

Inspiration til partnerskaber: Case-samling



Økonomi- og Indenrigsministeriet

Maj 2014

Indhold

Forord	3
Indledning	4
Partnerskaber udspringer af behov	5
Forudsætninger for succes	7
Fælles indsats for bedre miljø	9
Styrket videnskredsløb skal sikre kvaliteten i sociale indsatser	12
Partnerskab sikrer tillidsfuld dialog om socialområdet	15
Kommunalt-statsligt partnerskab viser veje ud af hjemløshed	17
Partnerskab sætter fuldkorn på menuen	21
Partnerskab sætter kurs mod grøn skibsfart.....	24
I sikre hænder	27
Det skal være let at vælge sundt.....	30
Sundere liv for alle – en partnerskabsstrategi	33

Inspiration til partnerskaber: Case-samling

Økonomi- og Indenrigsministeriet

Maj 2014

Forord

Fremtidens offentlige sektor skal imødekomme borgernes og virksomheders stigende efterspørgsel efter effektiv, kvalificeret og smidig service. Det kræver kompetence, viden, innovation og engagement. Ressourcer som hele samfundet er rige på, men som kan være vanskelige at bringe i spil gennem regulering, lovgivning, forbud og kontrol. Regeringen ser forpligtende partnerskaber som et helt oplagt redskab i arbejdet med at skabe en moderne offentlige sektor med mindre bureaukrati, bedre udnyttelse af samfundets ressourcer og nye rammer til bedre løsninger.

Forpligtende partnerskaber er en samarbejdsform, der kan rammesætte dialog- og tillidsbaseret samarbejde og skabe resultater, som de enkelte partnere ikke ville kunne skabe alene. De særlige ressourcer og kompetencer som myndigheder, virksomheder og organisationer hver især besidder, kan engageres og udnyttes i forpligtende partnerskaber – til alles gavn.

Partnerskaber er som sådan ikke noget nyt. I og på tværs af kommuner, regioner, frivillige og private virksomheder og organisationer er der mange gode eksempler på partnerskaber, der skaber resultater for borgere og virksomheder. Men, der er for få eksempler i staten. Det skyldes måske en dårlig vane med at gribe de klassiske styringsredskaber, som vi plejer at bruge – også i de problemstillinger, hvor de viser sig utilstrækkelige.

Embedsmænd fra fem ministerier, der alle har erfaring med partnerskaber, har identificeret en række gode eksempler og reflekteret over, hvad det er, der skaber velfungerende partnerskaber. Det er der kommet en case-samling og en procesguide ud af.

Jeg vil gerne sprede budskaberne og understøtte statens anvendelse af forpligtende partnerskaber blandt andet gennem udvikling, dokumentation og spredning af god praksis og inspiration.

God læse- og samarbejdslyst!



Margrethe Vestager
Økonomi- og indenrigsminister



Indledning

Case-samlingen viser nogle af de mange anledninger, formål og former, som partnerskaber kan have og de muligheder og resultater, som samarbejdsformen kan skabe. Den består af ni eksempler, hvor en statslig myndighed har opnået resultater gennem et forpligtende partnerskabssamarbejde eller vil bruge partnerskaber som strategi for at styrke en indsats på et bestemt område. Målet er at inspirere andre embedsmænd i centraladministrationen til, hvordan de kan anvende forpligtende partnerskaber til at skabe resultater for borgere og virksomheder.

Procesguiden giver inspiration og vejledning til nogle af de overvejelser, der kan gøres før, under og efter etableringen af et partnerskab. Den skal understøtte partnerne i at opnå velfungerende partnerskaber, der skaber resultater ikke blot for de deltagende partnere, men også for borgere og virksomheder. Etableringen af partnerskaber kan dog ske på mange måder, og det er op til partnerne at afgøre, hvilken vej de vil gå.

De ni cases er udvalgt af embedsmænd fra centraladministrationen, der har erfaring med partnerskaber og under hensyntagen til følgende overordnede kriterier:

- Partnerskabet skaber resultater for de deltagende partnere, borgere og/eller virksomheder
- Resultaterne ville ikke kunne skabes af én af partnerne alene
- Den statslige partner indgår i partnerskabet for at opnå et overordnet politisk mål

Endelig er det i udvælgelsen af cases forsøgt at illustrere mangfoldigheden i potentialer og anvendelsesmuligheder. De ni cases er:

1. Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb
2. Partnerskab med uddannelsesverdenen
3. Strategisk partnerskab på det sociale område
4. Partnerskab om Hjemløsestrategien
5. Fuldkornspartnerskabet
6. Partnerskab for Grøn Skibsfart
7. Partnerskabet Patienssikker Kommune
8. Partnerskab om nøglehulsmærket
9. Sundere liv for alle – en partnerskabsstrategi

På tværs af de meget forskellige cases, kan der identificeres en række fællestræk, der kan samles i følgende overordnede definition:

Et partnerskab er et forpligtende samarbejde mellem to eller flere partnere¹, hvor der skabes resultater, som parterne ikke ville kunne skabe alene. Det er karakteriseret ved at partnerne i fællesskab definerer målet for deres samarbejde, og at alle partnere bidrager og har gevinst af samarbejdet. Det vedrører ofte en konkret problemstilling og varer i en afgrænset periode, der er fastsat af partnerne.

¹ I sammenhængen her er en statslig myndighed altid én af partnerne.

Partnerskaber udspringer af behov

Læser man på tværs af de enkelte case-beskrivelser, ses fire centrale behov, der enkeltvis eller tilsammen har dannet baggrund for etableringen af et forpligtende partnerskab. Det er behovene for:

- Nye ressourcer
- Øget ejerskab
- Ny ramme til nye løsninger
- Bedre regulering og implementering

Nye ressourcer

Partnerskaber på tværs af sektorer giver adgang til nye kompetencer, viden, innovation og muligheder. Stat, regioner, kommuner, private virksomheder, forskningsinstitutioner og frivillige organisationer har hver deres særlige ressourcer, som de øvrige partnere kan få øget adgang til gennem forpligtende samarbejde.

Ressourcerne kan have mange forskellige former. Det kan være ekspertviden, man ikke selv har, adgangen til en særlig målgruppe, ekstra mandstimer eller noget fjerde. Miljøstyrelsen får eksempelvis adgang til ekspertviden om komplicerede tekniske problemstillinger om skibsfartens partikelforurening gennem partnerskabet med Rederiforeningen. Fødevarestyrelsen får adgang til viden og kampagnekræfter gennem samarbejdet med frivillige sundhedsorganisationer og til markedet og produktudviklingen gennem samarbejde med fødevarerproducenter.

Øget ejerskab

Partnere, der frivilligt forpligter sig på et fælles mål, har større ejerskab til målet og tager større ansvar for indfrielsen. Ejerskab kan have forskellige former og udstrækning.

I arbejdet med at implementere Hjemløsestrategien vedtog de deltagende kommuners byråd, hvilke målsætninger, der skulle arbejdes med, og hvilke mål, der skulle nås. Det var med til at forankre projektet politisk og sikre fokus og fremdrift. Når Miljøstyrelsen involverer Rederiforeningen i udformningen af Danmarks positioner i internationale forhandlinger, har Rederiforeningen efterfølgende større forståelse for, hvordan lovgivningen er blevet til. Det kan samtidig lette implementeringen og give mindre arbejde med at revidere bekendtgørelser.

Ny ramme til nye løsninger

Partnerskaber kan på forskellige måder være med til at skabe udvikling. Partnerskaber kan eksempelvis anvendes, når der ikke er en oplagt løsning på en problemstilling. Eller de kan anvendes, når nye metoder og nye veje skal udvikles og afprøves. Partnerskabet for Offentlige

Grønne Indkøb giver deltagerne mulighed for at påvirke markedet for grønne produkter gennem en samlet stor indkøbsvolumen. Den udvikling ville en enkelt kommune ikke kunne drive alene. Partnerskabsstrategien i Sundere liv for alle skal blandt andet bidrage til at finde nye idéer og nye veje til at opnå en bedre sundhed for alle.

Partnerskaber kan også sætte fokus på en fælles sag, som partnerne ønsker fremmet. Et partnerskab har typisk bedre mulighed for at profilere en sag både internt og i medierne. Det er fuldkornslogoet, der er skabt af Fuldkornspartnerskabet, et godt eksempel på.

