

På grundlag af de gennemførte interviews i samtlige 10 partnerskaber kan vi konkludere, at samtlige

ge partnerskaber har haft eksplicitte strategier og indsatspunkter omkring involvering i forbindelse med afprøvning af aktiviteter. De gennemførte interviews vidner om konkurrerende modeller for en sådan involverende afprøvning. I et partnerskab var princippet såkaldt iterative sløjfer:

At få afprøvet mange små ting, fordi det er den gode idé afprøvet i en lille skala, vi sigter efter her. Så er jeg sgu meget godt tilfreds, faktisk. Altså jeg havde ikke troet, vi ville nå op på så mange aktiviteter og gentagelser, altså vi snakker om de der iterative sløjfer, hvor nogle aktiviteter går over i noget andet. Altså, så prøvede vi det, og så havde vi et fokus på, at beboernes idéer skulle inddrages i næste cirkel osv. Og det lykkedes os, så det er jeg rigtig godt tilfreds med.

Flere partnerskaber konkluderer, at nye aktiviteter er vokset frem, fordi de involverede målgrupper har haft mulighed for at påvirke de i forvejen planlagte aktiviteter.

Partnerskabet "Sundhed, der bevæger" var et mindre partnerskab i Lemvig Kommune med kommunens sundhedsafdeling som drivende kraft og med parter i styregruppen fra region, faglige organisationer, arbejdsgiverorganisationer og idrætsforeninger. Målgruppen for de igangsatte sundhedsaktiviteter var mænd i mindre virksomheder med henblik på at skabe fokus på en sundere hverdag med bevægelse. I virksomhederne blev der igangsat sundhedsmålinger, som blev brugt som afsæt for samtaler om fysisk helbred, søvn og mental sundhed. Der blev igangsat aktiviteter på virksomhederne som akupunktur, stresscoaching, egentlig fysisk træning samt foredrag og aktiviteter i naturen. Partnerskabet var bevidst om målgruppens kultur, hvor en præmis i partnerskabet derfor var, at mænd på mandearbejdspladser ikke snakker om sundhed. Denne kultur søgte projektet at ændre, men med respekt for virksomhedernes og mændenes hverdag.

I partnerskabet "Sundhed, der bevæger" var involvering en præmis for en afprøvning af aktiviteter. Hvis projektet skulle have fat i de små og mellemstore virksomheder, krævede det helt konkret kendskab til relevante virksomheder og ikke mindst virksomhedsejere. Som en projektansvarlig sundhedsmedarbejder forklarer det:

Ejerne skulle have tillid til projektet, ellers var det umuligt at få dem med. Vi er ude vestpå. Herude er tillid baseret på personkendskab, der skal være både ansigt og navn på afsenderen og gerne et navn og et ansigt, som har været kendt over lang tid.

I partnerskabet var målgruppen mænd på disse arbejdspladser. Fordi der var tale om mænd med en traditionel mandearbejdskultur og en "no bullshit"-attitude, viste det sig vigtigt at invitere dem med i en afprøvning af aktiviteter. Man startede med velkendte sundhedsaktiviteter som sundhedsmålinger og sundhedssamtaler og brugte disse aktiviteter som afsæt for at invitere mændene til at formulere egne ønsker til fortsatte aktiviteter. Partnerskabet gjorde med andre ord brug af en relativt traditionel metode til at få adgang til målgruppen, mens man til gengæld var involverende i den videre udformning af aktiviteter. De gennemførte aktiviteter blev tilrettelagt sådan, at aktiviteterne matchede sammensætningen af medarbejdere i den enkelte virksomhed. Tillid var i denne sammenhæng et helt afgørende parameter for overhovedet at få fat i virksomhederne. Som partner og arena for aktiviteter blev den enkelte virksomhed derfor involveret i afprøvningen af aktiviteter.

Det fremgår af fokusgruppeinterviews med styre- og projektgruppen, at der i projektet blev eksperimenteret med at finde det rette miks af aktiviteter i den enkelte virksomhed. I den sammenhæng spillede sundhedsmålinger en vigtig rolle som anledning til at diskutere behov og ønsker hos målgruppen af mænd. Der blev udformet sundhedsprofiler for de deltagende virksomheder og

medarbejdere. Profilerne bidrog med viden om sundhedsindikatorer og fungerede som anledning til at formidle viden om andre mulige aktiviteter.

Konkluderende om involvering af målgrupper

De gennemførte interviews giver samlet set et billede af partnerskaber som en velegnet ramme for at involvere målgrupper. I samtlige 10 partnerskaber er der sket en involvering i forbindelse med de gennemførte sundhedsaktiviteter. I partnerskaberne er der som en del af en vidensindsamling tilvejebragt systematisk viden om deltagelsen i de gennemførte aktiviteter. I flere partnerskaber er der blevet eksperimenteret med tidlig involvering, eksempelvis i forbindelse med idéudvikling samt planlægning og afprøvning af aktiviteter. I de undersøgte partnerskaber har forskellige modeller for involvering været fulgt, hvor der i størstedelen af partnerskaberne har været eksplicite strategier for involvering med mulighed for efterfølgende evaluering af de gennemførte aktiviteter mobiliseringsgrad.

Følgende punkter opsummerer de vigtigste fund omkring involvering af målgrupper:

- At være eksperimenterende står i nogle tilfælde i et modsætningsforhold til at være traditionelt involverende.
- Det kræver et særligt arbejde med egen faglighed at være involverende.
- Involvering er ansvarliggørende for målgruppen og sundhedsfremmende i sig selv.
- Involvering kan være led i afprøvning af aktiviteter og kan bidrage til at opbygge tillid.
- Traditionelle sundhedsaktiviteter kan bidrage til at etablere en fortrolighed i målgruppen og kan herefter danne afsæt for mere involverende processer.

6. Hvordan etablere et fælles fokus i partnerkredsen?

Hvordan har der i de undersøgte partnerskaber været arbejdet med at etablere et fælles fokus i partnerkredsen? I forskningslitteraturen tages det i nogle tilfælde for givet, at et fælles fokus vokser frem, når organisationer indgår i partnerskaber. Her viser vores interviews, at et arbejde med at etablere fælles retning har været prioriteret særskilt i samtlige af de undersøgte partnerskaber.

Fysiske møder gør en forskel

Fælles fokus etableres ad flere veje. I flertallet af de 10 partnerskaber nævner de interviewede vigtigheden af fysiske møder, dog er der partnerskaber, der fortæller, at "man ikke sidder lårene af hinanden" og "ikke har ønsket at spilde hinandens tid med møder".

I mange partnerskaber har møderne, som flere formulerer det, været en vigtig anledning til at lære hinanden at kende. Partnerskaberne fortæller, at personlig kemi har gjort en forskel, og at man har lært hinanden at kende personligt. En styregruppe fortæller om møderne:

Og det er jo også på de her møder, at vi så løbende laver den her vidensdeling. Og det er ikke kun mig. Altså det skal ikke lyde, som om den iterative proces kommer fra den vidensopsamling, som jeg laver. Altså jeg tænker, det er en fælles iterativ proces, hvor vi fælles byder ind med den viden og læring, vi har fra de steder, vi er, som vi så sammen reflekterer over og fører med videre. Så jeg tænker, den både er forskningsbaseret, men den er også praksisdrevet. Og det kræver mange møder og lange møder.

I andre partnerskaber fortæller deltagerne i lignende vendinger om en mødekultur, hvor en fælles læring har stået centralt sammen med fysiske møder. I partnerskaberne har der været en oplevelse af i fællesskab at skulle noget værdimæssigt, som har været knyttet til de møder, man har haft. For mange partnerskaber har de fælles møder således haft som funktion at opbygge et fælles værdibåret fokus, som parterne herefter individuelt har kunnet bringe med tilbage i deres respektive organisationer.

Det er der ingen tvivl om. Simpelthen, hvordan prøver man at nå de samme mål, hvordan organiserer man sig, hvordan er det, man samarbejder med andre sektorer, og hvordan er det, man får en eller anden form for fælles fodslag?

Konceptudvikling som vej til et fælles fokus

I godt halvdelen af de 10 partnerskaber har der været arbejdet med konceptudvikling som del af arbejdet med at etablere et fælles fokus i partnerkredsen. Eksemplet nedenfor kan illustrere dette.

Partnerskabet "Sunde børn og unge i sundere boligområder" var et partnerskab, hvor GAME, en nonprofit-gadeidrætsorganisation, sammen med tre andre parter, Lungeforeningen, DS Elcobyg og Danmarks Almene Boliger, brugte gadeidræt i udsatte boligområder til at fremme røgfrie miljøer og sunde aktiviteter i nærmiljøet. Partnerskabet byggede på allerede etableret viden om gadeidræt. Det nye var at sammentænke arbejdet med udendørsaktiviteter med lungesundhed samt at koble aktiviteterne til en udvikling af fysiske game zone-faciliteter i beton. I partnerskabet var allerede afprøvede koncepter udgangspunkt for en vidensdeling mellem parterne. Målgruppen af børn og unge tog ikke del i en konceptudvikling. I stedet blev der i partnerskabet trukket på eksisterende metoder, som blev sat i en hidtil uprøvet sammenhæng.

I et partnerskab, som udviklede gadeidrætsmiljøer for børn og unge i almene boligområder, var en fælles konceptudvikling central. De deltagende parter havde i anden sammenhæng og hver for sig arbejdet med målgruppen af børn og unge i udsatte miljøer. Derfor var det i partnerskabet vigtigt at bringe parternes allerede etablerede viden ind og binde denne viden sammen i et fælles koncept.

I interviews fremhæver parterne konceptudvikling som vigtig for at etablere et fælles fokus. Arbejdet med at udvikle et fælles koncept handlede ikke om at opfinde nye metoder sammen, da partnerskabets individuelle aktiviteter allerede havde været afprøvet i andre sammenhænge. Ifølge de interviewede handlede det snarere om at bringe aktiviteterne sammen i en samlet indsats.

Parterne fortæller, at arbejdet med at formulere et fælles fokus var knyttet til et arbejde med at etablere forbindelseslinjer til allerede eksisterende netværk i lokalområdet, hvilket var faciliteret af GAME. I de gennemførte interviews giver parterne udtryk for, at partnerskabet gav dem et bredt netværk, som de kunne aktivere, fordi arbejdet med et fælles koncept havde sikret, at et fælles fokus var på plads.

