

Partnerskaber

- på vej mod en ny samarbejdskultur?

Rapport fra et følgestudie af tre partnerskaber mellem
offentlige og frivillige sociale organisationer

Mette Hjære
Center for frivilligt socialt arbejde
2005

Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?

Rapport fra et følgestudie af tre partnerskaber mellem offentlige og frivillige sociale organisationer

Af Mette Hjære
2005

Center for frivilligt socialt arbejde
Pantheonsgade 5, 3. sal
5100 Odense C
Tlf. 66 14 60 61
Fax 66 14 20 17

info@frivillighed.dk
www.frivillighed.dk

ISBN: 87-90440-24-2

Indhold

1. Partnerskab i nyt lys	1
Læsevejledning.....	1
2. Fra ”enevælde” til partnerskaber	3
Partnerskaber – hvad taler vi om?.....	5
3. De tre partnerskaber	6
Partnerskab om bedre tilbud til voldsramte kvinder og deres familier: Mødrehjælpen, Frederiksberg politi, Rødovre/Hvidovre politi, Frederiksberg kommune og Rødovre kommune.....	6
Partnere søges.....	7
Partnerskabet som supplement.....	8
Partnerskabets organisering.....	9
Fra kontrakt til hverdag.....	10
Partnerskab om selvorganisering af grønlændere i Esbjerg: Vindrosen – De Frivilliges Hus og Esbjerg kommune.....	11
Vilje til partnerskab.....	11
En kontrakt bliver til.....	12
Et partnerskab med flere formål.....	13
Opgaver og organisering.....	14
Fra kontrakt til hverdag.....	15
Partnerskab om ældres trivsel i Århus: Ældremobiliseringen og Århus kommune.....	17
Et partnerskab tager form.....	18
Mål og opgaver.....	19
Organisering.....	20
Fra kontrakt til hverdag.....	21
4. Forudsætninger for et partnerskab	22
Forudsætninger der handler om værdier.....	22
Vilje til partnerskab.....	22
Giver partnerskab tab af identitet?.....	23
Respekt mellem parterne er en selvfølgelighed.....	24
Ligeværd – det bærende princip.....	24
Forudsætninger der handler om organisation.....	25
Stabilitet og faste strukturer.....	25
Økonomisk råderum og uafhængighed.....	26
Kontrakten gør en forskel.....	27

Forudsætninger der handler om processen.....	28
Personlige relationer – partnerskabets paradoks.....	28
Konflikter?	29
Partnerskab tager tid.....	30
Lang tid har sine fordele.....	30
...og ulemper.....	31
5. Partnerskaber i perspektiv.....	32
Partnerskabernes udbytte.....	32
Processen vigtigere end resultatet?	32
Partnerskab giver viden og indsigt.....	33
Partnerskab øger synlighed.....	33
Partnerskab – Kejserens nye klæder eller frugtbar samarbejdsform?	34
Partnerskab giver.....	34
Partnerskab tager	35
Hvad var det så?	36
Litteratur	37
Bilag 1. Metode	38
Bilag 2. En teoretisk tilgang til partnerskaber.....	39
Samarbejdsformer.....	41
Partnerskab som alternativ samarbejdsform.....	42
Typer af partnerskaber.....	44
Bilag 3. Spørgsmål til partnerskabet.....	46
Bilag 4. Partnerskabskontrakterne.....	47
Mødrehjælpen, Frederiksberg politi, Rødovre/Hvidovre politi, Frederiksberg kommune og Rødovre kommune.....	47
Vindrosen og Esbjerg kommune.....	55
Ældremobiliseringen og Århus kommune.....	60

1. Partnerskaber i nyt lys

Inden for de sidste ti år er begrebet partnerskab hyppigt dukket op, når politikere, embedsmænd, erhvervsledere m.fl. taler om, hvordan vi kan imødekomme de udfordringer, vi står over for nationalt, regionalt og globalt. Hvad enten det er klimaproblemer, teknologiske forandringer eller socialpolitiske problemstillinger, der diskuteres og stilles spørgsmål til, er svaret partnerskaber.

Traditionen tro, har begrebet nu – efter at være vel integreret i den offentlige og private sektor – også forplantet sig til den frivillige sociale sektor. Her bliver det mødt med lige dele begejstring og skepsis: Er der i virkeligheden ikke bare tale om ”kejsers nye klæder” og ”gammel vin på nye flasker”, eller står vi over for en nyskabende, frugtbar samarbejdsform mellem den offentlige og frivillige sektor?

Igennem to år har Center for frivilligt socialt arbejde fulgt udviklingen i tre partnerskaber fra deres helt spæde start. Det drejer sig om partnerskabet mellem Mødrehjælpen, Frederiksberg politi, Rødovre/Hvidovre politi, Frederiksberg kommune og Rødovre kommune, partnerskabet mellem Vindrosen og Esbjerg kommune og partnerskabet mellem Ældremobiliseringen og Århus kommune.

Formålet med projektet har været at udvikle, dokumentere og formidle partnerskaber mellem frivillige og offentlige organisationer på det sociale område. Vi har deltaget i partnerskabernes møder og andre arrangementer, gennemført interviews med de involverede, afholdt udviklingsdage med mere. På den baggrund har vi fået en grundlæggende viden om, hvordan et partnerskab bliver til og hvilke forskelligartede organisatoriske forudsætninger det kræver – en viden der beskrives og formidles i denne rapport.

Læsevejledning

Genstandsfeltet for rapporten er de frivillige sociale organisationer, dvs. rapporten er skrevet med organisationerne som målgruppe. Rapporten er ikke en kokebog med opskriften på det succesfulde partnerskab, men udpeger en række opmærksomhedspunkter og forsøger at vise den virkelighed frivillige organisationer møder i samarbejdet med kommuner og andre offentlige instanser. Fokus er endvidere på organisering og rammer for et partnerskab, rapporten vurderer således ikke et partnerskabs velegnethed inden for forskellige sociale aktivitetsområder.

Rapporten indledes i **afsnit 2** med en lille historisk præsentation af partnerskabets vej op igennem det danske velfærdssamfund. Afsnittet indeholder endvidere en definition og præsentation af selve begrebet partnerskab. I **afsnit 3** præsenteres de tre partnerskaber i projektet. Præsentationerne indeholder dels en beskrivelse af, hvordan partnerskaberne blev etableret og iværksat, og dels en mere faktuel beskrivelse af partnerskabernes formål, indhold og organisering. **Afsnit 4** belyser de forudsætninger projektet har identificeret som væsentlige for at indgå et partnerskab – det drejer sig om værdimæssige, organisatoriske og processuelle forudsætninger.

Hvad har organisationerne opnået ved at danne partnerskaber, og hvad er det for opmærksomhedspunkter, dette projekt har observeret? Disse to hovedtemaer belyses afslutningsvist i

rapportens **afsnit 5**. I bilagsmaterialet findes projektets teori og metode. Metoden er således beskrevet i **bilag 1**, og **bilag 2** rummer en mere teoretisk fremstilling af, hvilken tilgang dette projekt har haft til begrebet partnerskab samt en typologi over partnerskabsniveauer. I **bilag 3** findes en skabelon over spørgsmål, der er gode at tage udgangspunkt i, når organisationerne skal drøfte indhold og rammer for et partnerskab. Endelig rummer **bilag 4** kontrakterne fra de tre partnerskaber.

Beskrivelserne i rapportens afsnit 3 og 4 suppleres med en lang række citater, der stammer fra interviews med repræsentanter fra de deltagende organisationer i de tre partnerskaber. Hvert citat afsluttes med en parentes, hvoraf det fremgår, hvilken part der har udtalt sig. Stammer citatet fra en frivillig organisation, afsluttes med (FO), fra en kommune afsluttes med (K) og et citat fra en af politiets repræsentanter afsluttes med (P).

En stor tak skal gå til alle deltagerne i de tre partnerskaber for jeres åbenhed og samarbejdsvilje i forbindelse med projektet og udarbejdelsen af denne rapport.

2. Fra ”enevælde” til partnerskaber

Igennem de seneste 20-25 års udvikling af velfærdssamfundet har inddragelsen af nye aktører været et centralt politisk tema. Forud for denne tid var gået 50 år med et socialvæsen, der i stigende grad blev præget af et gennemkoordineret, professionaliseret offentligt system, der havde det overordnede ansvar for borgernes velfærd. I sin stræben efter at sikre borgerne et økonomisk og socialt sikkerhedsnet voksede velfærdsstaten støt og roligt, og blev efterhånden både af politikere, embedsmænd og befolkningen generelt betragtet som en selvfølge. Det offentlige manifesterede sig som forsøgerinstitution – det tog sig af de syge, de gamle, børnene, de arbejdsløse, de svage – kort sagt af alle sociale problemstillinger.

Forestillingen om den gennemgribende offentlige velfærdsstat bristede imidlertid, af flere forskellige grunde, fra omkring midten af 1970'erne. For det første betød de stigende offentlige udgifter koblet med en generel økonomisk afmatning, at det offentlige havde svært ved at få budgetterne til at hænge sammen. Bag denne såkaldte ”ressourceklemme” lå endvidere et stigende efterspørgselspres efter sociale og sundhedsmæssige ydelser. Da både kvinder og mænd var på arbejdsmarkedet, og derfor ikke længere kunne tage vare på børnene og de gamle, var der et øget behov for plejehjem, vuggestuer, børnehaver, fritidshjem osv. Endvidere var arbejdsløsheden høj, med deraf følgende behov for økonomisk understøttelse samt forskellige beskæftigelses-, revaliderings- og aktiveringsforanstaltninger.

For det andet bredte der sig en utilfredshed med de gængse velfærdsstatsstrukturer og deres konventionelle løsninger. Det offentlige system, der sikrede en lige og ensartet behandling af borgerne fra Gedser i syd til Skagen i nord, blev opfattet som stift, ufleksibelt og frem for alt formynderisk. Det professionaliserede offentlige velfærdssystem var så at sige kommet for langt væk fra borgerne og deres ønsker og behov.

Utilfredsheden blev markeret både blandt politikere og i befolkningen generelt. Borgerne ønskede indflydelse på eget liv og livsvilkår, hvilket afspejlede sig i de mange alternative løsninger, der blev oprettet bl.a. gennem kvinde- og miljøbevægelserne. Ligeledes blev især mange sygdoms- og handicaporganisationer samt selvhjælpsforeninger oprettet i denne periode. Men som omtalt var der også fra politisk side et ”opgør” med den traditionelle velfærdsstat. Det blev den socialdemokratiske politiker Ritt Bjerregaard, der først anfægtede velfærdsstatens udformning. I en ofte citeret OECD-tale i 1980 gjorde hun op med den offentlige sektor som hovedansvarlig for borgernes velfærd og appellerede til, at græsrodde og almindelige mennesker skulle tage del i ansvaret omkring socialforsorgen:

”Der hvor pengene skal bruges de næste 10 år er ikke på de specialiserede sygehuse, på de store plejehjem, på de mange socialrådgivere og socialpædagoger... Den politiske opgave ligger et andet sted. Den ligger på græsrodsplanet, hos almindelige mennesker”.¹

¹ Se Hegland, Tore Jacob (1994): ”Fra de tusinde blomster - til en målrettet udvikling”. Forlaget Alfuff. Eller Bundesen, Henriksen og Jørgensen (2001): ”Filantropi, selvhjælp og interesseorganisering”. Odense Universitetsforlag.

Den ændrede holdning til den traditionelle velfærdsstat afspejlede sig også i retorikken. Hvor velfærdsstaten tidligere havde været det foretrukne udtryk, talte man nu i stedet om velfærds*samfundet*. Dette var et klart udtryk for, at man ikke længere betragtede det offentlige som den eneste leverandør af velfærden – tværtimod var det afgørende, at både det private erhvervsliv og civilsamfundet bidrog aktivt i løsningen og forebyggelsen af samfundets sociale problemer. Ved i langt højere grad at inddrage andre socialpolitiske aktører ville man skabe et velfærdssamfund præget af mangfoldighed og fælles ansvar. Igennem de sidste ti år har vi således set større statslige tiltag, der netop tilskynder hertil.

Et af de tiltag, der for alvor satte partnerskabet på dagsordenen, var kampagnen ”Det angår os alle”. Kampagnen, der startede i 1994, var et led i den daværende regerings langsigtede planer om at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked, og andre aktører, især virksomhederne, blev opfordret til at spille en mere aktiv rolle i løsningen af sociale problemer. Men virksomhederne havde på det tidspunkt længe selv været aktive i forsøgene på at skabe en mere udadrettet og rummelig profil – blandt andet foranlediget af investorerne, der stillede krav til virksomhedernes holdninger til etiske og miljømæssige spørgsmål og til deres sociale ansvarlighed. Ledelsesmæssige værktøjer og begreber som etisk regnskab, værdibaseret ledelse og den politiske forbruger indførtes ud fra overbevisningen om, at virksomhedernes sociale og etiske ansvar er lige så vigtigt, som deres finansielle ansvar over for aktionærerne.²

Både det offentlige og virksomhederne havde således et meget udadrettet fokus, som åbnede op for inddragelse og tæt sammenspil med deres respektive interessenter. Partnerskabet blev i den forstand set som et konstruktivt redskab, blandt andet fordi det symboliserer et anderledes værdisæt samtidig med, at det er et pragmatisk værktøj til at løse social eksklusion.³ Partnerskabet fostrer således nye udviklingsmuligheder – ikke kun i forhold til selve den sociale ydelse, men også i forhold til organiseringen omkring den.

² For en grundig redegørelse for det historiske forløb se Hardis, Jeanet (2004): ”Sociale partnerskaber. Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet”. Ph.d. Forskerskolen i Viden og ledelse. Handelshøjskolen i København.

³ Ibid, s. 36.

Partnerskab – hvad taler vi om?

Et partnerskab er en samarbejdsform, men rummer langt flere strukturerede og forpligtende elementer end blot dét, at to organisationer arbejder sammen. Der findes forskellige variationer af begrebet partnerskab, om end variationen mere er et spørgsmål om ordvalg end indhold. Den definition, dette projekt har valgt, er således inspireret af forskellige teoretikere⁴, men tilpasset projektets udgangspunkt og referenceramme:

Et partnerskab er et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter.

Et partnerskab er en særlig, kvalificeret samarbejdskonstruktion mellem to eller flere organisationer. Partnerskabet adskiller sig fra andet samarbejde på en række punkter (for en mere teoretisk indkredsning af forskellen mellem diverse samarbejdsformer henvises til bilag 2). Dels ved en høj grad af struktur og formalisering, som blandt andet kommer til udtryk ved, at rammerne og indholdet for partnerskabet udstikkes i en kontrakt eller aftale, der bliver udarbejdet og underskrevet af partnerne. Dels bygger partnerskabet på synergi, fællesskab og ligeværd. Partnerne går sammen, og ved hjælp af deres respektive kompetencer og ressourcer arbejder de i fællesskab på en bestemt opgave eller aktivitet – mod et fælles mål og for at opnå en større sammenhængskraft eller synergi i selve den sociale indsats.

I synergien og fællesskabet ligger et ligeværdighedsprincip. Dette stadfæster, at partnerskabet bygger på to eller flere ligeværdige partnere, hvor ligeværdigheden betyder, at der ikke kan være tale om et over-/underordningsforhold mellem partnerne, selv om de måske ikke bidrager lige meget. Hvis den ene part for eksempel er tovholder på det fælles projekt og står for de fleste aktiviteter, mens den anden part mest bidrager med fysiske rammer og faciliteter, har partnerne alligevel lige ret og lige stor indflydelse på beslutninger omkring projektet – den ene part kan altså ikke bestemme over den anden eller anvende magt eller kontrol.

Sagt med andre ord er partnerskabets grundtanke, at partnerne så at sige træder ind i samme ”arena”, og derfra løfter en opgave i fællesskab. Det er afgørende, at partnerne forpligtiger sig på dialog og ligeværd, og at disse principper er indbygget i samarbejdets institutionelle tilrettelæggelse.

Der er principielt ingen begrænsninger for, hvilke organisationer der kan deltage i et partnerskab – det kan være organisationer inden for samme sektor (f.eks. partnerskaber mellem forskellige frivillige organisationer) eller organisationer på tværs af forskellige sektorer. Dette projekt har imidlertid fokus på partnerskaber mellem organisationer på tværs af forskellige sektorer, dvs. fokus er på det strukturerede samarbejde mellem frivillige organisationer og organisationer eller myndigheder fra den offentlige sektor.

⁴ Nelson, Jane og Zadek, Simon (2000): ”Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe”. The Copenhagen Centre.

Jensen, Signe Mette et al (2001): ”Nye veje i den by- og boligsociale indsats”. Center for forskning i socialt arbejde (2001:2).

3. De tre partnerskaber

I dette afsnit præsenteres de tre partnerskaber projektet har fulgt siden starten af 2003 og frem til slutningen af 2004. Det drejer sig om:

- Mødrehjælpen, Frederiksberg politi, Rødovre/Hvidovre politi, Frederiksberg kommune og Rødovre kommune
- Vindrosen – De Frivilliges Hus og Esbjerg kommune
- Ældremobiliseringen og Århus kommune

Organisationerne i de tre partnerskaber, og selve partnerskabet, har mange ligheder såvel som forskelle. De frivillige sociale organisationer er alle forskellige med hensyn til målgruppe og aktiviteter, men både organisatorisk og økonomisk har de en række fællestræk – der er tale om veletablerede organisationer med en forholdsvis stabil økonomi og lønnet personale til at varetage de daglige opgaver i partnerskabet. De offentlige organisationer er hjemhørende i forholdsvis store kommuner, og for Esbjergs og Århus' vedkommende har de en konsulent eller koordinator på det frivillige område.

Den nedenstående præsentation indeholder dels en beskrivelse af processen omkring etableringen af partnerskaberne – fra den første kontakt eller idé, over forløbet frem mod kontraktindgåelserne til selve implementeringen – og dels en mere faktuel beskrivelse af partnerskabernes formål, indhold og organisering. Procesbeskrivelserne bygger overvejende på interviews med partnerskabernes deltagere, mens de faktuelle beskrivelser primært stammer fra partnerskabskontrakterne. Du kan læse de tre partnerskabskontrakter i deres helhed i bilag 4 bagerst i rapporten.

Hver præsentation indledes med en kort karakteristik af partnerskabet.

Partnerskab om bedre tilbud til voldsramte kvinder og deres familier

Mødrehjælpen, Frederiksberg politi, Rødovre/Hvidovre politi, Frederiksberg kommune og Rødovre kommune

- * Udgangspunkt i Mødrehjælpens projekt – partnerskabets målgruppe givet på forhånd
- * Mange partnere – nogle har tidligere samarbejdet
- * Styregruppen består af partnere
- * ½ år fra første møde til partnerskabsaftalen blev underskrevet
- * Formål: videns- og erfaringsudveksling

I december 2003 indgik Mødrehjælpen i København et partnerskab med Rødovre kommune, Frederiksberg kommune samt Rødovre/Hvidovre og Frederiksberg politi for at forbedre tilbuddene for voldsramte kvinder og deres familie. Initiativet til partnerskabet kom fra Mødrehjælpen, og

baggrunden var den handleplan til bekæmpelse af vold mod kvinder, som regeringen fremsatte tilbage i marts 2002.

”Et af initiativerne i forbindelse med handleplanen var udlevering af de såkaldte GPS-overfaldsalarmer til voldsramte kvinder, som politiet skulle stå for. Mødrehjælpen har igennem en årrække udlånt overfaldsalarmer, som kan installeres i kvindens eget hjem, og vi hilste initiativet med GPS-alarmer velkommen. Samtidig gjorde vi opmærksom på, at en overfaldsalarm er et godt hjælpemiddel, men at der skal støttes op med tilbud om rådgivning og vejledning til de voldsramte kvinder og deres familier”. (FO)

Mødrehjælpen igangsatte derfor i starten af 2003 et projekt, der havde til formål dels at vurdere behovet for alarmer og støttesamtaler til voldsramte familier, dels at hjælpe kvinden med forskellige praktiske anliggender og dels at hjælpe kvinden med at bearbejde voldsoplevelsen. I forhold til vurderingen af alarmbehovet ønskede Mødrehjælpen oprindeligt både at undersøge de alarmer, politiet udleverede, og dem, de selv udleverede. Da en sådan undersøgelse forudsatte et samarbejde med politiet, så Mødrehjælpen dette som en oplagt mulighed for at tilrettelægge samarbejdet som et partnerskab – gerne udvidet med kommunerne.

”Vi så flere muligheder med et partnerskab. Først og fremmest var der bruger eller klient siden – her kunne et partnerskab være med til at fremme rådgivning og behandlingstilbuddene til klienterne. Men i forhold til vores egen organisation, så vi også et partnerskab som en mulighed for at blive kigget over skuldrene i forhold til, hvordan Mødrehjælpen arbejder. Hvordan vurderer det offentlige egentlig det tilbud, som Mødrehjælpen har? Det er interessant for os at vide, når vi gerne vil udbygge et godt samarbejde med det offentlige – og udbrede kendskabet til vores organisation”. (FO)

Partnere søges

Sideløbende med projektet undersøgte Mødrehjælpen i det første halvår interessen og mulighederne for et partnerskab. Potentielle partnere blandt kommuner og politikredse blev kontaktet, og omkring sommeren var der positive tilbagemeldinger fra Rødovre kommune, Frederiksberg kommune, Rødovre/Hvidovre politi og Frederiksberg politi. Flere af parterne havde på dette tidspunkt tidligere samarbejdet med hinanden, men i august 2003 mødtes de for første gang i Mødrehjælpen til en drøftelse om et fremtidigt partnerskab.

”Det første møde var meget præget af, at man lige skulle se hinanden an – sådan lidt afventende, men nysgerrige på, hvad handler det her om, og er der nogen barrierer. Det handlede meget om at få en dialog om barrierer, og så finde en fælles platform”. (FO)

Som oplæg til mødet havde Mødrehjælpen udarbejdet et notat, hvori de beskrev deres indledende tanker med et partnerskab, hvad den fælles opgave kunne bestå i og hvordan de forskellige parter kunne bidrage. På mødet fik parterne lejlighed til at drøfte notatet og diskutere forskellige problemstillinger i forhold til at indgå et partnerskab. En af problemstillingerne var tavshedspligten.

”Tavshedspligten var en af de første teoretiske problemstillinger, vi skulle vende, da samarbejdsaftalen skulle laves – hvad må det offentlige give af oplysninger til en privat organisation? Vi ved fra andet samarbejde, at tavshedspligten nogle gange

kan være en hindring. I et partnerskab med Mødrehjælpen kan vi ikke undgå at blive personrelateret. En ting er bare at udlevere en brochure, men i realiteten skal vi jo nok tage en kvinde i hånden og føre hende direkte op på kommunen eller henvise hende til Mødrehjælpen. Vi kan jo ikke aflevere en person, uden begge parter ved, hvem det er.” (P)

Problemstillingen omkring tavshedspligten var dog kendt af alle parter, og da forbeholdene var blevet drøftet og afklaret, var der enighed og optimisme om et fremtidigt samarbejde. Parterne enedes endvidere om, at Mødrehjælpen skulle fungere som en slags projektledere eller tovholdere, og de fik derfor overdraget opgaven med at redigere et udkast til en partnerskabsaftale. Hen over efteråret 2003 blev udkast efter udkast skrevet og diskuteret, indtil den endelige aftale lå klar til at blive underskrevet på et partnerskabsmøde kort før jul.