Bedre regulering og implementering

Partnerskaber kan anvendes til opfyldelsen af politiske mål. Det er hermed et redskab, der kan anvendes som alternativ eller supplement til regulering, når regulering ikke er tilstrækkelig, eller når regulering som lovgivning, forbud, kontrol, sanktionering og lignende ikke ønskes eller har vist sig at have ringe effekt i den konkrete problemstilling. Brugen af partnerskaber kan således også begrænse uhensigtsmæssig regulering og de administrative og økonomiske omkostninger herved.

I Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb opnås fx en påvirkning af markedet i en miljørigtig retning uden brug af regulering af kommuner eller virksomheder og med få offentlige ressourcer. Fødevarestyrelsen opnår markante resultater for folkesundheden gennem partnerskaber, der er baseret på frivillighed, gensidig afhængighed og samarbejde i modsætning til redskaber som tilsyn og kontrol.

Partnerskaber kan også være en ramme for at sikre anvendelse af bedste aktuelle viden og bedst mulig implementering af et projekt. Når Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold gennem partnerskabet med professionshøjskolerne og SFI inddrages i udformningen af studieordningerne på pædagoguddannelserne sikrer det, at den bedste aktuelle viden om sociale indsatser bringes ind i de socialfaglige uddannelser.

Partnerskabet mellem Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og KL på det sociale område giver en tættere dialog omkring implementering af reformer. Det giver kommunerne en mere aktiv rolle, hvilket også resulterer i, at flere løsninger kan findes lokalt i stedet for centralt.

Ovenstående er ikke udtømmende, men repræsenterer nogle af de behov, som søges imødekommet gennem de partnerskaber, der her tages udgangspunkt i. Det er samtidig nødvendigt at understrege, at partnerskaber ikke kun kan være med til at imødekomme statslige myndigheders behov, men også behov, der angår kommunerne, regionerne, frivillige organisationer og private virksomheder. I de enkelte case-beskrivelser kan du læse mere om, hvilke konkrete muligheder og fordele partnerskaberne har skabt for såvel statslige som ikke statslige partnere.

Forudsætninger for succes

Det er vigtigt at understrege, at partnerskaber ikke "fungerer af sig selv". Ligesom de ni case-beskrivelser giver et billede af de behov, der er baggrunden for dannelsen af partnerskaber, har partnerne i de enkelte cases gjort sig erfaringer omkring de centrale forudsætninger for succes, der knytter sig til partnerskaber, der skaber resultater. De tre væsentligste forudsætninger er:

- Fælles mål
- Partnere, der skaber værdi
- Flexibilitet og kompromisvilje

Fælles mål

Det er en grundlæggende forudsætning for succes, at partnerne har klare fælles mål, som alle involverede forpligter sig på og bidrager til. Det er aftalen om det fælles mål og aktiviteterne, der skal fremme målet, samt hver enkelt partners ansvar og konkrete forpligtelser, der gør partnerskabet forpligtende i modsætning til mere uformelle netværk.

Klare fælles mål og opfølgning på målene har eksempelvis været med til at sikre et fælles udgangspunkt for partnerne omkring Hjemløsestrategien. De fælles mål og en fælles definition af forskellige typer af hjemløseproblemer var afgørende for at overkomme politiske og kulturelle forskelle.

Identifikation af fælles interesser og formulering af fælles mål bør ske i fællesskab for at sikre de enkelte partners ejerskab til målet og deres mulighed for at sikre politisk og organisatorisk forankring af målene i egne organisationer. I partnerskabet om Offentlige Grønne Indkøb, har det eksempelvis været afgørende for indkøbsfolkene, at de ved, at de har den fornødne politiske og ledelsesmæssige opbakning til at stille grønne krav i deres udbud.

De enkelte partners konkrete ansvar, forpligtelser og rettigheder kan beskrives i en særskilt partnerskabsaftale, der underskrives af partnerskabet og den respektive partner.

Partnere, der skaber værdi

Synergi og komplementaritet mellem partners forskellige ressourcer og kompetencer er afgørende for succes. Det er de gensidige fordele i partnerskabet, der har potentiale til at fremme såvel partnerskabets som den enkelte partners strategiske mål.

I fuldkornpartnerskabet bidrager sundhedsorganisationer med dokumenteret viden om sundhedsfordele ved fuldkorn og udbreder kendskabet til fuldkornskampagnen gennem deres forebyggende og sundhedspolitiske arbejde. Fødevarer virksomhederne forpligter sig på at lave nye spændende fuldkornsprodukter og markedsføre dem, og staten understøtter logoets legitimitet og markedsføring, og øger dermed danskernes kendskab til fuldkorn gennem fuldkornsmærket. Partnerskabet er et godt eksempel på, hvordan kompetencer i samfundets forskellige sektorer kan

kombineres og dermed skabe værdi for partnerne og borgerne. I etableringen af et partnerskab bør hovedreglen derfor være, at enhver partner tilfører partnerskabet værdi.

Fleksibilitet og kompromisvilje

Partnerne vil ikke altid have fælles interesser, og derfor er det afgørende, at alle partnere er villige til at udvise fleksibilitet. Partnerskab for Grøn Skibsfart giver både Danmarks Rederiforening og Miljøstyrelsen en række gevinster, men det ændrer ikke ved, at Danmarks Rederiforening som brancheorganisation for store rederier har behov for at melde klart ud omkring lovgivning og regulering, der ikke er i redernes interesse.

Partnerskabet mellem Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og KL på socialområdet er først og fremmest et forum for dialog. Derfor er det afgørende, at der er plads til uenighed. Partnerskabets rolle er netop at afklare baggrunden for uenighederne og give mulighed for at drøfte mulige fælles løsninger.

Fælles indsats for bedre miljø

Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb er et samarbejde på tværs af offentlige myndigheder, der ønsker at gøre en indsats for miljøet ved at stille krav gennem indkøb. Partnerskabet blev oprettet i 2006 af København, Århus, Odense og Miljøministeriet. Det består i dag af 9 kommuner, Region Midtjylland, Miljøministeriet og Vandcenter Syd. Partnerskabet har en samlet indkøbsvolumen på over 33 mia. kr. og over 30 % af de kommunale indkøb er repræsenteret gennem partnerskabets kommuner.

Partnerskabsaftalen underskrives af den øverste politiske ledelse

Partnerskabet er bundet sammen af fælles forpligtende grønne indkøbsmål, som løbende udvikles af arbejdsgrupper under partnerskabet. Der stræbes mod at forny gamle mål og formulere nye indkøbsmål årligt.

Hvert partnerskabsmedlem underskriver en partnerskabsaftale, hvor de bl.a. forpligter sig til at overholde målene i partnerskabet. Partnerskabsaftalen underskrives af den øverste politiske ledelse i organisationen - borgmester, regionsrådsformand eller minister.

Partnerskabet er organiseret med en styregruppe, hvor indkøbs- og evt. miljøchefer fra de deltagende myndigheder er repræsenteret. Derudover er der en række arbejdsgrupper, som er fora for erfaringsudveksling og udvikling af mål. Endelig

Kort sagt

"I Gladsaxe er vi vant til at gå foran på miljøområdet, så det er helt naturligt og rigtigt, at vi nu også bliver del af et indkøbspartnerskab, der kan være med til at sikre en grøn omstilling i hele landet."

Karin Søjberg Holst (A), borgmester i Gladsaxe

Eksempler på grønne indkøbsmål

- I perioden 2012 til 2016 skal mindst 25 % af nybyggeri (arealmæssigt) opført i perioden som minimum være mindst en lavenergiklasse bedre end det til en hver tid gældende Bygningsreglements standardkrav.
- Minimum 60 % fair trade og/eller økologisk kaffe, the og sukker på Rådhuset/centralinstitutionen, og minimum 10 % i hele organisationen.
- Alt indkøbt papir til print og kopiering er 100 % genbrugspapir og/eller opfylder kriterierne for miljømærket Svanen eller Blomsten til papirprodukter.

Desuden skal hvert partnerskabsmedlem opstille specifikke krav og anbefalinger til nybyggeri og renovering senest i 2012 bl.a. vedrørende energi, vand, materialer, affald, indeklimate og sundhed.

Se alle indkøbsmålene [her](#).

formes partnerskabet af et ambassadørniveau med den politiske ledelse - miljøministeren og borgmestrene, som bl.a. har til ansvar at lancere nye mål.

Partnerskabet har et eksternt sekretariat, som sammen med Miljøstyrelsen fungerer som tovholder for arbejdet og giver faglig bistand til udvikling af nye mål.