Fælles fokus og skellet mellem interne og eksterne interesser

I flere partnerskaber har arbejdet med at etablere fælles fokus været indrammet af strategier, hvor også et skel mellem interne og eksterne interesser er blevet sat.

Det kommer jo an på, hvordan man ser på partnerskabskredsen. Partnerskabskredsen består jo af 15 institutioner, og i den her projektgruppe, der sidder vi jo kun fire. Og hvem er det, vi mangler, jamen det er jo alle organisationerne. Og de mangler jo klart rundt om bordet.

I disse partnerskaber er der blevet arbejdet i to spor, dels i retning af et fælles fokus internt i partnerskabet, dels i retning af et fokus formidlet til andre og mere sekundære parter.

Men sådan er det jo også, når vi kommer ud i de lokale partnerskaber. Til gengæld har vi også snakket rigtig meget om, at det, at organisation x og x er gået ind i det her og har bidraget og været med, gør jo, at der rent faktisk er noget skalerbarhed i det, vi lærer. For det er ikke baseret på en stor projektbevilling, det er faktisk baseret på ganske få midler, som gør, at det faktisk er realiserbart, det her i andre kontekster, hvor man ikke har en masse penge.

Af vores interviews fremgår det, at flere partnerskaber har oplevet udfordringer i netop skellet mellem interne og eksterne interesser. I et partnerskab, hvor partnerne arbejder med at etablere lokale sundhedsråd, giver de interviewede udtryk for en spænding mellem at samskabe direkte med målgrupper og at gøre det gennem frivillige organisationer. I et andet partnerskab giver par-

terne udtryk for, at de har oplevet spændinger mellem det samlede partnerskab og flere lokale partnerskaber. I et tredje partnerskab taler man om skyggepartnere ved siden af de officielle partnere. I nogle partnerskaber har de interviewede identificeret en udfordring bundet til en fordeling af midler.

Jeg tænker, det ville have været et helt andet projekt. For en af de ting, vi har kæmpet med hele vejen igennem, har jo været at få organisation x og y committet til at være med, for de har jo skullet gøre det inden for deres ramme. De har jo ikke på den måde fået noget ud af det, mens kommunerne jo sidder her i høj grad, fordi de er blevet finansieret og har fået lønmidler til at sidde her. Så på den måde er de, der sidder her, betalt for at sidde her.

De gennemførte interviews viser, at arbejdet med at etablere fælles fokus har været særligt krævende i de partnerskaber, hvor der ikke er blevet taget udgangspunkt i velafprøvede aktiviteter med allerede etablerede skel omkring deltagelse. Der er med andre ord en sammenhæng mellem aktivitetstype og det at aktivere interne og eksterne interesser. Det er vanskeligere at etablere et fælles fokus i projekter med samskabelsesambitioner og ambitioner om at være eksperimenterende end i projekter med et tydeligt skel mellem interne og eksterne interesser. Dette er måske ikke i sig selv så overraskende, fordi samskabelse åbner aktørkredsen for mange aktører. Men set i et ressourc perspektiv er det et vigtigt fund, fordi det peger på vigtigheden af at afsætte særskilte ressourcer til at identificere interesser, her vil mindre og derfor ikke så professionaliserede partnerskaber alt andet lige have behov for at afsætte flere ressourcer til et arbejde med at etablere fælles fokus.

I et mindre partnerskab var der en vis udskiftning i partnerkredsen. Udskiftningen af parter skete som en naturlig konsekvens af ændringer i partnerskabets aktiviteter. Der var ikke konflikter forbundet med udskiftningen, men det var vigtigt, at styregruppen holdt alle informeret, så der ikke opstod negative historier og rygter. Således fortæller projektgruppen om arbejdet med at etablere et fælles fokus i partnerkredsen, at det særligt i den indledende fase af projektet var vigtigt at være aktiv i forhold til at tage rundt og have en dialog med parterne. Med andre ord handlede fælles fokus i dette partnerskab om at etablere en fælles orientering hos partnerskabets involverede. Vigtigheden af at etablere en fælles orientering blev forstærket af udskiftningen af parter, men også af at parterne ikke kendte hinanden i forvejen. Samtidig var målgruppen ny. Derfor var det vigtigt, at parterne tog rundt med kampagner i de organisationer, som var potentielle arenaer for de planlagte sundhedsfremmende initiativer.

Relevans for målgruppen

I partnerskabet om sundhed på mandearbejdspladser var en problematik om relevans for målgruppen, som vi også har identificeret i flere partnerskaber:

Den vigtigste kode, der har skullet knækkes: Hvis virksomheden i forvejen har lavt sygefravær, og hvis der i målgruppen af erhvervsaktive mænd ikke er en kultur for at forholde sig aktivt til egen sundhed, hvordan får man så formidlet budskabet om overhovedet at være med i partnerskab om sundhed?

Dét at relevansgøre aktiviteter for en eller flere målgrupper er vigtigt i forbindelse med en traditionel sundhedsfremmeindsats og i særdeleshed i forbindelse med samskabelse, hvor målgruppen, modsat et traditionelt sundhedsarbejde, ses som medskabere af indsatsen. I flere af de besøgte

partnerskaber har det ikke været en selvfølge for målgrupperne at indgå. Disse partnerskaber har lagt et selvstændigt stykke arbejde i at inkludere målgrupper. At sætte fælles mål har med andre ord involveret et arbejde med at gøre målgruppen interesseret.

Fælles faglig orientering

I samtlige 10 partnerskaber har vi identificeret et arbejde med at etablere en fælles faglig orientering. I flere partnerskaber giver de interviewede personer udtryk for vigtigheden af en bred forankring.

Så på den måde har vi integreret et tæt samarbejde med, i det her tilfælde, et specialforbund. Kommunerne og boligselskaberne, det var, ja, rigtig meget fra boligområde til boligområde. Altså nogle steder er det sundhedsfaglige medarbejdere eller kultur- og fritidsmedarbejdere, som er vores primære samarbejdspartnere. Og så boligselskaberne med indover. Og så andre steder køres det direkte via boligselskaber. Det kan variere. Men det er nogle tætte samarbejdspartnere, som er en forudsætning for, at vi overhovedet får lov. Det er jo ikke sådan, at vi bare kommer og siger: "Hey, nu kommer vi med 10 bolde og et musikanlæg." Vi har selvfølgelig altid stukket fingeren i jorden først – det er baseret på et samarbejde lokalt.

Med mange interesser repræsenteret er en fælles faglig orientering afgørende, fortæller partnerskaberne.

Der er vi på den måde, at jeg føler, det handler om forskellige fagligheder og kompetencer, som skaber en samlet styrke. Det er i hvert fald sådan, jeg tænker partnerskabskonstruktionen. Og jeg tror også, det er vigtigt, at vi er bevidste om hinandens fagligheder og kompetencer i udvikling og implementering af de forskellige tilsæt, vi har. Det er sådan helt overordnet den styrke, jeg ser i det.

I citatet fremhæves styrken i at kombinere fagligheder, men samtidig betones også vigtigheden af at være bevidste om hinanden, altså respektere de forskelligheder, der er. Denne pointe om gensidig respekt for forskellighed koblet med fælles faglig orientering er der flere af de interviewede, som betoner. Flere taler i samme ombæring om identitet i forhold til målgruppe og opgave.

Konkluderende om fælles fokus

Hvad vil det sige at have fælles fokus? I partnerskaber baseret på offentlig, privat og frivillig organisation skal spørgsmålet stilles og besvares anderledes end i enkeltsektor-organisationer. I partnerskaber på tværs af sektorer handler et fælles fokus om at sætte retning, men det handler samtidig om at give plads til forskellighed.

Fra de 10 partnerskaber kan vi konkludere, at et fælles fokus i en partnerkreds, hvad angår aktiviteter, målgrupper og faglighed, bør være fulgt af en åbenhed i forhold til eksempelvis identitet. I de undersøgte partnerskaber har hver part bragt et fokus med i partnerskabet baseret på en identitet som enten offentlig, privat eller frivillig organisation. For at få parternes forskellighed produktivt i spil har flere partnerskaber søgt at balancere et hensyn til enhed og forskellighed. Det stemmer godt med fund fra forskningslitteraturen (se f.eks. la Cour & Højlund, 2011), hvor det antages, at et partnerskabs identitet vil være dobbeltorienteret mod henholdsvis de deltagende enkeltorganisationer og helheden. Fælles fokus lykkes i partnerskaber, hvor parterne har etableret

fælles retning, men samtidig har tilladt plads til fortolkninger, som beror på, at parterne hver især har bragt identitet og rationale med ind i partnerskabet.

Konkluderende om fælles fokus kan siges, at strategiske overvejelser om sammensætning altid bør prioriteres særskilt. Selv i partnerskaber med få aktører er det relevant at overveje, hvorfor eksempelvis man er få og ikke mange, om der er aktører, der mangler, om målgruppen bidrager til et fælles perspektiv. I partnerskaber med en stor aktør i førersædet og i partnerskaber med deltagelse af aktører, der i forvejen kender hinanden, er det relevant at udfordre det fælles fokus.

De gennemførte interviews bekræfter karakteren af partnerskaber som netværksstrukturer. Formuleret med begreber fra forskning på området kan man sige, at partnerskabsorganisering måske nok sender løfter om enhed, fælles værdihorisont og deling af ansvar, men at mange af de strategiske indsatspunkter i virkeligheden bliver indoptaget og fortolket individuelt i de deltagende organisationer (Andersen, 2006; Højlund, 2014). I partnerskaber bliver der med andre ord skabt en sum af individuelle fortolkninger, hvor en flerhed samtidig rummes inden for rammerne af det fælles.

Følgende punkter opsummerer de vigtigste fund omkring fælles fokus:

- En fælles konceptudvikling kan bidrage til et fælles fokus.
- Et fælles fokus involverer overvejelser knyttet til skellet mellem interne og eksterne parter.
- Et fælles fokus etableres sammen med målgruppen eller med reference til denne.
- I partnerskaber er fælles fokus knyttet sammen med respekt for forskellighed.

