



# Samarbeid som gir muligheter

Implementeringsperspektiv på samarbeidsavtalen mellom  
Trondheim kommune og Kirken i Trondheim by

**Pål Arne Winsnes**

**Masteroppgave i Diakoni**

Diakonhjemmets Høgskole,  
Institutt for diakoni og ledelse, 2010

Veileder:

Professor Olav Helge Angell

# FORORD

Arbeidet med denne masteravhandlingen har gitt meg muligheten til å gjøre dypdykk i samhandlingen mellom offentlig og frivillig sektor, som ofte kalles den tredje sektor eller sivilsamfunnet, og er en av tre nødvendige og gjensidig avhengige støttepillarer som samfunnet vårt er fundert på.

En viktig motivasjon for arbeidet med denne masteravhandlingen har vært temaets aktualitet både i dag og i fremtiden. Dette har gjort arbeidet ekstra motiverende og faglig inspirerende. Men også for utvikling av diakonifaget, føler jeg at jeg har fått være med på et arbeid som har vært faglig utfordrende og som kan bli et viktig faglig bidrag i årene som kommer.

Men det er ikke noen grunn til å stikke under en stol at arbeidet med denne oppgaven har vært tidkrevende i et ellers travelt og aktivt liv. En jobb med stort arbeidspress, en familie som skal følges opp på ulike aktiviteter, og et aktivt liv som frivillig har bidratt til at arbeidet med masteroppgaven til tider har fått lavere prioritet.

For at det har vært mulig å gjøre denne masteravhandlingen er det en rekke personer som jeg gjerne vil takke for god hjelp og bistand. For det første en takk til veileder Olav Helge Angel, som er professor ved Diakonhjemmets høgskole. Han har forsket særlig på området velferdsstat/offentlig tjenesteyting kontra frivillig arbeid og diakoni, og har bidratt med mange gode tips og råd, som i sum har ført til at arbeidet med oppgaven har vært både interessant og utfordrende, men også tidsmessig arbeidskrevende. Det var hyggelig å møte Olav Helge igjen som veileder, siden jeg hadde han som foreleser i sosiologi på sosionomutdanningen.

Videre vil jeg takke både kona Anne og mine tre sønner Håkon, Erlend og Vetle som har vist stor tålmodighet mens både masterstudiet og arbeidet med masteravhandlingen har pågått. I studiebolken, der jeg har vært borte fra hjemmet, har Anne tatt det hele og fulle ansvar i heimen, mens hun har vært i full jobb som ergoterapeut ved St Olavs Hospital og selv tatt flere videreutdanningsmoduler innen sitt fagområde ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver Trondheim kommune for velvillig innstilling i forbindelse med arbeidet med denne masteroppgaven. Min kollega og questbackspesialist Dag Tore Foss skal ha stor takk for at han har bistått med å sende ut spørreundersøkelsen i Questback til 108 adressater pr mail. Jeg vil også takke mine kollegaer Arne Svarva, Per Johansen, Jan Kåre Jøsok, og Torbjørn Ertzaas som har bidratt med råd og innspill i arbeidet med avhandlingen.

# SAMMENDRAG

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å ha et implementeringsperspektiv på samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og kirken, og har gjennom en undersøkelse til både informanter i Trondheim kommune og Den norske kirke i Trondheim forsøkt å finne svar på i hvilken grad denne avtalen er implementert i de to organisasjonene og hvilke faktorer som har påvirket implementeringsprosessen. Jeg har også forsøkt å peke på hva samarbeidsavtalen konkret kan føre til av nye muligheter.

Jeg redegjør i del 1 for forskningsmessig status på samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor, samt interorganisasjonsforskning, og relevant implementeringsforskning. Videre gjennomgår jeg i del 2 både grunnlag, formål, omfang og oppbygging av samarbeidsavtalen.

De teoretiske perspektiver og verdigrunnlag blir gjennomgått i del 3. Her trekker jeg fram spesielt empiri og teori på samhandling mellom offentlig og frivillig sektor på den ene siden, og samhandling mellom offentlig sektor og kirken på den andre. Videre ser jeg på verdigrunnlag og etiske utfordringer for kommunalt helsepersonell, kirkens personell, og frivillige. Deretter gjennomgår jeg teori som beskriver interorganisatoriske relasjoner – samarbeid på tvers av organisasjoner som er relevant for en slik samarbeidsavtale, og tilslutt ser jeg nærmere på teorigrunnlaget for fenomenet implementering.

Som metode i denne oppgaven har jeg valgt samfunnsvitenskapelig metode. Jeg har benyttet feltarbeid og dokumentanalyse som innledende metoder for å få oversikt over temaområdet, men gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse for å finne svar på om avtalen var implementert i de to organisasjonene. Deretter har jeg i del 5 beskrevet, og analysert resultatene fra undersøkelsen gjennom bruk av figurer og tabeller, og tekstlige kommentarer.

I del 6 har jeg drøftet resultatene fra spørreundersøkelsen i forhold til relevant interorganisasjonsteori og implementeringsteori, samt verdigrunnlag og etikk. I del 7 har jeg oppsummert de funnene jeg har gjort.

Med utgangspunkt i et helhetlig perspektiv på helse som ivaretar de 4 dimensjonene ved menneskets grunnleggende behov; fysiske, psykiske, sosiale og eksistensielle behov, vil samarbeidsavtalen mellom det offentlige og kirken være et aktivum for den enkelte bruker som skal motta det helhetlige tilbud som kommunehelsetjenesten er forpliktet til å gi.