Der arbejdes løbende på at få flere medlemmer i partnerskabet, da det vil generere en større samlet indkøbsvolumen og derfor potentielt en større indflydelse på leverandørerne og producenterne. Flere medlemmer vil medvirke til at reducere energiforbruget i offentlige institutioner, undgå bestemte uønskede kemikalier m.m.

Skubber markedet i en grøn retning

Partnerskabet bidrager til at indfri såvel Miljøstyrelsens som de kommunale og regionale partners mål på miljøområdet. Der opnås en påvirkning af markedet i en miljørigtig retning uden brug af regulering af kommuner eller virksomheder og med få offentlige ressourcer.

Kommunerne i partnerskabet opnår branding, erfaringsudveksling og konkrete mål, der fokuserer deres indsats, der hvor den har størst effekt. Ligeledes kan der opnås besparelser på grønne indkøb, som på nogle af produktområderne synliggøres gennem analyser af totalomkostninger ved et indkøb. Totalomkostninger er en synliggørelse af at fx energieffektive eller vandbesparende produkter måske nok kan være dyrere i indkøb, men billigere på sigt, hvis driftsomkostningerne også medregnes.

Ligeledes er der etableret en samarbejdsaftale med Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI), som betyder, at partnerne har mulighed for at leve op til de grønne mål ved at købe ind gennem SKI's rammeaftaler.

Effekter

I dag indkøber partnerskabet for 33 mia. kr., hvilket er en anseelig del af de godt 200 mia. kr. som den offentlige sektor indkøber for årligt.

Der arbejdes på at forbedre målopfølgningen i partnerskabet. Målet er på sigt at kunne estimere miljøeffekten af de miljøkrav, der sættes i partnerskabsmedlemmernes udbud.

Effekten af miljømålene kan indtil videre ikke estimeres samlet set, men der er mange konkrete [cases](#), som viser effekten af miljøkravene i forskellige udbud på forskellige produktområder.

Fokus på politisk og operationel forankring

Et afgørende succeskriterium har været, at partnerskabet er forankret i medlemsorganisationerne både på operationelt niveau – altså hos udbudskonsulenter og indkøbschefer samt på politisk niveau, hvor borgmestrene har ambassadørstatus og skal underskrive partnerskabsaftalen. Det er et stort incitament for udbudskonsulenterne, at der er politisk opbakning til at stille grønne krav i udbud – især på de områder, hvor kravene i indkøbssituationen kan fordyre indkøbet, men over brugsperioden reducerer de totaløkonomiske omkostninger ved produktet eller servicen.

Partnerskabets overordnede mål skal være konkret, let at forstå og agere på – og give mening for alle deltagende.

Kilder

Søren Svenningsen, kontorchef i Miljøstyrelsen

Line Bech, Fuldmægtig i Miljøstyrelsen

Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøbs [hjemmeside](#)

[Håndbog for Partnerskab for Offentlig Grønne Indkøb](#)

Partnerskab mellem Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og uddannelsesverdenen

Styrket videnskredsløb skal sikre kvaliteten i sociale indsatser

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, SFI og Professionshøjskolerne har fra januar 2014 indgået et nyt partnerskab. Partnerskabet sætter rammer for et tættere og mere formaliseret samarbejde mellem partnerne omkring udviklingen af de socialfaglige uddannelser og pædagoguddannelsen.

Den sociale indsats styrkes gennem professionsuddannelserne

Professionshøjskolernes Rektorkollegium, SFI og Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold er enige om, at der er behov for at understøtte arbejdet med at udvikle sociale indsatser, som virker efter hensigten, skaber progression for borgeren og er ressourcemæssigt robuste. Der er også behov for at fremme innovation og tværprofessionalisme i det sociale arbejde. Grunduddannelser og efter-/videreuddannelser inden for de relevante professionsuddannelser er et af de helt afgørende indsatsområder i forhold til at udvikle den sociale indsats.

Inden indgåelsen af partnerskabet samarbejdede partnerne om flere initiativer, fx diplomuddannelse om æresrelaterede konflikter, arbejdsgruppe om systematik på socialrådgiveruddannelsen, dimittendprofil for socialrådgiveruddannelsen samt forskningsreviews af pensumlister. Partnerskabet skal være med til at skabe overblik og sammenhæng mellem allerede eksisterende initiativer. Derudover kan partnerne udvikle nye initiativer i regi af partnerskabet. Der er eksempelvis aftalt regionale temadage for undervisere på professionshøjskolerne, hvor alle parter bidrager med aktuelt bedste viden inden for aftalte temaer. Målet er at sikre borgerne sociale indsatser af høj kvalitet.

Partnerskabet skaber en tættere forbindelse mellem en politik, der er funderet på forskning, viden og metoder om, hvad der virker, og indholdet af professionsuddannelserne. Samarbejdet skal være med til at skabe højere kvalitet i indsatserne, så der skabes reelle forandringer og forbedringer for borgerne.

Kort sagt

"Partnerskabet styrker videnskredsløbet mellem de socialfaglige uddannelser, socialforskningen og socialpolitikken og skal på den måde sikre, at der udvikles og tilbydes indsatser, som bedst muligt hjælper de børn, unge og voksne, som har behov for støtte i kortere eller længere perioder af deres liv."

Erik Knudsen, Formand for Professionshøjskolernes Rektorkollegium og rektor for UC Lillebælt

En partnerskabsaftale med tre spor

Etableringen af partnerskabet har været et led i ministeriets koncernstrategi vedrørende alliancedannelser. I ministeriet har departementet været ansvarlig for styregruppen for etablering af partnerskabet. Efter indgåelsen af aftalen er ansvaret for implementering overgået til Socialstyrelsen, som også har deltaget i etableringsfasen. Der er etableret en styregruppe for implementering med deltagelse af alle partnere. Departement, styrelse og SFI deltager på direktorniveau, professionshøjskolerne på rektorniveau. Styregruppen mødes årligt. Der er endvidere nedsat en arbejdsgruppe på kontorchefniveau, som mødes kvartalsvis.

I udgangspunktet vil partnerskabsaftalen løbe i tre spor, der gensidigt kvalificerer hinanden:

1. Grunduddannelsen til socialrådgiver og pædagog.
2. Efter- og videreuddannelse på det sociale og pædagogiske område.
3. Vidensudvikling inden for det sociale og pædagogiske område.

Videnskredsløbet giver gevinster hele vejen rundt

Partnerskabet skaber en tættere forbindelse mellem en politik, der er funderet på forskning, viden og metoder om, hvad der virker, og indholdet af professionsuddannelserne. Samspillet har et stort potentiale for alle partnere:

SFI får gennem partnerskabet bedre mulighed for at få indblik i problemstillinger, der udfordrer praktikere. Den viden, som SFI producerer, kommer mere direkte i spil i relevante uddannelsesforløb hos professionshøjskolerne.

Professionshøjskolerne får bedre adgang til ny forskning på det sociale område, hvilket kan være med til at løfte uddannelserne.

For Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold er partnerskabet med til at sikre større sammenhæng mellem politiske mål og den ønskede virkning hos borgerne. Partnerskabet er et godt supplement til andre styringsredskaber som f.eks. regulering, der kan være både omkostningsfuldt og ikke altid tilstrækkeligt. Samarbejdet har allerede skabt større tillid mellem partnerne, hvilket bl.a. har resulteret i, at Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Socialstyrelsen bliver direkte involveret i arbejdet med udformningen af nye studieordninger på pædagoguddannelsen.

En forudsætning at være opmærksom på alles interesser

Det er en forudsætning for samarbejdet, at alle partnere er opmærksomme på hinandens interesser og ser et fælles mål i at skabe de bedste rammer for uddannelsen af fremtidens socialfaglige medarbejdere.

Kort sagt

"Partnerskabet giver os nogle nye og gode rammer for at bidrage med det, vi hver især er bedst til, så borgerne får høj kvalitet i tilbud og indsatser".

Nina Eg Hansen, direktør,
Ministeriet for Børn, Ligestilling,
Integration og Sociale Forhold

Kilder

Johanne Lykke Aggergaard, souschef i Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Partnerskab mellem Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og KL på socialområdet

Partnerskab sikrer tillidsfuld dialog om socialområdet

Partnerskabsaftalen mellem Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og KL på det sociale område blev indgået i november 2011.

Det er et overordnet mål at sikre bedre implementering af lovgivningen på det sociale område. Desuden er det et mål at for partnerne i fællesskab at få fokus på resultater og effekter frem for på processer. Samarbejdet skal også udmønte sig i gensidig orientering om eventuelle enkeltsager i medierne.