Partnerskabet som supplement

Partnerskabet mellem Mødrehjælpen, de kommunale forvaltninger og politiet i henholdsvis Rødovre og på Frederiksberg sigter, som omtalt, på at udvikle en helhedsorienteret indsats og forbedre tilbuddene for voldsramte kvinder og deres familier. Både politiet, kommunerne og Mødrehjælpen har dog i forvejen forskellige tilbud til disse kvinder, og under hele aftaleforløbet var parterne meget opmærksomme på, at partnerskabet ikke kom til at ændre i de enkeltes tilbud eller berøre det myndighedsansvar, det offentlige står med. Partnerskabet er således ikke en erstatning for eksisterende tilbud, men nærmere et supplement.

”Min indgangsvinkel var, er det her noget, der supplerer eller erstatter de tilbud, vi i dag har inden for egne rækker? Det drøftede jeg med vores faglige ledere i afdelingen, som jo er dem, der yder tilbuddene i familierne. Vi så, at det her partnerskab var et tilbud, der kunne supplere – det var ikke noget, vi havde i forvejen, og det kunne der være en ide i. Så det kunne være spændende at prøve denne her samarbejdsform af”. (K)

Et af formålene med partnerskabet er, at parterne gensidigt forpligter sig til at informere om og henvise til hinandens tilbud. I partnerskabsaftalen har partnerne mere konkret formuleret, hvad det er for en opgave og rolle, de hver især påtager sig, når de står over for en voldsramt kvinde og dels skal vurdere kvindens og familiens behov for hjælp og hvorvidt der skal udleveres en alarm eller gives anden form for støtte. I boksen nedenfor er parternes opgaver i forbindelse med partnerskabet beskrevet.

Ud over formålet med gensidigt at informere og henvise til hinandens tilbud, er et andet vigtigt formål med partnerskabet at understøtte en kvalitetsudvikling af indsatsen over for kvinder, der er blevet udsat for vold. Dette mål søger parterne at nå gennem tre forskellige procedurer: Ved systematisk at dokumentere og dele viden med hinanden; ved at drøfte metoder og barrierer i samarbejdet og ved at evaluere indsatsen. I praksis betyder det, at alle partnerne

- deltager i styregruppemøder
- udarbejder statistisk materiale til brug for styregruppemøder
- vurderer værdien af de iværksatte foranstaltninger i samarbejde med hinanden
- medvirker til evaluering af det samlede projekt
- diskuterer og eventuelt justerer eller udvikler de aktuelle tilbud.

Mødrehjælpen har som partnerskabets tovholder endvidere ansvaret for, at styregruppemøderne bliver afholdt.

Boks 1. Politiets, kommunernes og Mødrehjælpens opgaver og roller inden for partnerskabet

Politiets rolle er at udlevere Mødrehjælpens folder og bistå kvinden med at henvende sig til socialforvaltningen og Mødrehjælpen, hvis hun ønsker rådgivning eller anden støtte, eller hvis politiet ikke kan udlevere en alarm, og der kan være brug for tildeling af en af Mødrehjælpens alarmer.

Kommunens rolle er at bistå kvinden med at rette henvendelse til Mødrehjælpen, såfremt der skønnes at være behov for Mødrehjælpens vejledning og støtte samt eventuel udlevering af en alarm. Med kvindens samtykke vurderes det, om der er behov for at kontakte politiet med henblik på polititilhold eller indgivelse af voldsanmeldelse. Denne vurdering kan, hvis kvinden samtykker, drøftes med Mødrehjælpen. Ved udlevering af Mødrehjælpens alarm eller hvis kvinden skal deltage i Mødrehjælpens gruppeforløb, vurderer kommunen, om de vil betale udgifterne i forbindelse hermed.

Mødrehjælpens rolle er, med kvindens samtykke, at vurdere, om der er behov for at kontakte politiet med henblik på tilhold eller indgivelse af en voldsanmeldelse. Desuden om der er behov for at kontakte socialforvaltningen i forhold til at iværksætte forskellige initiativer omkring kvindens økonomi, boligforhold, hjælp til børnene m.m. Ved udlevering af en af Mødrehjælpens alarmer ansøger Mødrehjælpen kommunen om betaling. Når kvinden har gennemgået et gruppeforløb, giver Mødrehjælpen kommunen en tilbagemelding.

Kilde: Partnerskabsaftalen af december 2003.

Partnerskabets organisering

Partnerskabet har formelt organiseret sig som en styregruppe og består af to repræsentanter fra Mødrehjælpen samt en repræsentant fra henholdsvis Rødovre og Frederiksberg kommune, Rødovre/Hvidovre og Frederiksberg politi. Både de kommunale forvaltninger og politikredsene har siden det første partnerskabsmøde udskiftet deres repræsentanter: I kommunerne indtrådte medarbejdere på mellemliderniveau i stedet for chefniveau, efter partnerskabsaftalen var forhandlet på plads. Dette var mest hensigtsmæssigt, da det i forvejen er disse medarbejdere, der til dagligt sidder med de faglige spørgsmål. Hos politiet udtrådte de to oprindelige medlemmer af styregruppen efter knap halvandet år, men blev erstattet af kolleger med tilsvarende faglige profil og beslutningskompetencer.

Styregruppen mødes cirka fire gange årligt og har til opgave løbende at vurdere projektet og diskutere, om der er behov for at justere eller ændre ved samarbejdet, om der er nye områder eller aktiviteter, der kan udvikles m.v. Mødrehjælpen fungerer som sekretær i partnerskabet, dvs. de sørger for at indkalde til styregruppemøde og skrive referat.

Fra kontrakt til hverdag

I det års tid, der er gået siden aftalen blev underskrevet, har partnerskabet først og fremmest været koncentreret om vidensdeling. I første omgang var det vigtigt at få informationer ud i egne organisationer og eget bagland – til medarbejdergrupper, bestyrelser, socialudvalg m.v. – dels om selve partnerskabet og dels om de forskellige parterers tilbud til voldsramte kvinder og deres familie.

I denne informationskæde var især politiet en central aktør, da det ofte er dem, der har en første kontakt med en voldsramt kvinde. Der blev derfor arrangeret informationsmøder med betjentene på Frederiksberg samt i Rødovre og Hvidovre politikredse, hvor Mødrehjælpen fortalte om deres tilbud og arbejde med de pågældende kvinder. Det var endvidere planen at afholde et fælles informationsmøde med berørte medarbejdere i de kommunale forvaltninger, men det viste sig at være vanskeligt at få arrangeret, da kommunerne ressourcemæssigt var presset, og det rent tidsmæssigt var svært at finde en dato, hvor alle kunne deltage samtidigt.

Vidensdeling mellem partnerne har i høj grad foregået på styregruppemøderne. Her har deltagerne givet hinanden status på de opgaver, der vedrører partnerskabet: Hvor mange henvendelser fra voldsramte kvinder har de fået, hvor mange informationsfoldere er udleveret, hvor mange alarmer er blevet udleveret, hvor mange kvinder har de henvist til hinanden osv.? Parterne har endvidere brugt møderne til at informere om emner eller problemstillinger, der kan være relevante, f.eks. om ny lovgivning, ny viden og forskning, nye politiske tiltag m.m.

Partnerskabet har imidlertid også været katalysator for en bredere og mere generel vidensdeling. Mødrehjælpen har for eksempel haft besøg af 29 sundhedsplejersker fra Frederiksberg kommune, der ønskede viden om organisationens generelle rådgivnings- og behandlingstilbud, og partneren fra Rødovre politi har holdt foredrag for Mødrehjælpens socialrådgivere og psykologer om regler og praksis for udstedelse af polititilhold.

Partnerskab om selvorganisering af grønlændere i Esbjerg

Vindrosen – De Frivilliges Hus og Esbjerg kommune

- * Nyt projekt – partnerskabets målgruppe ikke givet på forhånd
- * Få partnere – har tidligere samarbejdet
- * Styregruppen består af partnerne plus eksterne medlemmer
- * 1 år fra første møde til partnerskabskontrakten blev underskrevet
- * Formål: vidensdeling og udvikling af samarbejdsmetoder

I slutningen af marts 2004 underskrev bestyrelsesformanden i Vindrosen – De Frivilliges Hus og socialchefen i Esbjerg kommune en partnerskabskontrakt. Partnerskabet sætter fokus på grønlændere i Esbjerg, og med afsæt i grønlændernes egne ressourcer, muligheder og engagement er det overordnede formål at skabe aktiviteter for gruppen og især støtte op omkring en selvorganisering, dvs. støtte grønlænderne i at danne deres egne foreninger, så de derigennem får bedre mulighed for at få indflydelse på eget liv.

Forud for kontraktens underskrivelse var gået lidt over et år med mange møder og afklarende diskussioner, både internt i partnernes egne organisationer og med hinanden. De første fælles ideer til partnerskabet blev skabt ved en reception i januar 2003 i anledningen af Vindrosens åbning.

”Til receptionen var bestyrelsen repræsenteret og alle politikerne, og lige pludselig stod vi rent faktisk og snakkede om samarbejdet mellem os og Esbjerg kommune. Kommunen fortalte, at de søgte puljemidler til et projekt her i byen, og vi snakkede videre om mulighederne for et partnerskab i den forbindelse, og vi blev alle hooked på ideen. Så jeg tror, at dét var selve spiren til partnerskabet. Folk var jo glade og imponerede over, at nu stod huset, så vi snakkede videre om ideen med et partnerskab. Jeg blev så efterfølgende kontaktet af vores samarbejdspartner i kommunen, som havde nogle konkrete forslag til samarbejde. Derefter tog jeg kontakt til vores formand, og vi tog et møde med kommunen for at kigge på, hvad det kunne være for et samarbejde. Og sådan startede det”.(FO)

På det tidspunkt, hvor de første spæde ideer til partnerskabet blev diskuteret, havde flere af de frivillige organisationer, der står bag Vindrosen, og kommunen dog allerede samarbejdet i en årrække.

”Tidligere har vi også haft kontakt og samarbejde med kommunen. Men et egentligt samarbejde blev først etableret i forbindelse med indførelsen af Lov om social service, § 115, i 1998, hvor vi var med til at arrangere temamøder. Så vi kendte hinanden og havde en lang tradition for at samarbejde. Men ikke så formaliseret. Det var først da vi skulle etablere Vindrosen, at kommunen snakkede om, at det kunne være spændende at indgå et mere formaliseret samarbejde, om forskellige konkrete problemstillinger”. (FO)

Vilje til partnerskab

En af de problemstillinger, der kunne komme på tale var socialt udsatte grønlændere. Esbjerg kommune havde i nogle år taget del i et projekt om aktivering af grønlandske kontanthjælpsmodtagere, der var socialt dårligt stillede og som manglede et netværk. Projektet var en succes, men samtidig blev

det hurtigt klart, at der var brug for endnu flere tilbud og indsatser end dem, projektet allerede kunne tilbyde. I 2003 søgte kommunen derfor puljemidler til at styrke og udvide indsatsen over for grønlænderne – en indsats der også inddrog og forudsatte en frivillig vinkel.

”Vi har haft den del med inde i vores projektbeskrivelse, fordi det ligesom var en forudsætning for projektets succes, at vi fik den frivillige del på banen. Det handler også om, at det er vigtigt at have borgerne og brugerne med, så det ikke skulle være det der med, ”at vi gør for dem” og de bliver klientgjort. Men at man tværtimod mobiliserer aktiviteter fra brugerne. Partnerskaber er jo oppe i tiden, så det var måske lidt spekulativt i starten, men vi ser det også som en naturlig følge og udvikling i forhold til den måde, vi prioriterer det frivillige sociale arbejde”. (K)

At partnerskabet skulle handle om grønlændere, blev klart allerede på det første formelle møde mellem Vindrosen og Esbjerg kommune i marts 2003. På mødet deltog bestyrelsesformanden og den daglige leder fra Vindrosen samt Esbjerg kommunes konsulent og koordinator på det frivillige sociale område. Kommunens konsulent fortalte om projektet for grønlænderne og om deres ønske om et tættere samarbejde med de frivillige organisationer. Vindrosen var enig i, at det var vigtigt at få sat fokus på netop denne gruppe af borgere i kommunen, om end tilgangen til en ny aktivitet var usædvanlig.

”Normalt er det sådan i vores regi, at vi arbejder mere bottom-up, dvs. at der kommer én ind ad døren og fastslår et behov. Nu skulle vi pludselig kigge på det på en anderledes måde, fordi kommunen havde set et behov og gerne ville indgå samarbejde med Vindrosen”. (FO)

På mødet drøftede de to samarbejdsparter dog også muligheden for andre projekter, men for Vindrosen var et partnerskab omkring grønlændere attraktivt, blandt andet fordi det var et nyt udviklingsområde.

”Vi valgte det her projekt, fordi det havde den største udfordring for os, men også fordi, der ikke allerede var bundet en frivillig organisation på. Der var også andre projekter, vi kunne have samarbejdet om, men det var vores medlemsorganisationers område. Udsatte grønlændere var et område, ingen af vores medlemsforeninger tog sig af, så på den måde ville vi ikke komme i konflikt med andre grupper”.(FO)

De første konkrete trin mod et mere forpligtende samarbejde var dermed taget. Vindrosen og Esbjerg kommune ville et partnerskab, fokusområde og målgrupper var faldet på plads – det der forestod nu, var en afventning af parternes respektive projektansøgninger, der skulle sikre dem et økonomisk fundament. Esbjerg kommune afventede således svar på deres ansøgning til Storbypuljen om grønlænderprojektet, som det kommende partnerskab skulle være en del af, og Vindrosen afventede svar fra Udviklingspuljen til frivilligt socialt arbejde, der skulle finansiere foreningens deltagelse i partnerskabet. I den forstand ville der således ikke være penge mellem de to fremtidige partnere.

En kontrakt bliver til

Omkring maj 2003 fik begge organisationer en positiv tilbagemelding på deres ansøgninger, og arbejdet med at konkretisere og detailplanlægge partnerskabet kunne begynde. Der var mange spørgsmål og forhold parterne skulle tage stilling til: Hvori bestod opgaven? Hvad kunne parterne hver især bidrage med? Hvad var formålet? Hvilke aktiviteter skulle igangsættes? Hvordan skulle de organiseres? Dette

var nok grundlæggende spørgsmål, men ikke så ligetil at besvare, for hvordan griber man i det hele taget et partnerskab an? Derfor bad de Center for frivilligt socialt arbejde om at tilrettelægge et seminar med det sigte at få partnerskabets formål, indhold, rammer og organisering diskuteret og gennemarbejdet.

I slutningen af september mødtes parterne til et sådant seminar. Fra Vindrosen deltog bestyrelsesformanden og den daglige leder, og fra kommunen deltog koordinatoren på det frivillige område, dennes chef og den nyudnævnte leder af kommunens grønlanderprojekt. Sidstnævnte ville blive tæt knyttet til partnerskabet, dog uden at være en decideret partner. Et af de store diskussionspunkter forud for mødet var, hvorvidt der skulle være en grønlandsk forening repræsenteret på seminaret. Kunne man forstille sig et partnerskab, der handlede om selvorganisering af grønlandere uden deltagelse af grønlandere? Men som den kommunale partner udtrykte det:

”Det havde noget at gøre med at sige, at i startfasen er det ret vigtigt, at man ligesom pejler sig ind på, hvad det er, uden at man blander for mange spillere på banen, selv om grønlanderne også skal på banen. De... var ikke inviteret med, fordi de havde nogle særinteresser, som kunne være med til at skubbe en tidlig proces i den forkerte retning i forhold til, at det er Vindrosen og os, der skal være enige om nogle ting i første omgang”. (K)

På seminaret diskuterede parterne sig frem til partnerskabets indhold og organisering, og da dagen var omme, var der stof nok til et første kontraktudkast – et arbejde som Vindrosens daglige leder og den kommunale frivillighedskoordinator efterfølgende ville tage sig af.

Fra seminaret i september og frem til kontraktens underskrivelse seks måneder senere, blev der lagt meget arbejde i at få partnerskabets endelige indhold og kontraktens formuleringer på plads, således at parternes respektive baglande kunne diskutere og tilslutte sig kontrakten. I Vindrosen blev kontrakten således diskuteret med bestyrelsen, og hos kommunen skulle den forelægges for chefgruppen og til orientering i Det Sociale Udvalg.

Et partnerskab med flere formål

Partnerskabet i Esbjerg handler som beskrevet om grønlanderne – om at skabe aktiviteter og understøtte foreningsdannelse, med afsæt i grønlandernes egne ressourcer, muligheder og engagement. Men partnerskabet handler også om at udvikle metoder for et ligeværdigt og udviklende samarbejde mellem Vindrosen og Esbjerg kommune, for på den måde at skabe en større helhed i indsatsen på det sociale område. Som de selv skriver i partnerskabsaftalen:

Partnerne skal opnå et styrket samarbejde, der skal medvirke til at videreudvikle og forny aktiviteter i det sociale arbejde med det formål at sikre helhed i opgaveløsningen. Konkret ønskes der en udvikling af metoder, udveksling af erfaringer og viden/ nye vinkler på de traditionelle måder at løse sociale opgaver på, som evt. kan danne model for fremtidig samarbejde. (s.2)

Partnerskabet har således både, hvad man kan kalde et udadrettet (eksternt) og et indadrettet (internt) formål: Det skal forbedre livsvilkårene for en bestemt gruppe mennesker og det skal give parterne bedre redskaber og metoder til at løse deres opgaver.

Partnerskabet bygger på det 'fælles', på helhedstænkning og på deling af viden og ressourcer. Konkret bidrager parterne med meget forskellige kompetencer – men netop forskelligheden og summen af de respektive kompetencer anses som partnerskabets styrke. Partnerne beskriver selv deres styrker og kompetencer således:

Vindrosen er som en frivillig social organisation uafhængig af bundne myndighedsopgaver og kan derfor møde det enkelte menneske på et ligeværdigt niveau. Vindrosen kan dermed nå hele gruppen af grønlændere, understøtte foreningsdannelse og styrke den enkelte grønlænders mulighed for at få indflydelse på sit eget liv. Herudover skabe grobund for netværk og sociale relationer...Esbjerg Kommune kan bidrage med etablerede systemer, faglig ekspertise og professionelle kontakter, og medarbejderressourcer i forhold til løsning af opgaven. (Partnerskabsaftalen s.2)

Opgaver og organisering

På baggrund af de ovennævnte styrker og kompetencer har parterne skitseret følgende ansvars- og arbejdsfordeling:

Hvordan er ansvars- og arbejdsfordelingen mellem parterne?		
Vindrosen	Esbjerg Kommune	Fælles arbejdsområder
Igangsøtte selvorganiserede aktiviteter	Sørge for og styrke misbrugsbehandling	Vidensdeling
Neutral platform for grønlænderne	Etablere støtte og omsorgsfunktion/ værested	Komplettere hinanden
Fokus på sociale og kulturelle aktiviteter	Arbejdsmarkedstilbud	Aktiviteter for både smal og bred målgruppe
Fokus på alle grønlændere	Fokus på socialt udstødte grønlændere	Forebygge social udstødning

Kilde: Partnerskabsaftale mellem Vindrosen – De Frivilliges Hus i Esbjerg og Social, Esbjerg kommune.

Vindrosen er som frivillighus et sted, hvor der dagligt igangsættes og støttes op om frivilligt socialt arbejde. Her kan foreninger låne lokaler, telefoner, computere osv. og få hjælp til at opstarte nye aktiviteter og projekter. Borgere i Esbjerg kan få hjælp til at blive frivillige, til at danne deres egne foreninger, oprette selvhjælpsgrupper o.m.a. At få frivillighed og folkeligt engagement til at vokse op fra neden er således en af Vindrosens kernekompetencer og derfor et oplagt aktivitets- og ansvarsområde i partnerskabet.

Esbjerg kommunes opgave- og ansvarsområde i partnerskabet tager udgangspunkt i det kommunale grønlænderprojekt. Projektets omdrejningspunkt er værestedet Oqqumut, der blev indviet i juni 2004.

Værestedet er oprettet efter Servicelovens § 88, hvor der skal være tilbud om omsorg og social aktivering, henvisning til misbrugsbehandling, støtte, råd og vejledning i forhold til boligsøgning og forskellige aktiviteter. Projektet drives i tæt samarbejde med Kofoed Skole i København og Det Grønlandske Hus i Odense.

Vindrosen og Esbjerg kommune har således hver deres opgaver i partnerskabet, som de er ansvarlige over for – og som den anden part ikke ”blander” sig i. Især aktiviteterne omkring grønlandernes selvorganisering er kommunen opmærksom på ikke at involvere sig i, netop så der ikke skabes forvirring om, hvad der er kommunale tilbud og hvad der er frivillige tilbud:

”Det er dér, hvor vi ligesom skiller vandene. Vindrosen er ansvarlig for den frivillige del, og dermed også kontakten til de frivillige foreninger. Det vil vi ikke blande os i som udgangspunkt, med mindre de beder os om hjælp til noget. Det er den måde vi ser på, at kompetencerne er afgrænsede”. (K)

Det fælles aktivitets- og ansvarsområde i partnerskabet sigter på at bygge bro mellem de to parter respektive opgaver. De aktiviteter, Vindrosen og Esbjerg kommune er sammen om handler om at dele viden og erfaringer med hinanden – ikke kun for at kvalificere egne opgaver, men særligt for at skabe en helhed i indsatsen for de grønlandske borgere i kommunen. Parterne ønsker dermed at komplettere hinanden, så tilbudene kan nå en bredere målgruppe – både ressourcestærke og ressourcetsvage grupper inddrages for på den måde at forebygge en social udstødning. En af de muligheder parterne har drøftet i forhold til at komplettere hinanden, drejer sig om en bedre lokalemæssig udnyttelse af Oqqumut. Værestedet er åbent i dagtimerne, men om aftenen og i weekenderne står lokalerne tomme. Det vil derfor være oplagt, at grønlanderne og deres foreninger kan udnytte lokalerne i disse tidsrum til forskellige fritids- og samværsaktiviteter.

For at varetage og styre de fælles aktiviteter har partnerskabet organiseret sig i forskellige grupper. Der er en overordnet styregruppe, der har til opgave at sørge for, at partnerskabets aftaler overholdes og løbende evalueres og revurderes. Denne gruppe består af to bestyrelsesmedlemmer og den daglige leder fra Vindrosen, Esbjerg kommunes koordinator på det frivillige område og lederen af det kommunale grønlanderprojekt.

De ”daglige” opgaver i partnerskabet varetages af en projektgruppe, som består af lederen af Vindrosen, kommunens frivillighedskoordinator og lederen af grønlanderprojektet. Det er denne gruppe, der får den daglige kontakt, står for de praktiske fælles aktiviteter og sørger for at viderebringe relevant information til hinanden.

Fra kontrakt til hverdag

Siden kontrakten blev underskrevet i marts 2004, har parterne primært arbejdet med deres respektive opgaver. Kommunen har således lagt energien i at få værestedet Oqqumut etableret. Der gik tid med at finde egnede lokaler, men i juni 2004 stod huset klart til indvielse. Det foregik ved en festlig reception med masser af besøgende, stor pressebevågenhed, taler og forskellige kulturelle indslag – bl.a. sange og danse fra Grønland.

Vindrosen har dels arbejdet med at få skabt en god og bred kontakt til de grønlandske borgere og foreninger i kommunen og dels at få arrangeret en temadag, hvor grønlænderne skulle diskutere deres ønsker og behov for fremtiden. Denne temadag var oprindeligt planlagt til at finde sted i maj måned, men måtte udsættes, da den kom på tværs af andre arrangementer for grønlænderne. I slutningen af september blev temadagen ”Er Esbjerg et attraktivt sted at bo for grønlændere?” afholdt, og 43 grønlændere mødte op for at diskutere muligheder og begrænsninger for deres tilværelse i Esbjerg. Temadagen blev tilrettelagt som et fremtidsværkssted, netop for at understøtte hele projektets grundlæggende idé med at fremme et aktivt medborgerskab.