# INNHOOLD

1.	Innledning og problemstilling .....	4
1.1.	Innledning til oppgaven .....	4
1.2.	Den frivillige sektor og Den norske kirke .....	5
1.3.	Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.4.	Problemstilling .....	8
1.4.1.	Hovedproblemstilling.....	8
1.4.2.	Aktuelle underspørsmål.....	8
1.5.	Begrunnelse / Oppgavens formål.....	8
1.6.	Avgrensning.....	9
1.7.	Forskningsmessig status.....	9
1.7.1.	Samarbeid mellom offentlig sektor og frivillig sektor.....	9
1.7.2.	Interorganisasjonsforskning.....	12
1.7.3.	Implementeringsforskning innen offentlig forvaltning og innen Kirken .....	13
2.	Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken .....	15
2.1.	Bakgrunn for avtalen .....	15
2.2.	Formålet med samarbeidsavtalen .....	15
2.3.	Helhetlig omsorg og pleie .....	16
2.4.	Omfang og gyldighetsområde.....	16
2.5.	Metode for gjennomføring.....	16
2.6.	Språk og formuleringer.....	17
2.7.	Avtalens tilgjengelighet .....	17
3.	Teoretiske perspektiver og verdigrunnlag.....	18
3.1.	Innledning.....	18
3.2.	Empiri og teori omkring samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor.....	18
3.2.1.	Kjennetegn ved frivillig sektor i dag.....	18
3.2.2.	Samhandling mellom offentlig og frivillig sektor .....	19
3.2.3.	Samhandling mellom det offentlige og kirken.....	22
3.3.	Verdigrunnlag og etiske utfordringer for å dekke brukernes behov .....	25
3.3.4.	Diakonien som kritisk røst.....	28
3.4.	Interorganisasjonelle relasjoner .....	29
3.4.1.	Samarbeid på tvers av organisasjoner - interorganisasjonelle relasjoner .....	29
3.4.1.1.	Uttekslingsperspektivet .....	30
3.4.1.2.	Mandatperspektivet.....	32
3.4.2.	Samarbeid og nettverk.....	32
3.4.3.	Premisser for samarbeid: .....	33
3.4.4.	Kontekst.....	33
3.5.	Betraktninger omkring fenomenet "implementering" .....	34
3.5.1.	Implementeringsprosessen .....	34
3.5.2.	Faktorer som påvirker implementering.....	35
3.5.3.	Implementering og kontinuitet.....	35
3.5.4.	Sammenheng av de generelle prinsippene og strategiene for implementering:.....	37
3.6.	Sammenfatning.....	37
4.	Metodisk tilnærming - Vitenskapsfilosofisk grunnlag og gjennomføring.....	38
4.1.	Innledning.....	38
4.2.	Valg av samfunnsvitenskapelig metode.....	38
4.3.	Forskningsetikk .....	38
4.4.	Et fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv.....	40
4.4.1.	Fenomenologisk perspektiv .....	40
4.4.2.	Hermeneutisk perspektiv.....	40
4.5.	Barmhjertighetsprinsippet .....	41
4.6.	Kvantitativ spørreundersøkelse .....	42
4.6.1.	Forberedelser .....	42
4.6.2.	Utforming av spørreskjemaet.....	42
4.6.3.	Utvalg.....	43
4.6.4.	Respons .....	44
4.6.5.	Slik fordeler svarene seg innenfor Kirken: .....	44
4.6.6.	Slik fordeler svarene seg innenfor Helse- og velferd:.....	45
4.7.	Validitet og reliabilitet.....	46
4.8.	Begrepsvaliditet .....	46
5.	Analyse .....	47
5.1.	Innledning.....	47
5.2.	Definering av behov for en avtale og vurdering av de organisatoriske forutsetninger .....	47
5.3.	Implementeringsfasen - gjennomføringen .....	50
5.4.	Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger.....	54
5.5.	Evaluerings- og vedlikehold .....	56
5.6.	Oppsummering .....	61
6.	Drøfting.....	61
6.1.	Innledning.....	61
6.2.	Definering av behov for en avtale og vurdering av de organisatoriske forutsetninger .....	61
6.3.	Implementeringsfasen - gjennomføringen .....	64
6.4.	Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger.....	69
6.5.	Evaluerings- og vedlikehold .....	70
6.6.	Frivillighet .....	74
6.7.	Rettighetsprinsippet vs barmhjertighetsprinsippet .....	75
6.8.	Oppsummering .....	76
7.	Avslutning.....	76
7.1.	Innledning.....	76
7.2.	Oppsummering .....	77
7.3.	Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger.....	79
7.4.	Evaluerings- og vedlikehold .....	80
7.5.	Hvilke muligheter kan samarbeidet mellom Trondheim kommune og Kirken gi?.....	80
7.6.	Frivillighet .....	82
7.7.	Konklusjon .....	82
8.	Litteraturliste .....	83
9.	Vedlegg .....	89

# **1. Innledning og problemstilling**

## **1.1. Innledning til oppgaven**

Med denne masteravhandlingen ved masterstudiet i diakoni, ønsker jeg å sette fokus på samhandling mellom offentlig og frivillig sektor. Den frivillige sektor kalles ofte den tredje sektor eller sivilsamfunnet, og er en av tre nødvendige og gjensidig avhengige støttepilarer som samfunnet vårt er fundert på. Generalsekretær i Kreftforeningen Anne Lise Ryel har uttalt følgende:

Vårt samfunn kan beskrives ved hjelp av bildet av en fjøskrakk! På samme måte som krakken holdes oppe av tre bein, hviler samfunnet på tre pilarer: offentlig, privat og frivillig sektor. Alle er selvstendige og unike, men avhengig av de øvrige to: Tar du bort et bein, raser det hele sammen (St.meld nr 39, 2006-2007:20).

Den frivillige sektor spenner over et vidt spekter av aktivitet, fra idrettslag, sang- og musikklag, teater- og revyag, friluft- og miljøforeninger og humanitære organisasjoner, til en rekke ulike interesseorganisasjoner. Sektoren kjennetegnes ved at den er mangfoldig, energisk, dynamisk og i stadig utvikling.

Statsminister Jens Stoltenberg skrev i en kronikk i Dagens Næringsliv:

Utgangspunktet vårt må være å plassere verdien av frivillighet sentralt i forståelsen av det sivile samfunn .... Jeg mener at det er her – i dette mellomrommet mellom det offentlige og det private - mye av det mest spennende vil skje i samfunnet vårt i årene som kommer – i form av fornyelse, oppfinnsomhet og utvikling av nye bånd mellom mennesker (Dagens Næringsliv 31.03.10).

Dette viser at temaet for denne masteroppgaven er svært aktuell i dag, og vil bli mer og mer aktuelt i tiden som kommer. Jeg har valgt å bruke samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Den norske Kirke i Trondheim som utgangspunkt for mitt fokus. Denne samarbeidsavtalen gir grunnlag for mange interessante faglige vinklinger og utdypninger. Jeg har valgt å ha et implementeringsperspektiv i mitt studie av samarbeidsavtalen, og har gjennom en undersøkelse til både informanter i Trondheim kommune og Den norske kirke i Trondheim forsøkt å finne svar på i hvilken grad denne samarbeidsavtalen er implementert i de to organisasjonene og hvilke faktorer som har påvirket implementeringsprosessen. Avslutningsvis vil jeg forsøke å stille opp noen mulighetsområder som et slikt samarbeid. Implementering fokuserer på hvordan planer, tiltak, avtaler og/eller programmer omsettes til praktisk arbeid.