Fælles løsninger og tæt dialog

Der er lavet en partnerskabsaftale mellem de politiske ledere, som er underskrevet af hhv. KL's daværende formand og daværende social- og integrationsminister. Som en del af aftalen holdes der faste møder på direktør- og kontorchefniveau.

Partnerskabet skal understøtte en tæt og tillidsfuld dialog mellem parterne om udviklingen på det sociale område. En central motivation for samarbejdet er, at det er nemmere at finde fælles løsninger på en række vigtige udfordringer eksempelvis i forbindelse med implementering af større initiativer og reformer.

Partnerskabssamarbejdet fungerer desuden som overordnet ramme for større fælles projekter – eksempelvis igangsættes der i regi af regeringens handicappolitiske handlingsplan et samarbejde om at forbedre mødet mellem mennesker med handicap og det offentlige system. Det konkrete arbejde vil blive udført af en til formålet nedsat arbejdsgruppe, men arbejdet vil blive etableret og fulgt i regi af partnerskabssamarbejdet.

Kort sagt

"Med partnerskabet har vi skabt et forum for en tæt, uformel og kontant dialog om fælles udfordringer og fælles løsninger, som har styrket vores samarbejde på det sociale område mærkbart."

Nina Eg Hansen, direktør i Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Et fælles forum giver fordele

Partnerskabssamarbejdet er med til at fremme et godt og tæt samarbejds miljø, som understøtter legitimitet og fælles ejerskab til centrale dagsordner på det sociale område. Der er flere gevinster ved samarbejdet:

- Et velfungerende forum for drøftelse af fælles problemstillinger i form af tilbagevendende møder på chefniveau.
- Tættere og mere tillidsfuld dialog mellem de to organisationer. Fx tæt samarbejde om opfølgning på implementeringen af Barnets Reform og tæt dialog om initiativer, der skal understøtte målsætningerne i reformen.
- Tættere samarbejde om langsigtede fælles projekter fx strategisk samarbejde om at fremme metodeudvikling og metodeafprøvning på det sociale område.
- Bedre koordination/orientering omkring enkeltsager, der behandles i medierne.
- Bedre håndtering af uenigheder mellem partnerne i form af afklaring af baggrunden for uenigheder og drøftelser af mulige fælles løsninger. Den løbende dialog mellem partnerne kan desuden i et vist omfang fungere som et alternativ til regulering.

Fem forudsætninger for succes

Der er ingen konkrete barrierer for samarbejdet, da der er tale om et uformelt samarbejde. Der er alligevel en række forudsætninger, der er afgørende for at samarbejdet bliver en succes:

- Der skal være en klar interesse i at etablere et partnerskab.
- Rammerne for partnerskabet skal være klare og veldefinerede.
- Det er vigtigt, at der er politisk opbakning til samarbejdet.
- Samarbejdet er baseret på gensidig åbenhed og fortrolighed.
- Partnerskabet er et forum for drøftelse, og der skal derfor være plads til uenighed.

Kort sagt

"Partnerskabet giver gode muligheder for at skabe faglig indsigt og forståelse for hinandens synspunkter og positioner på en uformel måde. Partnerskabet har helt afgjort betydet bedre rum for en tillidsfuld dialog om vores fælles udfordringer på socialområdet."

Jane Wiis, direktør i KL

Kilder

Lene Brøcker, specialkonsulent, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Nina Eg, direktør, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Tina Wahl, kontorchef, KL

Kommunalt-statsligt partnerskab viser veje ud af hjemløshed

Partnerskab udfylder Hjemløsestrategiens rammer

I perioden 2009-2013 blev der afsat 500 mio. kr. i satspuljen til en national hjemløsestrategi. Den overordnede ambition i strategien var at nedbringe antallet af hjemløse i Danmark samt at flest muligt hjemløse borgere får den rette støtte til at komme ud af hjemløshed og får et godt og stabilt liv i egen bolig. Et kommunalt-statsligt partnerskab har afprøvet metoder, der har skabt gode resultater i udlandet. Erfaringerne herfra skal udbredes til landets øvrige kommuner, og på sigt skabe et bedre grundlag for kommunernes fremtidige indsatser mod hjemløshed.

De otte kommuner med de største udfordringer med hjemløshed blev inviteret af det nuværende Ministerium for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold til at indgå i et partnerskab om at udmønte hjemløsestrategien ved at udvikle og afprøve nye metoder til at støtte hjemløse i at komme ud af hjemløshed.

Der har siden SFI's første hjemløsetælling i 2007 været et stærkt politisk ønske om at bekæmpe hjemløseproblemer i kommunerne. Fra politisk hold havde man identificeret fire målsætninger, som var særligt vigtigt at arbejde med:

1. Ingen borgere skal leve et liv på gaden.
2. Ingen unge bør opholde sig på forsorgshjem, men tilbydes andre løsninger.
3. Ophold på forsorgshjem eller herberger bør ikke vare mere end 3-4 måneder for borgere, der er parate til at flytte i egen bolig med den fornødne støtte.
4. Løsladelse fra fængsel eller udskrivning fra behandlingstilbud eller sygehus bør forudsætte, at der er en løsning på boligsituationen.

Det bærende princip i arbejdet med disse målsætninger har været Housing First-tilgangen. Denne tilgang indebærer, at der tidligt i et indsatsforløb overfor en borger etableres en permanent boligløsning med bostøtte. Som en central del af Hjemløsestrategien er tre internationale evidensbaserede metoder² til støtte i egen bolig afprøvet i en dansk kontekst.

² Assertive Community Treatment (ACT) – et tværfagligt indsatsteam henvendt til borgere med komplekse støttebehov, fx pga. massivt misbrug og/eller psykisk sygdom.
Critical Time Intervention (CTI) – et tidsafgrænset forløb for borgere, der har brug for bostøtte i en kritisk overgangsfase ved udflytning fra fx herberg til egen bolig.

Kort sagt

"Partnerskabsmodellen har vist sig at være særdeles hensigtsmæssig i et initiativ som hjemløsestrategien, der handlede om at få afprøvet og udviklet bestemte metoder i et antal kommuner."

Anders Lyng Madsen, direktør,
Ministeriet for Børn, Ligestilling,
Integration og Sociale Forhold

Ministeriet og kommunerne havde en fælles interesse i at indgå partnerskabet, da begge parter ønskede at reducere antallet af hjemløse og få mere viden om, hvilke konkrete indsatser, der kan støtte målgruppen. Kommunerne havde desuden behov for økonomisk og faglig hjælp til indsatsen, hvis de nye metoder skulle prøves.

Effekter

- 9 ud af 10 af de tidligere hjemløse, der har indgået i strategiarbejdet, bliver boende i deres nye bolig med den rette støtte.
- At antallet af hjemløse i partnerkommunerne steg markant mindre end i landets øvrige kommuner. Partnerskabskommunerne oplevede således en stigning af hjemløse på i gennemsnit 4 procent mod 43 procent i landets øvrige kommuner.
- At det også økonomisk kan betale sig for kommunerne at implementere de Housing-First-baserede metoder i indsatsen på hjemløshedsområdet.

Satspuljeaftalen for 2014 omfatter blandt andet 72,5 mio. kr. til at forebygge, at unge bliver hjemløse og til at udbrede hjemløsestrategien til landets kommuner.

Konkrete målsætninger forpligter – lokalt og nationalt

Kommunerne og ministeriet indgik konkrete samarbejdsaftaler med udgangspunkt i den enkelte kommunes hjemløseprofil, hvor kommunerne forpligtede sig til at arbejde med de relevante målsætninger. Den enkelte kommunalbestyrelse vedtog både beslutning om hvilke målsætninger, der skulle arbejdes med samt konkretiserede, hvilke mål kommunen ville sætte for udviklingen frem til 2012 for det pågældende område.

Opsætningen af mål havde til formål at ansvarliggøre partnerne såvel politisk som ledelsesmæssigt. Kommunerne forpligtede sig ligeledes til at medfinansiere projektet og til at angive en organisering, der demonstrerede den ledelses-, styrings- og procesmæssige forankring af hjemløshedsindsatsen.

Partnerskabsmodellen sikrer samtidig, at det nationale niveau, i dette tilfælde departementet, binder sig til de aftaler, der er indgået.