Efterfølgende har grønlænderne valgt sig ind i forskellige grupper, der skal arbejde videre med nogle af de problemstillinger, der kom frem på temadagen. Der er blandt andet grupper, der arbejder med:

- oprettelse af en besøgstjeneste for ældre, syge og ensomme
- et arrangement om grønlandsk kultur, der afholdes på torvet i Esbjerg på Grønlands nationaldag d. 21. juni
- lektiehjælp til grønlandske børn og unge
- kulturformidling, bl.a. et ’fortælle-teater’, som pædagogstuderende producerer en film om
- politisk opmærksomhed og synlighed om grønlænderes problemer.

For at skabe bæredygtighed arbejder Vindrosen og grupperne på, at arbejdet bliver videreført og forankret i den grønlandske forening Nasigfik.

Partnerskab om ældres trivsel i Århus

Ældremobiliseringen og Århus kommune

- * Nyt projekt – partnerskabets målgruppe ikke givet på forhånd
- * Få partnere – har ikke tidligere samarbejdet
- * Styregruppen består af partnerne plus eksterne medlemmer
- * 1 år fra første møde til partnerskabskontrakt blev underskrevet
- * Formål: udvikling og inddragelse af civilsamfundet

I januar 2003 mødtes Ældremobiliseringen og Afdelingen for Sundhed og Omsorg i Århus for første gang til en drøftelse om et muligt partnerskab. Baggrunden for mødet var en henvendelse til kommunen fra Ældremobiliseringen og en idrætsorganisation, der sammen havde udarbejdet et projektforslag, som de ønskede at samarbejde med kommunen om – gerne i et partnerskab. Projektet omfattede forskellige aktiviteter for ældre i Århus og sigtede på at kombinere frivilligt socialt arbejde og ældreidræt. Ældremobiliseringen skulle stå for de frivillige sociale aktiviteter, mens idrætsorganisationen skulle stå for idrætsaktiviteterne. Kommunen skulle blandt andet bidrage med administrative og fysiske rammer.

Århus kommune fandt ansøgningen interessant og inviterede til et møde. Her deltog Ældremobiliseringens lokale konsulent og sekretariatschefen fra hovedkontoret, idrætsorganisationens landspolitiske formand og den lokale idrætskonsulent, og fra kommunen deltog koordinatoren på det frivillige område og en sundhedsfaglig konsulent.

På mødet var der imidlertid ikke enstemmighed mellem alle parterne om projektet. Det var især kommunen og idrætsorganisationen, der ikke havde et fælles billede af indhold og rammer, ligesom de havde en forskellig opfattelse af, hvad et partnerskab går ud på. Ældremobiliseringen og kommunen var dog hurtigt på bølgelængde og enige om den videre proces. Parterne aftalte derfor et nyt møde, hvor de mere konkret skulle diskutere perspektiver for et fremtidigt samarbejde samt indhold og forventninger til et partnerskab.

”Den første henvendelse og det, der var interessant for os, var lige så meget partnerskabsideen som selve projektet. Men det var ikke sådan, at vi bare sagde jaaa, det gør vi. Der var et grundlag, som vi kunne undersøge nærmere, og i forhold til de tanker der var i Århus kommune om inddragelse af det civile samfund, passede partnerskabstanken fint ind”.(K)

I februar mødtes parterne således igen. Ældremobiliseringen og idrætsorganisationen havde da haft en måned til at arbejde videre med et revideret oplæg på baggrund af sidste mødes diskussioner og beslutninger. De to organisationer aftalte, at de frivillige sociale aktiviteter skulle have første prioritet i projektet og idrætsaktiviteterne anden prioritet. Denne prioritering var kommunen imidlertid ikke så interesseret i.

”Vi er jo som medarbejdere bundet af et vist mandat til at varetage kommunens interesse og af, hvad der for tiden er indsatsområderne. Så for os handlede det om at finde ud af, hvor var vores interesser og kan vi snakke om at få justeret i

den oprindelige ansøgning, så vi synes, at det passer ind i vores. Både Ældremobiliseringen og idrætsorganisationen var indstillet på at snakke om det, men det endte med, at idrætsorganisationen trak sig, da fokus blev for snævert for dem. For det var mere den del, Ældremobiliseringen stod for, der var interessant for Århus kommune. Idrættten kunne dog godt indgå som en del, men ikke som det bærende i projektet – og det fornemmede de”. (K)

Et partnerskab tager form

Efter de to møder stod det klart, at partnerskabet blev mellem Ældremobiliseringen og Århus kommune. Fokus skulle være på ældre – særligt de svage og såkaldte ”tavse” ældre, dvs. dem, der ikke deltager i aktiviteter uden for hjemmet, men som ønsker at være med i et socialt netværk. Parterne blev enige om, at målsætningen skulle være at inddrage disse tavse ældre i en dialog om deres egen hverdag for på den måde at skabe mere liv og aktivitet i deres tilværelse.

”Ideen opstod ét sted, men ved fælles hjælp bearbejdede vi det til at blive et grundlag, vi var enige om”.(K)

På mødet blev det aftalt, at Ældremobiliseringen skulle stå for at færdiggøre projektbeskrivelsen, som de kommunale parter så efterfølgende kunne sende til godkendelse hos rådmanden. Når først der var givet grønt lys fra rådmanden, kunne arbejdet med partnerskabskontrakten for alvor gå i gang.

”Jeg skrev i første omgang et notat til rådmanden efter henvendelsen fra Ældremobiliseringen og skrev, vi tror, der kan være noget spændende her, og må vi gå ud og samarbejde – er vi interesseret i et partnerskab? Det sagde rådmanden ja til. Så vi havde et reelt grundlag at gå ud og samarbejde på og have sikkerhed for, at vi ikke spildte hinandens tid, men at dette samarbejde kunne blive til noget. I andre sammenhænge når vi langt længere i processen, inden vi går til rådmanden, men dette med partnerskab var noget stort og nyt, så at gå til rådmanden i så tidlig en fase, var også for at tage Ældremobiliseringen alvorligt”. (K)

I slutningen af marts sender Ældremobiliseringen projektbeskrivelsen til kommunen, men det bliver først i starten af juli, at den kommer til indstilling på et rådmandsmøde. Den mellemliggende periode havde været præget af hektiske og stressbetonede arbejdsforhold i kommunen, med mange nye opgaver, omstruktureringer mv. Dette betød blandt andet en længere sygdomsperiode blandt de kommunale parter, hvilket naturligt forsinkede partnerskabsprocessen. Dertil kom, at godkendelsen af projektbeskrivelsen trak ud – den var oprindeligt sat til indstilling på rådmandsmødet i juni, men blev alligevel ikke behandlet og måtte derfor udskydes til rådmandsmødet i juli.

Selv om projektbeskrivelsen og partnerskabet ikke formelt var godkendt af rådmanden, var der imidlertid så megen ”forhåndsgodkendelse” og tro på projektet, at parterne kunne arbejde videre. I juni kunne de derfor genoptage drøftelserne om kontraktens indhold og form, og igennem de næste fem måneder arbejdede parterne intensivt med at få kontrakten på plads. Udkast på udkast blev skrevet, redigeret, diskuteret, skrevet og redigeret igen – sendt frem og tilbage via e-mails, da et generelt tidspres gjorde det vanskeligt for parterne at mødes fysisk. Ud over, at parterne selv skulle blive enige om teksten, var der også forhold i kontrakten, der skulle vurderes af kommunens jurister, ligesom der var spørgsmål, der måtte afklares med rådmanden – alt sammen faktorer, der tidsmæssigt påvirkede partnerskabsprocessen.

”Det var et vanskeligt forløb. Det er jo to organisationer, som tænker og arbejder vidt forskelligt, og selv om Ældremobiliseringens idé passede godt ind, var der meget firen frem og tilbage. Vi har skrevet den kontrakt om og om igen, for vi skulle jo blive enige med organisationen, men også med kommunens jurist. Det var ved at blive surrealistisk på et tidspunkt, hvor udkastene fløj frem og tilbage, og jeg tror faktisk, at vi kom så galt af sted, at Ældremobiliseringen endte med at skrive en version under, som de ikke havde set. Der skete simpelthen et kommunikationsbrist. Men der var Ældremobiliseringen meget large – de tog det ikke fortrydeligt op. Det er sådan noget, der nemt sker, når organisationer skal arbejde sammen”. (K)

I december 2003 blev partnerskabskontrakten underskrevet af sundhedsrådmanden i Århus og Ældremobiliseringens formand. Ud over parterne var der også inviteret andre lokale samarbejdspartnere til en lille ceremoni i Århus Pensionistsamråds lokaler.

Mål og opgaver

Partnerskabet tager udgangspunkt i Ældremobiliseringens projekt Ældres trivsel lokalt og Århus kommunes strategi for inddragelse af civilsamfundet. Partnerskabet bygger således bro mellem – og bygger videre på – to forskellige projekter/strategier i to forskellige typer af organisationer. Det fælles udgangspunkt er ’civilsamfundsaktiviteter’ og målgruppen: ældre medborgere i Århus.

Formålet med partnerskabet er at skabe liv og aktivitet for ældre i de lokalområder, hvor de bor. De kommunale dags- og lokalcentre er en af de vigtige lokale sparringspartnere, dels fordi mange ældre som brugere af de kommunale tilbud har deres daglige gang på lokalcentrene, og dels fordi mange ældreforeninger låner lokalcentrenes lokaler. Lokalcentrene er således et godt sted at ”indfange” de ældre og et godt udgangspunkt for aktiviteterne. Det er imidlertid også vigtigt at få en god kontakt til andre lokale sparringspartnere: foreningerne i lokalområdet, kirken, boligforeningerne m.fl.

Partnerskabet bygger på princippet om, ”at det enkelte individ selv bedst ved, hvad der er godt for ham eller hende” – den såkaldte empowerment metode. Empowerment-metoden går ud på, at hvert enkelt individ får retten til at definere sin egen virkelighed og deltage i de beslutninger, der påvirker vedkommendes eget liv eller lokalsamfund. Derfor er de aktiviteter, der skal igangsættes lokalt ikke på forhånd bestemt af partnerskabet og ikke beskrevet i partnerskabskontrakten – det er de ældre selv, der skal finde ud af, hvad de har behov for og hvilke aktiviteter de ønsker sig.

Derimod indeholder partnerskabskontrakten en række overordnede mål for projektet. Det skal:

- Styrke de ældres netværk på kryds og tværs i lokalsamfundet
- Etablere aktiviteter, der fremmer livskvaliteten generelt blandt ældre
- Bidrage til, at ældre – bl.a. ”de tavse ældre” – styrkes i at tage ansvar for eget liv
- Bidrage til at skabe velfærdsmagere frem for velfærdsforbrugere
- Styrke dialogen mellem lokalområdets forskellige aktører
- Medvirke til, at lokalcentrene får en mere aktiv rolle i lokalsamfundet.

Projektet skal som beskrevet igangsættes lokalt, men da Århus er en stor by med mange lokalområder, afprøves partnerskabsprojektet i første omgang inden for to geografisk afgrænsede områder: Skåde og Hasle.

Organisering

Partnerskabets opgave er at sikre, at målene nås og understøtte de lokale aktiviteter – dvs. sætte processen i gang, involvere, støtte og inspirere de ældre og generelt medvirke til, at partnerskabets tanker omsættes til handling. Dette er den fælles opgave, som parterne på forskellig vis bidrager til.

Ældremobiliseringen bidrager grundlæggende med deres viden og praktisk erfaring med at igangsætte, støtte og udvikle frivilligt socialt arbejde blandt ældre. Organisationens lokale konsulent indgår i partnerskabet som projektleder og har den daglige opgave med at føre handlingsplanen ud i livet, dvs. støtte, inspirere og rådgive deltagerne, koordinere aktiviteter, skabe kontakt og netværk, gennemføre kurser, være sekretær for partnerskaber og meget mere.

Århus kommune bidrager overordnet med viden og data om de ældres forhold i Århus og med viden om og kontakt til lokalcentrene. Konkret stiller de lokaler og andre faciliteter til rådighed, f.eks. har partnerskabets projektleder fået kontorfaciliteter i et af byens kommunale seniorcentre. Kommunen bidrager endvidere med økonomiske midler. Dette sker imidlertid inden for rammerne af § 115 betingelserne – der er således ikke afsat særskilte midler til partnerskabsprojektet, og økonomisk støtte til de aktiviteter, der skal igangsættes inden for partnerskabet, skal søges på lige fod med øvrige projekter i Århus.

Det er som beskrevet Ældremobiliseringens lokale konsulent, der er projektleder i partnerskabet, men den tætte daglige sparring med den kommunale partner finder sted i projektets arbejdsgruppe. Denne består primært af projektlederen fra den frivillige organisation og koordinatoren samt den faglige konsulent fra kommunen.

”Ja, det er os tre, der holder tæt kontakt – vi mødes og giver hinanden sparring. Vi holder nogle små møder, en times tid hvor vi f.eks. snakker, om der er grobund for at holde et styregruppemøde, eller hvordan kan vi inddrage styregruppen. Så vi holder en løbende kontakt og skriver mails til hinanden”. (FO)

”Nogle gange når vi mødes, er det formelt med dagsorden, andre gange er det ikke så formelt. Hvis det er om projektet, vi mødes, så er det formelt og med dagsorden. Men vi har også nogle møder, hvor projektlederen ringer og siger, jeg har brug for at snakke med dig, og så kommer hun bare. Vi har jo lavet den struktur, at vi skriver referater fra alle møderne i vores partnerskab, så vi kan følge op”. (K)

Ud over den daglige arbejdsgruppe er der til partnerskabet også tilknyttet en styregruppe. Denne består foruden arbejdsgruppen af to repræsentanter fra Frivillighedsrådet i Århus samt Ældremobiliseringens sekretariatsleder. Styregruppen, der mødes hver anden måned, fungerer som projektledelse og har det overordnede ansvar for projektets handleplan og gennemførelse. Styregruppen blev imidlertid nedsat sent i forløbet, og på et tidspunkt hvor partnerskabskontrakten var underskrevet, derfor har gruppen

som en samlet institutionaliseret enhed ikke haft indflydelse på partnerskabets tilblivelse og udformning.

Fra kontrakt til hverdag

I skrivende stund er det præcis et år siden, at partnerskabskontrakten mellem Ældremobiliseringen og Århus kommune blev underskrevet. I den periode har partnerskabet, primært projektlederen, arbejdet intenst på at få skabt kontakt og interesse for projektet i de to lokalområder, der blev udvalgt.

I første omgang blev der skabt grobund for et samarbejde med lokalcentret i Skåde, hvor der var ideer om at etablere en vennekreds i tilknytning til to ældrebolig-kvarterer. I løbet af de næste fem måneder blev der afholdt næsten 20 møder med de mange forskellige aktører: områdechefen, aktivitetslederen, ergoterapeuten og brugerrådet fra lokalcentret samt bestyrelser, beboere og pårørende fra ældreboligerne. Sideløbende med vennekredsprojektet blev der etableret kontakt til andre ældreorganisationer, boligforeninger og sognegården i Skåde, og ligeledes blev der afholdt informationsmøder med lokalcentret og sognegården i Hasle – alle møder med det formål at få mulige samarbejdsprojekter afklaret.

I løbet af efteråret blev den første udadrettede aktivitet under partnerskabet oprettet. Ansatte fra aktivitetsafdelingen på Skåde lokalcenter og partnerskabets projektleder har i samarbejde med 20 frivillige oprettet en hjælpetjeneste, Blæksprutterne, der tilbyder ældre i lokalområdet højtlesning, indkøbshjælp, ledsagelse, brevskrivning m.m. Derudover har nogle beboere i ældreboligerne taget initiativ til at danne deres egne projekter uden for lokalcentrets normale åbningstid.

4. Forudsætninger for et partnerskab

Der er mange forhold, der afgør, om et partnerskab bliver vellykket eller ej. Nogle forhold er indlysende – for eksempel, at man skal være ærlig og redelig – mens andre er sværere at finde en forklaring på. Partnerskaber er jo forskellige, de varetager forskellige opgaver, er opbygget forskelligt, ligesom de består af organisationer, der på mange måder adskiller sig fra hinanden. Hvad der er en forudsætning for et vellykket samarbejde i ét partnerskab, kan være virkningsløst i et andet, så analysen frem mod en præcis årsagssammenhæng kan være ret kompleks.

I dette projekt har vi imidlertid identificeret en række forudsætninger, som har været fælles for alle tre partnerskaber. Forudsætningerne relaterer sig til forskellige sider af et partnerskab – nogle relaterer sig således til de rammer, organisationerne arbejder under, andre til selve partnerskabsforløbet, mens andre igen mere handler om de værdier og holdninger, organisationerne lægger til grund for samarbejdet.

Nedenfor er forudsætningerne beskrevet, og for at opnå en vis systematik i beskrivelsen er de inddelt i følgende kategorier:

- Værdibaserede forudsætninger
- Organisatoriske forudsætninger
- Processuelle forudsætninger

Forudsætninger der handler om værdier

En del af de forudsætninger, der ligger til grund for et vellykket partnerskab, er af værdimæssig karakter – de handler om vilje, omstillingsparathed, respekt og ligeværd og kommer konkret til udtryk i de holdninger, parterne har til samarbejdet. Dette afspejles både internt i forhold til egen organisation og eksternt i forhold til samarbejdspartnere.

Vilje til partnerskab

Et første skridt mod et partnerskab er en afklaring af, om man som organisation vil det her. Ønsker organisationen reelt et partnerskab, og i givet fald hvorfor? En grundlæggende forudsætning er i den sammenhæng tilstedeværelsen af en vilje, hvilket klart kom til udtryk blandt flere repræsentanter fra partnerskaberne:

”Der skal ikke være andet end viljen til stede. Alt det andet er praktiske ting, vi skal have styr på”. (P)

”Jeg tror virkelig, at det er meget vigtigt at sige, at det er viljen til at lave noget sammen, der er det bærende”. (FO)

Viljen til et partnerskab dækker imidlertid over forskellige forhold: Det handler ikke kun om en vilje til at rette blikket udad og finde nye samarbejdspartnere og opgavefællesskaber. Det handler i høj grad også om at kigge indad i egen organisation og forholde sig realistisk og kritisk til, om organisationen er

gearet til at indgå et mere forpligtende samarbejde og indstillet på, at et partnerskab også forudsætter en vis omstillingsparathed.

”Et partnerskab forudsætter vilje til at ændre egen organisation. Det er nok det sværeste, for man har jo indopereret nogle traditioner og organisatoriske procedurer. Når en organisation vil indgå partnerskab, er det vigtigt, at man ser om ens egen organisation matcher den organisation, man vil samarbejde med. Om hierarkierne matcher – altså er det chefen, der altid skal gå ud og lave partnerskabskontrakter, så man er sikker på, at det politiske, ansvaret og kompetencerne er i orden. Eller kan man ændre organisationen sådan, at man godt kan uddelegere kompetencen til frivillige?” (FO)

For at kunne begå sig i den fælles arena, hvor partnerskabet udspiller sig, og være en troværdig partner, er det vigtigt, at organisationerne således er åbne og parate til at give såvel som at tage. De skal være indstillet på, at forhandlinger om partnerskabet ofte indebære kompromisser og dermed også en vis risikovillighed.

Derfor er det afgørende, at både offentlige og frivillige organisationer tager en diskussion med eget bagland og afklarer, hvor langt ønsker vi at gå i dette her samarbejde? Hvor går grænsen for vores deltagelse? Hvor kan vi gå på kompromis, og hvor står vi fast? Det offentlige har for eksempel et myndighedsansvar, som de ikke kan ændre ved – de er forpligtet til at levere bestemte opgaver, under bestemte forudsætninger i henhold til diverse lovgivninger. De frivillige organisationer har også en forpligtethed, om end den har en anden karakter, idet den ikke udspringer af lovgivningen: De frivillige organisationer er bundet af deres vedtægter og de beslutninger, der træffes i deres demokratiske valgte organer.

Giver partnerskab tab af identitet?

Et generelt forbehold over for partnerskaber mellem offentlige og frivillige organisationer er, at de frivillige organisationer derved mister retten til at være kritiske modspillere, samfundets vagthund mv. Mister de deres identitet som frivillig organisation og bliver i stedet halvoffentlige? I de tre partnerskaber, dette projekt har fulgt, er der intet, der peger i den retning – tværtimod, fordi diskussionerne i forbindelse med partnerskabet og afklaringen af egne muligheder og grænser giver en større bevidsthed om egen identitet.

”Ved at vi gennemløber den her partnerskabsproces, har vi fundet ud af, hvor vores muligheder og begrænsninger er. Jeg tror virkelig, at det er en radikal ændring af vores identitet. Det bliver mere tydelig, hvad vi står for, især i forhold til at samarbejde med en offentlig organisation. Hvad kan vi magte, hvad kan vi ikke magte og hvor er vi sårbare? Jeg tror også, at det har betydet noget for vores bestyrelse, at vi føler, at vi har fået mere selvtillid. Partnerskabet har betydet, at vi arbejder på en anden måde end hidtil: hvor vi før har været den afventende part, kan vi nu være den mere udfarende. Vi har fået mere erfaring, og jeg tror, det giver os mere mod”. (FO)

Diskussionen om tab af identitet, mistet autonomi, kontrol m.v. er ikke kun forbeholdt de frivillige organisationer, men er også et tema, der har været i spil blandt de kommunale partnere:

”Vi har gået lidt på kompromis i forbindelse med partnerskabet. Vi har givet os på den måde, at vi ikke kan styre alting, som vi er vant til. Vi kan for eksempel få lidt problemer med ministeriet, hvis vi ikke får afholdt de aktiviteter, vi

har lovet. Så vi er også selv blevet mere sårbare, fordi vi har nogle forpligtigelser i forhold til vores egne projekter. Vi kunne selvfølgelig have taget hele ansvaret, men så er det jo ikke et partnerskab". (K)

"Jeg har personligt ikke været bekymret for, om partnerskabet skulle skubbe ved vores ansvar. Vi har jo snakket om, hvad det er vi binder os til, men det har været i småtingsafdelingen. Projektet har jo ikke været nogen trussel – tværtimod faldt det godt i tråd med vores fokusområder. Men i den øverste ledelse har der været bekymringer. Hvad sker der, hvis vi binder os til en bestemt organisation? Hvad sker der, når kommunen laver en kontrakt, hvorfor skal vi forpligte os, bør vi overhovedet forpligte os osv. Det er jo en eller anden bekymring for, om man afgiver noget". (K)

Respekt mellem parterne er en selvfølgelighed

Organisationernes holdninger til partnerskabet bliver særlig tydeligt i selve samarbejdssituationen, dvs. i samspillet mellem parterne. Respekten for hinanden, som selvstændige organisationer er en af de grundlæggende forudsætninger for et godt samarbejde, som flere af parterne udtrykker:

"Det det kræver, er selvfølgelig, at der er kendskab til hinanden, accept af den måde, hvorpå man arbejder og respekten for det". (K)

"Det er vigtigt med en gensidig respekt for hinandens kompetencer og faglige områder". (FO)

'Respekt' er for mange en selvfølgelighed og et forhold, der måske ikke er så svært at udpege som en bærende værdi. Det vanskelige og interessante er imidlertid, hvordan respekten faktisk udmønter sig i partnerskabet, og hvordan det kommer til udtryk i det daglige samarbejde. En repræsentant fra en frivillig organisation erfarer det således:

"Respekt handler om at lytte til hinanden, være interesseret i hinanden, fokusere på ressourcen. Det handler om fællesskab og gennemsigtighed, om ikke at have skjulte dagsordner og fordomme". (FO)

Ligeværd – det bærende princip

I de tre partnerskaber, projektet har fulgt, var parterne meget bevidste om, at de værdibaserede forudsætninger udgjorde et stærkt fundament i deres samarbejde, og at partnerskabet var en attraktiv samarbejdsform, netop i kraft af dets bærende princip om ligeværd.