## **1.2. Den frivillige sektor og Den norske kirke**

I St. meld. nr. 27 (1996 – 97) Om statens forhold til frivillige organisasjoner ble følgende virksomheter definert som frivillige organisasjoner:

1. Organisasjoner som kjennetegnes ved at de
  - har et allmennyttig siktemål
  - bygger på medlemskap av individer og/eller organisasjoner
  - har en demokratisk styringsstruktur
2. Virksomheter som eies eller drives av en organisasjon som faller inn under punkt 1
3. Stiftelser med allmennyttig formål
4. Økonomisk samvirke som ikke har fortjeneste som formål
5. Trossamfunn og livssynsorganisasjoner (St. meld. nr. 27, 1996 – 97, kapittel 3.4).

I meldingen er det presisert hvilke virksomheter som faller utenfor meldingen. Det er ikke presisert at Den norske kirke faller utenfor, og det er utvilsomt at Den norske kirke er å forstå som et trossamfunn. Det ser allikevel ut til at det er en forståelse både i departementet og i Kirkens Arbeidsgiverforening (KA) at det ikke er naturlig å forstå Den norske kirke som en frivillig organisasjon (KA). Samtidig som at Den norske kirke er et trossamfunn, er den også en offentlig virksomhet som forvaltes av en egen Kirkeavdeling i Kirke, fornyings, og administrasjonsdepartementet, og som reguleres av egne lovverk – Lov om Den norske kirke (Kirkeloven) fra 1996. I § 9 i denne loven heter det at ”Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet”. Ut fra dette er det utviklet egne tjenesteordninger for blant annet diakoner som presiserer diakonenes ansvar for å rekruttere og ta vare på frivillige medarbeidere. Og det er nok i lys av dette at frivillige medarbeidere er spesielt nevnt i samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim by.

I statistisk sammenheng er Den norske Kirke holdt utenfor satellittregnskapet, siden SSB har vurdert det slik at Kirken ikke er en medlemsorganisasjon der befolkningen tegner medlemskap, og at den har statlig innflytelse og eierskap. Hele 85% av befolkningen er medlemmer av Den norske Kirke, et medlemskap man har fått ved å bli døpt. Dersom Den norske Kirke hadde vært medregnet i satellittregnskapet til SSB, ville nok tallenes størrelse sett annerledes ut, og Den norske Kirke ville fremstått som en vesentlig og betydningsfull organisasjon innenfor frivillig sektor.

Innenfor Den norske kirke er det over mange år utviklet en sterk frivillig organisering av den kirkelige aktiviteten. Siden slutten av 1800 tallet har flere frivillige organisasjoner bidratt til oppbygging av spesielle oppgaver, utfordringer og interesser, som f.eks: ytremisjon, indremisjon, barne- og ungdomsarbeid, diakonale tiltak, kristen oppseding (pedagogisk virksomhet), vern om menneskeverd, kulturelt arbeid, og ulike utdanningsinstitusjoner m.v. (Samme kirke – ny ordning, kap 5, 2002).

I NOU 2006: 2 om Staten og Den norske kirke heter det at:

Det frivillige arbeidet har også hatt stor samfunnsmessig betydning. Innenfor omsorgssektoren har en rekke diakonale institusjoner vært pionerer innen faglig utdanning. Diakonisser og menighetsøstre bygde opp den omsorgsstrukturen i lokalsamfunnet som etter hvert er overtatt av kommunal hjemmesykepleie. I dag finnes det omtrent 150 diakonale institusjoner i Norge drevet av instanser i og utenfor Den norske kirke. Disse representerer ca. 8 000 arbeidsplasser og utgjør 8 % av den offentlige helse- og sosialtjenesten i landet. De viktigste områdene er eldreomsorg og innsats for rusmisbrukere, men det drives også fire sykehus og tiltak innenfor psykiatri, kriminalomsorg med mer (NOU 2006, 2, kap 4.4.7.).

Kirken fremstår i dag som en organisasjon med stadig større engasjement fra medlemmene, noe det siste menighetsrådsvalg høsten 2009 viste, der hele 13,1 % av medlemmene stemte mot bare 4,2 % i 2005. I de minste soknene var den gjennomsnittlige oppslutningen på 35%, og i flere sokn var oppslutningen om valget i 2009 over 60% (Vårt Land 22.04.2010).

Jeg har derfor av overnevnte grunner valgt å bruke samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Den norske Kirke som utgangspunkt for mitt fokus på samhandling mellom offentlig og frivillig sektor.

### ***1.3. Bakgrunn for valg av tema***

Helt siden 1996 har Helse- og omsorgsdepartementet og Den norske kirke ved Kirkerådet hatt et samarbeid som bl.a. er omtalt i St. meld. nr. 26 (1999 - 2000) Om verdier i den norske helsetjenesten. Bakgrunnen for samarbeidet er hvordan kirken og helsetjenesten sammen kan møte utfordringene i helsetjenesten. Her drøftes spørsmål som: Hva har helsetjenestene og kirken som felles utfordringer og på hvilken måte kan partene ha nytte av samarbeid med hverandre?

Om dette var bakgrunnen for at Trondheim kommune og Nidaros biskop allerede i 2000 inngikk den første samarbeidsavtalen har jeg dessverre ikke fått brakt på det rene, men at det



har vært et samarbeid på nasjonalt nivå siden 1996 kan ha bidratt til å igangsette en dialog omkring en avtale lokalt i Trondheim. I alle fall har det vært en viktig nasjonal initiering til å sette samarbeidet mellom det offentlige og kirken på dagsorden igjen både på sentralt, regionalt og lokalt nivå.

Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Den norske kirke i Trondheim by var tema på et åpent seminar om diakoni i september 2007, som ble arrangert i forbindelse med 800 års jubileet til Vår Frues Kirke i Trondheim, som i dag disponeres av Kirkens Bymisjon og er en døgnåpen kirke med over 500 frivillige medarbeidere. Her var det innlegg både fra Kommunaldirektør for Helse og Velferd i Trondheim kommune, Tor Åm og biskopen i Nidaros, Finn Wagle. Kommunaldirektøren etterlyste tettere samarbeid mellom den offentlige omsorgen og kirkens diakoni, og viste til samarbeidsavtalen. Nidaros biskop bekreftet at han ønsket et tettere samarbeid, og ville sette fokus på Trondheim i 2008. Selv deltok jeg på dette seminaret som styreleder for Byåsen frivillighetsentral, og masterstudent i diakoni, og fattet dermed interesse for å gå i gang med en masteroppgave om temaet.

Temaet ble på nytt satt på dagsorden våren 2008 gjennom en felles fagdag mellom Trondheim kommune og ansatte innenfor Kirken. Kommunaldirektør Tor Åm deltok med innlegg sammen med fungerende Kirkeverge i Trondheim på det tidspunktet, Jarle Jacobsen og fungerende biskop på det tidspunktet, domprost Knut Andresen. Seminaret bidro til å aktualisere min masteroppgave ytterligere.

Valg av tema for oppgaven er også interessant fordi jeg selv er aktiv frivillig medarbeider i ulike organisasjoner der jeg bruker mye tid og krefter, og er opptatt av hvordan det offentlige kan stimulere til økt frivillighet. Jeg arbeider dessuten som regional prosjektleder i et prosjekt i 9 byer i Midt-Norge, der vi skal stimulere til mer frivillighet, økt samhandling mellom frivillige og det offentlige, og sist men ikke minst bidra til at hver kommune får utviklet en egen frivillighetspolitikk. Dette har medvirket til at jeg har opprettholdt temavalget og bidratt til å skape motivasjon og inspirasjon om arbeidet med dette aktuelle temaet.



## **1.4. Problemstilling**

### **1.4.1. Hovedproblemstilling:**

Innenfor det sosiologiske fagområdet implementering er det gjennom forskning avdekket en rekke faktorer som kan påvirke implementerings- eller endringsprosesser. Med bakgrunn i implementeringsteori, vil jeg søke å finne svar på om disse faktorene også har relevans for implementering av samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim by.

Derfor har jeg valgt følgende hovedproblemstilling å jobbe med i denne masteroppgaven:

***I hvilken grad er denne samarbeidsavtalen implementert i de to organisasjonene, og hvilke faktorer har påvirket implementeringsprosessen? Hva kan samarbeidsavtalen konkret føre til av nye muligheter?***

### **1.4.2. Aktuelle underspørsmål:**

I forlengelse av denne problemstillingen ønsker jeg å ha fokus på disse organisatoriske forutsetningene som er viktige faktorer som kan hemme eller fremme implementering:

- Organisasjonens behov
- Støtte fra ledelsen
- Fordeling og prioritering av ressurser
- Informasjon
- Tilslutning fra personalet
- Tilrettelegging

## **1.5. Begrunnelse / Oppgavens formål**

I mitt arbeide med denne avhandlingen har jeg ikke kommet over andre kommuner som har inngått tilsvarende omfattende avtale med Den norske kirke om helhetlig omsorg for kommunens befolkning, og som inkluderer begge arbeidsgiverlinjene innenfor Kirken.

Siden samarbeidsavtalen som Trondheim kommune har inngått med Kirken i Trondheim by er byomfattende, og har et helhetlig perspektiv, vil både Den norske kirke, andre kommuner, frivillige organisasjoner og utdanningsinstitusjonene etter all sannsynlighet ha faglig interesse for empiri omkring denne avtalen. Dette er primært oppgavens formål. Særlig håper jeg at de funn jeg har gjort blir viktige faglig bidrag innenfor sosiologi, frivillighet, samfunnsvitenskap, og innenfor diakonifaget spesielt.

Når det er inngått en slik forpliktende avtale mellom kommunen og Kirken, er det grunnlag for å analysere hvordan samarbeidsavtalen er implementert i avtalepartnernes organisasjons- og styringsstrukturer. Det vil være interessant å finne mer ut av hva som har skjedd siden avtalen ble inngått, hvordan avtalen benyttes og praktiseres av avtalepartene.

På den annen side vil det være interessant å se nærmere på mulige satsingsområder/utviklingsområder. Videre er det naturlig å stille spørsmål om det er områder som denne avtalen ikke dekker, eller andre omsorgstrengende grupper av befolkningen som avtalen burde omfattet.

## **1.6. Avgrensning**

Som vist i kapittel 1.2. er frivillig sektor delt inn i 5 områder. For å dekke hele denne sektoren ville det vært interessant å undersøke alle fem områdene, men et slikt arbeid ville sprengt rammene for en masteroppgave. Området er veldig stort, og det er vel ikke uten grunn at det høsten 2009 ble opprettet et helt nytt Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor ([www.sivilsamfunn.no](http://www.sivilsamfunn.no)). Ved dette senteret er det allerede gjort en del interessant forskning på ulike deler av frivillig sektor.

Som en avgrensning for denne masteroppgaven i diakoni, velger jeg å undersøke bare en av disse fem områdene. Jeg har da valgt å fokusere på kategorien trossamfunn og livssynsorganisasjoner. Innenfor denne kategorien er det også mange ulike organisasjoner og virksomheter. Jeg legger i denne oppgave til grunn, som nevnt ovenfor, at Den norske kirke inngår i denne kategorien, med en medlemsmasse på ca 85% av den norske befolkning. Den norske Kirke er etter min vurdering, som nevnt ovenfor i kap 1.2. en viktig del av den frivillige sektor med høy grad av frivillig engasjement innenfor en rekke aktivitetsområder for ulike aldersgrupper, selv om den enda noen år til har et statlig eierskap og fortsatt er underlagt Kongen i Statsråd. Det er også denne delen av frivillig sektor som historisk sett lengst tilbake har hatt tettest samspill med offentlig sektor.

## **1.7. Forskningsmessig status**

### **1.7.1. Samarbeid mellom offentlig sektor og frivillig sektor**

Etter søking på aktuell norsk forskning, er det ikke registrert forskning på temaområdet ”samarbeidsavtaler mellom offentlig sektor og frivillig sektor”. Det er heller ikke registrert norsk forskning på området ”samarbeidsavtaler mellom kirken og offentlig sektor”.

