



Et værktøj til partnerskabsanalyse

En ressource til etablering, udvikling og vedligeholdelse af partnerskaber indenfor sundhedsfremme.

Partnerskaber kan være en vigtig samarbejdsform til at opbygge og opretholde kapacitet til at fremme sundhed og forebygge sygdom. Dette er især relevant, når man arbejder på tværs af flere sektorer og med en lang række organisationer.

Partnerskab er en god konstellation til at samle forskellige kompetencer og ressourcer for at opnå bedre effekt af sundhedsfremmeindsatser.

Partnerskaber kan øge effektiviteten af sundhedsfremmende systemer ved at udnytte mange forskelligartede – men komplementerende – ressourcer. Samarbejder, fælles udnyttelse af ressourcer og strukturerede indsatser kan også potentielt skabe bedre sundhedsmæssige resultater på tværs af sektorer.

Hvis partnerskaber skal lykkes, skal de dog have et klart formål, tilføre konkret værdi til partnernes arbejde og være omhyggeligt planlagt og monitoreret.

“
Hvis partnerskaber skal lykkes, skal de have et klart formål, tilføre konkret værdi til partnernes arbejde og være omhyggeligt planlagt og monitoreret.”

HVEM KAN BRUGE VÆRKTØJET?

Værktøjet til partnerskabsanalyse er til organisationer, der indgår eller arbejder i et partnerskab for at vurdere, overvåge og maksimere dets løbende effektivitet.

Det er udviklet af VicHealth i Australien. I 2019 er indholdet blevet oversat og spørgeskemaet tilpasset en dansk kontekst.

Det er tilgængeligt på www.regionh.dk/forebyggelseslaboratoriet/Sider/default.aspx

Værktøjet blev udviklet af VicHealth i 2005 for at støtte partnerskaber på tværs af sektorer.

Værktøjet til partnerskabsanalyse er baseret på evalueringer af en række initiativer, der blev etableret for at fremme mental sundhed og velvære.

Forskere fra Steno Diabetes Center Copenhagen, Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Statens Institut for Folkesundhed og Aalborg Universitet har i 2019 oversat og tilpasset værktøjet til en dansk kontekst.

Værktøjet er designet til at hjælpe organisationer med at:

- Udvikle en klarere forståelse af, hvad forskellige samarbejder har som formål.
- Reflektere over de partnerskaber, de allerede indgår i.
- Fokuserer på måder at styrke nye og eksisterende partnerskaber ved at diskutere samarbejdsspørgsmål og udviklingsmuligheder.

Hvad er formålet med værktøjet?

Formålet med dette værktøj er at hjælpe organisationer med at reflektere over de partnerskaber, de har etableret, og at overvåge og maksimere partnerskabernes udbytte.

Værktøjet er delt op i to dele:

- **Undersøgelse af partnerskabers muligheder (Øvelse 1 og 2):**

Hvorfor er partnerskab nødvendigt i netop dette projekt? Hvilken værdi tilføjer partnerskab til projektet? Denne del indebærer en øvelse med at udarbejde et kort, der visuelt illustrerer forholdet mellem partnerne.

- **Analyse af eksisterende eller potentielle partnerskaber (Øvelse 3):** Denne del indebærer at udfylde et spørgeskema, der fokuserer på nøglefunktionerne i et vellykket samarbejde på tværs af afdelinger eller sektorer.

Spørgeskemaet er udformet, så det giver feedback på partnerskabets aktuelle status og gør det muligt at identificere forbedringsmuligheder

Sådan bruges analyseværktøjet

Værktøjet skal understøtte diskussion mellem partnere i et partnerskab. Om muligt skal øvelserne gennemføres af partnerne, mens de er samlet. Den diskussion, der måtte opstå undervejs i de forskellige øvelser, er med til at styrke partnerskabet ved at sætte fokus på forskellige idéer og perspektiver. I nogle tilfælde vil det blive tydeligt undervejs, at partnerskabet ikke fungerer efter hensigten.

Hvis der er en ansvarshavende partner, der har taget initiativ til eller er koordinator i partnerskabet, vil denne normalt forventes at facilitere de tre øvelser.

Det er vigtigt at afsætte nogle timer til øvelserne, da der skal være plads til drøftelser undervejs. Der er brug for god tid til at reflektere over partnerskabet. Disse diskussioner vil bidrage til at styrke partnerskabet, fordi partnernes forskellige idéer, forventninger og eventuelle uenigheder kan blive drøftet og afklaret.