"Når man går i partnerskab, så vælger begge parter det på en ligeværdig måde. Så træder man ind i en anderledes arena, end hvis vi siger, her er vi og her er det offentlige. For de har langt større magt og økonomisk formåen end os. Herinde i arenaen kan vi være ligeværdige samarbejdspartnere". (FO)

"Når jeg tænker partnerskab, så tænker jeg nok meget fælles interesser, men også ligeværd. Jeg tænkte meget over et partnerskab i starten – jeg synes, det var sådan et underligt ord, sådan lidt selskabsformsagtigt og måske mere brugt i det private erhvervsliv end i det offentlige. Men det jeg har lagt i det, er netop de ord om ligeværd og et fælles interessegrundlag". (K)

Ligesom det er tilfældet med de øvrige værdier, er det interessante ved ligeværd imidlertid, hvordan det reelt kommer til udtryk i partnerskabet – hvad er det for forhold i samarbejdet, der effektuerer ligeværdigheden? I projektet blev ligeværdigheden blandt andet udfoldet i aspekter omkring indflydelse:

”Det, at man forpligter sig til at arbejde sammen ligeværdigt, er en udfordring for os som kommune. Vi har brug for den udfordring – vi har brug for at gøre os nogle konkrete erfaringer med, hvor langt vi vil gå i forhold til at lade andre få indflydelse. Og det er noget af det sværeste, selv om vi har sagt, at vi vil det her. Vi er jo vant til at bestemme i sidste ende, og det kan man ikke i et partnerskab – der skal vi være enige, der skal det være ’giv og tag’ og vi skal tage hensyn til hinanden. Derfor er det spændende at se, om det kan bære – om vi virkelig som organisation kan indgå sådan en kontrakt og leve op til den”. (K)

Ligeværdighed betyder således, at parterne har lige ret og lige indflydelse på samarbejdet – også selv om de måske ikke bidrager lige meget. I forhold til samarbejdet med det offentlige kan partnerskabsbegrebets iboende princip om ligeværd muligvis bane vejen for en ny samarbejdskultur og et nyt syn på hinanden:

”Dette partnerskab er forskelligt fra den måde, vi tidligere har samarbejdet på, fordi nu synliggør vi nogle vigtige elementer i samarbejdet – nogle værdier og kvaliteter som skal være bærende i samarbejdet. Jeg møder stadig undren, når jeg er ude og fortælle andre organisationer om vores partnerskab: ”Hvorfor kalder du det ikke bare samarbejde”, spørger de, og så siger jeg, jamen, hvorfor har vi ikke haft større succes i samarbejdet, det er jo, fordi samarbejdet aldrig har været på lige vilkår – det har ikke været et ligeværdigt samarbejde. Ligeværdighed er en af de aller vigtigste forudsætninger”. (FO)

Som næste afsnit vil beskrive, handler ligeværd ikke kun om at have lige indflydelse på partnerskabet, men også om, at organisationerne på forskellig vis skal kunne matche hinanden.

Forudsætninger der handler om organisation

Et velfungerende partnerskab bygger på et solidt organisatorisk fundament. Det kræver en vis kapacitet at indgå et mere komplekst og forpligtende samarbejde – en kapacitet, der blandt andet forudsætter stabilitet i personkreds og økonomi i organisationerne. Et solidt partnerskab bygger endvidere på gennemarbejdet aftalegrundlag, og mange af de deltagende organisationer oplever kontrakten som en uundværlig platform for det videre samarbejde.

Stabilitet og faste strukturer

Erfaringerne fra projektet har vist, at partnerskaber er ressourcekrævende i den henseende, at de stiller krav til organisationerne om at kunne levere mange mandetimer – i begyndelsen til kontakt og møder med partnerne og med eget bagland, til kontraktudarbejdelse og eventuel fundraising, og efterfølgende til gennemførelse af selve aktiviteterne i partnerskabet. En sådan arbejdsindsats fordrer en høj grad af stabilitet og kontinuitet i personkredsen. I alle tre partnerskaber, projektet har fulgt, er opgaven med partnerskabet blevet varetaget af ansatte, og både de frivillige og offentlige organisationer giver udtryk for det hensigtsmæssige i den fordeling:

"Når man indgår et partnerskab, kommer det til at fylde meget i organisationerne. Det at opbygge samarbejdet er af så stor betydning for fremtiden, at det skal være den daglige leder, der sidder med det". (FO)

"Det er jo de færreste frivillige organisationer, der har ansatte – og det kræver det. Jeg vil have meget svært ved at se vores partnerskabsprojekt drevet kun af frivillige". (K)

"Jeg har svært ved at forestille mig et partnerskab med en frivillig organisation, der ikke har nogen ansatte". (K)

At det er ansatte, der varetager partnerskabsopgaverne, bliver også udtrykt som betydningsfuldt i forhold til at sikre ligeværdigheden i samarbejdet:

"Partnerskaber kræver en ansat, der kan bære det. Det er vigtigt, også for at få ligeværdigheden ind i samarbejdet med kommunen. De kan jo sætte lønnet personale ind i partnerskabet – det skal vi også kunne". (FO)

Både de frivillige og kommunale parter giver således udtryk for, at organisationer i partnerskabet skal kunne matche hinanden medarbejdermæssigt. Men også strukturelt og kompetencemæssigt er der ønske om, at organisationerne kan matche hinanden. En kommunal partner udtrykker det således:

"Den organisation, man skal arbejde sammen med, skal have nogle strukturer, der er nogenlunde faste. Man skal have en forståelse for, hvad det vil sige at få ting skrevet ned på papir og aflevere noget til tiden. De der formelle rammer skal den organisation kunne honorere. Det er ikke nok at sende et referat på bagsiden af en serviet fra et møde, hvor der i øvrigt kun var to tilstede, fordi resten ikke kom". (K)

Økonomisk råderum og uafhængighed

Ingen af de tre partnerskaber, projektet har fulgt, har haft penge mellem parterne. Hver organisation, offentlig såvel som frivillig, har deltaget med egne midler, dvs. de har selv stået for finansieringen af de udgifter, der var forbundet med partnerskabet. Selv om der således ikke har været økonomiske aftaler blandet ind i partnerskaberne, skal hver enkelt organisation selvsagt være i stand til at opretholde udgifter til løn, drift, aktiviteter m.v., og i den forstand forudsætter et partnerskab et økonomisk råderum blandt de deltagende organisationer.

Et forhold omkring økonomien flere af de interviewede partnere omtaler som vigtig, er en økonomisk uafhængighed. Hvorvidt den er en forudsætning for et vellykket samarbejde, er vanskeligt at afgøre, da projektet ikke omfatter partnerskaber, hvor der er penge mellem parterne.

"Økonomi er på mange måder noget ægteskabeligt. Hver gang vi har indgået sådan et fornuftsægteskab af økonomiske grunde, så er det lidt svært at blive lykkelig. I vores partnerskab havde vi nogle kontraktkradserier om lige præcis økonomien. Hvor jeg sagde, jeg vil ikke have, at der står i kontrakten, at vi kommer med så og så mange penge, for så begynder kommunen på et tidspunkt at sige "jamen, vi vil gerne lige se på det her med økonomien" – og det er uinteressant i det her! Økonomien kommer egentlig ikke partnerskabet ved, det er ikke det, vi samarbejder om". (FO)

"Det var vigtigt, at det var muligt for os selv at hente penge, så vi har vores egne. Så vi er fuldstændig uafhængige af kommunen. Vi er kun afhængige af partnerskabskontrakten. Jeg tror, at det er meget vigtigt, at man er fritstillet økonomisk". (FO)

En økonomisk uafhængighed mellem parterne bliver endvidere opfattet som en garant for større ligeværdighed:

"Når jeg som kommunal embedsmand indgår aftaler med nogle af mine institutioner af den ene eller anden art, så er det måske ikke helt ligeværdigt. Det er mig, der sidder på pengene, og jeg kan opsige aftalen, hvis de ikke opfører sig ordentligt. Hvor man kan sige, at i vores partnerskabsaftale har vi jo ingen penge involveret, vi har sådan set kun hinandens indsats. Der er lidt mere ligeværdighed i det". (K)

Kontrakten gør en forskel

Et partnerskab er blandt andet kendetegnet ved, at dets indhold og rammer er nedskrevet i en kontrakt, udarbejdet og godkendt af parterne selv. Det er i kontrakten, at aktiviteter, opgave- og ansvarsfordeling, principper og spilleregler for samarbejdet mellem parterne er beskrevet og defineret.

Et godt aftalegrundlag bliver af flere af deltagerne omtalt som en vigtig forudsætning for et vellykket samarbejde – det skaber klarhed om roller, giver større forpligtelse og øger synligheden omkring organisationens prioriteringer.

"Jamen, der skal være nogle aftalte spilleregler, så man ikke bliver usikker på, hvad det var vi aftalte. Hvad var vores rolle, hvad var jeres – det må ikke blive mudret sammen, og det tror jeg er meget vigtigt for vores baglande, at de er helt klar på, hvem der har hvilke roller". (P)

"Det, der adskiller partnerskabet fra andet samarbejde er, at det er formaliseret inden for en bestemt opgave. Sker der en sådan og sådan hændelse, har vi indgået en aftale om, at så handler vi sådan og sådan". (K)

Kontrakten har også den psykologiske effekt, at partnerne føler en større forpligtelse over for samarbejdet og de aftaler, de har indgået:

"I partnerskabet føler man sig forpligtet, i og med man har indgået en aftale. En forpligtigelse, der er højere i forhold til det samarbejde vi ellers har med andre frivillige organisationer". (K)

"Ja, det gør en forskel, at det er et partnerskab, fordi det er forpligtende. Vi har kontrakten til at holde os fast på vores aktiviteter – og det er faktisk vigtigt". (FO)

Selv om kontrakter for nogle kan synes temmelig formaliseret og tidskrævende, er erfaringen fra projektet, at kontrakten gør en forskel – de mange ressourcer, der er brugt på dens udarbejdelse er en god investering i sidste ende. Kontrakten er således med til at give klare retningslinjer for samarbejdet og fastholde partnerne på deres opgaver og ansvar, hvilket igen er med til at mindske risikoen for konflikt og uoverensstemmelser. En kontrakt kan også give en større synlighed omkring en organisations prioriteringer:

”At kontrakten er skriftlig gør også en forskel for mig i arbejdet som den, der skal føre aftalen ud i livet – at jeg kender mandatet. Så når jeg står over for områdeledere, som jeg ikke har nogen formel kompetence over for, og skal sælge projektet til dem, så er det godt at have sådan en partnerskabskontrakt i ryggen og vide, at dette her er altså en aftale som Rådmanden står bag, og jeg har organisationens blåstempel for, at dette er et projekt, vi prioriterer”. (K)

Forudsætninger der handler om processen

Et velfungerende partnerskab forudsætter som beskrevet ovenfor en værdibåren tilgang til selve samarbejdet og gode organisatoriske rammer. Mange af disse forudsætninger relaterer sig til betingelser, der med fordel bør være indfriet inden partnerskabet indgås eller i forbindelse med opstartsfasen. Men også under selve partnerskabsforløbet er der forskellige forhold, der påvirker samarbejdet.

Personlige relationer – partnerskabets paradoks

I løbet af de to år, hvor projektet har fulgt partnerskaberne, har det været tydeligt, at personlige relationer spiller en væsentlig rolle i samarbejdet. De personlige relationer har gjort partnerskaberne stærke, men også mere sårbare.

De tre partnerskaber betegnes ’netværksbaserede’, fordi de er skabt i allerede eksisterende netværk, dvs. de er opstået mellem organisationer, der enten har kendt hinanden i forvejen eller som er blevet introduceret til hinanden via et fælles netværk⁵. Formelt er det organisationerne, der har indgået partnerskabsaftalerne, men reelt er det enkeltpersoner, der i høj grad har formet og drevet samarbejdet frem. De personlige relationer, dvs. det personlige kendskab og ’netværket’, har således været en vigtig drivkraft i etableringen af partnerskaberne.

Partnerskaber har en forpligtende og kompleks natur, og ud fra den betragtning er det hensigtsmæssigt at placere opgaven på én eller få personer. Det handler om at få opbygget et godt og tillidsfuldt forhold, fordi et partnerskab er en fælles opgave, og det alt andet lige fremmer processen og samarbejdet, at partnerne er trygge ved hinanden.

”En vigtig forudsætning i et partnerskab er, at deltagerne i partnerskabet ikke bliver skiftet ud hele tiden. Det er meget forstyrrende, at det er en ny gruppe, der mødes hver gang. Som genganger skal man forholde sig til, at ok, nu ser gruppen sådan her ud. Derfor er det også vigtig, at man som organisation sørger for at få nogle personer involveret, som brænder for det. Så de kan se både perspektiver, men også nytteværdier af partnerskabet”. (FO)

Tryghed og tillid fordrer således stabilitet og kontinuitet i gruppen. Selv om grupper sammensættes ensartet med hensyn til kvalifikationer og kompetencer, vil de imidlertid fungere forskelligt. Den amerikanske psykolog Will Schutz har vist, at grupper i deres udvikling mod en større helhed og effektivitet gennemløber de samme tre faser: Tilhørefasen, kontrolfasen og nærhedsfasen.⁶

⁵ Et eksempel på det modsatte kunne være partnerskaber, der er opstået efter udbud, dvs. hvor den ene part offentligt har annonceret efter partnere til et projekt.

⁶ Teorien blev udviklet, da Will Schutz i starten af 1950’erne studerede grupper inden for den amerikanske flåde. Teorien kaldes FIRO-Fundamental Interpersonal Relationship Orientation. Kilde: Kursusmateriale v. organisationspsykolog Jens Bregengård.

I *tilhørfasen* bruges energien på at få samlet gruppen, finde ud af hvordan man som person passer sammen – er man accepteret, kan man selv acceptere de andre osv. Når gruppen er faldet godt på plads, indtræder ofte en stemning af ”lyserød idyl”. Under *kontrollfasen* fordeles ansvaret, eventuelle konflikter eller uoverensstemmelser håndteres, og de enkelte gruppemedlemmer finder ud af, hvilken rolle de skal indtage. Når rollerne er indtaget, kan gruppen bevæge sig ind i *nærhedsfasen*. Denne fase opleves som meget tilfredsstillende, netop fordi roller, uoverensstemmelser mv. er blevet afklaret, og gruppemedlemmerne er opmærksomme på at bevare den gode stemning, nærheden og åbenheden. I nærhedsfasen bruger medlemmerne endvidere energien på at videreudvikle tillid, accept og en positiv kommunikation.

Ifølge teorien må enhver gruppe, der ønsker at fungere optimalt, igennem alle tre faser, og i nævnte rækkefølge. Gruppeprocessens udvikling er imidlertid cyklisk af natur, derfor kan en gruppe, der er nået den sidste fase, nærhedsfasen, opleve at vende tilbage til tidligere faser, f.eks. hvis gruppen får nye medlemmer. Dvs. gruppen skal starte forfra med at finde accept, roller, nærhed osv. – en proces, der således kan svække partnerskabet.

At der er stabilitet og kontinuitet i personkredsen har også den betydning, at det derved bliver nemmere at få en jævnlig, og i perioder daglig, kontakt til parterne.

”Jeg har svært ved at forestille mig et partnerskab med en frivillig organisation, der ikke har nogen ansatte. For hvis man skal have de her aftaler, så kan det ikke nytte, at man ikke kan få fat på folk, f.eks. hvis de lige pludselig bliver meget optaget af deres eget arbejde, så de ikke har ressourcer til at deltage i partnerskabet. Det vil også være for ressourcekrævende for os, hvis vi hele tiden skal forsøge at få fat på de personer. Eller hvis de træder ud af bestyrelsen eller flytter – hvem ejer da partnerskabet, hvem bliver ansvarlig for projektet? Det vil blive for personafhængigt og for sårbart”.
(K)

Den afsluttende bemærkning i citatet ”det vil blive for personafhængigt og for sårbart” rammer præcist ned i paradokset ved de personlige relationer nemlig, at de både er en styrke for partnerskabet, men også gør det sårbart. På den ene side er det vigtigt med personafhængigheden for at skabe kontinuitet og ejerskab. På den anden side gør personafhængigheden partnerskabet sårbart over for ændringer eller udskiftninger i personkredsen, f.eks. i forbindelse med jobskifte, orlovsperioder, sygdom mv. Det oplevede flere af partnerskaberne, hvor samarbejdet og aktiviteterne mere eller mindre stod stille ved fraværet af centrale nøglepersoner.

Konflikter?

En væsentlig og ret indlysende forudsætning for et godt samarbejde er, at det i videst muligt omfang undgår konflikter. Med mange forskellige partnere fra flere forskellige sektorer kan det imidlertid være vanskeligt helt at undgå uoverensstemmelser, så det interessante i denne sammenhæng er nærmere, hvordan konflikter håndteres, og hvordan man kan sikre sig, at en enkeltstående uenighed ikke udvikler sig til en generel konflikt.

I de partnerskaber, projektet har fulgt, har der været enkelte uhensigtsmæssige episoder, men ingen egentlige konflikter. Der har således været uoverensstemmelser i forbindelse med en forskellig

opfattelse af aftaler, og der har været kommunikationsbrist i forbindelse med personudskiftninger. Alle episoder fandt sted lige omkring eller kort tid efter kontrakterne blev indgået, og i alle tilfælde blev uoverensstemmelserne løst ved 'kommunikation', dvs., der blev taget hånd om problemerne ved åbent at fortælle de berørte parter om utilfredsheden, og efterfølgende drøfte problemet enten skriftligt eller mundtligt. At hændelserne fandt sted omkring kontraktindgåelsen kan have fremmet viljen til hurtigt at lægge problemet bag sig – ingen af parterne var interesseret i at optrappe en konflikt, nu hvor partnerskabet for alvor skulle i gang.

Partnerskab tager tid

I partnerskaberne har processen omkring etablering og implementering af samarbejdet taget megen tid. I alle tre tilfælde tog det cirka et år, fra den første idé eller kontakt om et partnerskab blev skabt, til kontrakten var gennemarbejdet og klar til, at parterne kunne underskrive aftalen. Efter kontrakterne var på plads, fulgte en lang periode med at implementere partnerskabet, hvor kontraktens intentioner skulle omsættes til handling. Igen tog det tid at få samarbejdet realiseret og at få de aftalte aktiviteter og opgaver igangsat.

"Frivillige organisationer skal i allerhøjeste grad tænke på, hvor megen tid de har at bruge på et partnerskab. Ind imellem har vi selv oplevet, at det er frustrerende ikke at have den fornødne tid til at gøre tingene ordentligt. Tidsaspektet er ekstremt vigtigt". (FO)

Selv om det lange tidsperspektiv umiddelbart kan synes overvældende, er det ved nærmere eftertanke ikke så overraskende. Det er parter fra forskellige organisationer – og forskellige sektorer – der skal ind og formulere et fælles projekt.

"Det man først og fremmest skal gøre sig klart er, at partnerskaber er en tidsrøver. Det er en langsom proces, fordi det er forskellige parter, der skal samarbejde. Det er forskellige måder at tænke på, der lige pludselig skal forenes og finde et fælles leje". (FO)

"Jeg synes også, der lå en anderledes ordbrug imellem forvaltningen og det frivillige, og jeg tror, at det er ret generelt, at vi opfatter verden forskelligt". (FO)

Som udtalelserne viser, skal parterne ikke alene finde et fælles udgangspunkt for samarbejdet, de skal også finde et fælles "sprog", dvs. finde formuleringer og beskrivelser, begge har samme forståelse af. Dette er en udfordring, for selv om parterne kan blive enige om en formulering, kan denne fortolkes forskelligt, og det er ofte først, når projektet er i gang, at man finder ud af dens betydning.

Lang tid har sine fordele

Det lange tidsperspektiv og den omhyggelige proces hen imod etableringen af partnerskabet har på flere måder en gavnlig effekt. For det første er det vigtigt, at der afsættes god tid til et grundigt forarbejde – at få opgaven og rammerne for samarbejdet nøje gennemtænkt og diskuteret, både med hinanden og med eget bagland.

"Jeg synes, at der er gået lang tid med at etablere partnerskabet. Og når jeg kigger tilbage, kan jeg ikke helt forstå, at det skulle tage så lang tid – jo, hvis jeg tænker mig om. Det er jo organisationernes dans med hinanden. Men til gengæld synes jeg, at vi har et rigtig godt fundament, og det tror jeg, at vi vil få gavn af. Det har vi allerede mærket, da vi skulle ud og sælge partnerskabsideen, at det var godt at kende aftalen og alle dens hjørner. Så det grundige forarbejde har indtil videre givet pote". (K)

For det andet har det også den gavnlige effekt, at parterne lærer hinanden bedre at kende. Både kommunerne og de frivillige organisationer har fået indsigt i hinandens organisationer, og i de vilkår og forudsætninger de hver især arbejder under.

"Det har for os været et mål i sig selv, at man kommer i kontakt med hinanden, at man opnår en indsigt i hinandens verdener og lærer af samarbejdet". (FO)

At partnerskaber tager tid at etablere kan, for det tredje, styrke chancerne for, at parterne opbygger tillid til hinanden. Tillid er at stole på andre i situationer, der er kendetegnet ved usikkerhed, og en forventning om, at en person vil handle i overensstemmelse med de normer, der er accepteret i den gruppe, vedkommende tilhører. For at opbygge tillid er der i sociologisk forstand forskellige forudsætninger, der skal være opfyldt: At parterne er i stand til at arbejde sammen for at nå fælles mål, at parterne i en vis grad har fælles værdier og normer, og at parterne er i stand til at sætte fællesskabets interesser over sine egne.⁷ Disse forudsætninger for tillid kommer ikke over natten, men tager lang tid at tilnærme sig, hvilket således kan forklare (og forsvare) det lange tidsperspektiv.

...og ulemper

Det lange tidsperspektiv kan som beskrevet have sine fordele, men omvendt bør man også betragte det kritisk – det synes på mange måder uacceptabelt, at det skal tage over et år, inden et partnerskab er etableret, og endnu længere inden aktiviteterne er i drift. Lidt kækt kan man spørge sig selv, om det virkelig behøver at tage så lang tid? Skal processen fylde så meget og (måske) på bekostning af mere kortsigtede resultater – hvad betyder det for effektiviteten? Uden et synligt resultat vil der være risiko for, at baglandet eller en ekstern bevillingsgiver mister tålmodigheden, og enten trækker mandatet eller bevillingen væk, eller sætter partnerskabet under pres for at levere brugbare resultater.

Ligeledes kan tidsperspektivet virke afskrækkende på organisationer, der ellers vil være positivt stemt over for et partnerskab. Hvis man skal afsætte så mange ressourcer over flere år, inden der bliver et udbytte, der også kommer brugerne til gode, vil mange miste motivationen.

Et tredje forbehold er, at der vil være tale om et anseeligt ressourceforbrug i form af arbejdstimer, som beskrevet ovenfor, og endelig kan en langstrakt tidshorisont sætte pres på forudsætningen om kontinuitet i personkredsen, da det bliver sværere at fastholde de samme nøglepersoner, jo længere tid der går.