I flg Harald Knudsen er det få eksempler på systematiske empiriske undersøkelser når det gjelder interorganisasjonsforskning innen norsk offentlig sektor (Knudsen, 2004:23). I mitt søk etter slik forskning for perioden etter 2004, har jeg ikke funnet dette.

Men det finnes noen studier på ”samarbeid” mellom det offentlige og kirken.

Eksempler på dette er Solveig Sagatuns studie på samarbeidet mellom diakonien og offentlige tjenester i en bydel i en norsk storby. Studien beskriver samarbeidet som den ene ansatte diakonen har med helsesøster og soneleder for omsorg og fritid. Her samarbeides det om besøkstjeneste, lunsjtreff for småbarnsforeldre, ressursteam sammen med soneleder for fritid, utekontakten, polititet, ungdomsskolen og barnevernstjenesten (Repstad, 1998).

I en studie av menighetsdiakonien i Tunsberg bispedømme, har Olav Helge Angel og Anne Kristoffersen satt fokus på diakoni og frivillig engasjement i menighetene. Denne studien viser at det blant de 60 menighetsråd i Tunsberg bispedømme er beregnet 1600 frivillige medarbeidere i de ulike menighetenes diakonale arbeid. Videre viser studien at mange menigheter samarbeider og har relativt hyppig kontakt med den kommunale velferdssektoren, dvs helse, sosial, kultur og skole. Allikevel viser resultatene fra Tunsberg at de fleste menighetene samarbeider hyppigere med andre stiftelser og foreninger innen egen menighet og menigheter i Dnk, enn med offentlige myndigheter (Angell og Kristoffersen, 2004).

I en kartlegging av menighetsdiakonien i Tunsberg bispedømme kunne forskerne, på bakgrunn av menighetenes vurdering og praksis, definere fire diakonale profiler som menighetene tillegger ulike betydning:

- *Samfunnsorientert*; politisk påvirkning, engasjement i uhjelps-, miljø-, og samfunnsspørsmål
- *Kirkeorientert*; konfirmantarbeid, barnegrupper, kor, gudstjenestearbeid, bibelgrupper
- *Omsorgsorientert*; omsorg for syke, møte med menneskers åndelige behov, sjelesorg, samarbeid med kommunen
- *Krise /nødsorientert*; sosialt arbeid blant rusmisbrukere og sosialt utstøtte, krisesenter og krisetelefon

Menighetene fordelte seg i hovedsak på den *omsorgsorienterte* profilen, og den *kirkeorienterte* profilen i tillegg til en kombinasjon av disse to profilene. Ingen menigheter hadde en ren samfunnsorientert profil (Angell og Schanche Kristoffersen, 2004:8).

Det ble videre høsten 2004 og vinteren 2005 foretatt en kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke på bakgrunn av et oppdrag fra Styringsgruppen for helsekirkesamarbeidet, et samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet og Den norske kirke ved Kirkerådet som har gått siden 1996. Undersøkelsen legger stor vekt på å kartlegge samarbeidsforhold mellom menighetene i deres diakonale arbeid og den lokale helse- og sosialtjenesten. På bakgrunn av menighetenes vurdering og praksis kunne forskerne definere fem diakonale profiler som menighetene tillegger ulik betydning i prioritert rekkefølge:

- *Omsorgsorientert*; besøkstjeneste, sorggrupper, ungdomsdiakoni og arbeid blant mennesker med rusproblemer.
- *Samarbeidsorientert*; en orientering der samarbeid med kommunen gjennom lokale samarbeidsgrupper, kriseteam og samarbeid med ideelle og humanitære organisasjoner og institusjoner i nærmiljøet.
- *Kirkeorientert*; konfirmantarbeid, barnegrupper, kor, gudstjenestearbeid, bibelgrupper
- *Politiske- og nødsorientert*: politisk påvirkning, engasjement i uhjelps-, miljø-, og samfunnsspørsmål, krisesenter og krisetelefon
- *Institusjonsorientert*; drift av institusjoner gjerne i samarbeid med kommunen.

Flest menigheter tillegger den omsorgsorienterte diakonien størst betydning i deres vurderinger av hva som er viktig diakonalt arbeid, mens den samarbeidsorienterte profilen også blir tillagt stor betydning av mange menigheter. Dette forteller at mange menigheter setter samarbeidet med offentlige og frivillige virksomheter høyt i sitt diakonale arbeid og at mange menigheter er åpne for å utvikle og styrke det lokale samarbeid med offentlige instanser (Angell og Selbekk, 2005:7-8).

Undersøkelsen viser at alle menigheter samarbeider med en offentlig innstans på en eller annen måte. Det er flest menigheter som oppgir at de samarbeider med alders- og sykehjem som innebærer betjening av institusjoner i henhold til tjenesteordningen for både prester og diakoner. Videre er det mange som har samarbeid med skole og barnehage. Innenfor spesialisthelsetjenesten er det psykiatrien som flest menigheter samarbeider med. Om lag en tredel av menighetene samarbeider med de offentlige hjemmetjenestene, sosialtjenesten og helsestasjon (Angell og Selbekk, 2005).

Diakonivetenskapliga institutet (Uppsala Institute for Diaconal and Social Studies) har avgitt en forskningsrapport om Churches in Europe as Agent of Welfare – Sverige, Norge og Finland. Dette er en underrapport i det store prosjektet Welfare and Religion in a European Perspective. Her er det gjort en del komparative undersøkelser, og fra Norge er det kirken i

Drammen som har vært gjenstand for nærmere studier. Her ble det intervjuet 28 informanter, 12 fra kirken og frivillige organisasjoner innen kirken, og 14 fra den kommunale virksomheten, både ansatte og politikere (Angell og Wyller, 2006).

Det foreligger også en erfaringsbasert rapport som Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon har gitt ut skrevet av *Tellef Raustøl: Lokal samhandling om velferdsoppgaver*, som er et veiledingshefte fra Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon (KA), der foruten samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken, også omtaler samarbeid mellom Alna bydel og menighetene i bydelen om et handlingsrom som kirken selv må definere og innholdsbestemme. I Fjell kommune er det etablert et samarbeid mellom Fjell kirkelige fellesråd, Sartor senter og Fjell kommune om et møtested for ungdom to ettermiddager i uka. I bydel Nordstrand i Oslo har det over flere år fram til 2006 vært et samarbeid mellom bydelen og Kirkens Bymisjon om brukervalgt hjemmetjeneste, der Kirkens Bymisjon har vært tilbyder av private hjemmehjelpstjenester i bydelen. Trefoldighet menighet i Oslo og Oslo kommune samarbeider om tilbudet "Værestedet" for bostedsløse og personer med rus og psykiatriproblemer (Raustøl,2006:7).