7. Hvordan bruges viden?

Hvordan er viden blevet brugt? Vi har i partnerskaberne identificeret flere vidensstrategier. De store partnerskaber har med hjælp fra forskningsinstitutioner formuleret strategier og metoder, mens de mindre partnerskaber hovedsageligt har trukket på faglig viden hos de involverede praktikere. To eksempler kan illustrere spændvidden.

I et større partnerskab fortæller projektlederen om den forskningsmæssige involvering:

Nej, set fra min stol som projektleder så bidrog de [forskerne] med at kvalificere og holde os fast i de ting og aftaler, vi indgik. Altså begge dele: både kvalificere de aftaler, vi indgik – om at udvikle partnerskabet og aktiviteter – og at holde os fast på de aftaler, gennem de praksisser om, hvad der følger med at ville lave en forskningsbaseret evaluering af det, vi lavede.

I dette partnerskab har forskere med andre ord spillet en central rolle i den fulgte evaluerings- og formidlingsstrategi. I partnerskabet fortæller parterne om flere former for involvering. Forskerne bidrog til, at der blev gennemført en indledende pilotundersøgelse; de deltog i fyraftensmøder; de deltog med resultater på konferencer, og de formulerede bidrag til et interessentforum ved siden af de systematiske erfaringsopsamlinger og spørgeskemaundersøgelser, som de egenhændigt gennemførte.

I flere partnerskaber har parterne ligesom i det ovenstående partnerskab sammen med forskere og målgrupper produceret viden, som er anvendt med henblik på at udvikle aktiviteter. I flere tilfælde har en forskningsbaseret tilgang til realistisk evaluering og aktionsbaseret sundhedsintervention været fulgt. Der har i de større partnerskaber været afsat ressourcer til systematisk vidensopsamling og formidling.

I et mindre partnerskab var den anvendte viden forankret hos de involverede sundhedsprofessionelle. Der var tale om et mindre partnerskab, og der var derfor ikke prioriteret midler til eksterne parter. Den projektansvarlige leder fra en kommunal sundhedsafdeling fortæller i en mail:

Vi havde ikke skrevet noget i forhold til den sundhedsteoretiske tilgang, men kommunens sundhedspolitik bruger Aaron Antonovsky, som er en tilgang om, hvad der gør og holder mennesker robuste, sunde og raske. Der er tale om en bred og dynamisk sundhedsopfattelse, hvori der indgår både fysiske, psykiske, sociale, kulturelle og eksistentielle faktorer. Således definerer vi [i kommunen] sundhed "sundhed er mere end blot fravær af sygdom, det er også en tilstand, der sætter mennesker i stand til at mestre egen tilværelse, så de er medbestemmende i livsvilkår og oplever tilværelsen som meningsfuld og kan forstå og håndtere de udfordringer, livet giver".

I partnerskabet var det med andre ord kommunens eksisterende vidensgrundlag i form af en bred og positiv sundhedsforståelse, som definerede indsatsen. Der er flere andre eksempler på vidensstrategier, blandt de 10 undersøgte partnerskaber, baseret på eksisterende knowhow i de involverede organisationer. I ét partnerskab var det således en praktikants opgave at finde en måde at evaluere på, mens det i et andet partnerskab var en kommunikationsmedarbejder, der udformede en evaluering i forbindelse med formidling af en enkeltbegivenhed i partnerskabet.

De gennemførte interviews viser, at mange af de mindre partnerskaber har fulgt vidensstrategier baseret på eksisterende faglige standarder i de involverede organisationer. De mindre partnerskaber har indsamlet viden i forbindelse med de gennemførte aktiviteter, men har ikke haft ressourcer til en ekstern forankring i eksempelvis et forskningsmiljø. Aktiviteternes videnshorisont er med andre ord blevet defineret af de involverede fagpersoner. Eksempelvis fremgår det af indrapporteringer til ministeriet, at partnerskaberne har trukket på en sundhedsfaglig viden hos de involverede sundhedsmedarbejdere fra eksempelvis de kommunale sundhedsafdelinger.

Dokumenteret viden

Samtlige partnerskaber er fra Sundheds- og Ældreministeriets side blevet mødt af krav om dokumentation. Der har været tale om gængse krav til at dokumentere ressourceforbrug og skitsere de afholdte aktiviteter. En sådan vidensindsamling om de gennemførte aktiviteter har gjort det muligt for forskere at følge de enkelte partnerskaber. Det har samtidig gjort det muligt at forankre en viden på tværs af de gennemførte partnerskaber (Jensen, 2016; Holt et al., 2018). Desuden har samtlige partnerskaber gennemført to selvevalueringer af de gennemførte aktiviteter og indsendt en afsluttende afrapportering til ministeriet.

I interviews med de involverede i partnerskaberne udtrykker flere af de adspurgte, at de i deres partnerskab oplevede en spænding mellem at dokumentere aktiviteter og at arbejde eksperimenterende. I et af de 10 undersøgte partnerskaber giver de interviewede sågar indtryk af at have indsamlet data uden anden funktion end at dokumentere. Den indsamlede viden, fortæller de interviewede, bidrog ikke til en udvikling af aktiviteter, da populationen var for lille, og det derfor ikke var muligt at generalisere viden fra de indsamlede data. I et andet partnerskab spillede vidensformidling gennem sociale medier en rolle. I partnerskabet var målgruppen børn og unge, og det var derfor naturligt at markedsføre projektets aktiviteter til målgruppen via disse medier, fortæller de interviewede. De gennemførte aktiviteter blev planlagt og gennemført sammen med en privat virksomhed.

I et tredje partnerskab blev viden om de gennemførte aktiviteter dokumenteret i logbøger, hvor de gennemførte forløb blev beskrevet. Erfaringer med forskellige målgrupper blev noteret. Gode og dårlige processer omkring fastholdelse blev opsummeret, og idéer og forslag til ændringer blev fastholdt i logbøgerne. I partnerskabet var dokumentationen styret af principper om relevans, brugbarhed og konkret omsættelighed hos målgruppen. Som en af de interviewede personer formulerer det, sikrede logbøgerne, at målgruppen mødte en viden, de kunne forholde sig til, fordi det var en viden indsamlet tæt på dem i lokalområdet og med fokus på deres hverdagsliv.

I flere partnerskaber har et princip været dokumentation af viden med henblik på en relativt umiddelbar afkodning. I partnerskaberne er de gennemførte aktiviteter blevet beskrevet, antallet af deltagere er gjort op, og de sundhedsmæssige resultater er formidlet som en del af indsatsen. Vigtigheden af en lettilgængelig viden har været knyttet til en ambition om at flytte målgruppen til selv at tage ansvar. Her har det været vigtigt, at deltagerne gennem en tilvejebragt viden har kunnet få øje på, hvor meget de har flyttet sig som følge af de gennemførte aktiviteter – som i partnerskabet med logbøger, hvor logbøgerne har bidraget til at fastholde deltagerne og forstærke følelsen af at stå sammen om noget.

At anvende allerede afprøvede koncepter

Selvom et partnerskab er eksperimenterende, så trækker det alligevel i større eller mindre grad på viden, som allerede er afprøvet, viser vores interviews i de 10 partnerskaber. Flere partnerskaber har eksempelvis indarbejdet sundhedskoncepter, som tidligere har været anvendt andetsteds. For nogle partnerskaber har det drejet sig om koncepter hentet i udlandet; for andre har der været

tale om koncepter flyttet til eksempelvis en ny målgruppe. I partnerskaberne er der med andre ord gjort brug af en viden, som er blevet fortolket og oversat til en ny kontekst. Et eksempel på et partnerskab, som gjorde begge dele, altså både hentede et koncept i udlandet og oversatte det til en ny kontekst, var det tidligere beskrevne partnerskab om mødesteder. I projektbeskrivelsen lød det således:

Målet er i samarbejde med partnerne i partnerskabet og med inspiration fra og i synergi med lignende tiltag i andre projekter med mødesteder i landdistrikter og knyttet til arbejdspladser at udvikle og afprøve mødesteder for samvær og sundhed for ufaglærte, enlige og andre sårbare mænd i en række udsatte boligområder og at beskrive og formidle erfaringerne med henblik på efterfølgelse.

Et koncept om mænds mødesteder blev hentet hjem fra udlandet og blev desuden rettet mod udsatte boligområder som arena og en målgruppe af sårbare mænd. Processen med at reorientere konceptet var forankret i to delvist uafhængige netværk. Dels var der en række deltagende parter fra den boligsociale sektor, dels et forum bestående af frivillige, private og kommunale aktører. Det krævede en del ressourcer at forankre projektet. Tidligt i projektet spillede en studietur til Irland en rolle. Her besøgte parterne en række mødesteder for mænd og blev samtidig informeret gennem foredrag med fageksperter fra ind- og udland. Efterfølgende blev konceptet reorienteret til en dansk kontekst. Selvom konceptet om mødesteder allerede havde været afprøvet i flere lande og med forskningsmæssigt underbyggede resultater til følge, så var en oversættelse til en dansk kontekst og til den boligsociale sektor påkrævet. Her var det afgørende, at de involverede professionelle sammen med målgruppen af mænd havde frihed til at tilpasse konceptet til en boligsocial kontekst. Samtidig var det fælles formidlingsarbejde på tværs af de to netværk afgørende, fordi det var igennem en sådan fælles indsats, at konceptet kunne udbredes, fortæller de interviewede.

Top-down og bottom-up i kombination

Interviewene i de 10 partnerskaber viser, at flere partnerskaber har anvendt en kombineret top-down- og bottom-up-tilgang til viden ligesom i eksemplet med mødesteder, hvor konceptet har været defineret fra oven, men er eksekveret fra neden.

I et andet partnerskab var en kombineret bottom-up- og top-down-tilgang bundet til en egentlig forskningsstrategi.