⁷ Kilde: Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002): "Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse". Hans Reitzels Forlag, København.

5. Partnerskaber i perspektiv

Dette afsluttende afsnit vil på forskellig vis sætte partnerskabet i perspektiv – både konkret med udgangspunkt i de tre partnerskaber, projektet har fulgt gennem to, år og ud fra nogle mere generelle iagttagelser. Konkret vil afsnittet se på:

- Partnerskabernes udbytte
- Partnerskaber – Kejsersens nye klæder eller frugtbar samarbejdsform?

Partnerskabernes udbytte

Et naturligt spørgsmål ved ethvert partnerskab er, hvad kommer der ud af det, hvad er udbyttet eller resultatet? Det er udbyttet, resultatet, afkastet eller hvad man ønsker at kalde det, der i sidste ende er motivet til og drivkraften i partnerskabet – men et udbytte kan have flere dimensioner, være kortsigtet/langsigtet, direkte/indirekte, målbart/ikke-målbart osv.

Afsnittet nedenfor beskriver dele af det udbytte, de tre partnerskaber har set. Der er imidlertid et væsentligt forbehold nemlig, at empirien, der ligger til grund for beskrivelsen, er indsamlet efter, at projektet har kørt i halvandet år, dvs. på et tidspunkt, hvor partnerskaberne kun har været i drift i nogle få måneder, efter at kontrakterne er indgået. Derfor har det for manges vedkommende været for tidligt at sige meget om, hvilket udbytte partnerskabet har givet.

Processen vigtigere end resultatet?

Det er dette projekts opfattelse, at deltagerne i de tre partnerskaber, med få undtagelser, ikke har været så optaget af, at partnerskabet hurtigt fremkom med et synligt resultat, der kunne måles ved en fremgang i aktiviteter, antal nye frivillige eller andre målbare ændringer. Processen omkring det at etablere og vedligeholde et frugtbart samarbejde har været mindst lige så afgørende. Som en af partnerskabsdeltagerne udtrykker det:

”Det man nok skal gøre sig klart, når man indgår i et partnerskab, er, at man skal gøre det for processens skyld. Og ikke så meget for resultatets skyld. Jeg tror, man skal være opmærksom på de afledte værdifulde ting, der kan komme ud af samarbejdet. Man skal ikke indgå partnerskaber som et fornuftsægteskab for eksempelvis at kunne få flere penge. For dertil er der for mange andre aspekter, der netop koster tid, ressourcer og overvejelser, og som ikke umiddelbart giver et synligt resultat på kort sigt. Man må være mere langsigtet og mindre fokuseret på, hvad får vi ud af det her og nu. Hvis man satser på at få 3 nye projekter eller x-antal nye frivillige det første år, så tror jeg ikke partnerskaber kan bære. Det vi indtil videre har fået ud af partnerskabet, handler mere om værdier end om konkrete resultater”. (FO)

At det netop er processerne, der har fyldt, hænger sandsynligvis også sammen med, at partnerskaberne på det tidspunkt, som nævnt, var i implementeringsfasen, dvs. midt i den tid, hvor aktiviteterne var tilrettelagt og enten var i gang eller skulle til at i gang. For manges vedkommende var det således alt for tidligt at sige noget om, hvad resultatet var – eller måske var resultatet i virkeligheden 'processen'. Som

sidste afsnit beskrev, var processen omkring udarbejdelse og iværksættelse af partnerskabet på forskellig vis yderst gavnlige for parterne og for samarbejdet.

Partnerskab giver viden og indsigt

Et væsentligt udbytte, som deltagerne igennem forløbet har givet udtryk for, er den viden og indsigt i hinandens fagområder og organisationer, som partnerskabet har medført. For alle tre partnerskaber har videns- og erfaringsudveksling dog været et mål lige fra starten og har således eksplicit været indskrevet i selve partnerskabskontrakten. At det er lykket at få kontraktens hensigter ind i dagligdagen, fortæller de to udsagn nedenfor om:

”Nogle af de vigtigste erfaringer, vi har gjort os igennem partnerskabet, er nok vigtigheden af, at vi kan bruge hinanden. I arbejdet med projektet, har jeg brug for kommunen og deres viden og velvillighed. Og den ved jeg, at jeg har. F.eks. da jeg havde brug for at komme i kontakt med målgruppen, der ringede jeg bare til lederen af det kommunale projekt og spurgte om hun kunne sætte mig i kontakt med potentielle brugere – og det gjorde hun”. (FO)

”Det påvirker os at komme så tæt på en frivillig organisation. Det påvirker min måde at arbejde og tænke på, og da det er en del af mit daglige arbejde at samarbejde med frivillige organisationer, er det godt at få den udfordring”. (K)

Partnerskab øger synlighed

Partnerskabet har på forskellig vis gjort organisationerne og deres arbejde mere synligt. Flere af deltagerne har givet udtryk for, at denne synlighed først og fremmest er kommet brugerne, altså målgruppen for samarbejdet, til gode. Flere er blevet opmærksomme på de problemer, brugerne står med, og det er nemmere at trænge igennem hos politikere og forvaltninger:

”Der hvor partnerskabet har haft den største betydning indtil nu, har faktisk været over for brugerne. På det frivillige sociale område arbejder vi mange gange med mennesker, som i forvejen er hårdt ramt eller som har problemer, og her kan et partnerskab være med til at få disse menneskers problemer gjort synlige. Politikerne er langt mere opmærksomme på deres problemer, fordi de har kendskab til partnerskabet. Så i den forstand kan man sige, at partnerskabet har givet mere gennemslagskraft”. (FO)

”Hvis vi tager udgangspunkt i brugerne, som er målgruppen for partnerskabet, så har partnerskabet betydet, at brugerne får en større støtte hele vejen rundt. Det, vi har erfaret med partnerskabet er, at tingene simpelthen går hurtigere igennem. F.eks. er rådgiverne i forvaltningerne i de kommuner, der er med i partnerskabet mere samarbejdsvillige – de er lettere at komme i kontakt med. Partnerskabet har også betydet en større synlighed imellem os organisationer i partnerskabet”. (FO)

Synligheden har dog også indirekte betydet, at der er opstået nye netværk og kontakter. Det har især en af de kommunale partnere erfaret:

”Det har givet noget positiv opmærksomhed at være først med en partnerskabskontrakt, så det har givet lidt på renommeet også – både internt og udadtil. Det har givet andre kontakter, f.eks. har de ringet fra Uppsala kommune.

Det er vel netværket, der træder ind her. Partnerskabet har givet et bredere netværk, som gør, at vi bliver bedre og ser et lidt bredere perspektiv på det". (K)

Partnerskaber – Kejserens nye klæder eller frugtbar samarbejdsform?

Erfaringerne fra partnerskabsprojektet, som er blevet præsenteret i de foregående afsnit, giver et billede af nogle af de forudsætninger og udfordringer, frivillige organisationer står overfor, når de indgår et partnerskab med en offentlig organisation.

Helt grundlæggende kan man som organisation med rette spørge: Hvorfor indgå partnerskab og ikke almindeligt samarbejde? Er det ikke bare gammel vin på nye flasker, eller som en deltager fra et af partnerskaberne formulerede det ”Kejserens nye klæder”? Hvorfor i al verden gå alt det igennem med kontraktskrivelse, et stort ressourceforbrug, diverse formaliteter, en flerårig tidshorisont o.m.a. blot for at samarbejde med en kommune – som organisationen måske i øvrigt altid har samarbejdet med?

Partnerskab giver...

Et partnerskab er et samarbejde, men ikke alt samarbejde er et partnerskab. Som det blev defineret i afsnit 2 er et partnerskab et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret samarbejde mellem forskellige organisationer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen om at udvikle en aktivitet. Mange elementer i denne beskrivelse vil selvfølgelig også være til stede ved andet samarbejde mellem frivillige og offentlige organisationer, men dér hvor partnerskabet for alvor adskiller sig, er i de iboende principper om dialog, ligeværd og synergi.

En sådan definition eller teoretisk tilgang til et samarbejde, er selvfølgelig ingen garanti for, at det praktiseres i virkeligheden, men for de tre partnerskaber i projektet har principperne imidlertid været kendetegnende for deres samarbejde. For eksempel i valg af styringsform. Frem for en målrationel styringsform, hvor fokus er på resultater og målopfyldelse, har partnerskaberne anvendt en mere dialektisk styringsform, hvor **dialogen** har været redskabet til at håndtere samarbejdet, og hvor processen har været lige så vigtig som resultatet. Man kan selvfølgelig diskutere om ’valg af styringsform’ er et bevidst valg, eller noget der opstår, som følge af den samarbejdskultur, partnerskabet omslutes af. Dvs. vælger man selv styringsform eller er den givet af omstændighederne? Hvorom alting er, har organisationerne været bevidste om, at der i et partnerskab lå andre principper og rationaler for samarbejdet, end dem de tidligere har været bekendt med – og at det netop er derfor, at partnerskabet er valgt som samarbejdsform.

Et interessant og vigtig aspekt ved partnerskabet er, at det sætter nogle meget klare rammer for et **ligeværdigt** samarbejde, og at der løbende fastholdes et fokus på denne ligeværdighed. Definitivt er der intet hierarki i et partnerskab, for partnerne har lige megen indflydelse og bestemmelsesret, også selv om de ikke bidrager med lige meget. I partnerskaberne kom ligeværdigheden blandt andet til udtryk i det forhold, at parterne er bevidste om den ligelige indflydelsesret – også selv om de er vant til at have kontrollen over aktiviteter og beslutninger. Derudover nævnte parterne forhold som, at

organisationerne er økonomisk uafhængige af hinanden, og at de matcher hinanden medarbejder- og kompetencemæssigt, som elementer i en ligeværdig relation.

Som en lidt skeptisk bemærkning til det sidstnævnte forhold kan man anføre, at matchningen synes at blive sat ud fra nogle professionelle standarder, der i højere grad kan tilgodeses i offentlige organisationer end i frivillige – der skal helst være ansatte, og de skal være i stand til at formulere sig inden for en bureaukratisk logik og retorik.

Selv om det, som nævnt, har været for tidligt at konkludere, om partnerskaberne har haft en effekt i forhold til selve den sociale indsats, oplever parterne, at samarbejdet har medført en større **synergi** i arbejdet med målgrupperne, og dermed en større synlighed på deres problemer. Tesen om synergien og at $1+1=3$ har blandt andet vist sig gennem den måde, parterne har suppleret hinanden på, både ved at sørge for at viden og erfaringer deles på tværs af organisationer og sektorer, og i selve aktiviteterne, hvor parterne bidrager med forskellige kompetencer og ressourcer. "*Sammen er vi stærke*", som en af de kommunale partnere kommenterede.

Partnerskab tager...

En tydelig erfaring fra projektet har været, at partnerskaber tager **tid**, og som det blev beskrevet i rapportens afsnit 4 har dette både sine fordele og ulemper. På den ene side betyder 'lang tid', at der er rum for at skabe et nært og tillidsfuldt forhold mellem parterne, men også, at der mere praktisk er rum til at lave et godt forarbejde med at få samarbejdets indhold og rammer beskrevet og diskuteret. På den anden side stiller et langt tidsperspektiv spørgsmålstejn ved effektiviteten, og hvordan kan man som organisation overhovedet sælge en partnerskabsidé til en anden part, hvis man på forhånd skal regne med at anvende mange organisatoriske ressourcer i minimum et år, før partnerskabet er i gang.

At partnerskaberne har taget tid, kan måske også forklares med, at de deltagende organisationer har set samarbejdet som et slags *pilotprojekt* med et *læringsaspekt*. Partnerskabet er en ny samarbejdsform, der skal prøves af – og for de offentlige parter vedkommende på et low-risk område, dvs. det er ikke kerneopgaver, der "eksperimenteres" med. Dette betyder dog ikke, at de ikke tager samarbejdet seriøst – tværtimod ser de offentlige parter partnerskaberne som et vigtigt projekt, der er mange forventninger til. Men netop det, at partnerskaberne lidt ses som en prøveklud og en læringsproces gør, at det er acceptabelt, at de tager tid, og ethvert resultat opleves som et godt resultat, fordi organisationerne bliver en erfaring rigere.

Partnerskaber tager også, som dette projekt har vist, udgangspunkt i **personlige relationer**, hvilket både var med til at gøre dem stærke, men også mere sårbare. Stærke fordi personafhængigheden skaber kontinuitet og ejerskab, men sårbare, fordi personer også bliver syge eller skifter job. Derfor er det vigtigt, at et partnerskab bliver godt forankret i en organisation – at både bestyrelser og flere andre centrale nøglepersoner inddrages og tager ejerskab for samarbejdet. I organisationernes dagligdag er dette naturligvis en balancegang, for hvor mange ressourcer kan der rent faktisk afsættes – vil mange involverede betyde, at samarbejdet bliver mere overfladisk, netop fordi de personlige relationer ikke kan dyrkes i samme grad?

Partnerskaber tager udfordringen om organisationernes **omstillingsparathed** op – og giver ikke mindst anledning til at debattere grænser for samarbejdet. I dette aspekt er det centralt at diskutere internt, hvad man som organisation står for, hvad er kerneværdierne, hvor langt ønsker man at gå i samarbejds navn, hvor kan man gå på kompromis, hvis det bliver nødvendigt og hvor ikke? Partnerskab kræver ganske vist en vis portion risikovillighed, men ikke tab af identitet.

Hvad var det så?

Er partnerskaber så Kejsers nye klæder eller en frugtbar samarbejdsform? Er partnerskaberne kommet for at blive? Erfaringerne fra projektet tyder på, at der er tale om en frugtbar, og i mange henseender, nyskabende samarbejdsform, der kan være med til at udvikle relationerne mellem aktørerne – i dette tilfælde de offentlige og frivillige organisationer.

Men forventningerne til partnerskaber fordrer også en række spørgsmål. De partnerskaber, vi har set indtil videre, har været indgået med frivillige organisationer med en vis organisatorisk kapacitet, de er forholdsvis store, har en stabil økonomi og ansatte, der kan varetage opgaverne i partnerskabet. Men hvad med de mindre organisationer, uden ansatte og en økonomisk ballast – som der jo er flest af – kan de være med i partnerskabsløbet? Hvis de ikke magter opgaven, betyder det så, at de bliver overset som en vigtig aktør i skabelsen af et mangfoldigt og bæredygtigt velfærdssamfund?

En ofte modtaget kommentar igennem projektføreløbet har været, at partnerskaber blot er et modefænomen, at de er alt for besværlige, langsommelige og urealistiske. Hvorfor laver vi ikke bare en mere minimalistisk partnerskabsmodel, der ikke er så omstændig og tidskrævende? Kommentarerne er yderst relevante, også fordi der synes at være en politisk forventning om, at partnerskaber skal være den fremtidige gennemgående samarbejdsform mellem offentlige og frivillige sociale organisationer.

Men kommentarerne afføder nogen interessante betragtninger over partnerskabet – for hvad sker der, hvis man udtænker en mere minimalistisk model, der nedtoner dét, der synes omstændigt og tidskrævende, nemlig principperne om dialog, ligeværd og synergi, til fordel for mere målrationelle og effektivitetsorienterede principper? Hvis dialogen, ligeværdet og synergien træder i baggrunden, udvandes intentionerne med partnerskabet da, så man er tilbage ved almindeligt samarbejde uden de afgørende forskelle, der netop gjorde partnerskabet attraktivt som samarbejdsform?

Spørgsmål er der nok af, og da partnerskaber mellem offentlige og frivillige organisationer kun er i sin vorden, lader mange af svarerne vente på sig. Denne rapport har vist, at partnerskaber på mange måder er en givende samarbejdsform. Partnerskaber er dog ikke en hurtig genvej til økonomisk støtte eller til besparelser på det kommunale budget, dertil er de for komplekse og ressourcekrævende. Men de er en ressourcetilførsel, når det drejer sig om viden, indsigt og udvikling af organisationer – offentlige såvel som frivillige.

Litteratur

Bundesen, Henriksen og Jørgensen (2001): "Filantropi, selvhjælp og interesseorganisering". Odense Universitetsforlag.

Hardis, Jeanet (2004): "Sociale partnerskaber. Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet". Forskerskolen i Viden og ledelse, Handelshøjskolen i København. Ph.d. serie 6.2004.

Hegland, Tore Jacob (1994): "Fra de tusinde blomster - til en målrettet udvikling". Forlaget Alfuff.

Henriksen, Lars Skov (1995): "Frivillige organisationer i den decentrale velfærdsstat". Aalborg Universitet.

Henriksen, Lars Skov (1996): "Lokal frivillig organisering i nye omgivelser". Forlaget ALFUFF Aalborg Universitet.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002): "Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse". Hans Reitzels Forlag, København.

Jensen, Signe Mette et al (2001): "Nye veje I den by- og boligsociale indsats". Center for forskning i socialt arbejde (2001:2).

Nelson, Jane og Zadek, Simon (2000): "Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe". The Copenhagen Centre.

Bilag 1. Metode

Formålet med dette projekt har været at udvikle samt beskrive og formidle viden om partnerskaber mellem frivillige og offentlige organisationer. Metodemæssigt valgte vi at tage udgangspunkt i aktionsforskning. Som navnet antyder, indeholder aktionsforskning både aktion (dvs. aktiv handling) og forskning – hvor aktion frembringer forandring og udvikling af en aktivitet, en organisation eller et samfund, og forskning frembringer indsigt og ny viden.

Aktionsmæssigt har Centret haft en aktiv rolle i etableringsfasen i partnerskaberne omkring Vindrosen og Mødrehjælpen, hvor vi dels har bistået med at formidle kontakt mellem potentielle partnere og dels bistået organisationerne i arbejdet med partnerskabskontrakterne. Alle tre partnerskaber har desuden haft mulighed for at få konsulentbistand under hele projektforsløbet.

Forskningsmæssigt er empirien dels tilvejebragt gennem observation – ved deltagelse i de tre partnerskabers interne møder, temadage og informationsmøder i perioden januar 2003 til september 2004, dels gennem dybdegående enkeltinterviews med parterne fra de deltagende organisationer. Der er således gennemført 16 personlige interviews i to runder i perioden september 2003 til august 2004 med de partnerskabsansvarlige fra kommunerne, politiet og de frivillige organisationer. Interviewene er optaget på bånd og herefter udskrevet. Første interviewrunde fokuserede på, hvordan partnerskaberne opstod, på parternes tidligere samarbejdserfaringer, hvilke forventninger de havde til samarbejdet i partnerskabet, hvilke forudsætninger de vurderede var nødvendige samt hvilke perspektiver de så, et partnerskab kunne bringe såvel egen organisation som samarbejdsrelationen mellem offentlige og frivillige organisationer. Anden interviewrunde havde fokus på tværgående temaer: Relationen mellem parterne, organisatoriske bindinger (myndighed over for autonomi), partnerskabets påvirkning internt og eksternt samt proces og produkt i partnerskabet. Endelig er der anvendt dokumentarisk kildemateriale, primært i form af projektbeskrivelser, partnerskabsaftaler, informationsfoldere og lign.

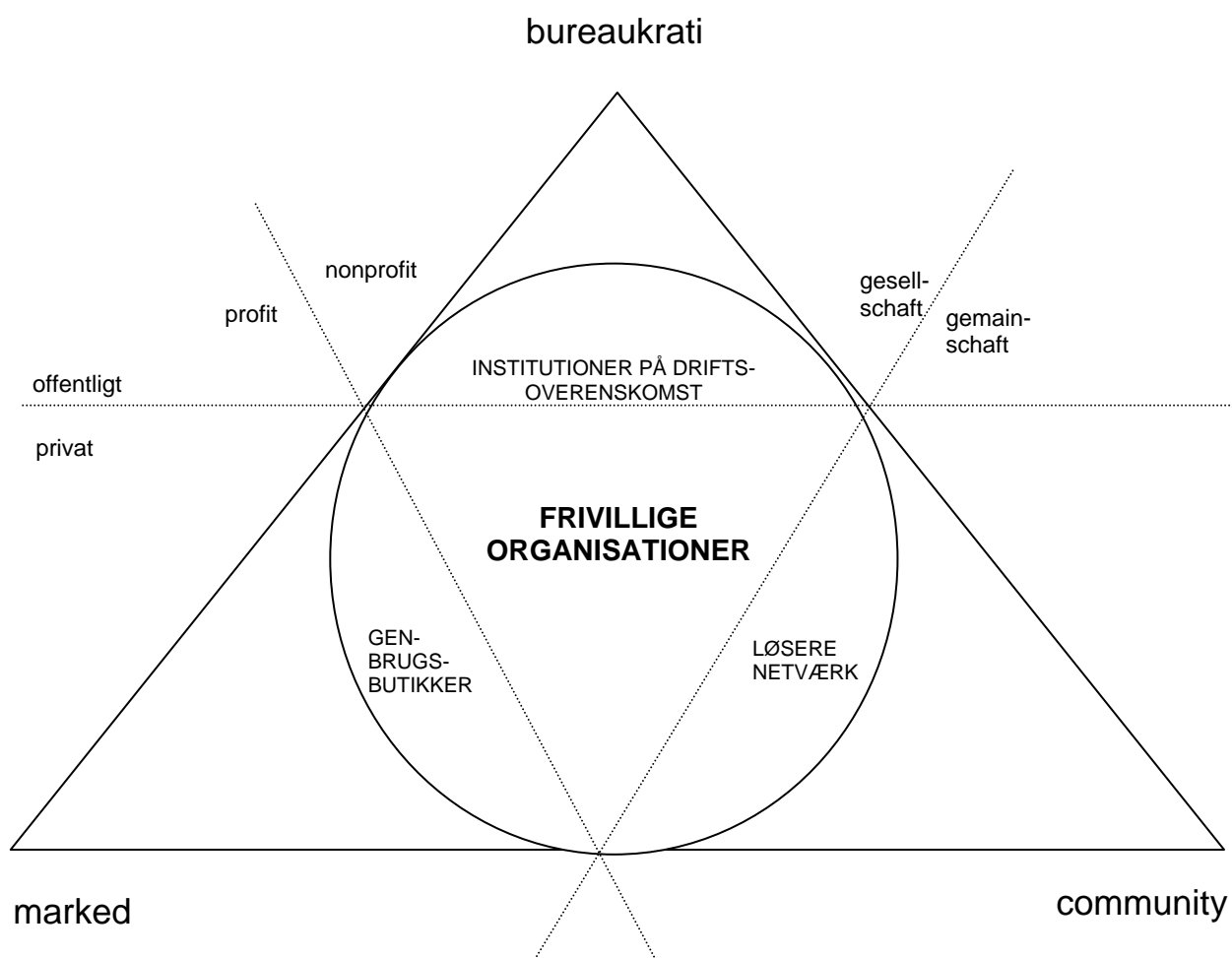
De tre partnerskaber i projektet er ikke udvalgt efter en metodisk logik, af den simple grund, at der på det tidspunkt, projektet skulle i gang, ikke fandtes nok partnerskaber mellem offentlige og frivillige sociale organisationer at vælge ud fra. Det var således ikke muligt at udvælge de enkelte cases på baggrund af f.eks. kommunestørrelse, geografisk beliggenhed, organisationsstørrelse, aktivitetsområder mv. Partnerskabet i Århus skulle netop til at afholde sit første møde, da det indvilgede i at blive en af deltagerne i projektet, men for partnerskaberne i Esbjergs og Københavns vedkommende kom de først i gang med dette projekt som katalysator.

Bilag 2. En teoretisk tilgang til partnerskabet

Dette afsnit beskriver ud fra en mere teoretisk tilgang, hvordan et partnerskab kan forstås, og hvordan det adskiller sig fra andre samarbejdsformer.