KA har også gitt ut noen retningslinjer og råd, KA-rundskriv, som tar for seg forholdet mellom kirke og kommune - utdyper kommunens forpliktelser og legger til rette for samhandling. Her er det råd om hvordan samarbeide med lokal off forvaltning. KA har også gitt ut et informasjonshefte med tilhørende power-point presentasjon som Kirken lokalt kan benytte når Kirken skal presentere seg for nyvalgte kommunestyrepolitikere (KA Rundskriv V-5/2002).

### **1.7.2. Interorganisasjonsforskning**

Interorganisatorisk koordinering er et felles begrep på samarbeid, samhandling, nettverksbygging, kontakt, kommunikasjon mellom organisatoriske enheter. Innenfor privat sektor har det vært forsket mye på organisasjoners indre liv, tilpasning til omgivelsene, omgivelsenes påvirkning på organisasjoner, og organisasjoner som samarbeidende og konkurrerende virksomheter, samt etablering av nettverk bestående av organisasjoner der det er fokusert på forbindelseslinjer og samspill mellom organisasjonene (Knudsen 2004: 20-21).

Det er dessuten relativt få norske eksempler på systematiske, empiriske undersøkelser av interorganisatorisk koordinering innen offentlig forvaltning. Det som finnes på området er for

det meste gjort i USA, der kulturelle, økonomiske og politiske betingelser er forskjellige fra de norske (Knudsen 2004:21).

### **1.7.3. Implementeringsforskning innen offentlig forvaltning og innen Kirken**

Etter søk i ulike databaser kan en finne forskere som har lang erfaring i studier av implementering av offentlig politikk og i forskningsmessig evaluering av reformer innen offentlig sektor. Forskeren Sissel Hovik ved Norsk institutt for by og regionsforskning (NIBR) er et eksempel på dette. De seneste prosjektene hun har vært involvert i, har i stor grad dreid seg om å studere ulike forutsetninger for vertikal og horisontal koordinering av offentlig politikk og planlegging for bærekraftig utvikling (NIBR).

Innenfor helse- og velferdsområdet og innenfor skolesektoren har det både nasjonalt og internasjonalt vært forsket på implementering av ulike program, planer og tiltak. Eksempel på dette er en rapport fra en forskergruppe, bestående av Torill M. Bogsnes Larsen, Kari Lamer, Willy Tore Mørch, Dan Olweus, Sturla Helland, oppnevnt av Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet i 2006, med tittel: ”Prinsipper og strategier for implementering” (Bogsnes Larsen mfl, 2006).

Et annet eksempel er ”Forebyggende innsatser i skolen”, Rapport fra forskergrupper bestående av Thomas Nordahl, Øystein Gravrok, Hege Knudsmoen, Torill M.B. Larsen og Karin Rørnes, oppnevnt av Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet om problematferd, rusforebyggende arbeid, læreren som leder og implementeringsstrategier, 2006 (Nordahl mfl, Rørnes(red), 2006).

Innenfor Kirken derimot har det ikke vært den samme forskningsmessige tradisjon på temaet implementering. Selv om det har blitt innført nye reformer, planer, liturgier etc. også i Kirken opp igjennom årene, om enn ikke så hyppig som i skolen eller innenfor helse- og velferdsområdet, er det først i nyere tid, de siste 5 årene, en kan finne aktuelt forskningsmateriale på temaet implementering innenfor Kirken.

I forbindelse med Reform for Trosopplæring i den norske Kirke ble det igangsatt både følgeevaluering i forsøks- og utviklingsfasen fra 2004 – 2009 og sluttevaluering i 2008/2009 etter at fasen var avsluttet. I evalueringsrapporten etter forsøksfasen av Den norske Kirkes Trosopplæringsreform står bla.:

”Svaret på om forsøksfasen har vært vellykket, og om intensjonene er blitt oppfylt, .... Betrakter vi derimot forsøksfasen fra et sentralt perspektiv, har vi sett at vektleggingen av reformimplementeringen på mange måter har gått ut over en systematisk initiert forsøksvirksomhet” (s 213,214).

Forskerne kommer med en åpenbar kritikk av den sentrale ledelsen av reformen:

”Selv om en lang rekke varierte forsøk og tiltak er iverksatt og gjennomført så langt, er vi kritiske til at man ikke har utviklet og gjennomført adekvate tiltak for å aggregere forsøks erfaringene til anvendbar kunnskap for det videre reformarbeidet” (s 213,214).

Det ser ikke ut til at Kirken som kunnskapsorganisasjon, med høy grad av kompetanse både blant ansatte og frivillige, har satt forsknings- og utviklingsarbeid (FoU) i fokus.

På kirkens nettsted [www.kirken.no](http://www.kirken.no) skulle man tro at man kunne finne ulike forskningsrapporter eller forskningsresultater på nettstedets egen side med tittel ”Utvikling og forsøk”. Når man velger dette avsnittet blir underoverskriften gjort om til ”Organisasjonsutvikling og forsøk” og her finnes ingen henvisning til forskning eller evidensbasert kunnskap. Det som står her er generelt om bla:

”Målsettingen med forsøk og utviklingsarbeid, er å finne fram til løsninger som setter kirken bedre i stand til å utføre sitt oppdrag. Det skjer stadig endringer og utvikling i Den norske kirke. Trosopplæring, diakoniplan, valgordning, kirkemusikk, gudstjeneste og relasjon til staten vil fornyes ....

Organisasjonsutviklingen og forsøk handler om hvordan Den norske kirkes struktur og ordning skal være i fremtiden. Kirkemøtet har ønsket at Kirkerådet tar initiativ til forsøk som omhandler dette” ([www.kirken.no](http://www.kirken.no)).

Utfordringen til Kirkens sentrale ledelse blir å kunne anvende både forskningsresultatene og forskningskritikken konstruktivt, slik at Kirken som lærende organisasjon kan omdanne dette til ny kunnskap som kan anvendes til fornyelse og forbedring. Å anvende dokumenterte forskningsresultater og teori inn i Kirkens praktiske hverdag, vil nok være en helt nødvendig vei å gå for Kirken fremover.