Med mit kendskab til interventionsprojekter, hvor man tager udgangspunkt i forskningen og så laver en praksis, så har vi taget udgangspunkt i en praksis og så lavet en forskning på det. Og det giver selvfølgelig nogle forskningsmæssige udfordringer. Og så tror jeg, at den forskning, der på trods alt kommer ud af det, den er mere anvendelsesorienteret, fordi det er forskning i den virkelighed, vi ville kunne skabe. Og ydermere den måde, vi har organiseret os på, hvor vi ikke er fuldstændigt afhængige af noget, der er eksternt finansieret, men har gjort det, hvor driftsrammerne er samarbejdspartnerne. Det vil sige inden for rammerne af den kommunale drift og den boligsociale drift, hvis man kan sige det. Så har vi skabt noget, der er så virkelighedsnært, at hvis vi kommer frem til noget, der er virkelig godt, så vil det være lettere at kunne bruge de erfaringer. De ville være lettere omsætbare hos både partnerne og også for andre, der kunne lade sig inspirere af det her. Der vil det jo bare være yderligere stærkt, hvis vi har noget forskning i lige præcis den type praksis, der kan understøtte, at det her er en god idé.

Som citatet viser, var en ledetråd i partnerskabet at sikre en virkelighedsnær og anvendelsesorienteret viden tæt på praksis, hvor denne viden samtidig var generaliserbar.

Kilder til viden

De gennemførte interviews viser, at samtlige undersøgte partnerskaber har baseret sig på forskelligartede kilder til viden. I alle 10 partnerskaber har vi således identificeret både kvalitative og kvantitative typer af viden. Vores interviews viser viden som en særskilt strategisk komponent i partnerskaberne. Vi har fundet eksplicite strategier i prioriteringen af viden. Vi har fundet forskningsbaserede input. Vi har fundet mål for aktivitetsgrad og effekter. Eksempelvis har partnerskaberne skabt viden om, hvad der virker og ikke virker i en given kontekst, hvordan særlige målgrupper involveres, hvor mange personer der har gjort brug af et givet tilbud. I de undersøgte partnerskaber har den indsamlede viden været indrammet af standarder defineret af de professioner, som har været involveret i aktiviteterne. Der er blevet lagt vægt på hensynet til kontekst. I et interview fortæller en sundhedsprofessionel eksempelvis, at man i hendes partnerskab optalte antallet af deltagere, men at man i forhold til mere konkrete succesmål ikke formulerede krav, fordi det var op til målgruppen selv at tage ansvar for at formidle viden til andre potentielle deltagere. Der er sket en involvering af brugerne i forbindelse med indsamlingen af viden. I et andet partnerskab fortæller projektgruppen om vigtigheden af at skabe ejerskab i de deltagende virksomheder, hvilket betød, at al vidensformidling skete i tæt samarbejde med ledere og medarbejdere ude i de deltagende virksomheder. I et tredje partnerskab fortæller de involverede, at man sørgede for at indsamle og formidle viden ad de netværkskanaler, som allerede var etableret i miljøet, fordi det ressourcemæssigt var hensigtsmæssigt og samtidig sikrede en lokal forankring.

Viden om aktiviteter, men ikke om organisering

Et spørgsmål, vi har stillet partnerskaberne, angår brugen af ekstern viden. Vi har interesseret os for skellet mellem sundhedsviden, det vil sige viden, som har understøttet de gennemførte aktiviteter, og organisationsviden, det vil sige viden om partnerskab som organisationsstruktur. I hvilket omfang har partnerskaberne trukket på ekstern viden om henholdsvis det ene og andet?

De indkomne svar giver et billede af klare prioriteringer.

På den ene side har samtlige partnerskaber baseret sig på en systematisk viden om de sundhedsmæssige aspekter af de gennemførte aktiviteter. Der er blevet trukket på forhåndsviden, og der er efterfølgende skabt en viden om indsatsen. Det er blandt andet sket i forbindelse med dokumentation til ministeriet, men også i forbindelse med egenopfølgning.

På den anden side kan vi konstatere, at ingen af de undersøgte partnerskaber i nævneværdig grad har baseret sig på systematisk viden om partnerskab som organiseringsform eller samarbejdsorganisering i bredere forstand. Selvom der i mange partnerskaber er blevet etableret et fokus på partnerskabets betydning, som det fremgår af nedenstående citat, så er billedet, at dømmet ud fra vores interviews, ikke, at man i partnerskaberne har været systematisk – hverken i brugen af erfaringsinput eller indsamlingen af egne erfaringer.

... Men vi har også fået større fokus på partnerskabet og partnerskabets betydning, og vi er allesammen blevet klogere på nogle teoretiske operationaliseringer af partnerskaber. Vi har fået et større sprog, som du også siger, Tine, som gør, at man måske siger: "Vi havde et tidligere 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, igennem blandt andet nogle af de undersøgelser, vi har lavet og kunnet fremlægge resultater i forhold til, som vi har kunnet reflektere over allesammen.

Når vi kigger på tværs af de 10 partnerskaber, er der ikke i nævneværdig grad blevet reflekteret over samarbejdsmodeller eller partnerskabsorganisering som sådan.

Interviewer: Har I også trukket på viden om, hvordan I skulle organisere jer?

Projektleder: Erfaringsbaseret viden.

(Grin)

Helt klart erfaringsbaseret viden om, hvordan man håndterer partnerskaber og mange interessenter i samme rum. Og det har jo ligget hos os i København som projekter at få organiseret det her partnerskab. Og det er jo erfaringsbaseret, altså hvad gør man, når man er mange legekammerater?

Og det ligger jo også lidt i den teori, vi står lidt på omkring praksisfællesskaber, og hvis vi vil lære at være et praksisfællesskab, skal vi hen, hvor vi har en relation, der er rimelig tæt, og også hvor man kan tillade sig at udfordre hinanden.

Citatet er illustrativt i forhold til brugen af viden om partnerskabet som organiseringsform. I ingen af de 10 partnerskaber har der været formuleret argumenter for valg af samarbejdsstruktur. I de gennemførte interviews henvises til erfaringer og praktisk knowhow, når snakken falder på organisering og ledelse. Der bliver ikke redegjort for alternative samarbejdsformer. Der argumenteres ikke for fordele og ulemper ved konkurrerende partnerskabsmodeller. Adspurgt er partnerskaberne heller ikke eksplicitte om, hvordan valget af samarbejdsstruktur har gjort en forskel for de gennemførte aktiviteter. En interviewperson siger direkte:

Partnerskab. Det tror jeg ikke, der blev tænkt vildt meget over. Jeg tror i hvert fald, at det var lidt med åben pande. Og jeg kan også sige, fordi vi har stået med i andre partnerskaber, mange har jo faktisk nærmest troet, at de har fået et projekt, hvor de andre bare var underleverandører eller nogle projektdeltagere, som bare skulle gøre, hvad projektlederen sagde. Det har jeg ikke oplevet her. Altså jeg har oplevet, at der har været en grundforståelse af, at det er noget andet. Der har været et meget offentligt privat samarbejde, der har været en masse trends, der har kørt, mens vi har siddet her. Og der tænker jeg faktisk, at vi gør det rigtigt. Fordi vi også er meget sådan "hvad er det, I har?" og "hvad er det, vi har?" og "hvad skal vi så opfinde, som kan give mere, end to plus to er fire?"

Konkluderende om brug af viden

En afsluttende konklusion er, i forhold til undersøgelsens tredje forskningsspørgsmål om brug af viden i partnerskaber, at de undersøgte partnerskaber har integreret flere kilder til viden om aktiviteter, men ikke i samme udstrækning har trukket på viden om organisering.

Følgende punkter opsummerer de vigtigste fund om brugen af viden:

- Partnerskaber vil ofte være baseret på tværfaglighed og vil derfor naturligt kunne trække på flere kilder til viden.
- Små partnerskaber vil have et vidensgrundlag forankret i egne organisationer, mens større partnerskaber har ressourcer til yderligere forankring i et eksternt miljø.
- Systematisk viden om aktiviteter følges ikke nødvendigvis af systematisk viden om organiseringsform.

8. Hvilken læring kan deltagerne tage med videre?

Det fjerde og sidste forskningsspørgsmål angår læring. Nærmere bestemt har vi i vores interviews været interesserede i, om der er indikationer på mere varig læring som output af de gennemførte partnerskabsaktiviteter. Vi har ikke haft mulighed for direkte at teste faktorer, der påvirker overgangen fra partnerskabsprojekt til varig organisering, da partnerskaberne først er blevet afsluttet i 2018 og derfor ikke har haft tilstrækkelig tid til en omstilling til hverdagen, inden denne undersøgelse er afsluttet. Til gengæld har vi haft mulighed for at spørge de involverede om, hvilken læring de har haft i partnerskabet, hvilken læring de forventer at tage med i fremtidige opgaver.

Læring på tværs af overgange

En første erfaring fra partnerskaberne er knyttet til læring på tværs af overgange. Her har flere partnerskaber efterspurgt politisk bevågenhed og ledelsesmæssigt fokus. Partnerskaberne har efterspurgt at opleve et "commitment" oppefra, og flere partnerskaber peger på vigtigheden af en repræsentativ styregruppe. I det hele taget fremhæver flere partnerskaber vigtigheden af at have et tværgående organ, der arbejder for at skabe legitimitet på tværs af organisationer.

Læring på tværs af ledelseslag

En læring angår overgange mellem ledelseslag. Her fortæller en projektgruppe, at deres samarbejde i høj grad har båret præg af manglende opmærksomhed fra en styregruppe. I projektgruppen følte de sig glemt og havde en oplevelse af, at det handlede om et skift i de politiske prioriteringer samt om generel travlhed i forvaltningen. Det var ikke befordrende for samarbejdet, hvor der blev brugt uforholdsmæssigt mange ressourcer på at afstemme interesser.

Flere andre interviewede lægger vægt på læring på tværs af ledelseslag. I et projekt fortæller en af de interviewede om vigtigheden af tydelighed.

Ledelsen har tænkt, at det her skulle ikke være sådan et [virksomheds-]drevet projekt. Det skulle ikke være noget, der kom oppefra fra ledelsen. Og det kan man jo sagtens se den sympatiske tanke i, men at det skulle være de her ambassadører, der i høj grad drev det. Men det er så måske blevet tolket [af ambassadørerne] til, at der ikke har været noget ledelsesopbakning eller ikke har været interesse fra ledelsen. Så det er i hvert fald stadigvæk vigtigt, at det er ret tydeligt, at det er noget, som ledelsen bakker op om.