For at komme en sådan forståelse nærmere, vil vi tage udgangspunkt i nedenstående figur, der illustrerer et samfunds sammensætning.⁸

Figur 1. Samfundets sammensætning



⁸ Figuren og dens beskrivelse bygger på Lars Skov Henriksens velfærdstrekant. Se Henriksen (1995): "Frivillige organisationer i den decentrale velfærdsstat". Aalborg Universitet.

I hver af figurens hjørner findes hhv. bureaukrati, marked og community⁹, der her optræder som (idealtypiske) struktureringsprincipper for samfundets sammensætning, dvs. principper eller mønstre for regulering af menneskers interaktion (Henriksen, 1996:48). Det styrende princip for *bureaukratiet* er den hierarkiske kontrol, der f.eks. udmønter sig i retlige reguleringer og professionelle normer for menneskers samspil. Det styrende princip for *markedet* er konkurrencen, hvor mennesker knyttes sammen via et (økonomisk) bytteforhold, og endelig betegner *community* den spontane solidaritet, hvor relationer mellem mennesker er styret af gensidighed, værdimæssig orientering og et ønske om fællesskab.

Mellem de tre yderpunkter findes en række grænsedragninger, der er med til at tydeliggøre og markere forskellene mellem de ovenstående organiserede principper. Der er således grænsedragninger mellem offentlig og privat, mellem nonprofit og profit og mellem upersonlig, målrational organisering (gesellschaft) og personbåren, værdibaseret fællesskab (gemeinschaft).

Modellen kan som beskrevet afspejle forskellige abstrakte principper for samfundets sammensætning, men den kan også afspejle mere empiriske kategorier – for eksempel sektorer – hvor man udlægger bestemte aktører, som instanser af de tre principper. Man kan i den forstand sige, at offentlige myndigheder og institutioner har bureaukratiet som fremherskende princip, det private erhvervsliv har markedet som fremherskende princip og familien samt uformelle netværk (f.eks. naboskaber), har community som fremherskende princip.

Det man skal være opmærksom på er, at enhver konkret organisation er en ”kompleks blanding af de tre abstrakte struktureringsprincipper afhængig af historisk og kulturel kontekst” (Henriksen, 1995:99). Dvs. at når man ser på de frivillige organisationer, som er placeret indenfor trekantens cirkel, så har de en andel af hvert af disse struktureringsprincipper. Indenfor cirkelns inderste trekant er de således private, nonprofit-orienterede og præget af målrationalitet. Men modellen åbner også op for, at organisationerne kan ”overskride” trekantens grænser og alligevel befinde sig indenfor cirklen, der definerer den frivillige organisation.

Organisationerne kan således have bureaukratiske elementer i sig, f.eks. i en hierarkisk opdeling af kompetence og ansvar mellem medlemmer, bestyrelse, sekretariat og de frivillige. Eller de kan i større eller mindre grad være underlagt en hierarkisk styring (f.eks. institutioner med driftsoverenskomster). Organisationerne har elementer af markedet i sig, f.eks. når de køber varer og tjenester, når de driver genbrugsbutikker, sociale cafeer m.v. eller når de på markedsbetingelser udbyder aktiviteter i konkurrence. Endelig er organisationerne i mange af relationerne til f.eks. brugerne, lokalsamfundet eller en bestemt sag indbefattet af community-begrebets spontane solidaritet.

⁹ I dansk og nordisk sammenhæng oversættes ”community” oftest med civilsamfund. I denne fremstilling holder vi os imidlertid til Skov Henriksen valg af community-begrebet. For en teoretisk argumentation herfor se: Henriksen, Lars Skov (1996): ”Lokal frivillig organisering i nye omgivelser”. Forlaget ALFUFF Aalborg Universitet.

Samarbejdsformer

Den ovenstående model kan således beskrive og indplacere de frivillige organisationer i en bredere samfundsmæssig kontekst. Imidlertid vil vi, i den videre indkredsning af partnerskabet, anvende modellen til at forklare *samarbejdsformer* mellem de forskellige parter, hvilket er illustreret nedenfor i figur 2. Hvor yderpunkterne i figur 1 beskrev de styrende principper for samfundets sammensætning, betegner yderpunkterne i figur 2 i stedet de styrende principper for samarbejde.

Vi kan tale om tre forskellige samarbejdsformer, der bygger på følgende principper:

- hierarkisk baseret samarbejde
- markedsbaseret samarbejde
- netværksbaseret samarbejde

Hierarkisk baseret samarbejde

I det hierarkiske baserede samarbejde – som er illustreret i cirkelns øverste halvbue – er der tale om et over-/underordningsforhold mellem de samarbejdende parter, idet det styrende princip netop er den hierarkiske kontrol. Som aktører udøvende den hierarkiske kontrol vil man ofte se bureaukratiet/det offentlige.

Under denne samarbejdsform underordnes de frivillige eller de frivillige organisationer helt eller delvis en offentlig styring. Dette sker for eksempel i de tilfælde, hvor det offentlige selv hverver frivillige til at arbejde ulønnet på (amts)kommunale plejehjem, dagcentre, servicebutikker etc., og hvor de ”kommunalt frivillige” ikke har nogen selvstændig organisatoriske forankring, men står direkte under kommunens ledelse. Ligeledes finder man ofte, at (amts)kommunale driftsoverenskomster med selvejende sociale institutioner har et rent hierarkisk præg. Kommunen kan blande sig i, og træffe beslutninger omkring, alle anliggender vedrørende institutionens drift. I den forstand kan man tale om, at institutionen genskabes i det offentliges billede, dvs. assimileres.

Markedsbaseret samarbejde

De markedsbaserede samarbejdsformer, som er illustreret i cirkelns venstre halvbue bygger på køb og salg. Herunder findes blandt andet *godkendelsesordningen*, hvor kommunen inviterer private virksomheder og frivillige organisationer til at melde sig i konkurrencen om at leverer ydelser på lige fod med kommunens egne virksomheder. Når en organisation eller virksomhed opnår kommunens godkendelse, har denne herefter ret til at udbyde sine ydelser på markedet, og til at tage sig betalt efter på forhånd fastlagte priser.

En anden markedsbaseret samarbejdsform er udbud, der kan tilrettelægges som et *klassisk udbud*, hvor udbyderen har en detaljeret, defineret og kravspecificeret opgave, som ønskes løst ved at invitere private leverandører til at afgive tilbud. En mere åben og fleksibel variant af udbudsformen er *udbudsbaserede partnerskabskontrakter*. Herunder udbydes rollen som kommunens partner i udviklingen af en ny ydelse, dvs. kommunen melder ud, at de ønsker at gøre noget mere for en bestemt gruppe borgere – og hvem vil byde ind på denne opgave? I de udbudsbaserede partnerskaber er selve udbudsmaterialet langt mindre detaljeret og mere fleksibelt, og de krav der er specificeret omhandler i

højere grad processen end selve produktet. Denne udbudsform har derfor også en anden styringslogik end det føromtalt klassiske udbud, idet kontraktformen helt er afhængig af, at der mellem parterne opbygges en tæt relation præget af gensidig tillid, dialog og respekt for hinandens arbejdsvilkår og kompetencer.

Netværksbaseret samarbejde

Det netværksbaserede samarbejde, der er illustreret i figur 2's højre cirkel, bygger på allerede eksisterende relationer og kendskab. Samarbejdet opstår fordi man kender til hinandens egenskaber og kompetencer, og relationen mellem parterne er kendetegnet ved tillid og troværdighed.

Det netværksbaserede samarbejde opstår ofte ad hoc eller spontant. Det er i en vis udstrækning uformelt og ustruktureret forstået på den måde, at samarbejdet ikke er lagt ind i faste, formelle organisatoriske rammer. Et eksempel på netværksbaseret samarbejde kan være, når en kommune og en eller flere frivillige organisationer går sammen om at udbyde en temadag for de frivillige eller ansatte (f.eks. om samarbejdet, §115-midlerne mv.). Eller man går sammen om at arrangere et offentligt debatmøde om en sag, der optager begge parter. Et andet eksempel kan være den kommunalt ansatte opsøgende gademedarbejder, der via sin daglige gang i et lokalområde, får en tæt kontakt til områdets foreninger, og ad den vej får skabt grobund for et samarbejde, for eksempel om kontakt til brugere eller om erfarings- og vidensudveksling.

Partnerskab som alternativ samarbejdsform

De ovenfor beskrevne samarbejdsformer: det hierarkisk baserede, det markedsbaserede samt det netværksbaserede, er i deres rene former – og ud fra dette projekts begrebsanvendelse – ikke partnerskaber. Undtagen er de udbudsbaserede partnerskabskontrakter. Som beskrevet indledningsvist ser vi et partnerskab som:

et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter.

Den hierarkiske samarbejdsform kan ikke betegnes som et partnerskab, fordi der heri ligger et klart over-/underordningsforhold, hvor den ene part har "retten" til, uden dialog med den anden part, at ekskludere eller ændre i samarbejdets indhold og struktur. Det styrende princip er nærmere kontrol end ligeværdighed. 'Godkendelse' og 'klassisk udbud' under de markedsbaserede udbudsformer er ikke partnerskaber, fordi der ikke er tale om, at kommunen og den frivillige organisation i fællesskab udvikler de sociale aktiviteter – de er mere eller mindre fastlagte i de kommunale udmeldingskriterier og kontrakter. Relationen mellem parterne er således i højere grad præget af et distanceret købs/salgforhold, frem for et dialogbaseret fællesskab. Endelig er det rene netværksbaserede samarbejde ikke et partnerskab netop i kraft af dets uformelle og ad hoc prægede struktur.

Det, der ideelt set adskiller partnerskabet fra de øvrige samarbejdsformer er, at det for det første forudsætter ligestilling, synergi, fællesskab og dialog¹⁰. Ligestilling betyder imidlertid ikke, at partnerne nødvendigvis bidrager med lige meget, men, at de har lige ret og lige stor indflydelse på beslutninger omkring projektet. Dialog betyder mere end, at man taler med hinanden. Dialog forudsætter en åbenhed hos partnerne, og under dialogen er det styrende princip ”det gode argument”.

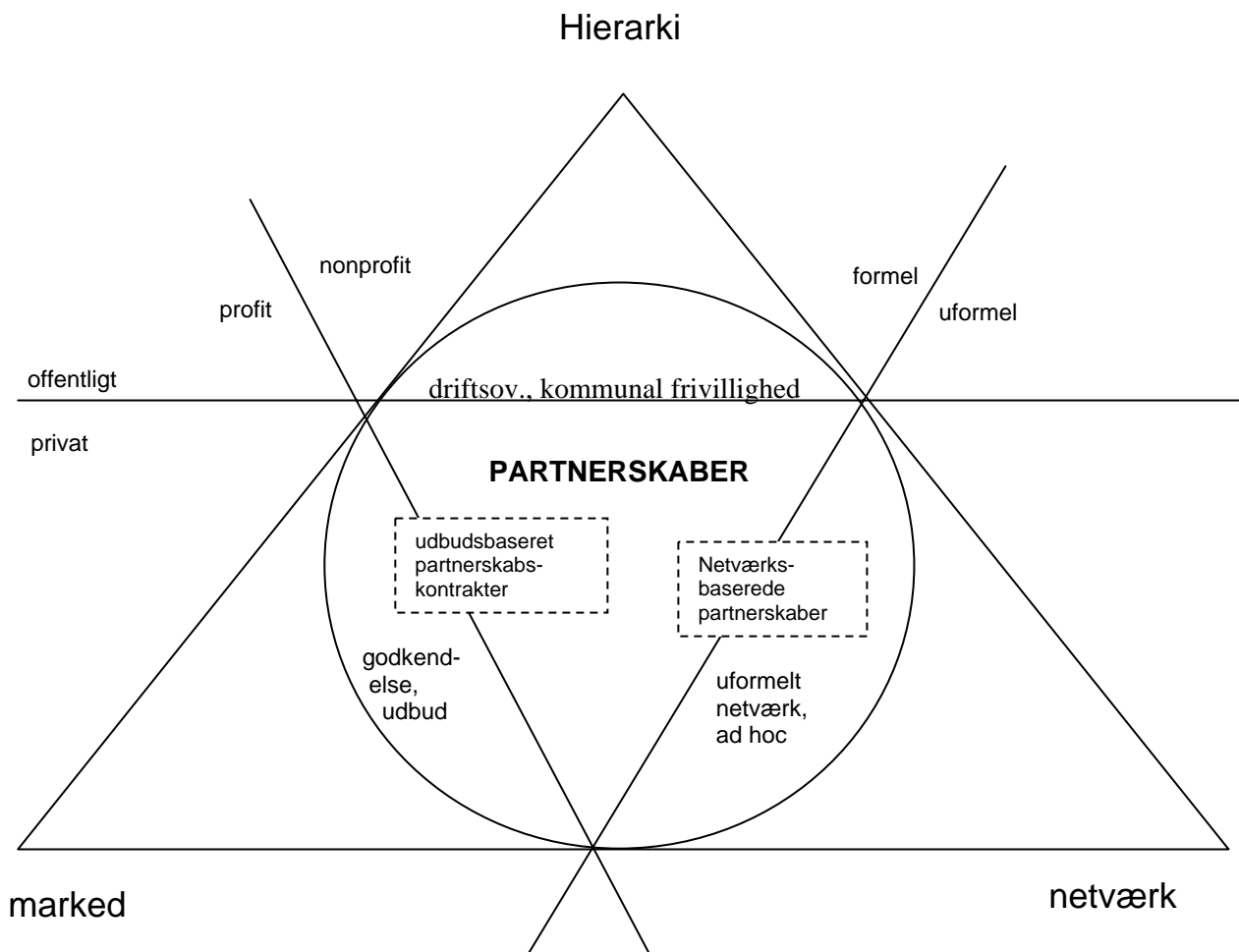
For det andet forudsætter partnerskabet en åbenhed i forhold til det fælles projekts resultater. Fokus er i højere grad på processen frem for målet, dvs. at der i partnerskabet – netop i kraft af, at dialogen er det styrende princip – er mulighed for kontinuerligt at justere, udvikle og forbedre den sociale indsats.

Det er således de forskellige samarbejdsformers styrende principper, der adskiller dem fra hinanden, og ud fra denne betragtning kan et partnerskab således opstå, hvor de styrende principper for samarbejde ikke er rent hierarki, rent køb/salg eller ren spontanitet. Dette kan illustreres som vist nedenfor i figur 2, hvor partnerskabet befinder sig i cirkelns inderste trekant.

Af den grund kan partnerskaber derfor opstå under markedet, som de udbudsbase­rede partnerskabskontrakter er et eksempel på. Selv om udgangspunktet for disse partnerskaber er en udbudssituation, hvor partnerne bliver opsøgt via offentlige opslag, så falder de styrende principper for samarbejdet alligevel indenfor definitionen af et partnerskab. Partnerskaber kan også opstå under ’netværket’. Her vil udgangspunktet være, at partnerne kender hinanden i forvejen, de har samarbejdet før, og har stor tillid til hinandens kompetencer og egenskaber. De udbudsbase­rede og netværksbase­rede partnerskaber har således mange lighedspunkter – den umiddelbare forskel er selve indgangen til partnerskabet.

¹⁰ Derved dog ikke være sagt, at disse elementer ikke forekommer i andre samarbejdsformer

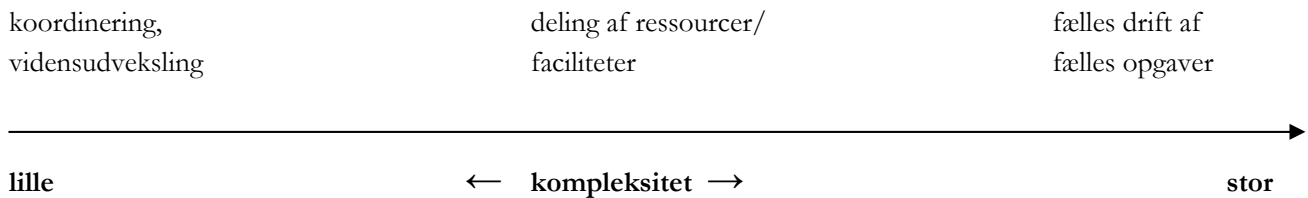
Figur 2. Samarbejdsformer



Typer af partnerskaber

Definitionen på et partnerskab beskriver, hvordan et partnerskab adskiller sig fra andet samarbejde. Men også indenfor partnerskaber, er der igen mange samarbejdsniveauer og kompleksiteten af samarbejdet kan være meget forskellig. Den nedenstående typologi forsøger at indfange forskellige "grader" af et partnerskab, og skal blot ses som et spinkelt bidrag til en mere nuanceret forståelse af partnerskaber. Niveauerne går imidlertid ikke på den forpligtelse eller ansvar partnerne har i samarbejdet, men nærmere på en slags kompleksitetsgrad i de fælles opgaver og aktiviteter.

Figur 3. Partnerskabets kompleksitet



Partnerskaber med lille kompleksitetsgrad:

Selvstændige partnere, der i eget regi (dvs. udenfor partnerskabet) helt eller delvist arbejder med samme målgruppe, men hvor det for den ene eller begge parter vedkommende ikke drejer sig om kerneopgaver. F.eks. handler partnerskabet om, at den ene part understøtter den anden parts aktivitet eller projekt, eksempelvis ved at henvise til det pågældende tilbud, dele pjecer ud, informere om tiltag på området mv. Partnerne mødes regelmæssigt og udveksler erfaring/viden. I projektet er partnerskabet omkring Mødrehjælpen et eksempel herpå.

Partnerskaber med mellemstor kompleksitetsgrad:

Selvstændige partnere, der i eget regi (dvs. udenfor partnerskabet) helt eller delvist arbejder med samme målgruppe, men hvor det for begge parter vedkommende nærmer sig kerneopgaver. I denne type partnerskab understøtter partnerne hinandens aktiviteter/projekter, ved at benytte sig af hinandens ressourcer eller dele faciliteter. Partnerne mødes ofte og ud over at dele viden og erfaring, sker der også en udvikling af fælles aktiviteter/produkter i tilknytning (eller som supplement) til partnernes egne aktiviteter. I projektet er partnerskabet omkring Vindrosen et eksempel herpå.

Partnerskaber med stor kompleksitetsgrad:

Selvstændige partnere, der i eget regi (dvs. udenfor partnerskabet) overvejende arbejder med samme målgruppe, og hvor det for begge parter vedkommende, er tale om kerneopgaver. I denne type af partnerskaber afsætter begge partnere ressourcer til at arbejde og udvikle et fælles produkt. Partnerne mødes ”dagligt” for at koordinere, dele viden og drive den fælles opgave. I projektet er partnerskabet omkring Ældremobiliseringen et eksempel herpå.

Bilag 3. Spørgsmål til partnerskabet

Nedenstående skabelon indeholder en række spørgsmål organisationer kan tage afsæt i, i en afklaring af partnerskabets indhold og rammer. Skabelonen kan også anvendes som den røde tråd i formuleringen af en partnerskabsaftale.

Partnerskabets baggrund

- Hvilket problem skal partnerskabet løse?
- Hvad er det for styrker og kompetencer, parterne bringer ind i samarbejdet? Og hvad er intentionen med at kombinere dem?

Partnerskabets mål

- Hvad skal partnerne opnå gennem partnerskabet?
- Hvad vil partnerskabets succes kunne måles på?

Indhold og kvalitet i arbejdet

- Hvad er det for en aktivitet, der skal udvikles gennem partnerskabet?
- Hvilke overordnede krav til kvalitet kan stilles til denne aktivitet?

Partnerskabets organisering

- Hvad er partnernes rettigheder og pligter (herunder retten til autonomi)?
- Hvordan er arbejds- og ansvarsfordelingen mellem partnerne?
- Hvordan styres projektet? (fælles projektledelse, styregruppe, følgegruppe)
- Hvordan informeres der om projektet? (internt og eksternt)
- Hvad er spillereglerne for dialog og konflikthåndtering?

Tids- og aktivitetsplan samt budget

- Hvad er projektets faser?
- Hvornår forløber disse faser?
- Hvordan finansieres projektet? Udveksles der penge mellem partnerne?

Ændringer

- Hvordan følges der op på aftalen?
- Hvordan kan den ændres?
- Hvordan træder man ud af aftalen?
- Risikovurdering (Hvad kan gå galt? Hvor realistisk er det? Og hvordan kan partnerne forebygge og håndtere disse risici?)

Evaluering og forankring

- Hvordan evalueres projektet?
- Hvordan forankres projektet?

Bilag 4. Partnerskabskontrakterne

Partnerskabsaftale

Rødovre kommune, Frederiksberg kommune, Rødovre/Hvidovre og Frederiksberg politi samt Mødrehjælpen i København ønsker med denne partnerskabsaftale at indgå i et samarbejde med henblik på at udvikle en helhedsorienteret foranstaltning for derigennem at forbedre tilbuddene for voldsramte kvinder og deres familie.

Parterne er enige om at Århus kommune, Århus politi og Mødrehjælpen i Århus kan tiltræde aftalen.

Baggrund

Regeringen fremsatte i marts 2002 en handleplan til bekæmpelse af vold mod kvinder. I forbindelse med handleplanen er der iværksat en bred vifte af projekter. Projekterne har et fælles formål: at hindre en fortsættelse af volden og at afbøde de destruktive følger samt at ruste kvinden mod fremtidig vold.

GPS alarmerne kom på gaden som en del af ”voldspakken”. GPS alarmerne administreres og koordineres af politiet på de lokale politistationer. Der er i alt 150 apparater på landsplan.

Mødrehjælpen udlåner ligeledes overfaldsalarmer til voldstruede kvinder. Alarmerne kan installeres i hjemmet.

Overfaldsalarmerne giver tryghed og mulighed for den voldstruede kvinde og børnene i hjemmet, og giver dermed mulighed for at forblive i eget hjem.

Overfaldsalarmerne må dog ikke blive en livline. En dag skal alarmerne afleveres igen.

Parterne er enige om at alarmerne ikke kan stå alene men skal følges op med rådgivning/vejledning, støtteforløb eller behandlingstilbud enten for kvinden alene eller for både kvinden og børnene.

Der er derfor brug for at koordinere og udvikle den samlede indsats for de voldsramte familier i samspillet mellem kommunerne, politiet og Mødrehjælpen.

Formålet

Kommunerne, politiet og Mødrehjælpen har allerede en række tilbud til den voldsramte kvinde/familie.

Partnerskabet går ikke ind og ændrer på disse tilbud, ej heller ændres ved myndighedsansvaret.

Partnerskabet handler om, at parterne forpligtiger sig til gensidigt at informere og bruge hinandens tilbud.

Partnerskabet har to overordnede formål:

For det første skal partnerskabet koordinere indsatsen i forbindelse med konkrete sagsforløb ved, at der aftales procedurer for samarbejdet i forbindelse med udlevering af alarmer og iværksættelse af støtteforanstaltninger. De koordinerende aktiviteter udmønter sig i tre processer:

- Vurdering af kvindens og familiens behov for støtte i relation til volden
- Udlevering og administration af alarmer
- Iværksættelse og gennemførelse af støtteforanstaltninger

For det andet skal partnerskabet understøtte en kvalitetsudvikling af indsatsen ved, at partnerne systematisk dokumenterer og deler viden, drøfter metoder og barrierer i samarbejdet og evaluerer indsatsen.

Nedenfor er de koordinerede og udviklingsorienterede aktiviteter beskrevet i boks 1 – 4. De aktiviteter, partnerskabet omfatter, er markeret med fed skrift.