Politiske forankring og styring sikrer fokus

Hjemløsestrategien blev organisatorisk forankret i en politisk styregruppe mellem ministeriet, der var formand, og de otte aftalekommuner. I styregruppen blev beslutningerne om projektet truffet,

Individual Case Management (ICM) – en case manager, der yder social og praktisk støtte til borgere med et betydeligt og langvarigt støttebehov og hjælp til at benytte øvrige sociale og behandlingsmæssige indsatser.

og resultater fra den løbende dokumentation af strategien blev diskuteret. Den politiske forankring bidrog til at skabe en kontinuerlig opmærksomhed omkring projektet.

For at kvalificere projektet blev der nedsat en faglig følgegruppe bestående af repræsentanter fra hjemløseområdets centrale interessenter, der gav anbefalinger til styregruppen undervejs i projektet.

For at støtte partnerkommunernes lokale afprøvning af metoder og kvalificering heraf, faciliterede Socialstyrelsen metodespecifikke netværk og projektledernetværk på tværs af de deltagende kommuner.

Resultatbaseret tilgang som udgangspunkt for fælles styring

Projektets målsætninger blev løbende dokumenteret ved hjælp af en styringsmodel, der fungerede på tværs af de deltagende kommuner.

Styringsmodellen indebar bl.a., at kommunerne tog udgangspunkt i en fælles kategorisering af forskellige hjemløsesituationer. Det sammenlignelige datamateriale muliggjorde løbende statistisk opfølgning på målfrielsen i både de deltagende kommuner og for hjemløsestrategien som helhed.

Konsulentfirmaet Rambøll Management Consulting og forskere fra SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd – var tilknyttet projektet som eksterne konsulenter. De forestod den løbende dokumentation og bistod kommunerne. Konsulenterne udarbejdede årlige statusrapporter om programmets progression samt en afsluttende evaluering af Hjemløsestrategien og i tillæg hertil en samfundsøkonomisk analyse for to af de evidensbaserede metoder.

Fælles mål og politisk forankring var afgørende

I opstartsfasen skal der være fokus på, hvad alle parterne gerne vil have ud af partnerskabet med henblik på at afklare og imødekomme eventuelle ønsker.

Det har været særligt afgørende, at arbejdet med hjemløseindsatsen var forankret politisk – både lokalt og nationalt. Samtidig har den systematiske tilgang til arbejdet og dokumentationen bidraget til at give et fælles udgangspunkt for aktørerne på området. Desuden vurderes opsætningen af konkrete mål, den løbende dokumentation og den eksterne faglige ryggtøtte som afgørende for at sikre et fortsat løbende fokus på området, og sikre en forankring efter projektperiodens ophør.

Kort sagt

”Partnerskabsmodellen sikrer, at der er enighed om et fælles mål med indsatsen, binder alle parter på de forpligtelser, der aftales, herunder om udvikling på tværs af kommuner, samt sikrer lokalpolitisk opbakning og commitment, hvilket er afgørende for implementeringen.”

Anders Lyng Madsen, direktør, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Kommunerne har oplevet en konkret udfordring med at skaffe små og billige boliger, som målgruppen har råd til at betale.

Kilder

Mie Carstensen, specialkonsulent, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Jakob Tjalve, faglig leder, Kontoret for voksne med sociale problemer, Socialstyrelsen

Socialstyrelsens [hjemmeside om hjemløsestrategien](#)

Partnerskab sætter fuldkorn på menuen

Fødevarestyrelsens indsats indenfor ernæring er styret af et politisk mål om at fremme sundere madvaner. Dette kan blandt andet opnås ved at gøre det nemmere at vælge sundere mad. Styrelsens indsats bygger i høj grad på partnerskaber, der er baseret på frivillighed, gensidig afhængighed og samarbejde mellem ligeværdige partnere om indfrielsen af partnernes fælles mål. Både Fødevarestyrelsen, sundhedsorganisationer og erhvervsorganisationer havde interesse i at øge forbruget af fuldkorn.

Effekter

Andelen af danskere, der får den anbefalede mængde fuldkorn, er øget fra 6 % før partnerskabet startede til 27 % i 2012, og der findes nu over 600 produkter med fuldkornslogo på markedet.

På jagt efter partnere

Fødevarestyrelsen har i samarbejde med en NGO og en erhvervsorganisation haft til opgave at finde en række partnere, der delte interessen i sundhedsfremme med fuldkorn og besad nogle relevante ressourcer. Herefter var opgaven at facilitere organisering, dialog- og beslutningsstruktur, så partnerne kunne nå til enighed om en forpligtende partnerskabsaftale med klare fælles mål og retningslinjer for samarbejdet.

Økonomi

Alle partnere i Fuldkornspartnerskabet betaler et årligt deltagerbidrag.

Partnernes deltagerbidrag bruges til konkrete aktiviteter, der er med til at skabe nye normer og markeder, så befolkningen motiveres til at spise mere fuldkorn.

Se Fuldkornspartnerskabets [partnerskabsaftale](#).

Etablering af en formel organisation

Partnerne valgte at etablere en forholdsvis formel [organisation](#), der består af:

- Bestyrelsen med fem repræsentanter fra erhverv, en fra sundhedsorganisationer og en myndighedsrepræsentant. Bestyrelsen nedsættes for en treårig periode. Sundhedsorganisationernes post roterer dog hvert år.
- Partnerskabsgruppen med beslutningstagere fra alle partnerne, der mødes tre-fire gange om året. Gruppen udvikler partnerskabets aktiviteter.

- Arbejdsgrupper, der nedsættes ad-hoc afhængig af indsatser i forhold til strategierne. Arbejdsgrupperne består af repræsentanter fra partnerskabsgruppen eller andre medarbejdere fra partnernes egne organisationer.
- Sekretariatet, der bemannes af en kampagneleder og -medarbejder og servicerer alle de organisatoriske enheder.

Partnerskabet er styret af:

- en klar samarbejdsaftale, der beskriver formål, økonomi, ansvar, forpligtelser, rettigheder, herunder adgang til branding, logo, viden, arbejdsgruppedeltagelse og sekretariatsbistand.
- samt en partnerskabsaftale med hver enkelt partner, der beskriver ansvar og forpligtelser, deltagerbidrag mv.

I samarbejdsaftalen forpligter partnerne sig på ét fælles mål: At fremme folkesundheden ved at få danskerne til at spise mere fuldkorn. Derudover arbejder partnerne for en fælles strategi, hvor de fire overskrifter er: 1) tilgængelighed, 2) produktudvikling 3) logo og kommunikation, 4) event og nye normer.

Samlede ressourcer gav resultater – for folkesundheden og for erhvervsvirksomhederne

Samarbejdet mellem partnere fra forskellige sektorer har givet Fødevarestyrelsen adgang til ressourcer og kompetencer, som styrelsen ikke selv var i besiddelse af. Erhvervsvirksomheder har for eksempel givet adgang til fødevarereproduktion og udvikling samt øget rækkevidden af partnerskabets initiativer. Samarbejdet med sundheds- og forskningsinstitutioner har udvidet adgangen til viden og kampagnekræfter.

På den anden side har partnerne fået adgang til anvendelsen af fuldkornslogoet på produkter, der lever op til de ernæringsmæssige krav til logoet, deltagelse i netværket af centrale aktører på den sundhedspolitiske agenda samt indflydelse på partnerskabets strategi og handlingsplan, der bidrager til hver enkelt partners interesse i at øge danskernes indtag af fuldkorn.

Partnerskabet har opnået flotte resultater. Den danske befolkning spiser nu væsentligt mere fuldkorn og samlet er salget af fuldkornslogomærkede produkter i dagligvarehandlen gået 40 % frem fra 2009 til 2012. Dokumentation af resultater er et vigtigt element i partnerskabet.

Kort sagt

”Resultaterne har stor betydning for folkesundheden og hverken myndigheder eller virksomheder kunne have opnået resultaterne alene.”

Bente Stærk, næstformand for partnerskabet, souschef i Fødevarestyrelsen

Klare aftaler – tidskrævende men nødvendige

Etableringen af partnerskabet, formuleringen af de fælles mål og den klare samarbejdsaftale har været en tidskrævende, men også helt afgørende proces. Det tager tid at opnå den gensidige forståelse og respekt, der skaber grundlaget for samarbejdet, synergier og de innovative fælles løsninger. Partnerskabet har skabt betydelige resultater – både for folkesundheden og for erhvervsvirksomhederne – og det er fortsat i vækst.