Værktøjet kan bruges på forskellige tidspunkter i partnerskabet. Tidligt i partnerskabets opstarts-fase vil det give oplysninger om, hvordan partnerskabet er etableret, og identificere områder, hvor der er behov for fokus. Omtrent et år efter etableringen af partnerskabet vil analyseværktøjet give anledning til refleksion over, hvordan partnerskabet udvikler sig.

Med længerevarende partnerskaber kan det være en god idé at arbejde med analyseværktøjet hver 12. eller 18. måned som en metode til kontinuerligt at måle fremskridt og udvikling.

Værktøjet kan også være brugbart som refleksionsøvelse for den ansvarshavende partner, når nye partnerskaber planlægges.

Øvelse 1: Fastsætte formålet med partnerskabet

Øvelse 1 er designet til at udforske og tydeliggøre formålet med partnerskabet. For at gennemføre øvelsen foreslås følgende fremgangsmåde:

1. Hver partner skriver op til fem svar på hvert af følgende spørgsmål i prioriteret rækkefølge startende med det vigtigste:
 - Hvad er partnerskabets mål?
 - Hvorfor er et partnerskab nødvendigt i netop dette projekt?
 - Hvilken værdi kan et partnerskab tilføje projektet?
2. Sammenlign de forskellige svar ved at starte med de vigtigste grunde og slutte med de mindst vigtige.
3. Vær opmærksom på overensstemmelser, men vær også opmærksom på eventuelle forskelle. Undersøg om partnerne har en klar forståelse af, hvad hver enkelt kan bidrage med til partnerskabet.

Øvelse 2: Kortlægning af partnerskabet

Når partnerskaber omtales i dette analyseværktøj, forstås et ligeværdigt forhold mellem partnerne. Der findes forskellige måder at indgå i et partnerskab på, lige fra netværksdannelse til stærke samarbejdsrelationer (se næste side).

Ikke alle partnerskaber vil eller bør indgå i en tæt samarbejdsrelation. I nogle tilfælde er opbygning af et netværk passende. Hvilken form, partnerskabet skal have, afhænger af behovet, formålet og viljen fra de deltagende partnere til at indgå i partnerskabet.

Når et partnerskab bevæger sig mod en stærkere samarbejdsrelation, vil det have organisatoriske og ressourcemæssige konsekvenser. Der vil i nye partnerskaber være brug for støtte og rådgivning fra erfarne medarbejdere, da yngre projektansatte ofte er mere uerfarne eller ansat i en kort periode. Dette kan have betydning for deres evne til at mobilisere de nødvendige ressourcer, som kræves for at opbygge en tæt samarbejdsrelation.

Kortlægningsøvelse

I kortlægningsøvelsen skal alle partnere placeres på en oversigt i forhold til hinanden. Herefter tegnes der linjer for at markere relationerne mellem partnerne. Denne metode kan hjælpe med at afdække relationer og roller i forhold til hinanden samt partnernes engagement i partnerskabet. Kortlægningen er vigtig, da partnerne kan have forskellige opfattelser af eller forventninger til, hvad deres involvering i partnerskabet indebærer. Hvis øvelsen laves, når alle partnere er samlet, kan den bidrage til at styrke partnerskabet, fordi eventuelle bekymringer og uoverensstemmelser kan drøftes.

Der vil opstå forskellige mønstre i et partnerskab, og disse vil ændre sig over tid. En del partnerskaber er gode til networking og koordinering, men har sværere ved at samarbejde. Kortlægningsøvelsen giver anledning til overvejelser omkring, hvor partnerskabet kan styrkes og gøres mere effektivt.

Se eksemplerne herunder og følg den foreslåede fremgangsmåde for at gennemføre kortlægningsøvelsen:

1. Skriv navnene på alle involverede partnere. Den ansvarshavende partner, (hvis der er en) placeres i midten.
2. Lav streger mellem partnerne, der svarer til relationen mellem dem. Den ansvarshavende partner har typisk en relation til alle øvrige partnere, men der kan dog være vigtige forbindelser mellem nogle partnere, som ikke er afhængige af den ansvarshavende partner

3. Forbindelserne mellem partnerne skal baseres på, hvordan de nuværende relationer er, og ikke hvordan partnerne ønsker, at de skal se ud i fremtiden. Om muligt nedskriv konkrete eksempler på, hvordan partnerne er relateret til hinanden for at synliggøre styrken af partnerskab.