En læring mellem ledelseslag kan være forankret i en eksplicit strategi. Men det kan også tage afsæt i mere uformelle aftaler om eksempelvis en arbejdsdeling mellem en styregruppe og projektgruppe. De interviewede lægger dog vægt på en vis grad af skriftlighed. Som en person formulerer det, så var det i hans partnerskab vigtigt at have et stykke papir at holde politikere og forvaltningschefer op på – ikke at man i partnerskabet nogensinde gjorde brug af det pågældende papir, men den blotte viden om papirets eksistens havde en vigtig forpligtende funktion.

Tværgående læring i partnerskaber

En tværgående læring i partnerskaber vil ofte være knyttet til aktiviteter, som parterne er fælles

om, men som de samtidig også vil have forskellige fortolkninger af. Derfor er tværgående læring en forudsætning, men også en udfordring for aktiviteterne. I flere partnerskaber fortæller de interviewede om et fortløbende arbejde med at sikre opbakning i både de ledelsesmæssige, udførende og modtagende lag. De interviewede fortæller, at det i partnerskaberne tog tid at opbygge, ikke bare de tværgående strukturer, men også de rette tillidsrelationer, i forbindelse med aktiviteterne. Af interviewene fremgår det, at i flere partnerskaber oplevede de involverede det som en selvstændig ledelsesmæssig opgave at sikre en læring mellem de deltagende organisationer ved selv personligt at agere som brobyggere og facilitatorer.

Når en brobygger binder partnerskabet sammen

I flere partnerskaber har enkeltpersoner bidraget til at holde sammen på de gennemførte aktiviteter. I et af de 10 partnerskaber formulerer den projektansvarlige, at det for ham handlede om at sørge for fremdrift samt om at have en primær aktivitetsgruppe, hvor deltagerne selv sørgede for at fordele opgaverne mellem sig:

Ja. Ja, men på det mere praktisk organisatoriske, så sidder jeg som projektleder eller tovholder på det og sørger for, at der er fremdrift i aktiviteterne. Men jeg vil også sige, det gør vi også i meget tæt dialog med Lungeforeningen, der er den primære aktivitetspartner i forhold til de målsætninger, der er sat i forhold til de leverancer, der er en del af projektet. Jeg kan ikke huske præcist, hvordan det er formuleret i ansøgningen, men altså, at der bliver nedsat en lille, en primær aktivitetsgruppe, som sørger for implementering og udførelsen af aktiviteterne. Og den dialog ligger meget tæt mellem os og så projektlederen fra Lungeforeningen.

I et andet mindre partnerskab (det tidligere præsenterede partnerskab om sundhed på mandearbejdspladser) var organiseringen i endnu højere grad hægtet op på en enkeltperson. Her var det således en sundhedsfaglig, der bar både det faglige ansvar og agerede brobygger i forhold til målgrupper. Projektgruppen fortæller om en forankring af partnerskabet hos sundhedsmedarbejderen, hvor hendes dedikation og engagement var helt afgørende for aktiviteterernes succes. Den pågældende sundhedsmedarbejder var ifølge projektgruppen en ildsjæl. Det var hende, som skabte og vedligeholdt kontakten med de involverede målgrupper, hvilket også identificeres som afgørende for en fremadrettet forankring. Hun var, som styregruppen formulerer det, "katalysator og mor" i projektet. Flere studier viser i forbindelse med partnerskaber vigtigheden af såkaldte "boundary spanners". Det vil sige medarbejdere med kompetencer til at arbejde som brobyggere på tværs af sektorer, som det var tilfældet med den kvindelige sundhedsmedarbejder (Thorup, 2015; Rugkåsa et al., 2006; Williams, 2012; Holt et al., 2019).

Partnerskabers sammenhængskraft

Eksemplet med den kvindelige sundhedsmedarbejder kan danne afsæt for at fremhæve en anden vigtig funktion af rollen som brobygger; nemlig at sikre partnerskaber sammenhængskraft. Vores interviews i de 10 partnerskaber giver et billede, der stemmer godt overens med fund i andre undersøgelser, som viser, at enkeltpersoner ofte vil være afgørende for projekters såvel som partnerskabers sammenhængskraft. Dette gælder i både strategisk og mere operationel eller praktisk forstand, hvor enkeltpersoner fungerer som "connectors" (Højlund, 2017).

I forhold til sammenhængskraft kan man også tale om, at enkeltpersoner i nogle partnerskaber vil have en værtsrolle, som giver deltagerne en følelse af, at der bliver taget vare på dem, uden de samtidig føler sig sat uden for indflydelse. Uden direkte at bruge ordet vært finder vi i flere partner-

skaber personer, der tildeler sig selv eller andre værtsfunktioner – altså funktionen at sikre alles tilpashed og følelse af at være velkomne i partnerskabet. Der er med andre ord tale om personer, der bruger sig selv som medie til at sikre en sammenhængskraft. Et begreb om "hospitality" (Hjerild-Carlsen, 2017) dækker i denne sammenhæng over både formelle og mere uformelle aktiviteter knyttet til værtsrollen og til arbejdet med at sikre sammenhængskraft.

En løbende tilpasning

En læring fra partnerskaberne vedrører fleksibilitet. De interviewede peger på egne partnerskaber som fleksible i forhold til løbende at tilpasse de igangsatte aktiviteter til målgruppen. I flere af de 10 undersøgte partnerskaber er der således sket en løbende justering i forbindelse med de afholdte aktiviteter. En løbende, uformel tilpasning af de igangsatte aktiviteter, som de interviewede giver udtryk for, bidrog positivt til de formulerede målsætninger i partnerskaberne:

Jamen jeg føler, at vi justerer og evaluerer, når vi sidder her, når vi mødes. Og det gør vi også løbende, når vi mødes eller taler i telefon omkring udvikling og justering af, hvordan gør vi med rygestopundersøgelsen. Altså sådan helt lavpraktisk så indsamler vi jo viden for at kunne dokumentere vores aktiviteter. Altså et er, når Nikoline kan sige, at der har været 14.336 fremmødte deroppe, så handler det om, at vi indsamler statistik fra hver eneste træning, vi gennemfører. Altså vores frivillige rapporterer tilbage til os. Lige såvel som vi gør, når vi er i Vollmose, eller når vi laver aktiviteter hernede. Så laver vi noget evaluering i forhold til deltagerniveauet i løbet af året også, hvor vi så kan supplere fremmødetallene med noget mere konkret: Oplever de, at de får flere venner af at være en del af aktiviteterne? Bevæger de sig mere siden? Og så har vi playmaker-niveauet, hvor vi spørger de frivillige om nogle relaterede spørgsmål.

I to andre partnerskaber var en tilpasning et spørgsmål om geografisk at ændre fra et sted til et andet. Det kan synes som en mindre tilpasning, men viste sig i de pågældende partnerskaber at bidrage til en vis turbulens. Eller som et andet partnerskab fortæller om samarbejdet med kommuner:

... At vi ikke kun trækker et koncept ned over dem, som de ikke kan se, passer i deres områder, og det betyder selvfølgelig nogle gange, at man er nødt til at bøje en lille smule fra det helt overordnede koncept. Men vi går aldrig på kompromis med det værdimæssige i forhold til, hvordan børnene skal have det, eller hvilke forhold der skal være for dem, eller hvad det skal koste dem.

Et andet partnerskab fortæller om at samarbejde med regioner:

Udbredelsen af konceptet kræver løbende "småjusteringer" og tilpasning, som styregruppen skal forholde sig til: "... Der er stor forskel på regionerne, er det gået op for os her efterhånden. Vi har jo ligesom tænkt, at det var mere eller mindre copy paste fra Nordsjælland og ud til de andre regioner. Men det er det ikke" (citatet fortsætter om tilpasning ...).

Eller som en privat aktør fortæller i forhold til tilpasning, når arbejdspladsen er arena:

Den model kræver bare ekstremt meget lokal tilpasning, og den kræver ligesom, at der er de rette betingelser, hvis arbejdspladsen skal være arena ...

Ministeriets rolle

Sundheds- og Ældreministeriet har haft en tilbagetrukket rolle i aktivitetsperioden, hvor ministeriet har holdt sig på afstand af hvert enkelt partnerskab, og hvor selvevaluering og indrapportering derfor har været styrende for kommunikationen. Et ansvar for planlægning og udførelse har med andre ord ligget i partnerskaberne selv. En sådan styringsmæssig tilbageholdenhed fra ministeriet har, at dømme ud fra tilbagemeldinger fra partnerskaberne, været formålstjenlig. I vores interviews konstaterer mange af de adspurgte, at der har været tilfredshed med ministeriets rolle som ydre iagttagere, mens lokale og regionale aktører har haft relativt frie tøjler i forhold til aktiviteter og indsats. Nogle efterspørger dog i læringshenseende en mere aktiv rolle fra ministeriets side, eksempelvis i forhold til tværgående formidling. Særligt i de mindre partnerskaber med få midler til vidensformidling har dette været et tema.

Konkluderende om læring

Følgende punkter opsummerer de vigtigste fund om brugen af viden:

- I forbindelse med partnerskabsorganisering er det vigtigt med forankring i samtlige ledelseslag.
- Enkeltpersoner vil ofte være afgørende for partnerskabers stabilitet.
- Enkeltpersoner skaber forbindelseslinjer mellem interne og eksterne aktører.
- Partnerskabet er en fleksibel organiseringsform egnet til løbende tilpasning af aktiviteter.

9. Konklusion

På flere velfærdsområder har der de seneste år været eksperimenteret med samarbejde på tværs af skellet mellem offentlig og ikke-offentlig organisering. På sundhedsområdet er det regeringsinitiativ, som vi i denne rapport har beskæftiget os med, den største hidtidige enkeltsatsning med partnerskaber i en dansk sundhedskontekst.

I de 10 partnerskaber, som er blevet undersøgt, har et tværgående arbejde været gennemført. Regeringens målsætning om at involvere på tværs af sektorer er med andre ord blevet indløst. Hidtil uprøvede samarbejdskonstellationer er blevet afprøvet. Anderledes involveringsformer af målgrupper har været i spil.

I de 10 partnerskaber er idéer blevet omsat i lokale og regionale eksperimenter med samarbejde på tværs af organisatoriske skel og sektorskel. Samtlige partnerskaber har været præget af eksperimenter med nye former for inddragelse af målgrupper og/eller nye former for samarbejde mellem aktører inden og uden for sundhed.