Klare mål

1. Danskerne spiser mere fuldkorn. Halvdelen af danskerne får mindst 75 gram fuldkorn om dagen. Den fjerdedel af danskerne, der spiser mindst fuldkorn får mindst xx gram fuldkorn om dagen, svarende til 50 % af, hvad befolkningen får i gennemsnit.
2. Kendskabsgrad til logoet på mindst 60 % med udgangen af marts 2017 – hjulpet kendskab, den brede befolkning.
3. Mindst 750 produkter bærer fuldkornslogoet med udgangen af marts 2017.
4. Vækst i de fuldkornslogomærkede produkter på mindst 5 % om året i vol. kg. i perioden.
5. Mindst 12 nye partnere i Fuldkornspartnerskabet inden udgangen af marts 2017. Der fokuseres på at få partnere med, som repræsenterer interesser, der ikke allerede er dækket af partnerskabet.

Kilde: Fuldkornspartnerskabets strategiplan 2014-2017

Kilder

Bente Stærk, næstformand for partnerskabet, souschef i Fødevarestyrelsen

Fuldkornspartnerskabets [hjemmeside](#)

Partnerskab sætter kurs mod grøn skibsfart

Fælles dialog blev til partnerskab

Partnerskabet blev etableret i forlængelse af en fælles dialog i forbindelse med forhandlinger i FN's søfartsorganisation IMO. Den fælles dialog kørte fra 2006 og frem til oktober 2008, hvor FN's søfartsorganisation IMO vedtog en række skærpede krav til luftforureningen fra den internationale skibsfart.

Partnerskabet, der blev indgået i november 2008, kom direkte i kølvandet på de skærpede krav. Med partnerskabet vil Miljøministeriet, Miljøstyrelsen og Danmarks Rederiforening sikre, at den danske og internationale skibsfart lever op til IMO-kravene i danske og internationale farvande og styrke aktiviteter, undersøgelser og udvikling af bl.a. miljøteknologi, der sigter mod reduktion af svovldioxid, kvælstofoxider og partikelforurening fra det maritime område.

Partnerskabet hed tidligere Partnerskab for Renere Skibsfart, men har i 2013 skiftet navn til Partnerskab for Grøn Skibsfart.

Partnerskab for Grøn Skibsfart er et samarbejde mellem Miljøstyrelsen og Danmarks Rederiforening, der skal nedbringe luftforureningen fra skibsfart i Danmark og globalt. For at fremme denne målsætning arbejder partnerskabet bl.a. med, at:

- Styrke viden om skibsfartens emissioner
- Fremme innovative rammer for miljøteknologisk udvikling
- Implementere nye IMO-regler i lovgivningen og på skibene
- Synliggøre initiativer på området
- Formidling af viden om udvikling af maritim miljøteknologi
- Styrke dialogen mellem projektets parter, forskning og erhvervsliv

Gevinster både til lands og til vands

Partnerskabet har vist sig at give gevinst på en række områder – både for Miljøstyrelsen og for Danmarks Rederiforening. Der har særligt været gevinster forbundet med partnerskabets arbejde på følgende områder:

Kort sagt

"For os er partnerskabet er et alternativ til en mere traditionel myndighedstilgang ved implementering af lovgivning. Som supplement til den traditionelle tilgang med at sende en bekendtgørelse i høring, sikrer den tætte dialog i partnerskabet en større fælles forståelse af, hvordan den internationale lovgivning bedst kan implementeres. Processen gør det nemmere for os at ramme rigtigt med vores bekendtgørelsesudkast i første omgang. Det er også min opfattelse, at partnerskabet sikrer en større forståelse i branchen for lovgivningens konkrete udformning."

Dorte Kubel, specialkonsulent i Miljøstyrelsen

- Forhandling af og implementering af international lovgivning
- Fremme af miljøvenlig teknologi
- Deling af specialistviden

Forhandling af og implementering af international lovgivning

Med partnerskabet inddrages skibsfartindustrien i udformningen af Danmarks position til internationale forhandlinger – særligt i regi af FN's søfartsorganisation IMO. Det er en fordel for branchen, idet den får bedre mulighed for løbende at følge med i og bidrage til, hvordan Danmark positionerer sig, og hvordan det endelige resultat bliver. Det er ligeledes en fordel for Miljøstyrelsen, der kan få input fra branchen. Samtidig giver branchens bidrag og involvering et medejerskab for det samlede resultat, hvilket letter implementeringen af lovgivningen.

Et eksempel herpå er reguleringen af nye skibes udledning af kvælstofoxider, der efter planen skal træde i kraft i 2016. Rusland har i IMO foreslået at udskyde reglerne med fem år. Mens et flertal af de europæiske rederiorganisationer støtter det russiske forslag, støtter Danmarks Rederiforening fortsat Danmarks synspunkt om at fastholde ikrafttrædelsen i 2016.

Kort sagt

"Jeg er sikker på, at Rederiforeningens fortsatte støtte til regulering af luftforurening fra skibe i høj grad kan tilskrives den tætte dialog i regi af partnerskabet for grøn skibsfart."

Dorte Kubel, specialkonsulent i Miljøstyrelsen

Fremme af miljøvenlig teknologi

De nye internationale krav til markant lavere udledninger af svovl fra skibe kan realiseres gennem anvendelse af brændstof med lavt svovlindhold, men også gennem brug af såkaldte scrubbere, der renses udstødning fra skibsmotorer for svovldioxid. Brændstof med lavt svovlindhold er imidlertid dyrt, og partnerskabet har derfor gennemført et miljøteknologisk udviklingsprojekt i samarbejde med Alfa Laval (tidligere Aalborg Industries), MAN Diesel, DFDS, Miljøstyrelsen og Danmarks Rederiforening, der har demonstreret anvendelse af scrubbere til skibe som et omkostningsbesparende alternativ til brændstof med lavt eller intet svovlindhold. Det gavner både miljøet og redernes økonomi.

Deling af specialistviden

Arbejdet med teknologi i regi af skibsfart er teknisk avanceret, og der er relativt få, der besidder det fornødne detailkendskab til at kunne vurdere, om f.eks. en given teknologi er tilstrækkelig moden til at blive taget i anvendelse og hvilke omkostninger, der er forbundet med brug af teknologien. Partnerskabet har styrket kontakten mellem Miljøstyrelsen og Rederiforeningen. Miljøstyrelsen drager nytte af Rederiforeningens viden i forbindelse med tekniske spørgsmål, mens Rederiforeningen drager nytte af Miljøstyrelsens indsigt i lovgivningen og de politiske processer omkring udformning af ny lovgivning.

Accept af uenighed er et grundvilkår

Miljøstyrelsen og Danmarks Rederiforening har begge gavn af samarbejdet, men begge parter skal være villige til at acceptere, at der er områder, hvor der forsat vil være uenighed. Partnerne deler i dag en række fælles mål og accepterer samtidig, at de er uenige på andre områder.

Danmarks Rederiforening har f.eks. som interesseorganisation for store danske rederier behov for at kunne markere sig i forhold til beslutninger om regulering og lovgivning, som ikke er i rederiernes interesse.

Det er vigtigt, at disse "nødvendige uenigheder" ikke kommer til at skygge for et godt samarbejde på andre områder, hvor der er fælles interesser og gevinster for begge parter ved samarbejde.

Kilder

Dorte Kubel, specialkonsulent i Miljøstyrelsen

Miljøministeriet [hjemmeside om Partnerskaber for Grøn Skibsfart](#)

I sikre hænder

Fra "Patientsikkert Sygehus" til "Patientsikker Kommune"

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse indgik i efteråret 2012 et samarbejde med KL og Dansk Selskab for Patientsikkerhed om at sikre en mere systematisk patientsikkerhedsindsats i fem udvalgte kommuner med projektet "Patientsikker Kommune", som også kaldes "I sikre hænder".

Fra 2010 til 2013 kørte et lignende projekt på fem danske sygehuse i et samarbejde mellem Danske Regioner, Dansk Selskab for Patientsikkerhed og Tryg Fonden. Det er de gode erfaringer fra projekt Patientsikkert Sygehus, som KL og Dansk Selskab for Patientsikkerhed har indgået et samarbejde med Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse om at afprøve og udbrede til den kommunale sundhedssektor.

Finansiering

Projektet er finansieret dels ved en opstartsbevilling fra Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse i 2013 på 3 mio. kr., dels ved en efterfølgende bevilling på finansloven for 2014, hvorved der afsættes 7,7 mio. kr. årligt i 2014 og 2015, 7,6 mio. kr. i 2016 samt 5 mio. kr. i 2017. Af de samlede midler er der overført i alt 8 mio. kr. fra det kommunale bloktilskud på grundlag af Aftale om kommunernes økonomi for 2014.