Forskellige former for samarbejde

Partnerskaber indenfor sundhedsfremme kan spænde bredt fra netværksdannelse til egentlige partnerskaber.

Networking

Networking indebærer udveksling af viden til begge parter for fordel. Dette kræver et minimum af tid og tillid mellem parterne. Et eksempel kunne være, at partnere, der arbejder med unge, mødes månedligt for at give en opdatering på deres arbejde og diskutere spørgsmål vedrørende unge.

Koordinering

Koordinering involverer udveksling af information og ændring af aktiviteter med henblik på et fælles formål. For eksempel kan partnere, der arbejder med ungeprojekter, mødes og planlægge en fælles kampagne for at påvirke politikerne til at lave flere tilbud til unge.

Samarbejde

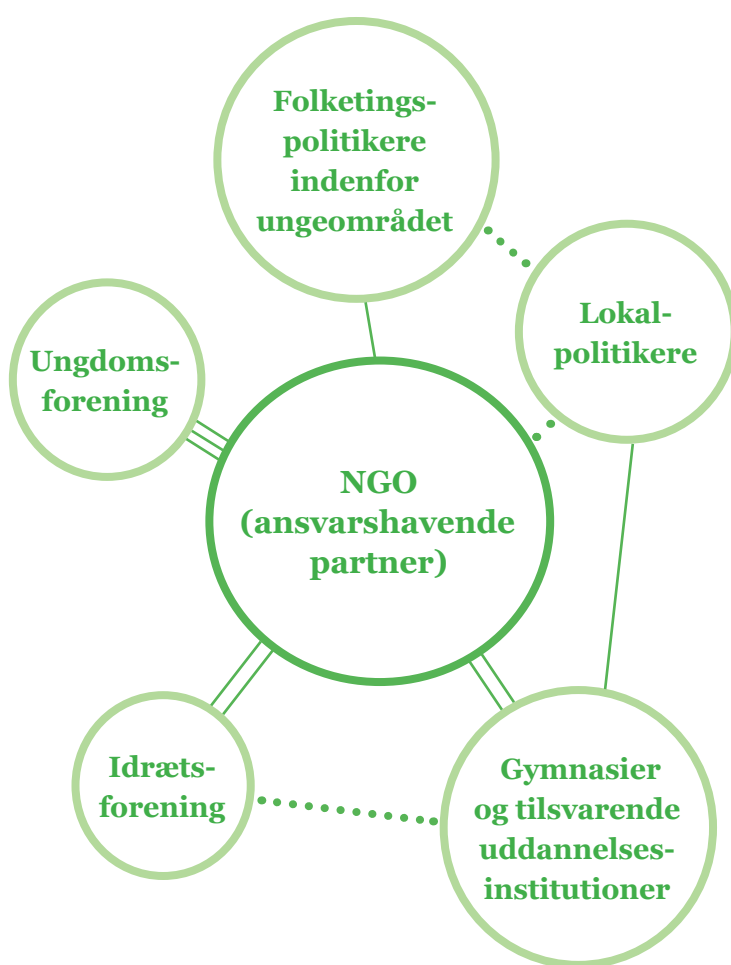
Samarbejde indebærer udveksling af informationer og ressourcer samt ændring af aktiviteter. Det kræver en betydelig mængde tid, høj grad af tillid mellem partnerne og villighed til at dele fx ressourcer. Et eksempel kunne være en række gymnasier, der går sammen med en ungdomsorganisation om at lave en kampagne med henblik på at bekæmpe vold og diskrimination.

Partnerskaber

Dette punkt inkluderer udover de ovenstående punkter fælles beslutningstagning og forbedring af en anden partners kapacitet til fælles fordel og med et fælles formål. Samarbejdet på dette niveau kræver, at hver partner er villig til at dele ressourcer med andre partnere for at skabe et bedre projekt.

Eksempel på kortlægning

En NGO for børn og unge er i gang med et projekt, der skal styrke deltagelse i fysisk aktivitet for unge i risikozonen. Projektet indebærer at få gymnasieelever til at benytte sig af et "efter skole"-program, der drives af en lokal idrætsforening.



Networking		Samarbejde	=====
Koordinering	=====	Partnerskabelse	=====

Partnerskabets relationer

NGO

- Ansvarshavende partner. Koordinerer midler og leder styregruppen.

Folketingspolitikere indenfor ungeområdet

- Bevilliger fondsmidler til projektet til gengæld for afrapportering ved projektets afslutning.