På baggrund af de gennemførte interviews er det forfatterens vurdering, at partnerskaberne gennem de etablerede strukturer for samarbejde er nået ud til nye målgrupper og via de gennemførte sundhedsaktiviteter har nået målgrupperne på andre måder end ved mere traditionelt sundhedsarbejde.

Der er flere læringspointer at hente for videre arbejde med partnerskaber i sundhed.

For det første har de 10 undersøgte partnerskaber bekræftet partnerskabet som en projektform og et muligt alternativ til mere traditionelle projekttyper. Partnerskabsstrategien blev af regeringen præsenteret som en vej til at etablere samarbejde på tværs af myndigheder, civilsamfundet og det private, som det hed. Hermed blev de politiske rammer sat for en bredt orienteret læring.

For det andet har de 10 undersøgte partnerskaber bidraget med eksperimenter. Nye måder at involvere målgrupper på er således blevet afprøvet. I nogle partnerskaber er målgrupper blevet involveret i flere faser fra den første idéfase over planlægning til udførelse og evaluering. I andre partnerskaber er involveringen i særlig grad blevet knyttet til udførelse, hvor der til gengæld også har været et vist rum for ændringer af selve de igangsatte projekter. Vi kan på baggrund af interviews med de involverede professionelle konkludere, at partnerskabsstrukturer egner sig til aktiviteter med en høj grad af involvering allerede fra de tidlige faser, hvor der er identificeret behov hos målgruppen. Strukturernes egner sig til at gennemføre og forankre samt evaluere aktiviteter. Denne konklusion er understøttet af tidligere undersøgelser af partnerskaber på sundhedsområdet (Højlund & Wistoft, 2014; Højlund & Biil, 2014).

For det tredje kan det konkluderes, at som politisk redskab har partnerskabsstrategien en berettigelse. I strategisk og styringsmæssig henseende har ministeriet haft en tilbagetrukket position, som har været hensigtsmæssig for partnerskabernes mulighed for at udvikle løsninger på baggrund af egne erfaringer.

En fjerde konklusion knytter sig til den forrige. I de 10 partnerskaber har vi identificeret tilfredshed med partnerskabsformen som en fleksibel ramme for at udvikle løsninger. Partnerskaberne har nydt godt af at kunne lære både af de ting, som er lykkedes, og af de mindre heldige forløb.

En femte konklusion vedrører partnerskabet som ramme for organisering. Her viser de gennemførte interviews, at partnerskabet har været en symbolsk ramme for samarbejde, men også en praktisk ramme for at afprøve samspilskonstellationer. De 10 partnerskaber, vi har beskæftiget os med, har været ret forskellige. Nogle partnerskaber har haft fokus på enkeltaktiviteter. Andre

partnerskaber har søsat en mangfoldighed af aktiviteter. Nogle partnerskaber var afhængige af professionelle kræfter. Andre havde lokale ildsjæle i centrum af aktiviteterne. Som symbolsk struktur sender partnerskabet signaler om bestemte værdier. I de gennemførte interviews er vi i forbindelse med at have spurgt til fælles fokus blevet bekendt med værdier om samarbejde og inddragelse. Det er vigtigt at være sig disse værdier bevidst, også i praktisk forstand, sådan at aktiviteter og værdier har samklang. Partnerskabet er en værdibærende struktur. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, præcist hvilket mandat der bliver givet, når et partnerskab bliver sat i gang. Partnerskabet har en strukturel åbenhed, som kalder på ledelsesmæssig bevidsthed.

En sjette konklusion ligger i forlængelse af den ovenstående og angår styringen af partnerskaber. I de gennemførte interviews peger flere af de adspurgte på forholdet mellem ledelseslag som et afgørende forhold at have klarhed om. Flere mener eksempelvis ikke, de har været gode nok til at tilpasse de gensidige forventninger. Flere nævner de styringsmæssige forudsætninger på en meget konkret måde, i forhold til om et partnerskab eksempelvis har en stærk ildsjæl i centrum eller en aktiv offentlig institution eller måske en målgruppe, som selv skal tage ansvar for de igangsatte aktiviteter og rammen for disse.

For det syvende kan det konkluderes, at partnerskaber åbner for flere kanaler for struktureret vidensoverførsel. De interviewede fortæller om logbøger, optællinger, dagbøger, erfa-grupper, brugerpaneler, aktivitetskalender, projektmanualer, afrapporteringsskemaer, indsatsteorier og aktivitetsoptællinger. Viden er godt. Struktureret viden er endnu bedre. Men kan et partnerskab udmattes af egne vidensambitioner? Flere undersøgelser har problematiseret vidensoverførsel ud fra en antagelse om for lille udveksling mellem deltagere samt deltagere og omgivelser (Disterer, 2002). Her peger erfaringerne fra de 10 partnerskaber på vigtigheden af at have flere kanaler for viden kombineret med en samtidig bevidsthed om ikke at lade hensynet til vidensproduktion overtage. En partnerskabsstruktur gør det muligt at etablere en vidensudveksling, hvor der er taget højde for, at organisationer i operationel forstand er lukket om egne opgaver. I partnerskabsstrukturer kan de involverede organisationer gensidigt forstyrre hinanden. Organisationerne kan, som det formuleres i den systemteoretiske litteratur, irritere hinanden (for irritationsbegrebet se f.eks. G. Teubner, 2009).

En ottende og sidste konklusion angår partnerskabet som udgangspunkt for faglig udveksling af viden. Her tegner de gennemførte interviews et tydeligt billede af partnerskaber som flerfaglige. Partnerskabet udfordrer monofaglige strategier. Vi oplevede i vores interviews udsagn som eksempelvis, at i partnerskabet er ingen faglig viden ophøjet til endelig sandhed. Disse udsagn udtrykker vigtigheden af faglig åbenhed. Derfor ligger der en særlig opgave i at prioritere og kombinere. Partnerskaber etablerer ikke automatisk fælles retning.

10. anbefalinger

Et partnerskab stiller deltagerne over for strategiske udfordringer, fordi partnerskabet er sammensat af mange fagprofessioner, fordi det bringer folk sammen, som tilhører forskellige organisationer og ikke bebor den samme sektor, og som i nogle tilfælde endog i andre sammenhænge konkurrerer med hinanden. I et partnerskab har disse mennesker mulighed for at bevæge sig i samme retning uden dermed at smelte sammen og blive til én organisation.

Denne evaluering har koncentreret sig om partnerskaber anskuet fra en organisatorisk og ledelsesmæssig vinkel. Evalueringen har indsamlet erfaringer, som ledere og nøglepersoner i 10 udvalgte partnerskaber har gjort sig i forhold til en strategisk og praktisk styring af: målgruppeinvolvering, brug af viden, etablering af fælles fokus og læring. Der er tale om fire strategiske opmærksomhedspunkter, som har vist sig vigtige i forbindelse med partnerskabsorganisering.

På baggrund af den gennemførte evaluering er det muligt at fremsætte fire anbefalinger:

1. Balancér faglige mål med fælles retning

En strategi skal tage højde for fagligt betingede uenigheder. Det er afgørende at balancere en målsætning om faglig mangfoldighed med et hensyn til fælles retning.

2. Vær realistisk i forhold til dokumentationskrav

En anden strategisk udfordring angår at balancere hensyn til dokumentation. Partnerskabet har ofte et eksperimenterende sigte. Det er i denne sammenhæng vigtigt at etablere dokumentationskrav. En realistisk strategi anerkender kontekst og anerkender, at en involvering af borgerne sker gennem fleksible strukturer, der ikke skal modsvares af urealistiske målsætninger om dokumentation.

3. Skab rammer for en strategi for vidensformidling

En tredje udfordring er knyttet til vidensformidling. Partnerskabet er ramme for både værdier og aktiviteter. En vidensstrategi binder det værdimæssige niveau sammen med det operationelle og formidler sammenhængende identitet i partnerskabet. I nogle partnerskaber vil der være en ambition om at formidle viden til eller fra de involverede målgrupper. I andre partnerskaber vil der være en ambition om at skabe vidensdeling på tværs af de deltagende organisationer. Og igen i en tredje gruppe partnerskaber vil fokus være på at formidle viden til eksterne miljøer. En vidensstrategi vokser ud af partnerskabets bevidsthed om egne ambitioner.

4. Vær bevidst om, at et partnerskab flytter grænser

En fjerde og sidste udfordring angår intervention. Et partnerskab er en intervention. På mere end én måde flytter partnerskabet grænser. I organisatorisk henseende flyttes grænser. I sundhedsfaglig forstand og i forhold til eksempelvis involvering af målgrupper flyttes grænser. Derfor er det vigtigt at vide, hvor man vil hen. En interventionsstrategi etablerer en mulig ramme for stabilitet. I strategisk henseende er det afgørende at trække på både sundhedsfaglige erfaringer og på viden om organisering, når partnerskabet bliver givet retning som ramme for en eller flere interventioner.

Samlet set anbefaler forfatterne til denne rapport flere forsøg med partnerskaber på sundhedsområdet. Sundheds- og Ældreministeriet bør fortsat være en aktiv medspiller i forhold til tvær-

gående vidensformidling og læring i forbindelse med forsøg, hvor partnerskaber sættes på den sundhedspolitiske dagsorden.