Med bakgrunn i implementeringsforskning på andre områder i samfunnet, vil jeg i denne masteroppgaven forsøke å se på om teorier man har kommet frem til på andre områder, også kan overføres til å gjelde innenfor Kirken. Er det de samme faktorene som må være på plass i implementeringsprosesser i kirken, som i andre sektorer/områder, for å implementere et program eller en handlingsmåte, vil være interessant å finne svaret på.



Siden det ikke er tilgjengelig informasjon om forskning på implementering av samarbeidsavtaler mellom offentlig forvaltning og kirken, ønsker jeg å bidra til høyere kunnskap og bevissthet på hva som kan bidra til å implementere en slik samarbeidsavtale både i offentlig forvaltning og i den norske Kirke.

## **2. Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken**

### ***2.1. Bakgrunn for avtalen***

Det har over flere år vært anstrengt økonomi for Kirken i Trondheim. Trondheim kommune har også vært i en vanskelig økonomisk situasjon etter salget av ”arvesølvet” – Trondheim Energi. Samtidig ble det svikt i skatteinntektene. Sikre inntekter til kommunekassen, ble til usikre inntekter og dermed et sviktende grunnlag for å finansiere drift av tjenestetilbud. I 2001-2002 foreslo Kirkevergen i budsjettarbeidet nedleggelse av kirker og inndragning av samtlige diakonstillinger. Dette fikk stor medieoppmerksomhet. Som en konsekvens av dette ble det over noen år stor turnover i stillingen som Kirkeverge.

Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Nidaros biskop ble første gang inngått 31.mai 2000. I forbindelse med at den kommunale prestetjenesten ble nedlagt i 2005 og ønsket om at Kirkelig fellesråd skulle inngå som part i avtalen, ble avtalen revidert i 2005 med Kirkelig Fellesråd som tredje samarbeidspartner. Avtalepartnerne er etter dette Trondheim kommune, Nidaros biskop og Kirkelig fellesråd i Trondheim. Avtalen bygger på de gjeldende tjenesteordninger for både proster, menighetsprester, kateketer, diakoner og kantorer.

I avtalen står det at Trondheim kommune ser Den norske kirke som en viktig aktør i det helhetlige tilbud kommunen er forpliktet til overfor byens befolkning. Videre står det at Den norske kirke ser på seg selv som en viktig bidragsyter i den omsorg som skal tilbys byens befolkning.

### ***2.2. Formålet med samarbeidsavtalen***

Formålet med avtalen er todelt slik det står i avtalens innledning:

- ❖ er at mennesker som bor på kommunale institusjoner eller som har tilbud om hjemmebaserte tjenester i kommunen også skal få kirkelig omsorg gjennom besøk av prest, diakon, en annen kirkelig ansatt eller en frivillig kirkelig medarbeider.

- ❖ å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommune og kirke – med de begrensninger som følger av de ressurser som stilles til rådighet.

### **2.3. Helhetlig omsorg og pleie**

I henhold til Samarbeidsavtalens felleserklæring, har samarbeidsavtalen sitt grunnlag i en felles erkjennelse av at det enkelte menneske har rett til en helhetlig omsorg og pleie;

- ❖ Kommunen har et ansvar for å dekke grunnleggende behov hos brukerne innenfor områdene helsetjenester, pleie og omsorgstjenester. For kommunen vil det være nødvendig å legge til rette for at den helhetlige omsorg og pleie også inkluderer at den enkelte får dekket sine åndelige og eksistensielle behov – ved besøk, samtale og sjelesorg, andakter og gudstjenester, nattverd til syke.
- ❖ Den norske kirke har et ansvar for å ivareta åndelige og eksistensielle behov hos sine medlemmer og stimulere til utfoldelse av nestekjærighet og omsorg. For Den norske kirke vil det være nødvendig å legge til rette for at kirkens tjenester når ut til brukerne og til økt fokus på behovet for nestekjærighet og omsorg.

### **2.4. Omfang og gyldighetsområde**

Målgruppen for samarbeidsavtalen er i henhold til avtaledokumentet: mennesker som bor på institusjoner, og mennesker som har tilbud om hjemmebaserte tjenester fra Trondheim kommune, Helse og velferd. Etter samtale med to rådgivere i Rådmannens fagstab 12. januar 2009, Turid Stenberg og Boel Helgesen, har jeg fått kjennskap til at avtalen gjelder for mennesker som drar nytte av tjenester fra Trondheim kommune innenfor disse virksomhetene:

- Helse- og velferdsenter
- Helsehus
- Hjemmetjenesten (hjemmesykepleie, hjemmehjelp)
- Botiltak for psykisk utviklingshemmede
- Botiltak for rusavhengige
- Botiltak for mennesker med psykiske lidelser
- Botiltak for yngre funksjonshemmede

### **2.5. Metode for gjennomføring**

Samarbeidsavtalen er ikke bare en avtale, men også en forpliktelse som skal føre til handling. Avtalen i seg selv er svært detaljert og den er nærmest utformet som en plan for et samarbeid. Den er instrumentell i den forstand at den forteller hva de ulike yrkesgruppene skal gjøre. Avtalen sier at samarbeidet forplikter på to nivå:

- ❖ Mellom kommune, biskop og kirkelig fellesråd
- ❖ I forhold til den ledelse av virksomhet som disse instanser hver for seg skal utøve

Videre heter det i avtaleteksten at ”Det samlede tilbud som kommune og kirke skal gi byens befolkning innenfor de områder som omfattes av denne samarbeidsavtale, skal i

- ❖ *Kommunens organisasjon* oppnås ved å forplikte ansatte i forhold til hvilke oppgaver de skal utføre
- ❖ *Kirkens organisasjon* oppnås ved å stimulere ansatte til å utføre slike arbeidsoppgaver selv og å stimulere ansatte til å organisere frivillighet og engasjere frivillige.”

## **2.6. Språk og formuleringer**

De to avtalepartnerne har i avtaleteksten valgt ulike uttrykk for hvordan avtalen skal følges opp i de to ulike organisasjonene. Det er en interessant forskjell i ordvalgene i avtaleteksten her. Det samlede tilbud som kommune og kirke skal gi byens befolkning skal oppnås i kommunens organisasjon ved å forplikte ansatte i forhold til hvilke oppgaver som skal utføres. I kirken derimot vil man ikke forplikte de ansatte, men stimulere ansatte til å utføre slike arbeidsoppgaver, og å stimulere ansatte til å organisere frivillighet og engasjere frivillige.