Idrætsforening

- Stiller sportsfaciliteter til rådighed samt sportsudstyr og træner.

Ungdomsforening

- Stiller kontorfaciliteter til rådighed for projektansatte, koordinerer og sørger for transport i forbindelse med de unges rejse fra skole til klub. Tilbyder træning af frivillige, idrætstrænere og har ansatte, der arbejder med unge. Det er især herfra at projektet promoveres.

Gymnasiale uddannelsesinstitutioner

- Rekrutterer unge til projektet.

Lokalpolitikere

- Medlem af styregruppen.

Øvelse 3: Feedback i partnerskaber

Denne øvelse tager udgangspunkt i besvarelsen af et spørgeskema, som fremhæver de vigtigste elementer, et partnerskab indenfor sundhedsfremmeområdet skal indeholde for at opnå succes. Spørgeskemaet er designet til at give feedback på partnerskabets nuværende status og sætte fokus på områder, hvor der er brug for yderligere støtte og arbejde.

Spørgeskemaet er delt op i syv dele:

1. Behov for et partnerskab
2. Partnerne
3. Undersøgelse af om partnerskabet fungerer
4. Planlægning af samarbejdet
5. Implementering af aktiviteter i samarbejdet
6. Organisering af partnerskabet
7. Overvejelser om partnerskabets fremtid

Du bedes nu bedømme partnerskabets succes i forhold til hvert af de syv punkter. Partnerskabets samlede succes vurderes ud fra i hvor høj grad de syv forskellige punkter er forankret og implementeret i partnerskabet. Skalaen går fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig), og er baseret på selvrapporterede svar.

Det er en god idé at besvare spørgeskemaet flere gange over tid, fx efter 12 måneder, for at se, om noget har forandret sig. Jo højere den samlede score er, desto mere leves der op til elementerne i et godt partnerskab, som de er defineret i dette værktøj.

Tre måder at bruge spørgeskemaet på:

1. Den ansvarshavende partner kan besvare spørgeskemaet og præsentere resultaterne under et møde med partnerskabets interessenter. At få diskuteret de forskellige partners holdninger under et møde er en måde at få testet, om den ansvarshavende part fokuserer på de rigtige perspektiver.
2. Hver partner kan få uddelt en kopi af spørgeskemaet, som de udfylder hver for sig. De kan sammenligne og diskutere resultaterne i forbindelse med et møde. Denne metode sikrer, at hver enkelt partners perspektiv kommer til orde.
3. Spørgeskemaet kan besvares som en gruppeøvelse. Denne fremgangsmåde vil som regel fremkalde enighed blandt partnerne.

Hvad nytter et spørgeskema?

Spørgeskemaer fungerer som opsummeringer af komplekse interaktioner mellem forskellige interessenter. Skemaet fremhæver forhold, man fremadrettet skal være opmærksom på.

Resultaterne kan også fungere som vejledning til fremtidige handleplaner, såvel som opfordre til refleksion over partnerskabets nuværende tilstand.

“

Denne metode kan hjælpe med at afdække partnernes relationer og roller i forhold til hinanden samt deres engagement i partnerskabet. Kortlægningen er vigtig, da partnerne kan have forskellig opfattelse af eller forventninger til, hvad deres involvering i partnerskabet indebærer.”

Spørgeskemaet

Du bedes angive din enighed med hvert udsagn nedenfor, hvor 1 indikerer høj uenighed, mens 5 indikerer høj enighed. For at nå frem til delresultater for hver sektion skal du blot lægge svarværdierne sammen for hvert enkelt spørgsmål (fx $2+3+1+5+2=13$).

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
1. Behov for partnerskabet						
Der er behov for partnerskabet						
Der er et tydeligt mål for partnerskabet						
Der er en fælles forpligtigelse til at arbejde mod målet/målene blandt partnerne						
Partnerne er villige til at dele idéer, ressourcer og indflydelse for at nå målet/målene						
Der er en oplevelse af, at fordele ved partnerskabet opvejer omkostninger						
DELRESULTAT						SUM

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
2. Partnerne						
Partnerne deler værdier og interesser						
Der er erfaring med gode relationer mellem partnerne						
Partnerskabet giver øget prestige til partnerne, både individuelt og samlet set						
Partnerne er forskellige nok til at sikre en helhedsorienteret forståelse af den/de problematik(ker), som partnerskabet arbejder med						
DELRESULTAT						SUM