11. Referencer

- Agger, A. & A. Tortzen (2015): *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.
- Ahrne, G. & N. Brunsson (2009): *Meta-Organizations*. Routledge.
- Andersen, L.B., A.S. Binderkrantz & A.M. Kjeldsen (2016): *Guide til NVivo 11*. Aarhus: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L.B., C. Greve, K.K. Klausen & J. Torfing (2017): *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Djøf Forlag.
- Andersen, N.Å. (2006). *Partner-skab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N.Å. & J. Pors (2014): *Velfærdsledelse mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N.Å. & J. Pors (2017): "Kære ledere og organisationer: Gør som vi siger, vær selvstændige, Viden på tværs", Kommunernes Landsforening, <http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/kaere-ledere-og-organisationer-gor-som-vi-siger-vaer-selvstaendige>.
- Andersen, O.J. (2004): "Public-Private Partnerships: Organisational Hybrids as Channels for Local Mobilisation and Participation?", *Scandinavian Political Studies*, 27, 1-21.
- Andrews, R., & T. Entwistle (2010): "Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (3), 679-701, <http://doi.org/10.1093/jopart/mup045>
- Austin, J.E. (2000): *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Barr, D.A. (2007): "Ethics in public health research: A research protocol to evaluate the effectiveness of public-private partnerships as a means to improve health and welfare systems worldwide", *American Journal of Public Health*, 97, 19-25. Retrieved from [internal-pdf://57.13.130.134/Barr-2007-Ethics in public health research_ A.pdf](internal-pdf://57.13.130.134/Barr-2007-Ethics%20in%20public%20health%20research_A.pdf).
- Bason, C. (2010): *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bergmann, R. & H. Højlund (2015): "Hurra skolen brænder", 279-295 i Helle Bjerg; Nana Vaaben (red.), *At lede efter læring: Ledelse og organisationer i den reformerede skole*. København: Samfundslitteratur.
- Bergmann, R., & J.T. Stöckel (2012): *Skolesport: organiseringen af et bæredygtigt bevægelseskoncept*. Odense: Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund.
- Bode, I. & T. Brandsen (2014): "State-third Sector Partnerships. A short overview of key Issues in the debate", *Public Management Review*, 16:8, 1055-1066.
- Boydell L.R. & J. Rugkåsa (2007): "Benefits of working in partnership: A model", *Critical Public Health*, 17: 3, 217-228.
- Bovaird, T. & E. Loeffler (2012): "From engagement to co-production: The Contribution of users and communities to outcomes and public value", *Volutas*, Springer.
- Brogaard, L. & O.H. Petersen (2014): *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*. København: KORA.
- Butterfoss, F.D. (2009): "Evaluating partnerships to prevent and manage chronic disease", *Prev Chronic Dis*, 6, A64. Retrieved from [internal-pdf://228.60.152.93/Butterfoss-2009-Evaluating partnerships to pre.pdf](internal-pdf://228.60.152.93/Butterfoss-2009-Evaluating%20partnerships%20to%20pre.pdf).
- Corbin J., J. Hope, M. Jones, & M. Barry (2016): "What makes intersectional partnerships for health

- promotion work? A review of the international literature”, *Health Promotion International*, 1-23. Oxford University Press.
- la Cour, A. (2002): *Frivillighedens pris*. Københavns Universitet.
- la Cour A. & H. Højlund (2008): “Voluntary Social Work as a Paradox”, *Acta Sociologica*, Vol. 51, No. 1, 2008: 41-54.
- la Cour, A. & H. Højlund (2011): “The Emergence of a Third-Order System in the Danish Welfare Sector”, 87-111, in Richard Hull; Jane Gibbon; Oana Branzei; Helen Haugh, Bingley (red.), *The Third Sector*. Emerald Group Publishing Limited (Dialogues in Critical Management Studies; Nr. 1).
- la Cour, A. & H. Højlund (2017): “Polyphonic supervision – Meta Governance in Denmark”, *Systems Research and Behavioral Science*, 34/2: 148-162.
- la Cour, A., S.B. Waldorf & H. Højlund (red.) (2017): *Når teknologier holder mere, end de lover. Kritiske perspektiver på ledelse af velfærd*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Dahler-Larsen, P. (2006): “Evaluation after disenchantment – Five issues shaping the role of evaluation in society”, *The Sage Handbook of Evaluation*, 141-160.
- Dahler-Larsen, P. (2009): *Evalueringskultur. Et begreb bliver til*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. (2012): *The evaluation society*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Danske Regioner (2017): *Sundhed for alle. Vision for et bæredygtigt sundhedsvæsen*. Danske Regioner 2017 Layout: UHI, Danske Regioner
- Dean, M. & K. Villadsen (2012): *Statsfobi og civilsamfund*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Disterer, G. (2002): “Management of project knowledge and experiences”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 Issue: 5, 512-520, <https://doi.org/10.1108/13673270210450450>.
- Ejersbo N. & C. Greve (2014): *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag Business.
- Forebyggelseskommissionen (2009): *Vi kan leve længere og sundere*. http://www.sum.dk/~media/Filer%20-%20Publikationer_i_pdf/2009/Forebyggelseskom-rap/Forebyggelseskommissionen_rapport.ashx.
- Fredriksen, M., P. Gundelach & R.S. Nielsen (red.) (2014): *Mixed methods-forskning – Principper og praksis*. København: Hans Retizels Forlag.
- Geddes, M. (2005): *Making public private partnerships work: building relationships and understanding cultures*. Gower Publishing, Ltd.
- Gerring, J. (2004): “What is a Case Study and what is it good for?”, *American Political Science Review* 98(2): 341-354.
- Gerring, J. (2007): *Case Study Research*. New York: Cambridge University Press.
- Greve, C. & N. Ejersbo (2013): “Udviklingen i styringen af den offentlige sektor. Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen”. København.
- Greve, C. & G. Hodge (red.) (2013): *Rethinking Public-Private Partnerships*. USA og Canada: Routledge.
- Grossman, S.A. (2012): “Public-Private Partnerships – Introduction: The Emerging Role of Partnership Governance”, *Public Performance & Management Review*, 35(4), 575-577. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350400>.
- Hagedom-Rasmussen P., J. Pries-Heje & K. Bødker (2016): *Robust organisationsforandring – design og implementering i orkanens øje*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Halkier, B. (2008): *Fokusgrupper*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Hammersley, M. & P. Atkinson, (2007): *Ethnography: Principles in practice*. London Routledge.
- Hjerrild-Carlsen, M. (2017): “Being together in innovative partnerships”, Paper presentation at Eu-

- ropean Conference and Educational Research 2017, Network 15, Research on Partnerships in Education.
- Holt, D.H., C.Ø. Cloos, S.M. Langkilde, H. Højlund & A.P. Folker (2019): *Partnerskaber på folkesundhedsområdet. Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets Partnerskabspulje 2014-2017*. Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet. Elektronisk udgave: ISBN 978-87-7899-427-1.
- Højlund, H. (2004): *Markedets politiske fornuft. Et studie af velfærdens organisering perioden 1990-2003*. København: forlaget Samfundslitteratur.
- Højlund, H. (2006): "Den frit vælgende ældre", *Dansk Sociologi*, Nr. 1, 17. årg.: 41-66.
- Højlund, H. (2009): "Hybrid Inclusion – The New Consumerism of Danish Welfare Services", *Journal of European Social Policy*, Vol 19(5): 421-431.
- Højlund, H. (2011): Samordning gennem samarbejde. *Politica: Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 43, 371-395.
- Højlund, H. (2014a): "Når ledelsen kan, men ikke må – anden ordens ledelse som udfordring i lokalsamfundsorienterede projekter", 102-117, i Frode Boye Andersen (red.), *Anden ordens ledelse. Ledelse af ledelse i organisationer*. Aarhus: VIA System.
- Højlund, H. (2014b): "[Det værdibaserede partnerskab](#): Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme", *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, Vol. 91, Nr. 1, s. 27-43.
- Højlund, H. (2017): Partnerskab som anden ordens ledelse. København: Copenhagen Business School. Upubliceret manus.
- Højlund, H. & C. Biil (2014): *Nye veje med Partnerskaber i velfærds. En strategi- og ledelsesmodel for selveje i en offentlig kontekst*. København: Copenhagen Business School.
- Højlund, H. & M. Knudsen (2008): "Den multikoblede offentlige sektor", 257-278, in D. Pedersen, C. Greve & H. Højlund (eds.), *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København: Børsens Forlag.
- Højlund, H., K. Wistoft & L.N. Hansson (2009): *Forebyggelse og sundhedsfremme rettet mod børn og unge. Indsatsen i kommunerne*. København: Forlaget Lundtofte.
- Højlund, H. & K. Wistoft (2014): "Læring i projekter", i G. Harste & M. Knudsen (Eds.), *Systemteoretiske analyser – At anvende Luhmann*. København: Samfundslitteratur.
- Høyer-Kruse, J., Thøgersen, M., Støckel, J.T., & Ibsen, B. (2008): *Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet. Movements, 2008: 8*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund.
- Jacobsen, M. & S.C. Andersen (2013): "Coproduction and Equity in Public Service Delivery", *Public Administration Review* 73(5): 704-713.
- Jagosh et al. (2015): "A realist evaluation of community-based participatory research: partnership, synergi trust building and related ripple effects", *BMC Public Health* 15: 725.
- Jensen, H.M.R., H. Højlund, R. Bergman & M.H. Rod (2016): *Evaluering af Sundheds- og Ældreministeriets pulje til Partnerskaber på forebyggelsesområdet, Statusnotat 2016*, Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet, ISBN 978 87 7899 329-8.
- Kjær, P. & A.R. Pedersen (red.) (2010): *Ledelse gennem patienten, nye styringsformer i sundhedsvæsenet*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Knudsen, M. & H. Højlund (2010): "Grænser for inddragelse. En analyse af inddragelsesidealer og beslutningsprogrammer på genoptræningsområdet", in Peter Kjær & Anne Reff Pedersen (eds.), *Ledelse gennem patienten, nye styringsformer i sundhedsvæsenet*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Kommunernes Landsforening (2011): *Offentlig-privat samarbejde på det kommunale sundhedsområde*. <https://udbudsportalen.dk/wp-content/uploads/2016/04/inspirationsoplæg-offentlig-privat-samarbejde-paa-det-kommunale-sundhedsomraade.pdf>.