Baggrunden for projektet er den demografiske udvikling med flere ældre og et ændret sygdomsbillede med flere kronisk syge, der betyder en stigning i antallet af opgaver, der af hensyn til både kvalitet og økonomi skal løses i kommunerne. Samtidig blev der i 2012 rapporteret over 98.000 utilsigtede hændelser i den kommunale sundhedssektor – en fordobling i forhold til 2011. Størstedelen af de rapporterede hændelser omhandler medicin håndtering, fald og tryksår. En utilsigtet hændelse betyder unødige gene for patienten og samtidig et unødigt ressourceforbrug i kommunen.

Projektet er et demonstrationsprojekt, der skal vise, hvordan det med ændrede arbejdsgange er muligt at opnå markante kvalitetsforbedringer i de deltagende kommuner inden for de udvalgte områder tryksår, medicinfejl, fald og infektioner. Desuden vil projektet tilføre kommunerne kompetencer til at omsætte viden om, hvad der virker til konkret handling i hverdagen og realisere nye forbedringsinitiativer på andre områder.

Målene for de enkelte områder udvikles i takt med, at patientsikkerhedspakker for projektet udvikles og afprøves. På overordnet niveau er der foreløbig sat mål for tryksår (75 % reduktion) og medicinfejl (50 % reduktion i fejl, der kræver lægekontakt).

I projektet indgår herudover et initiativ om uddannelse af pædagogisk og sundhedsfagligt personale på botilbud i medicin håndtering. Projektet drives i samarbejde med Pharmakon og er

finansieret som en del af Bruttoavanceaftalen for 2013-14 mellem Apotekerforeningen og Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse. Denne del af projektet afsluttes ved udgangen af 2014. Der opstilles mål for effekt af undervisning, implementering af undervisningen, og der måles desuden på indikatorer fra medicinpakken.

Styregruppen sikrer justering undervejs

I sikre hænder ledes af en styregruppe, der er sammensat af repræsentanter fra KL, der er formand, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, Dansk Selskab for Patientsikkerhed, Apotekerforeningen (2013-14) og Pharmakon (2013-14).

Styregruppen har det overordnede ansvar for gennemførelsen af projektet, herunder at justere projektet i takt med, at der høstes erfaringer i de fem kommuner. Styregruppen skal desuden sikre sammenhæng og koordination med øvrige patientsikkerhedsindsatser og nationale projekter. Der er endvidere nedsat en projektgruppe, der har til opgave at koordinere partnerskabets aktiviteter. Projektgruppen består af repræsentanter fra Dansk Selskab for Patientsikkerhed, KL, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, Apotekerforeningen (i 2013-14) og Pharmakon (i 2013-14). Dansk Selskab for Patientsikkerhed varetager den overordnede projektledelse og har etableret et projektsekretariat.

Endelig er der i projektet etableret et eksternt fakultet bestående af internationale og nationale eksperter. Fakultetet inddrages i varierende omfang i udformning af det faglige indhold i patientsikkerhedspakkerne og i undervisning af det kommunale personale.

De kom med en god ide

I modsætning til flere af de andre partnerskaber, der er nævnt i denne case-samling er Patientsikker Kommune/I sikre hænder ikke et partnerskab, der udspringer af en statslig myndigheds ønske om at løse en konkret problemstilling. I stedet tog Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse imod en opfordring fra Dansk Selskab for Patientsikkerhed og KL om at deltage i et samarbejde for at forbedre patientsikkerheden i den kommunale sundhedssektor inspireret af erfaringerne fra Patientsikkert Sygehus.

Fem udvalgte kommuner viser vejen

Med udgangspunkt i en række ansøgninger om at deltage i projektet og ud fra et ønske om geografisk og størrelsesmæssige spredning og variation blandt deltagerkommunerne, blev projektet startet op i fem kommuner: Frederiksberg, Lolland, Sønderborg, Thisted og Viborg Kommune. Hver kommune har valgt fem enheder i form af hjemmesygeplejeenheder, plejecentre, rehabiliteringscentre og botilbud, der indgår i projektet.

I projektet arbejder teams i deltagerkommunerne med at ændre og systematisere personalets arbejdsgange for at reducere tryksår, medicinfejl, infektioner og fald. Det sker ved hjælp af

såkaldte patientsikkerhedspakker fx en tryksårspakke (Stop tryksår) og en medicinpakken (Stop Medicinfejl). En patientsikkerhedspakke er en slags tjekliste, der i punktform beskriver de vigtigste handlinger inden for et bestemt klinisk område. Pakkens formål er at sikre, at alle patienter systematisk modtager den pleje og behandling, som sundhedsfaglige eksperter på forhånd er enige om, er den rette. Pakkerne er ikke nye retningslinjer, men en metode til at integrere de vigtigste pleje- og behandlingstiltag i hverdagen.

Den lokale ledelse forpligter sig som en del af projektet til at sætte patientsikkerhed på dagsordenen i kommunen og til at holde tæt kontakt med de teams, der deltager i projektet. Desuden arbejder ledelsen på at eliminere eventuelle strukturelle forhindringer for forbedringerne. Det er også ledelsens ansvar at følge op på, om forbedringsarbejdet skrider planmæssigt frem, og om de fastsatte mål for de enkelte pakker er nået.

Projektet er startet op i de fem kommuner i august 2013 og løber ind til udgangen af 2016. 2017 er afsat til opfølgning og udbredelse af indhøstede erfaringer.

Patientsikkerhed på den politiske dagsorden

Gennem samarbejdet sætter KL og Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse patientsikkerheden og forebyggelse af utilsigtede hændelser på den politiske dagsorden og understøtter udbredelse og anvendelse af arbejdsmetoder i kommunerne, der markant har nedbragt antallet af utilsigtede hændelser og skader på sygehusene.

Dansk Selskab for Patientsikkerhed har stor erfaring med at drive forbedringsprojekter i sundhedsvæsenet generelt, men har ikke tidligere haft projekter i den kommunale sundhedssektor. For at udbrede metoderne fra projekt Patientsikkert Sygehus er samarbejdet med KL fordelagtig, da KL har god kontakt til kommunerne og stort kendskab til den kommunale sundhedssektor, hvilket bl.a. giver mulighed for på bedst mulig vis at involvere medarbejder- og ledelsesniveauerne i kommunerne i arbejdet med projektet.

Alle parter i projektet bidrager således med sin viden og erfaring.

Kilder

Louise Filt, Fuldmægtig, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

Projekt I sikre hænder/Patientsikker kommunens [hjemmeside](#)

Projekt Patientsikkert Sygehus' [hjemmeside](#)

[Evaluering af Patientsikkert Sygehus](#), COWI

Det skal være let at vælge sundt

Viser vej til sundere måltider

Fødevarestyrelsen gik i 2011 sammen med en række partnere i en samarbejdsgruppe om projektet "Nøglehullet på spisesteder". Samarbejdet har bl.a. deltagelse af Dansk Industri, Horesta, 3F og fødevareinstituttet under DTU. Ideen til samarbejdet stammer fra Sverige, hvor et lignende projekt blev sat i gang i 2009.

'Nøglehulsmærket' er et fælles nordisk ernæringsmærke, som skal guide forbrugerne i deres valg af sundere fødevarer. Danmark, Norge og Sverige har sammen indført det nye ernæringsmærke, der angiver om en fødevarer har en god sammensætning med hensyn til fx fedt, sukker, fuldkorn og salt. Nøglehulsmærket gør det nemmere for forbrugerne at vælge sundere fødevarer inden for udvalgte produktgrupper på en hurtig og enkel måde. Projektet giver spisesteder mulighed for at blive nøglehulscertificeret, og dermed for at tilbyde nøglehulsmærkede retter.

Formålet med partnerskabet er tosidet. For det første at øge udbuddet af sunde måltider udenfor hjemmet markant. Hvis en restaurant bliver nøglehulscertificeret, har den incitament til at øge udbuddet af sunde retter. Og for det andet at vise forbrugerne vejen til sundere måltider. Nøglehulsmærket hjælper forbrugerne til at træffe et sundt valg, når de spiser ude og på arbejde, fordi det bliver let at identificere de sundere alternativer i kantiner, restauranter og convenience-markeder.