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
3. Undersøgelse af om partnerskabet fungerer						
Lederne i de enkelte partnerorganisationer støtter op om partnerskabet						
Partnerne har de kompetencer, der er påkrævet for at samarbejde						
Der er en strategi for at sikre at de rette kompetencer er tilstede i partnerskabet						
Rolle- og ansvarsfordeling blandt partnerne er klart og tydeligt defineret og forstået af alle partnere						
Partnerskabets organisering af administration og beslutningstagning er så simpel som muligt						SUM
DELRESULTAT						

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
4. Planlægning af samarbejdet						
Alle partnere er involveret i planlægning og prioriteringer af aktiviteter i samarbejdet						
Partnerne står hver især for kommunikation omkring partnerskabet i deres respektive organisationer						
Nogle medarbejdere har roller/ opgaver som går på tværs af partnernes traditionelle organisatoriske eller faglige skel						
Retningslinjer for kommunikation, rollefordeling og forventninger mellem partnerne er klare for alle						
Der er en struktur i partnerskabet, der sikrer, at beslutninger bliver truffet i fællesskab, og at alle parter er hørt og inkluderet						SUM
DELRESULTAT						

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
5. Implementering af aktiviteter i samarbejdet						
Arbejdsprocedurer, der går på tværs af samarbejdet, er blevet standardiseret/ensrettet (fx henvisningsprocedurer, kvalitetsstandarder, behandling, monitorering/dataindsamling)						
Partnerne investerer tid, personale, materialer, faciliteter eller andre ressourcer i partnerskabet						
Aktiviteter i samarbejdet bakkes op af ledelsen fra din/egen organisation						
Partnerskabets aktiviteter skaber en merværdi, som ikke var opnået, hvis partnerne ikke havde samarbejdet						
Der er gode muligheder for uformel kontakt mellem medarbejdere fra de forskellige partnerskabsorganisationer og medlemmer af partnerskabet						
DELRESULTAT						SUM

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
6. Organisering af partnerskabet						
Forskelle mellem organisationernes prioriteringer, mål og opgaver er blevet drøftet i partnerskabet						
Der er nøglemedarbejdere i partnerskabet, som har været involveret siden af partnerskabets start						
Der er en formel struktur for informationsdeling						
Der er aftaler for, hvordan partnerne løser uenigheder vedrørende faggrænser og organisatoriske ansvarsområder						
Informationsdeling foregår via uformelle strukturer						
Partnerskabet har uformelle aftaler eller måder at håndtere uenigheder vedrørende faggrænser og organisatoriske ansvarsområder						
Der er strategier til at sikre, at forskellige synspunkter kommer til udtryk i partnerskabet						
DELRESULTAT						SUM

	(1) Meget uenig	(2) Uenig	(3) Hverken enig eller uenig	(4) Enig	(5) Meget enig	
7. Overvejelser om partnerskabets fremtid						
Kollektive resultater og/eller individuelle bidrag anerkendes og fejres						
Partnerskabets resultater kan dokumenteres						
Der er behov for og vilje til at fortsætte samarbejdet i partnerskabet						
Der er ressourcer, der gør det muligt at fortsætte partnerskabet						
Det er muligt at evaluere den samlede partnerkreds og inkludere nye partnere eller afslutte samarbejdet med andre, hvis dette bliver nødvendigt						
DELRESULTAT						SUM

Samlet resultat	TOTAL
1. Behov for partnerskabet	
2. Partnerne	
3. Undersøgelse af om partnerskabet fungerer	
4. Planlægning af samarbejdet	
5. Implementering af aktiviteter i samarbejdet	
6. Organisering af partnerskabet	
7. Overvejelser om partnerskabets fremtid	
TOTAL	

Værktøjet er oversat til dansk af forskere fra Sundhedsfremme, Steno Diabetes Center Copenhagen, Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Statens Institut for Folkesundhed og Aalborg Universitet som en del af projekterne Det Sektorfri Forebyggelseslaboratorium og Vores Sunde Hverdag.

Læs mere om projekterne her:

Forbyggelseslaboratoriet: <https://www.regionh.dk/forebyggelseslaboratoriet/Sider/default.aspx>

Vores Sunde Hverdag: <https://www.regionh.dk/voressundehverdag/Sider/default.aspx>

Det originale værktøj kan ses her:

<https://www.vichealth.vic.gov.au/media-and-resources/publications/the-partnerships-analysis-tool>