- Kommunernes Landsforening (2012): *Det nære Sundhedsvæsen*. http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_53357/scope_0/ImageVaultHandler.aspx.
- Koppenjan J. (2005): "The Formation of Public-Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in The Netherlands, *Public Administration*, 83(1): 135-157.
- Koppenjan J. (2015): *Governance Networks in the Public Sector*. London: Routledge.
- Krogstrup, H.K. (2016): *Evalueringmodeller*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H.K. (red.) (2017): *Samskabelse og capacity building*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, J. (red.) (2018): *Er du på tværs?* Ungdomsringen.
- Lauritzen, J.R.K. (2012): Social innovation i kommunerne. Dansk Teknologisk Institut.
- Le Ber, M.J., & Branzel, O. (2010): Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599. <http://doi.org/10.1177/1350508410372621>.
- Leenaars, K., Jacobs-van der Bruggen, M., & Renders, C. (2013): Determinants of Successful Public-Private Partnerships in the Context of Overweight Prevention in Dutch Youth. *Preventing Chronic Disease*, 10.
- Loeffler, E. (2009): *A Future Research Agenda for Co-Production – Overview Paper*. *Governance International*.
- Lund, C. (2014): Of what is this a case? Analytical Movements in Qualitative Social Science Research, *Human Organizations*, 73(3): 224-234.
- Madsen, P.K., T. Bredsgaard, S. Rasmussen & H. Jørgensen (2017): *Dansk Arbejdsmarkedspolitik*. Aalborg: Djøf Forlag.
- Mandag Morgen, ugebrevet (2016): *Sundhedsvæsenet ifølge danskerne*. Mandag morgen og Trygfonden. https://www.mm.dk/pdf/files/Sundhedsvæsenet_ifølge-danskerne_web.pdf.
- Mitchell, M. (2000): An Overview of Public Private Partnerships in Health, Harvard School of Public Health.
- Olesen, H. (2006): *Guide til gode spørgeskemaer*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Osborne, S.P., & Brown, L. (2011): Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89, 1335-1350.
- Pawson, R. & Tilley N. (1997): *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Pedersen, D., C. Greve & H. Højlund (eds.) (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København: Børsens Forlag.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015): Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <http://doi.org/10.1177/1059601114560063>.
- Regeringen (2002): Sund hele livet. <http://www.sum.dk/Aktuelt/Publikationer/>
- Regeringen. (2014): *Sundere liv for alle. Nationale mål for danskernes sundhed de næste 10 år*. *Sum.Dk*. København: Regeringen. http://doi.org/http://sum.dk/~media/Filer%20-%20Publikationer_i_pdf/2014/Nationale-maal/Nationale-Maal-2.ashx.
- Reich, M.R. (2000): Public-private partnerships for public health. *Nature Medicine*, 6, 617-620.
- Reich, M.R. (2002): Public-private partnerships for public health. *Public-Private*, 1.
- Richter, J. (2004): Public-private Partnerships for Health: A trend with no alternatives? *Development*. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.development.1100043>.
- Roehrich, J.K., Lewis, M.A., & George, G. (2014): Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110-119.
- Rukåsa, J., K.N. Shortt & L. Boydell (2006): The right tool to the Task: Boudanry Spanners in a partnership approach to teckle fuel poverty in rural Northern Ireland, *Health ans Social Care in the Community*, 221-230.

- Selsky, J.W., & Parker, B. (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. <http://doi.org/10.1177/0149206305279601>.
- Sørensen, E., & Torfing, J.C. (2011): Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Stoker, G. (2006): Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. <http://doi.org/10.1177/0275074005282583>.
- Teisman, G.R., & Kleijn, E.H. (2005): Public-Private Partnerships as the Managing of Co-Production. In G. Hodge & C. Greve (Eds.), *The challenge of public-private partnerships: learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Torfing, J. & C.K. Ansell (2016): *Handbook on Theories of Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vallentin, S. & N.T. Thygesen (2016): Tillid. København. Børsens Forlag.
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012): Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 1083-1101. <http://doi.org/10.1007/s11266-012-9307-8>.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014): Co-creation and Co-production in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda, *320090*(320090).
- Weihe, G. (2007): "Offentlig-private partnerskaber. Et tvetydigt begreb", *Tidsskriftet Politik*, 10 (4), November 2007.
- Weihe, G. (2008): "Ordering Disorder? On the Perplexities of the Partnership Literature", *Australian Journal of Public Administration*, 67(4): 430-442.
- Williams, I., & Shearer, H. (2011): APPRAISING PUBLIC VALUE: PAST , PRESENT AND FUTURES, *89*(4), 1367-1384. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x>.
- Sanders, B., G. Mulgan, A. Rushanara & S. Tucker (2007): *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. Oxford: University Press. <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>.
- Schwandt, T.A. (2005): The centrality of practice to evaluation. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 95-105.
- Statens Institut for Folkesundhed (2014): *Kortlægning. Kommunernes arbejde med implementering af sundhedsstyrelsens forebyggelsespakker*. SIF, Syddansk Universitet. [http://www.si-folkesundhed.dk/upload/midtvejsrapport_2014_\(endelig_version\).pdf](http://www.si-folkesundhed.dk/upload/midtvejsrapport_2014_(endelig_version).pdf).
- Teisman, G., & Kleijn, E. (2005): Public-Private Partnerships as the Managing of Co-Production. i G. Hodge & C. Greve (red.), *The challenge of public-private partnerships: learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Teubner, G. (1994): "Den mangesidede hydra" fra "The Many-Headed Hydra: Network as Higher-Order Collective Actors", 41-60, in J. McCahery/S. Picciotto/C. Scott (red.) (1994 [1993]), *Corporate Control and Accountability*. Oxford: Clarendon Press.
- Teubner, G. (2009): "Legal Irritants: Good Faith in British Law or How Unifying Law Ends Up in New Differences", *Modern Law Review*, Vol. 61, 11-32, 1998 (artikel sidst revideret i 2009).
- Aagaard, P., Sørensen, E. & J. Torfing (2014): Samarbejdsdrevet innovation i praksis. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

12. Uddybende metodisk appendiks

Som grundlag for rapporten er der gennemført et kvalitativt feltarbejde i 10 udvalgte partnerskaber. Partnerskaberne betragtes som enkeltcases (Gerring, 2004; 2007; Lund, 2014), men hvor ambitionen er at generalisere på tværs. Partnerskaberne er udvalgt, så de repræsenterer størst mulig variation på en række variable, blandt andet variation i forhold til folkesundhedsmål, geografisk spredning, størrelse og sektortilhørsforhold i partnerorganisationer. Partnerskaberne er valgt ud fra kriterier, der matcher regeringens målsætning om, at partnerskaberne er nyskabende i en eller flere af dimensionerne organisering, aktiviteter og målgruppe. Der er desuden en vis spredning inden for de syv indsatsområder for sundhed. En variation på de udvalgte variabler koblet med lige forudsætninger på andre variabler giver mulighed for, at de valgte cases kan fungere som kontrol-eksperimenter for hinanden, hvor resultaterne i én case holdes op mod resultaterne i de andre og så fremdeles. Med dybdegående undersøgelser af de 10 partnerskaber med spredning på udvalgte variabler søger rapporten at skabe en bredt funderet og samtidig dybdegående viden.

De 10 cases er blevet fulgt gennem to besøgsrunder i henholdsvis 2016 og 2017, hvor der er gennemført kvalitative enkeltinterviews, fokusgruppeinterviews med partnerkredsen samt observationer af møder i partnerskaberne. Der er også inddraget skriftlige kilder fra partnerskaberne samt viden fra en række selvevalueringer i partnerskaberne.

Samlet set har der med metoden været tale om et såkaldt fusionsdesign (Frederiksen, Gundelach & Nielsen, 2014), hvor de anvendte undersøgelsesmetoder har suppleret hinanden. Eksempelvis har forskningsgruppen som forberedelse til hvert feltbesøg gennemført et semistruktureret interview (Kvale & Brinkman, 2009; Gubrium & Holstein, 2003; Olesen, 2006), typisk med projektleder eller koordinator. Disse interviews har blandt andet haft fokus på projektspecifikke detaljer og baggrund for partnerskabet.

Besøgene har fundet sted i forbindelse med et møde i det pågældende partnerskab, hvor forskere har deltaget som observatør til mødet (Bernard, 2011; Ybema & Kamsteeg, 2009). Observationerne har haft fokus på dynamikker og forhandlinger blandt partnerne.

I forbindelse med besøgene, ofte som opfølgning på mødet i partnerkredsen, har forskergruppen gennemført fokusgruppeinterviews (Halkier, 2008) med partnerkredsen. Her har fokus været på etableringen af partnerskabet, de enkelte partners mål og motivation for at deltage i partnerskabet, sammensætningen af partnere i projektet samt partnerskabernes foreløbige erfaringer og justeringer. Endvidere har forskerne søgt at afdække de udfordringer og problematikker, der er opstået i projektperioden, samt mulighederne for forankring af partnerskaberne.

Ved anden runde af det kvalitative studie har der været fokus på at drøfte status af partnerskabets resultater, den læring, der er opnået i projektperioden, samt mulighederne for en mere varig forankring af partnerskabet og de aktiviteter, der er igangsat som del af partnerskabet.

Forskningsgruppen har udviklet en generel spørgeguide til henholdsvis fokusgrupper og enkeltinterviews, som herefter er blevet tilpasset til hvert enkelt partnerskab. Spørgeguiden har været informeret af begreber og teori (eller det, som i metodelitteraturen hedder opmærksomhedsskabende og sensibilitetsskabende redskaber, jf. Hammersley & Atkinson, 2007). Konkret har realistisk evalueringsteori, med fokus på hvordan og under hvilke betingelser forskellige aktiviteter virker, bidraget til at orientere spørgeguiden. I spørgeguiden indgik spørgsmål i tre temablokke: 1) baggrundsviden, som har spillet ind i partnerskabet, 2) erfaringsoverførsel mellem parterne og 3) evaluering og selvevaluering i delprojekter i partnerskabet.

Interviewene er blevet optaget og transskriberet og udgør sammen med feltnoter fra observationer og projektdokumenter fra de partnerskaber det empiriske materiale for denne rapport.

På baggrund af det empiriske materiale har vi udarbejdet casebeskrivelser for og analyser af hvert partnerskab i forhold til baggrund, organisering, samarbejdsform, formål, motivation, aktiviteter, virkningsmekanismer, relationsdannelse og partnerskabsprocesser, viden og læring.

Ud over de kvalitative cases er såvel projektdokumenter (projektbeskrivelser, selvevaluering m.v.) som transskriptioner og feltnoter blevet kategoriseret og kodet med brug af Nvivo (Andersen et al., 2016). Kodningen har bestået af en overordnet tematisering og kategorisering af materialet. På denne baggrund har forskningsgruppen identificeret mere specifikke temaer på tværs af materialet, som er analyseret.