Kort sagt

"Det omfattende samarbejde om udviklingen af Nøglehullet på spisesteder har medført, at hver offentlig krone 'geares' med bidrag fra samarbejdspartnerne. Der opnås på den måde større effekt på både borgernes sundhed og erhvervets vækst gennem partnerskabet".

Morten Carlmann Andersen,
Fødevarestyrelsen

Resultater

En [undersøgelse](#) lavet af DTU viser, at introduktionen af nøglehulsmærket i en kantine giver væsentlige forbedringer i kundernes frokostindtag i retning af såvel mindre fedt, salt og sukker samt mere frugt og grønt. Det er sket, uden at mindske tilfredshed med maden eller resultere i større mængder spiseligt madaffald.

Målet for 2014 er at få 230 nye spisesteder certificeret. 50 er allerede certificeret, mens yderligere 150 er undervejs i certificeringsprocessen, der tager 3-4 måneder.

I alt er der i øjeblikket ca. 240 certificerede spisesteder.

Tre grupper står for arbejdet

Samarbejdet er organiseret i tre overordnede enheder: En samarbejdsgruppe, der sætter retningen, en arbejdsgruppe, der driver de konkrete projekter, og en projektgruppe (sekretariat), der koordinerer aktiviteterne mellem Samarbejdsgruppen og Arbejdsgruppen, samt arbejdet i Arbejdsgruppen og undergrupper til Arbejdsgruppen. Projektgruppen er placeret hos Fødevarestyrelsen.

Ressourcer og ejerskab som hovedingrediens

Fødevarestyrelsen arbejder med partnerskaber ud fra en ressourcemaksimerende strategi. Ved at investere i projekter, der også er interessant for partnere fra private virksomheder og civilsamfundet, kan kampagner og initiativer få større positiv effekt på danskernes sundhed. Fødevarestyrelsen får ”mere sundhedsfremme for pengene” ved at bruge partnerskaber, hvilket Nøglehullet på spisesteder (og fuldkornspartnerskabet) er eksempler på.

Finansiering

Finansieringen af projekt ”Nøglehullet på spisesteder” baserer sig på en særbevilling på finansloven på 2,5 mio. kr. til opstart af ordningen, yderligere løbene bidrag til løn og drift fra Fødevarestyrelsen og bidrag i form af arbejdsindsats eller lignende fra de enkelte medlemmer af Samarbejdsgruppen samt på indtægter fra brugerne af mærkningsordningen.

Læs mere om hvad certificeringsordningen koster for brugerne [her](#).

Partnerskabet om Nøglehullet på spisesteder er samtidig en måde at inddrage interessenter og brugere af en certificeringsordning på. Det betyder bl.a., at interessenterne var inddraget i arbejdet med [bekendtgørelsen](#), der regulerer nøglehulsmærket, hvilket gjorde høringsprocessen nemmere. Når certificeringen er blevet til i dialog med interessenterne, betyder det også, at den er tilpasset interessenternes behov og interesser. Ordningen er fx så let som mulig at administrere for Horestas medlemmer, og den sikrer køkkenpersonale et kompetenceløft gennem uddannelse. Og netop pga. Fødevarestyrelsens samarbejde med branchen blev uddannelsen lavet i AMU-regi, der sikrer virksomhederne en lav egenbetaling for videreuddannelsen af personalet samt støtte til en vikar, når medarbejderen er på kursus. Dermed bliver ordningen mere attraktiv for virksomhederne.

En klar aftale

Samarbejdet er styret af en klar, nedskrevet aftale, hvor det bl.a. fremgår, hvorfor de enkelte partnere deltager i samarbejdet – altså en konkret interesstilkendegivelse. Aftalen gør også klart, hvordan de enkelte deltagere forventes at bidrage til arbejdet. Deltagerne skal aktivt bidrage til udviklingen og implementeringen af projekt Nøglehullet på spisesteder. Det indebærer, at hvert

medlem gennem f.eks. deltagelse i Arbejdsgruppen, markedsføringsindsats, økonomiske bidrag eller andet bidrager konstruktivt til projektets udvikling og fremdrift.

Derfor er de med

Fødevarestyrelsen ønsker overordnet at medvirke til at forebygge overvægt i den danske befolkning f.eks. gennem initiativer, der bidrager til at gøre det sunde valg til det lette valg, når der spises ude.

Dansk Industri ønsker overordnet at medvirke til at mærkningsordningen "Nøglehullet på spisesteder" administreres forsvarligt og giver fordele til de virksomheder, som ønsker at deltage og benytte mærkningsordningen.

Hotel- og Restaurantskolen ønsker at medvirke i forbindelse med organisering og indhold af den planlagte undervisning i forbindelse med implementering af nøglehulsbegrebet samt medvirke i den løbende undervisning når nøglehulsordningen er etableret.

Med dialog og åbenhed bliver man sundere

En af hovederfaringerne fra partnerskabet er, at man skal opsøge relevante partnere, der kan flytte noget på området. Fx er McDonald's for nylig blevet certificeret med nøglehulsmærket, selvom det for nogen kan virke paradoksalt, er det ikke tilfældet. Den målgruppe, der ofte går på McDonald's, kan være svær at påvirke i en sundere retning, men det er samtidig her, der er mulighed for at hente store sundhedsgevinster. Det er blandt andet en burger og en wrap, som har fået det grønne nøglehulsmærke fra Fødevarestyrelsen.

Kilder

Morten Carlmann Andersen, specialkonsulent, Fødevarestyrelsen, Projektleder på Nøglehullet

Nøglehullet på spisesteders [hjemmeside](#)

Sundere liv for alle – en partnerskabsstrategi

Regeringen har med lanceringen af publikationen: "Sundere liv for alle" fastsat 7 nationale mål for danskernes sundhed de næste 10 år. Målene understøttes af en partnerskabsstrategi, hvor civilsamfundet og den private sektor opfordres til at løfte i fællesskab og medvirke til, at danskerne opnår flere gode leveår.

Partnerskabsstrategien er således en overordnet strategisk ramme for, hvordan flere kan bidrage til at nå de nationale mål. Strategien har til formål at engagere alle, der kan og vil bidrage til forebyggelsesindsatsen.

De nationale mål for danskernes sundhed

- Mål 1: Den sociale ulighed i sundhed skal mindskes
- Mål 2: Flere børn skal trives og have god mental sundhed
- Mål 3: Flere voksne skal trives og have god mental sundhed
- Mål 4: Flere skal vælge et røgfrit liv
- Mål 5: Færre skal have et skadeligt alkoholforbrug, og alkoholdebuten skal udskydes blandt unge
- Mål 6: Færre unge skal være overvægtige
- Mål 7: Flere skal bevæge sig mere i dagligdagen

En effektiv forebyggelsesindsats forudsætter, at der bliver ændret på rammerne og skabt muligheder, så det i højere grad bliver attraktivt og nemt at vælge det sunde liv. En af nøglerne er partnerskaber, hvor mange forskellige aktører med forskellige ressourcer, kompetencer og tilgange bidrager til at finde nye veje, der giver muligheder for at leve et sundere liv.

Den langsigtede målsætning med partnerskabsstrategien er at gøre op med uligheden i sundhed og skabe flere gode leveår for alle gennem ejerskab og lokal forankring af de nationale mål. Partnerskaberne skal resultere i en kreativ og mangefacetteret indsats, hvor ressourcer, viden, produkter, kommunikations-kanaler og ideer kombineres og viser nye indfaldsvinkler til en målrettet forebyggelse, der virker.

Økonomi

Regeringen har afsat i alt 120 mio. kr. over fire år til at understøtte etableringen af partnerskaber. Midlerne administreres af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse.

Partnerskabernes vigtigste opgaver er at se muligheder, udvikle og forankre indsatser og ideer, der bidrager til at løfte danskernes sundhed. Partnerskaberne kan fokusere på et eller flere mål for danskernes sundhed og imødekomme specifikke målgruppers behov.

Partnerskaber er samarbejder mellem ligestillede parter – frivillige organisationer, kommuner, regioner, arbejdspladser, private virksomheder, brancheorganisationer med flere om at nå de nationale mål for danskernes sundhed de næste ti år. Partnerskaberne tager afsæt i partnernes fælles interesse i at løfte på et eller flere områder inden for de nationale mål og søger gennem samarbejde at udvikle og søsætte bæredygtige og langsigtede initiativer, der kan bidrage til at løfte sundhedstilstanden.

Kilder

Kåre Geil, chefkonsulent i Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

Publikationen [Sundere liv for alle – nationale mål for danskernes sundhed de næste 10 år](#)