Aktivitet 1: Koordinering

Sagsforløbet vil imidlertid altid afhænge af, hvor kvinden først henvender sig, dvs. om hun først kontakter politiet, kommunen eller Mødrehjælpen.

Samarbejdet om koordinering omfatter som omtalt tre processer, hvorunder politiet, kommune og Mødrehjælpen har følgende opgaver og roller:

BOKS 1 - Vurdering af kvindens og familiens behov for støtte i relation til volden

Politiets rolle

- Når politiet optager rapport om husspektakler eller vold, vurderes det, om børnene lider overlast. Hvis dette er tilfældet, sendes en socialrapport til kommunen.
- Derudover vurderes det, om der er grundlag for polititilhold. Hvis dette er tilfældet, kan der udleveres GPS-alarm.
- **Politiet udleverer Mødrehjælpens folder og bistår kvinden med at henvende sig til Socialforvaltningen og Mødrehjælpen, hvis hun ønsker rådgivning /støtteforanstaltninger eller hvis politiet ikke kan udlevere en alarm, og der kan være brug for tildeling af en af Mødrehjælpens alarmer.**

Kommunens rolle

- Når en kvinde henvender sig på grund af vold, eller hvis der er mistanke om vold, foretages en afklarende samtale for at få afdækket kvinden og familiens behov og ressourcer.
- Kommunen er ansvarlig for at udarbejde en skriftlig handleplan for kvindens og familiens samlede forløb.
- Kommunen er ansvarlig for en sagsstyrende, koordineret indsats med hensyn til spørgsmål om økonomi, bolig og øvrige bevillingsmæssige initiativer.
- **Kommunen bistår kvinden med at rette henvendelse til Mødrehjælpen, såfremt der skønnes for at være behov for mødrehjælpens vejledning og støtteforanstaltninger samt eventuel udlevering af alarm.**
- Med kvindens samtykke vurderes det, om der er behov for, at kontakte politiet med henblik på polititilhold og/eller indgivelse af voldsanmeldelse.

Mødrehjælpens rolle

- Når en kvinde henvender sig på grund af vold, foretages en afklarende samtale for at få afdækket kvinden og familiens behov og ressourcer i forhold til støtteforanstaltninger.
- Det vurderes, om der er grundlag for støttesamtaler, rådgivning og/eller behandling, både for kvinden og familien.
- Det vurderes, om der er grundlag for at udlevere en alarm med tilhørende støttesamtaler.
- **Med kvindens samtykke vurderes det, om der er behov for at kontakte politiet med henblik på tilhold og/eller indgivelse af voldsanmeldelse. Tilsvarende om der er behov for kontakt til socialforvaltningen i forhold til iværksættelse af nødvendige støtteforanstaltninger (f.eks. i forhold til økonomi, beskæftigelse, bolig, hjælpeforanstaltninger til børnene m.m.), eller bevillingsmæssige initiativer.**

BOKS 2 - Udlevering og administration af alarmer

Politiets rolle

- Politiet vurderer om GPS alarmer bør udleveres til kvinden.
- Politiet kontakter og informerer kommunen om den voldsramte kvindes og denne families situation.
- **Politiet udleverer Mødrehjælpens folder og bistår evt. kvinden med at henvende sig til Mødrehjælpen, hvis hun ønsker rådgivning/støtteforanstaltninger.**

Mødrehjælpens rolle

- Såfremt Mødrehjælpen – på baggrund af samtale med kvinden - skønner, at den voldstruede kvinde har behov for at få udleveret en alarm i hjemmet, vil alarmer blive installeret indenfor 1 uge.
- **Kommunen ansøges om betaling af alarmer til kvinden.**

Kommunens rolle

- **I forbindelse med udlevering af alarmer vurderer kommunen Mødrehjælpens anmodning om betaling.**

BOKS 3 - Iværksættelse og gennemførelse af støtteforanstaltninger

Politiets rolle

-

Kommunens rolle

- Socialforvaltningen udarbejder en handleplan for sagens samlede forløb og iværksætter de fornødne støtte- og hjælpeforanstaltninger. Der skabes herunder kontakt til andre relevante afdelinger indenfor kommunen (boliganvisningen, daginstitution, erhvervsvejledning, revalidering m.m.)
- **Under forudsætning af at der er samtykke fra kvinden, drøfter socialforvaltningen sammen med Mødrehjælpen kvindens situation og hvilken indsats, partnerne hver især kan bidrage med.**
- **I forbindelse med deltagelse i gruppeforløb vurderer kommunen Mødrehjælpens anmodning om betaling.**

Mødrehjælpens rolle

- Mødrehjælpen iværksætter rådgivning/vejledning/behandling.
- **Der ydes evt. praktisk hjælp i form af kontakt til politi / kommune.**

Der organiseres gruppeforløb for kvinderne. Dette indebærer:

- Introduktionsmøde af 2½ times varighed for at informere og tilrettelægge emner, som deltagerne måtte ønske at have med i forløbet.
- 12 ugers gruppebehandlingsforløb bestående af et ugentligt gruppemøde af 2½ times varighed.
- Opfølgingsmøder bestående af 2 møder med 6 måneders mellemrum.
- Pasning og bespisning af børn, når mødrene er i gruppebehandling.

Der organiseres gruppeforløb for børnene. Dette indebærer:

- Gruppebehandling af børn, som måtte have særlige behov. Gruppemøderne forløber over 6 uger af 2 timers varighed.
- Afhentning af børnene i taxa, hvis behov.

Der iværksættes individuel behandling.

- Psykologbehandling – individuelt. Dette kan tilbydes både for kvinden og børnene.
- Psykologbehandling til par i tilfælde, hvor parret uanset det passerede, ønsker at forblive sammen.
- **Mødrehjælpen giver kommunen en tilbagemelding efter endt gruppeforløb.**
- **Mødrehjælpen forventer årligt at afholde 3 gruppeforløb for kvinder og 2 gruppeforløb for børn årligt. 40-50 kvinder årligt, vil gennemgå individuelle forløb.**

Aktivitet 2: Udvikling

Som omtalt er et andet vigtigt formål med partnerskabet at understøtte en kvalitetsudvikling af indsatsen ved, at partnerne systematisk dokumenterer og deler viden, drøfter metoder og barrierer i samarbejdet og evaluerer indsatsen. Partnernes opgaver og roller i forbindelse hermed er:

BOKS 4 - Udvikling

Politiets rolle

- Deltager i styregruppemøder med kommunerne og Mødrehjælpen.
- Udarbejder statistisk materiale til brug for styregruppemøder.
- Vurderer værdien af de iværksatte foranstaltninger i samarbejde med kommunen og Mødrehjælpen.
- Medvirker ved evalueringen af det samlede projekt.
- Diskuterer og evt. justerer og/eller udvikler de aktuelle tilbud/foranstaltninger.

Kommunens rolle

- Deltager i styregruppemøder med politiet og Mødrehjælpen.
- Udarbejder statistisk materiale til brug for styregruppemøder.
- Vurderer værdien af de iværksatte foranstaltninger i samarbejde med politiet og Mødrehjælpen.
- Medvirker ved evalueringen af det samlede projekt.
- Diskuterer og evt. justerer og/eller udvikle de aktuelle tilbud/foranstaltninger.

Mødrehjælpens rolle

- Ansvarlig for indkaldelse og afholdelse af styregruppemøder med politiet og kommunerne.
- Udarbejder statistisk materiale til brug for styregruppemøder med politiet og kommunen.
- Vurderer værdien af de iværksatte foranstaltninger i samarbejde med kommunen og politiet.
- Udarbejder og indgår i evalueringen af det samlede projekt.
- Diskuterer og evt. justerer og/eller udvikle de aktuelle tilbud/foranstaltninger.
- Holder orienteringsmøder for kommunens sagsbehandlere og politiet om behandlingstilbuddets indhold.

Partnerskabets organisering

Partnerne ønsker med denne aftale at indgå i et ligeværdig, gensidigt forpligtende, dialogbaseret samarbejde med henblik på at udvikle en helhedsorienteret foranstaltning for derigennem at forbedre tilbuddene for voldsramte kvinder og deres familie.

Politiet og socialforvaltningen har myndighedsansvar i forhold til de enkelte sager, hvilket fortsat er gældende indenfor partnerskabet.

Mødrehjælpen er en privat, humanitær organisation, der har til formål at behandle, rådgive og vejlede børnefamilier indenfor de områder, der har særlig betydning for familien.

De deltagende partnere indgår i partnerskabet som ligeværdig, selvstændige enheder med respekt for og anerkendelse af hinandens ressourcer og kompetencer.

Partnerskabet ledes af en styregruppe bestående af 1-2 repræsentanter fra hver partner. Styregruppen har til opgave løbende at vurdere projektet, dets arbejdsmetode og hvorvidt, der er behov for udvikling og justeringer.

Mødrehjælpen bidrager med en projektmedarbejder, der er ansvarlig for at koordinere projektets indhold. Projektmedarbejderen fungerer som sekretær i partnerskabet, hvilket indebærer skrivning af beslutningsreferat efter hvert styremøde.

Styregruppen mødes 4 gange årligt.

Første møde 10. december 2003 fra kl. 13.00 – 15.00.

Mødested: Mødrehjælpen, Studiestræde 21, 1455 København K.

Projektets faser

Partnerskabsaftalen træder i kraft ved denne kontrakts underskrivelse, og hermed iværksættes de ovenfor formulerede aktiviteter.

Projektet løber frem til 31. december 2004.

Evaluering

Partnerne bidrager med viden og data til brug for evalueringen, der forestås af Mødrehjælpen. Evalueringsrapporten forventes afsluttet d. 31. marts 2005.

Evalueringen bygger på følgende målepunkter:

1. Antal henvendelser/visiteringer fra politiet/kommunen til Mødrehjælpen.
2. Kvindens selvværd ved start og slutforløb
3. Har alarm og støttesamtaler formindsket angsten?
4. Børnenes behov/ressourcer.

Center for frivilligt socialt arbejde og dets rolle:

Centret følger og dokumenterer partnerskabet i perioden 2003 – 2004. Centret bistår partnerne med:

- Projekt- og metodeudvikling i forhold til partnerskabsmodellen.
- Kompetenceudvikling blandt deltagerne (hvis der er behov).
- Procesbistand
- Dokumentation af partnerskabet.

Erfaringer og resultater fra partnerskabet dokumenteres i en skriftlig rapport, der sendes til høring blandt partnerne inden udgivelse.

Dato:

Dato:

Dato:

Frederiksberg Kommune

Frederiksberg Politi

Rødovre/Hvidovre Politi

Dato:

Dato:

Rødovre Kommune

Mødrehjælpen

Udarbejdet 281103

Partnerskabsaftale mellem Vindrosen – De Frivilliges Hus i Esbjerg og Social – Esbjerg Kommune

Partnerskabets ramme:

Med denne aftale indgår Social, Esbjerg Kommune og Vindrosen – De Frivilliges Hus i Esbjerg et partnerskab. Partnerne forpligter sig hermed til dialog og fællesskab i et samarbejde som har til formål at skabe aktiviteter og selvorganisering af grønlændere i Esbjerg.

Aftalen kan revideres et halvt år efter underskrivelsen.

Hvilken opgave skal partnerskabet løse?

Partnerskabets opgave er at sætte fokus på grønlændere i Esbjerg og skabe aktivitetstilbud og understøtte foreningsdannelse. Partnerskabet tager udgangspunkt i grønlændernes egne ressourcer, muligheder og engagement. Grønlænderne inddrages selv aktivt i udviklingen i denne proces.

Det centrale er at partnerne deler viden og ressourcer og i fællesskab løser en socialpolitisk opgave. Samarbejdsformens gennemgående værdi er gensidig respekt for hinandens forskellighed. Denne forskellighed anses for en ressource i forhold til at nå så bred en del af målgruppen som muligt og udvikle de rette tilbud.

Partnerskabets styrke er at kunne udvikle nye metoder og samarbejdsformer og skabe større helhed i indsatsen overfor grønlændere som er bosiddende i Esbjerg.

Vindrosens styrker og kompetence

Vindrosen er som en frivillig social organisation uafhængig af bundne myndighedsopgaver og kan derfor møde det enkelte menneske på et ligeværdigt niveau. Vindrosen kan dermed nå hele gruppen af grønlændere, understøtte foreningsdannelse og styrke den enkelte grønlænders mulighed for at få indflydelse på sit eget liv. Herudover skabe grobund for netværk og sociale relationer.

Esbjerg kommune

Esbjerg Kommune kan bidrage med etablerede systemer, faglig ekspertise og professionelle kontakter, og medarbejderressourcer i forhold til løsning af opgaven.

Fordelen ved at kombinere Vindrosens og Kommunens styrker og kompetencer er at opnå en helhedsorienteret indsats.

Partnerskabets mål

Hvad skal partnerne opnå gennem partnerskabet?

Partnerne skal opnå et styrket samarbejde der skal medvirke til at videreudvikle og forny aktiviteter i det sociale arbejde med det formål at sikre helhed i opgaveløsningen.

Konkret ønskes der en udvikling af metoder, udveksling af erfaringer og viden/ nye vinkler på de traditionelle måder at løse sociale opgaver på, som evt. kan danne model for fremtidig samarbejde.

Hvad vil partnerskabets succes kunne måles på?

Succeskriterier:

- at der er sket ny metodeudvikling, f.eks. selvorganisering af grønlænderne i Esbjerg
- at grønlænderne har oplevet at arbejdet har været til gavn for dem, ved at der er etableret nye og konkrete tilbud, som giver mulighed for at forbedre den enkeltes livskvalitet
- at der er sket ny læring i forhold til processen omkring samarbejdet mellem det kommunale system og Vindrosen
- at Vindrosen og Kommunens samarbejde har været præget af ligeværdighed og gensidig respekt.

Målene kan justeres og konkretiseres ved kontraktens revision.

Indhold og kvalitet i arbejdet

Hvad er det for en aktivitet, som skal udvikles gennem partnerskabet?

Partnerskabets konkrete aktivitet er udvikling af en samarbejdsform, som dels kan bruges i forhold til etablering af tilbud til grønlændere og samtidig har til formål at eksperimentere med måden at løse opgaver på. Derigennem opnås læring og erfaring som kan få indflydelse på fremtidige samarbejdsområder.

Hvilke overordnede krav til kvalitet kan stilles til denne aktivitet?

Kravene til samarbejdet er at det har været præget af gensidig respekt for hinandens kompetencer og styrker og at der er skabt ny læring i forhold til de anvendte metoder og processer.

Partnerskabets organisering

Hvad er partnernes rettigheder og pligter?

Hver partner har krav på at få relevante informationer og oplysninger i forhold til partnerskabets løsning af opgaverne, og har krav på respekt for den enkelte partners autonomi.

Hver partner har pligt til gensidigt at informere om væsentlige og relevante fremskridt, problemstillinger eller andre oplysninger der kan have betydning for partnerskabet.

Hvordan er ansvars- og arbejdsfordelingen mellem partnerne?		
Vindrosen	Esbjerg Kommune	Fælles arbejdsområder
<ul style="list-style-type: none"> Igangsætte selvorganiserede aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> Sørge for og styrke misbrugsbehandling 	<ul style="list-style-type: none"> Vidensdeling
<ul style="list-style-type: none"> Neutral platform for grønlænderne 	<ul style="list-style-type: none"> Etablerer støtte og omsorgsfunktion/værested 	<ul style="list-style-type: none"> Kompletterer hinanden
<ul style="list-style-type: none"> Fokus på sociale og kulturelle aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> Arbejdsmarkedstilbud 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiviteter for både smal og bred målgruppe
<ul style="list-style-type: none"> Fokus på alle grønlændere 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på socialt udstødte grønlændere 	<ul style="list-style-type: none"> Forbygge social udstødning

Hvordan styres projektet?

Der etableres en overordnet **styregruppe** som består af følgende medlemmer:

- 2 bestyrelsesmedlemmer fra Vindrosen
- Vindrosens daglige leder
- Esbjerg Kommunes frivillighedskoordinator
- Esbjerg Kommunes projektleder på Grønlænderprojektet

Styregruppens opgave er at sørge for den overordnede styring af partnerskabet, herunder sikre at Partnerskabets aftaler overholdes og løbende evalueres og revurderes.

Styregruppen mødes ca. hver 3. måned. Der udarbejdes kommissorium for arbejdet på det første møde.

Der etableres en **projektgruppe** som består af:

- Vindrosens daglige leder
- Esbjerg Kommunes frivillighedskordinator
- Esbjerg Kommunes projektleder på Grønlænderprojektet

Arbejdsgruppens opgaver er at sørge for erfaringsudveksling, vidensdeling og udarbejdelse af interessentanalyse og løbende justering af denne og andre relevante projektværktøjer.

Arbejdsgruppen refererer til styregruppen.

Projektgruppen mødes efter behov, dog min. 1. gang pr. måned.

Hvordan informeres om projektet? Internt og eksternt?

Internt informeres der gennem arbejdsgruppen og styregruppen. Når der informeres eksternt f.eks. til pressen orienterer partnerne gensidigt hinanden.

Hvordan er spillereglerne for dialog og konflikthåndtering?

Partnerne forpligtiger sig til gensidig åbenhed og respekt i de etablerede samarbejdsformer.

Hvis der opstår konflikter mellem partnerne, som de ikke selv kan løse, indtræder Center for Frivilligt Socialt Arbejde i en mediatorfunktion.

Partnerne kan udtræde af aftalen med 3 måneders varsel.

Tids- og aktivitetsplan

Hvad er projektets faser:

Fase 1: Udarbejdelse og vedtagelse af partnerskabsmodel, samt kortlægning af området: Efterår 2003

Fase 2: Planlægning og høring i forhold til aktiviteter: Forår 2004

Fase 3: Udvikling og iværksættelse af aktiviteter: Efterår 2004 – forår 2005

Fase 4: Afslutning, evaluering og rapportering: Efterår 2005 – forår 2006

Hvordan finansieres projektet?

Der udveksles ikke penge mellem partnerne. Vindrosen anvender midler til egne aktiviteter fra Udviklingspuljen. Esbjerg Kommune anvender midler til egne aktiviteter fra Storbypuljemidlerne. Partnerne har ikke indflydelse på anvendelsen af hinandens midler. Fælles udgifter til mødeaktiviteter, temadage, høringer o.a. aftales på styregruppemøder.

Ændringer

Hvordan følges der op på aftalen og hvordan kan den ændres?

Såvel opfølgning som ændringer i partnerskabsaftalen kan kun ske i enighed på styregruppemøderne.

Hvordan træder man ud af aftalen?

Afgøres af styregruppen.

Risikovurdering

Hvis gensidige aftaler brydes og uløselige konflikter opstår, herunder at partnernes autonomi bliver krænket, kan partnerskabsaftalen komme i fare. Derfor er det vigtigt at styregruppemøderne afholdes i henhold til gensidig aftale og at styregruppen er opmærksom på at tage problemer i opløbet.

Evaluering og forankring

Hvordan evalueres projektet?

Projektet evalueres løbende på styregruppemøderne. Afslutningsvis evalueres projektet i samarbejde med Center for frivilligt socialt arbejde på et afsluttende seminar.

Hvordan forankres projektet?

Partnerskabet forankres i partnernes egne organisationer, idet der ikke er en fælles organisation. Dog skal partnerne være opmærksomme på at den viden og læring der er udviklet i partnerskabet bruges i det fremtidige (sam) arbejde.

Henning Andersen
Socialchef

Tove Larsen
Bestyrelsesformand for Vindrosen

Partnerskabskontrakt

Inddragelse af civilsamfundet i velfærdssamfundets udvikling

Med denne kontrakt indgår Afdelingen for Sundhed og Omsorg og Ældremobiliseringen et partnerskab, hvor partnerne sætter fokus på deling af viden og ressourcer i indsatsen på at udvikle det frivillige sociale arbejde og udvikle nye metoder til inddragelse af civilsamfundet.

I partnerskabet lægges vægt på et gensidigt engagement og en fælles forståelse for mål og metodeanvendelse. (Se bilag 3 om partnerskaber.)

Formålet med partnerskabet er at skabe liv og aktivitet i lokalområderne, med fokus på udvikling af frivilligt socialt arbejde blandt ældre i Århus kommune, herunder bidrage til en bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter.

Der er opstillet følgende mål for partnerskabet. Det skal:

- Styrke seniorernes netværk på kryds og tværs i lokalsamfundet
- Etablere aktiviteter, der fremmer livskvaliteten generelt blandt ældre
- Bidrage til at seniorer – bl.a. ”de tavse ældre” – styrkes i at tage ansvar for eget liv
- Bidrage til at skabe velfærdsmagere frem for velfærdsforbrugere
- Styrke dialogen mellem lokalområdets forskellige aktører
- Medvirke til at lokalcentrene får en mere aktiv rolle i lokalsamfundet

Se endvidere produktbeskrivelsen, bilag 1.

Målene nås ved brug af empowerment-metoden, hvor borgerne inviteres til - og styrkes i - selv at deltage aktivt i udvikling af egne og af lokalområdets muligheder, således borgerne opmuntres til at deltage som velfærdsmagere. Se bilag 4 om empowerment-metoden.

Partnerskabet tager sit udgangspunkt i henholdsvis Afdelingen for Sundhed og Omsorgs strategi for inddragelse af civilsamfundet og Ældremobiliseringens projekt Ældres trivsel lokalt.

Afdelingen for Sundhed og Omsorg og Ældremobiliseringen står for den konkrete opgave med at involvere målgruppen i dialog om egne ønsker og behov samt fremtidige muligheder. Opgaven består i at sætte processen i gang, støtte og inspirere deltagerne samt medvirke til, at tanker forvandles til handling. Processen sker på deltagerens præmisser med fokus på deres ressourcer og vilje til engagement lokalt.

Afdelingen for Sundhed og Omsorg indgår i partnerskabet med viden og data om ældres forhold, medarbejderes vilje til samarbejde, lokaler og faciliteter samt økonomi til projektet, i overensstemmelse med betingelserne for §115 frivillighedsmidlerne.

Ældremobiliseringens netværkskonsulent tilbydes en arbejdsplads med bord, stol, telefon, pc'er med internetadgang samt kopi- og mødefaciliteter i Seniorcenteret, Østergade 30, Århus.

Ældremobiliseringen indgår i partnerskabet med viden, erfaring, rådgivning og praktisk bistand til organisering af frivilligt socialt arbejde samt en netværkskonsulent som er projektleder og ansvarlig for igangsættelse af dialogprocessens konkrete aktiviteter samt for at holde processen i gang, jf. funktionsbeskrivelsen for netværkskonsulenten i bilag 2.

Samtidigt vil Ældremobiliseringen tilbyde de frivillige deltagere kompetenceudvikling. Udgiften til de grundlæggende kurser for disse nøglepersoner dækkes af Ældremobiliseringen.

Der oprettes en styregruppe der fungerer som projektledelse. Styregruppen har det overordnede ansvar for projektets handleplan og gennemførelse og skal sikre, at projektet opfylder målene. Styregruppen mødes hver måned i Århus, i den indledende fase og efterfølgende efter behov med det formål at drøfte indsatsen, metode og resultater samt justere ressourcer og indsats.

Styregruppens medlemmer består af to repræsentanter fra Afdelingen for Sundhed og Omsorg, to repræsentanter fra Frivillighedsrådet i Århus og to repræsentanter fra Ældremobiliseringen. Repræsentanter fra det konkrete lokalområde kan deltage i styregruppen ad hoc i indsatsperioden.

Ældremobiliseringens konsulent fungerer som sekretær i partnerskabet.

Partnerskabet indgås i en 2 års periode fra 2003 – 2005, hvorefter det kan genforhandles på baggrund af en grundig evaluering.

Kontrakten kan gensidigt opsiges med 3 mdr. varsel.

Dato

Niels Erik Eskildsen
Sundhedsrådmand
Kommune

Knud Kingo Christensen
Formand for Ældremobiliseringen Århus

Bilag 1: Projektbeskrivelse

Ældres trivsel lokalt Århus 2003

Indledning

Århus Kommune og Ældremobiliseringen indgår et partnerskab, med det formål at skabe liv og aktivitet i lokalområderne, med fokus på udvikling af frivilligt socialt arbejde blandt ældre i Århus kommune, herunder bidrage til en bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter.

Der er følgende mål for partnerskabsprojektet. Det skal:

- Styrke seniorernes netværk på kryds og tværs i lokalsamfundet
- Etablere aktiviteter, der fremmer livskvaliteten generelt blandt ældre
- Bidrage til at seniorer – bl.a. ”de tavse ældre” – styrkes i at tage ansvar for eget liv
- Bidrage til at skabe velfærdsmagere frem for velfærdsforbrugere
- Styrke dialogen mellem lokalområdets forskellige aktører
- Medvirke til at lokalcentrene får en mere aktiv rolle i lokalsamfundet

Målene nås bl.a. ved brug af empowerment-metoden, hvor borgerne inviteres til selv at deltage aktivt i udvikling af egne og af lokalområdets muligheder.

Målgruppe

Der sættes fokus på to målgrupper. Den ene målgruppe er de ældre, der har overskud til at gøre noget for andre. De skal indledningsvis opmuntres til at engagere sig som frivillige ildsjæle, med det formål at give dem tovholder-rollen i det efterfølgende forløb.

Den anden målgruppe er de ældre, der ikke deltager i udadvendte aktiviteter, men som har et ønske om at være med i et socialt netværk, der kan give dem højere livskvalitet, hvis de bliver opfordret. De kaldes her ”de tavse ældre”.

Organisering

Der oprettes en Partnerskabsstyregruppe, der fungerer som projektledelse. Partnerskabsstyregruppen har det overordnede ansvar for projektets handleplan og gennemførelse og skal sikre, at projektet opfylder målene.

Partnerskabsstyregruppen mødes hver måned i Århus i den indledende fast, og efterfølgende efter behov med det formål at drøfte indsatsen, metode og resultater samt justere ressourcer og indsats.

Partnerskabsstyregruppens medlemmer består af to repræsentanter fra Afdelingen for Sundhed og Omsorg, to repræsentanter fra Frivillighedsrådet i Århus og to fra Ældremobiliseringen. Repræsentanter fra det konkrete lokalområde kan deltage i styregruppen ad hoc i indsatsperioden.

De konkrete projekter forankres lokalt hos frivillige. Der etableres netværk mellem lokale interessenter. Ældremobiliseringens netværkskonsulent sørger for netværksfunktioner mellem styregruppe og de frivillige, samt koordinerer formidling og arrangerer mødevirksomhed. Netværkskonsulenten får kontorfacilitet i tilknytning til Seniorcenteret, Østergade 30.

Det geografiske område

I 2003 udvælges der to områder efter følgende kriterier.

- Viljen til samarbejde eksisterer
- Forankringsmuligheder
- At der ikke allerede er et udviklingsprojekt i gang
- Forskelle i områdets boligstruktur

Områderne vælger selv hvor projektet skal forankres. Det kan fx være

- på et lokalcenter
- i en frivillig forening
- hos kirken
- i en boligforening.

Handleplan

Der er følgende handleplan:

1. Lokalcentrene i de to udvalgte områder inviteres til møder, hvor de præsenteres for projektet.
2. Lokalcentrene melder tilbage, om de vil deltage i projektet.
3. Nøglepersoner i lokalområdet - frivillige som ansatte - inviteres til informationsmøder, hvor de dels præsenteres for projektet og empowerment-tankegangen bag, dels i workshop kommer med bud på, hvordan man når de tavse ældre i deres område. Her nedsættes evt. en arbejdsgruppe.
4. Konsulenten følger op på møderne med nøglepersonerne - "holder gryden i kog".

På et tidspunkt holdes et møde med foreningerne for at fortælle om, hvad der sker.

Kompetenceudvikling og netværk.

De frivillige får mulighed for at arbejde selvstændigt med de opgaver de ønsker, og som opfylder formålet.

For at sikre en fortløbende udvikling af aktiviteterne og en udbygning af sociale netværk, tilbyder Ældremobiliseringen kompetenceudvikling til de frivillige.

Tilbuddene kunne være temadage, foredrag og kursus, der giver de frivillige mulighed for at udvikle kompetencer.

Kursustilbuddene gennemføres i samarbejde med de frivillige på baggrund af deres ønsker kombineret med konsulentens vurdering af, hvilke emner og viden der kan være relevant i forhold til aktivitetens udvikling. Netværkskonsulenten er tovholder.

Udgifterne til kompetenceudvikling dækkes primært af Ældremobiliseringen under forudsætning af, at kommunen stiller lokaler til rådighed. Ansøgning om kurser sendes via partnerskabsstyregruppen i Århus via Ældremobiliseringens Amdsudvalg til Ældremobiliseringens sekretariat, der skal godkende indholdet ift. bevillingsbetingelser og økonomi.

Forventede resultater

I forhold til de opstillede mål for partnerskabet forventer vi følgende resultater:

Styrke seniorernes netværk på kryds og tværs i lokalsamfundet.

Her forventer vi

- at flere mennesker indgår i netværk
- at de enkelte netværk opbygger en gensidig ansvarlighed

Etablere aktiviteter, der fremmer livskvaliteten generelt blandt ældre.

Her forventer vi

- at der primært udvikles aktiviteter, der supplerer de eksisterende omsorgstilbud i klubregi, som ønskes udviklet med fokus på nærmiljøet. De traditionelle klubaktiviteter skal støttes og udvikles i deres nuværende regi.
- at målgrupperne selv udvikler nye aktiviteter der supplerer de kommunale kerneydelser, således der indføres støtteordninger som tilbud til ældre i egen bolig og på plejehjem. Som eksempel er det besøg, ledsagelse til gåture, indkøb, datastue, reminiscensarbejde, kioskvoagn m.v. jf. den oprindelige projektbeskrivelse.

Bidrage til at seniorer - bl.a. "de tavse ældre" - styrkes i at tage ansvar for eget liv.

Her forventer vi

- at den enkelte via empowerment-metoden får øje på egne muligheder og ressourcer
- så de bedre kan tage del i livet i lokalområdet

Bidrage til at skabe velfærdsmagere frem for velfærdsforbrugere.

Her forventer vi

- at flere tager ansvar, både for sig selv og for hinanden
- at flere indgår i demokratiske processer i lokalsamfundet
- at flere tager konkrete initiativer

Styrke dialogen mellem lokalsamfundets forskellige aktører.

Her forventer vi

- at der bliver dialog mellem nøglepersoner, både fagpersoner og frivillige
- at dialogen sætter fokus på fælles behov, ikke egeninteresser
- at dialogen medvirker til, at flere får muligheder for at tage konkrete initiativer
- at parterne i højere grad laver fælles arrangementer

Medvirke til at lokalcentrene får en mere aktiv rolle i lokalsamfundet.

Her forventer vi

- at lokalcentret samarbejder både med frivillige foreninger og lokalsamfundets andre aktører, fx kirken, skolen, institutioner, boligforeninger
- at lokalcentrets tilbud kan tiltrække de frivillige foreninger m.m.
- at lokalcentrets tilbud er bredt tilgængelig, så de kan bruges optimalt af borgeren.

Evaluering

Partnerskabsstyregruppen iværksætter en evaluering af processen. Evalueringen skal dokumentere, om målene nås. Center for Frivilligt Socialt Arbejde kommer med udkast til evalueringen.

Økonomi

Udgifter til partnerskabet forventes dækket af Afdelingen for Sundhed og Omsorg i Århus Kommune og Ældremobiliseringen.

Ældremobiliseringen stiller konsulentstøtte til rådighed i forbindelse med proces, netværksopbygning og kompetenceudvikling, svarende til ca. 25 timer per uge.

Ældremobiliseringen dækker ligeledes udgifterne til kompetenceudvikling for målgruppen.
(se side 4)

Budget:

Ældremobiliseringen:	210.000,-	420.000,- kr.
-----------------------------	-----------	---------------

(kapitaliseret værdi)

Århus Kommune:	50.000,-	op til	500.000,-
-----------------------	----------	--------	-----------

kr. *
(ramme)

* Der gives økonomisk tilskud under forudsætning af, at ansøgningerne opfylder kriterierne for støtte i følge Servicelovens §115 - pulje til frivillighedsmidler, og at der er midler til rådighed i nævnte pulje. Såfremt ansøgninger til de enkelte projekter overskrider grænsen på 75.000 kr., som svarer til rådmandens bemyndigelsesområde, skal eventuelle ansøgninger afgøres af Århus Byråd.

Bilag 2: Funktionsbeskrivelse for Ældremobiliseringens konsulent i partnerskab

Ældremobiliseringen ansætter en konsulent i Århus Kommune, som skal bistå med løsning af opgaver relateret til partnerskabsaftalen med Afdelingen for Sundhed og Omsorg, Århus kommune.

Ældremobiliseringens netværkskonsulent skal sikre, at styregruppens handleplan iværksættes, og at den proces der er beskrevet i projektbeskrivelsen realiseres ved brug af empowerment-metoden.

Det vil sige:

- inspirere, støtte og rådgive aktørerne i projektet til selv at mestre opgaverne
- gennemføre kursustilbud
- motivere til netværksdannelse
- fungere som sekretær for styregruppen
- sørge for netværksfunktioner mellem styregruppe og arbejdsgrupper
- koordinere formidling samt arrangere konference og mødevirksomhed
- indsamle information til evaluering og dokumentation af projektet.

Netværkskonsulenten får kontorfacilitet i tilknytning til Seniorcenteret, Østergade 30.

Konsulentens opgave er således at sætte processer i gang, hvor målgruppen involveres i en vurdering af eksisterende tilbud i forhold til fremtidige ønsker og behov. Og med det som udgangspunkt skal konsulenten jf. ”empowerment-metoden” motivere og ”klæde på” så målgruppen med egne ressourcer deltager i udvikling af eksisterende og nye aktiviteter i lokalområdet.

Konsulenten indsamler ligeledes information m.v. til dokumentation for de opnåede resultater.

Konsulenten samarbejder med alle relevante samarbejdspartnere, der kan bidrage til løsning af opgaverne og danner dermed netværk for disse, med henblik på udveksling af viden og erfaringer samt skabe ejerskab om gennemførelse af initiativer. Afdelingen for Sundhed og Omsorg sikrer en formel anerkendelse af konsulentens funktion i forhold til relevante samarbejdspartnere.

Konsulenten refererer til Ældremobiliseringens sekretariatschef, og skal varetage Ældremobiliseringens interesser i såvel Århus Amt som i partnerskabet.

Bilag 3: Partnerskab

Hvad betyder partnerskab?

- At flere organisationer arbejder sammen om fælles mål og opnår resultater, som den enkelte ikke alene vil kunne opnå.
- Det er et forum, hvor flere interessenter og aktører kan mødes og høre hinandens meninger, løse uenigheder og drøfte prioriteringer i gensidigt forståelse.
- At dele viden og ressourcer på lige vilkår og til fælles nytte.
- At deltage i en formel eller uformel struktur, med det mål at sikre fælles beslutningsgrundlag.

Hvorfor er partnerskab vigtig i projekt Ældres trivsel lokalt?

- Det frivillige sociale arbejde befinder sig i en gråzone af forskellige områder – offentligt, privat, fagligt etc. – og processer, hvor opgaver løses bedst gennem helhedsorienterede indsatser.
- Der er behov for netværker, der bringer aktørerne og interessenterne sammen, for i fællesskab at synliggøre potentialer i form af ressourcer, visioner og vilje i forhold til fælles interesser i at løse opgaverne.

Hvem skal være med i partnerskabet?

- Dem, der er ansvarlig for service i lokalområdet (bolig, omsorg, pleje, sundhed, kultur m.v.)
- Beboerne i området
- Relevante foreninger og organisationer

Forudsætninger for godt partnerskab?

- En ledelse, der vil bruge tid på projektet og sikre en gensidighed og åbenhed, der fremmer forståelsen og engagementet (kulturbarrierer, økonomi, mål og vision, proces etc.)
- Accept af partnerskab som en troværdig og langsigtet proces med indbyggede ventiler
- Tillid mellem partnerne og vilje til at arbejde sammen
- Lyst og parathed til forandringer, også internt i organisationen
- Åbenhed og vilje til at dele viden, information og magt
- Gennemsigtighed for alle parter

Repræsentanternes rolle

- Engagement i fælles mål
- Sikre lokal viden og forståelse
- Kommunikationsled mellem ledelse og relevante borgere, grupper og organisationer
- Netværkspleje
- Sikre forståelse og accept af rollefordeling, målsætninger, midler og forventninger

Hvordan involveres lokalsamfundet?

- Information: annoncer, nyhedsbreve, medier og møder
- Interviews med nøglepersoner, interessegrupper m.fl. vedrørende ønsker, behov, forventninger og egne ressourcer
- Vurdering af muligheder
- Udstillinger, inspirationsmøder, fremtidsværksteder, festival, workshops, gensidige besøg blandt aktører etc.

Hvad kan vi udrette gennem partnerskab?

- Skabe større forståelse, kendskab og tillid partnerne imellem
- Skabe enighed om fælles mål og beslutte, hvordan vi med fælles hjælp formulerer værdier, vision og redskaber
- Empowerment
- Bidrage med viden om områdets kvaliteter m.m. til fælles brug
- Involvere egne netværker
- Udvikle nye metoder og undersøge nye muligheder
- Udvikle kvalitet gennem selvevaluering
- Sætte gode processer i gang med forskellige aktiviteter og netværker

Hvordan sikre vi et velfungerende partnerskab?

- God ledelse
- Skabe formel kvalitetsvurdering gennem løbende evaluering
- Åbenhed og tillid

Bilag 4: Empowerment

I denne projektperiode har vi valgt at arbejde med empowerment som metode, hvilket betyder, at konsulenterne forpligtes til at sætte særlig fokus på denne metode i deres daglige arbejde, samt opmuntre de frivillige til at arbejde med denne metodes grundprincipper.

Hvad er empowerment?

”Empowerment er en proces, hvor magt bliver udviklet, faciliteret eller stadfæstet med det formål, at underprivilegerede individer og grupper a) Kan øge deres ressourcer, b) Styrke deres selvbillede og c) Opbygge evne til at handle på egne vegne inden for psykologiske, sociokulturelle, politiske og økonomiske områder.” (Lee Staples, 1993/Maje Lundemark, 2003)

Der er tale om at sætte fokus på den sociale proces, hvor mennesker, grupper og organisationer deltager, for bl.a. at styrke kvaliteterne i mennesket og forbedre livskvaliteten i lokalsamfundet m.m.

For at nå målet, om at sætte denne proces i gang, forudsætter det, at aktørerne får retten til at definere egen virkelighed og deltage i de beslutninger, som påvirker eget liv eller lokalsamfund. Aktørerne skal kunne opleve sig selv som kompetente, og blive opfattet sådan af andre, og dermed gives adgang til magt i form af ressourcer og viden.

Grundlæggende værdier i empowerment^{*)}

1. Undgå at sætte stemplende etiketter på brugerne. Alle har evner, som kan anvendes i forhold til aktuelle problemer.
2. Alle har rettigheder:
 - a. retten til at blive hørt
 - b. retten til at definere
 - c. retten til at handle
3. Brugere af offentlige serviceydelser har ofte komplicerede problemstillinger. Praksis i socialt arbejde og sundhedsfremmende arbejde skal afspejle en forståelse for, at samfundsmæssige forhold (økonomi, socialpolitik, omgivelser) udgør stærkere kræfter end personlige faktorer.
4. Mennesker, der arbejder sammen, kan opnå magt. Praksis i socialt og sundhedsfremmende arbejde skal afspejle denne viden.
5. Socialt og sundhedsfremmende arbejde skal udfordre ulighed og undertrykkelse.

^{*)} Krav til ansatte! Maja Lundemark/Center for action, Empowerment center i England.

Den professionelle rolle i empowerment:

Har viden, kan lette adgang, sætte i stand til, katalysator
– i stedet for at være ekspert

Gøre sammen med brugerne og lokalsamfundets medlemmer
– i stedet for at gøre ved og gøre for klienten

Partnerskab med brugerne og lokalsamfundet
– i stedet for at være den professionelle som soloaktør

Gensidighed – tovejsrelationer
– i stedet for envejskommunikation

Stille spørgsmålene
– i stedet for at sørge for svarene

Hjælpe med at identificere muligheder og valg og konsekvenser af eventuelle handlinger
– i stedet for at finde løsninger

Uformel adfærd
– i stedet for formel adfærd

Tættere forhold til brugerne – men med grænser
– i stedet for den professionelle distance

Udfordre og støtte brugerne og lokalsamfund
– i stedet for at beskytte klienterne

Den professionelle opgave er, at:

Etablere arbejdsrelationer – gennem vidensdeling, magtafgivelse, tillid og samarbejde

Fremme bevidsthed og refleksion hos den enkelte og gruppen, så sammenhængen mellem personlige problemer og magtrelationer fremstår, og kollektive løsninger bliver realistiske

Synliggøre og involvere brugerne i forandringsprocesser – hjælp til en fornemmelse af personlig magt

Hjælp med at forstærke selvbilleder ved at øge selvværd, værdighed og selvtillid gennem viden, magt og ansvar

Udfordre, støtte og stille krav til arbejdsgruppen – maksimere mulighederne for vækst

Skaffe håndgribelige resultater og en større adgang til værdsatte ressourcer for vækst

Opbygge fællesskaber og gruppesolidaritet, skaffe synlighed og offentlig anerkendelse i lokalsamfundet

Bilag 5: Idékatalog

Til inspiration for igangsættelse af de konkrete aktiviteter er der brug for inspiration. Vi forestiller os, at frivillige fra forskellige projekter deltager i inspirationsmøderne, for at fortælle deres succeshistorier fra arbejdet som frivillige.

For at anskueliggøre omfanget af muligheder, skal vi blot nævne nogle få af de opgaver, der allerede findes nogle steder, men som kan udbygges i langt flere områder i samarbejde med nye partnere.

Motionsvenner: Særlige idrætsaktiviteter for ældre i eget hjem, hvor en frivillig kommer på besøg for at træne – og dermed vedligeholde – de basale fysiske funktionsevner. Walk and talk, ledsagelse og lignende kan være en integreret del af disse aktiviteter.

Besøgsvener: Frivillige, som besøger ældre, der ikke har mulighed for selv at opsøge sociale netværker. Besøget foregår i eget hjem, og rummer samtale og konkrete opgaver som oplæsning m.m.

Ledsagelse: Frivillige, der ledsager ældre, som ikke er trygge ved at gå alene til læge, købmand og kulturelle arrangementer m.m.

Bisidder: Frivillige, der ”lytter med” ved møder med offentlige myndigheder og lignende. Det er en hjælp til den ældre, om at få bedst udbytte af disse møder/aftaler.

Værktøjskasse: Ældre mænd (primært) tilbyder praktisk ”håndværks”-hjælp hos den ældre. Det er hovedsagelig hjælp til at udskifte el-pærer, slå søm i væggen, rense en kalket vandhane etc.

Telefonstjerne: Tryghedsopkald, der tager udgangspunkt fra den frivillige, som ringer til ældre, der står på en opkaldsliste. Svarer telefonen ikke, giver den frivillige besked til hjemmeplejen.

Madklub: Mange ældre får ikke en tilstrækkelig varieret kost, fordi de er alene og købmandens tilbud primært er målrettet børnefamilien med storindkøb. Madklubberne opfylder flere vigtige mål ved at tilbyde ernæringsrigtig kost og socialt samvær.

Indkøb: Indkøb til ældre er både en kommunal forpligtelse og en frivillig opgave. De frivillige organiserer indkøb, dels som en kollektiv aktivitet, dels som en individuel aftale med et indkøbskorps.

Lektiehjælp til skolebørn: Mange børn oplever det at lave lektier alene som en vanskelig opgave. Derfor tilbyder ældre med mod på opgaven, at skolebørnene kan komme på faste tidspunkter hver dag og få hjælp til deres lektier i et hyggeligt miljø.

Erindringsværksted: Frivillige indsamler genstande til erindringskasser til brug på ældrecentre, hvor der gennemføres særlige aktiviteter for demente. Derudover oprettes lokale erindringsaktiviteter, som både fokuserer på årstal og temaer. Det kan være en udstilling på biblioteket om hovedgaden i 1950, eller en udstilling om den lokale virksomhed. Pointen er at samle ældre, der var ansat eller engageret i det pågældende udstillingsobjekt.

Søndagscafé: For mange ældre er søndagene lange og uden oplevelser, fordi butikkerne er lukkede, familien slapper af og ønsker ikke at være aktive. Søndagscaféen er foreningens tilbud til dem, der har lyst til at komme ud og få en god oplevelse om søndagen. Her finder man mange andre, der hellere vil underholdes med et foredrag og en svingom, end bare at sidde derhjemme og vente på, at det igen bliver mandag.

Netværksskabende aktiviteter: I samtlige kommuner findes der forskellige tilbud i foreninger eller igennem et samarbejde mellem forening og ældreinstitution. Det er typisk kulturelle tilbud, som samvær, foredrag, udflugt, kortspil, og nogle steder findes der mere avancerede tilbud med værkstedsfaciliteter som stenslibning, træ- og metalsløjde, edb, dvd m.v. – og ikke mindst holdgymnastik, svømning og boldspil.

Vi ønsker at udbygge dette samarbejde, således at de frivillige, som bruger ældrecentrenes faciliteter, også yder en indsats for beboerne på institutionerne og således, at de frivilliges indsats indgår som en integreret del af institutionens samlede tilbud.

Seniorkurser for kommende efterlønsmodtagere og folkepensionister: Alt for mange seniorer forlader arbejdsmarkedet uden planer eller indhold for deres otium, og oplever en krisesituation efter et stykke tid. Seniorkurserne tilbydes med det formål at skabe sociale netværke i lokalmiljøerne, hvor folk bor og trives. Med det som udgangspunkt sættes en proces i gang, der skal forebygge ensomhed og kedsomhed (virksomhederne kan spille en afgørende rolle i dette arbejde).

Datastuer og videoværksted: Det er et mål at udbygge antallet af datastuer, for at give ældre mulighed for på egne præmisser at dygtiggøre sig på dette område. Samtidig skal datastuerne udbygges med mere avanceret udstyr i form af videoredigering m.m., da det tiltrækker mændene og dermed forebygger ensomhed for især dem.

Og meget andet der gror op af processen!

De konkrete aktiviteter vil primært være aktiviteter, der som drivkraft kan skabe nye netværke blandt svage ældre med ensomhedsproblemer.

Udgangspunktet er at komme i dialog med dem, der har kendskab til de lokale forhold. Personer som hjemmehjælperen, den forebyggende medarbejder, pensionistforeningen, viceværten m.fl. samt de ressourcestærke ældre, der har overskud til at give en hånd med, der hvor der er brug for frivillig hjælp.

Det er vores mål at opmuntre ældre, med overskud til at danne små frivillige sociale netværke i mindre geografiske områder, til at løse konkrete opgaver blandt de svage ældre, men også sikre, at ældre med behov for professionel hjælp får kontakt til kommunen.