Denne forskjellen i ordbruk i de to organisasjonene kan skyldes at det er ulike kulturer og ledelsesstrukturer hos de to avtalepartnerne. Det ser i utgangspunktet ut til å være mindre problematisk for en kommunaldirektør i Trondheim kommune å skrive at de ansatte er forpliktet til å arbeide for at denne avtalen skal følges opp, enn det er for en biskop eller kirkeverge å forplikte de ansatte på det samme.

Forskjellen kan ligge i at innenfor Kirken er det to arbeidsgiverlinjer, en statlig som representeres ved Nidaros Biskop og en lokal som representeres ved Kirkevergen og Kirkelig Fellelsråd. Innen kirkens organisasjon er det altså to organisasjoner og to kulturer. Prestene er statsansatte underlagt biskopen, mens de øvrige ansatte innen kirken har Kirkelig Fellelsråd som sin arbeidsgiver. Det ser ut til , ut i fra språkbruken i avtalen, at man ikke tør å forplikte de kirkelige ansatte i samme grad som de kommunale.

## **2.7. Avtalens tilgjengelighet**

I forbindelse med arbeidet med denne masteravhandlingen var det ved oppstart vanskelig å få tilgang på samarbeidsavtalen mellom TK og Kirken. Verken på Trondheim kommunes, Nidaros biskops eller Kirkelig Fellelsråds hjemmesider var denne avtalen tilgjengelig.

Heller ikke Trondheim Byarkiv har noen sak med disse avtalene liggende. Etter flere henvendelser til Kirkelig Fellestråds administrasjon, kunne den reviderte avtalen fremskaffes først etter at jeg i en samtale med daværende biskop Finn Wagle, fikk en kopi av den reviderte samarbeidsavtalen fra 2005 som biskopen hadde liggende på sitt kontor.

Ingen av avtalepartene har kunnet fremskaffet den første utgaven av avtalen. Det er derfor ikke mulig å redegjøre, for hva revisjonen innebar av redaksjonelle og innholdsmessige endringer.

Underveis i arbeidet og etter kontakt med de tre avtalepartnerne har avtalen derimot blitt lagt ut i den seinere tid på Nidaros biskop sin hjemmeside og på Trondheim kommunes hjemmeside. Den er fortsatt ikke tilgjengelig på Kirkelig Fellestråds nettsider.

### **3. Teoretiske perspektiver og verdigrunnlag**

#### ***3.1. Innledning***

Dette kapittelet har jeg delt i 4 hoveddeler, der jeg først vil gå igjennom relevant empiri og teori omkring samarbeid mellom frivillige organisasjoner og offentlig forvaltning, der jeg ser på kjennetegn ved frivillig sektor i dag, ser på samarbeidet mellom det offentlige og frivillige organisasjoner, samarbeidet mellom det offentlige og kirken, og ser på diakonien som en kritisk røst. I det andre kapittelet vil jeg gå inn på verdigrunnlag og etiske utfordringer for samarbeid mellom Kirken og offentlig forvaltning. I det tredje kapittelet tar jeg for meg teori omkring interorganisatoriske relasjoner – samarbeid på tvers av organisasjoner. Og i det fjerde og siste kapittelet en gjennomgang av implementeringsteori.

#### ***3.2. Empiri og teori omkring samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor***

##### **3.2.1. Kjennetegn ved frivillig sektor i dag.**

Den frivillige sektor står for en vesentlig del av verdiskapningen i det norske samfunnet. I Statistisk Sentralbyrås (SSB) satellittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner, som baserer seg på tall fra 2007, utgjorde den lønnede innsatsen i frivillig sektor 35 milliarder kroner, tilsvarende 1,5% av bruttonasjonalproduktet (BNP). Det er beregnet at det er ca 70000 årsverk som er sysselsatt innen den frivillige sektor, og sammen med den ubetalte arbeidsinnsatsen er over 180000 årsverk tilknyttet sektoren. Den frivillige innsatsen alene representerte en verdiskapning tilsvarende 50 milliarder kroner, altså 2,5 % av BNP. Sammen med den ulønnede innsatsen er verdiskapningen i frivillig sektor på 85 milliarder kroner, eller

4% av BNP. Den lønnete innsatsen i ideelle organisasjoner som tilbyr helse- og sosiale tjenester, som f.eks: institusjonsdrift, eldresentra, besøksordninger, frivillighetssentraler o.a. står til sammen for 36 % av verdiskapningen, noe som utgjør 12,6 milliarder kroner (SSB, 11.01. 2010).

Andelen frivillig innsats er størst i sektoren kultur og fritid med hele 7 frivillige årsverk for hvert lønnet årsverk. I tros – og livssynsorganisasjoner ble det utført frivillig arbeid tilsvarende 7000 årsverk, noe som tilsvarer 3 frivillige årsverk for hvert lønnet årsverk (SSB, 11.01. 2010).

### **3.2.2. Samhandling mellom offentlig og frivillig sektor**

Samhandling mellom offentlig og frivillig sektor er ikke noe nytt fenomen, heller ikke samarbeid mellom Kirken og statlig eller kommunale myndigheter. Det har vært samarbeid om omsorg for fattige og syke helt tilbake til Reformasjonen.

Frivillig sektor har spilt en viktig rolle i utvikling av demokrati og oppbygging av samfunnet i Norge. Historien forteller oss at mange av de behovene som de frivillige organisasjonene har dekket, er behov som det offentlige seinere har tatt ansvar for å dekke. Dagens velferdsstats mange velferdsordninger har sin opprinnelse i frivillig engasjement og er drevet fram på dugnad og idealisme. Frivillig sektor utgjør et viktig element i den norske samfunnsstrukturen mellom offentlig og privat sektor (St.meld nr 39, 2006-2007:19).

De frivillige organisasjonenes rolle som administratorer av sosialpolitiske tiltak har vært og er fortsatt av stor betydning både i Tyskland, Storbritannia og Norge.

De første landsomfattende frivillige organisasjonene i Norge ble opprettet rundt 1840, med røtter til misjons-, avholds-, og arbeiderbevegelsen. I 1890-åra og etter århundreskiftet ble det dannet en rekke almenntilgittige, humanitære og sosiale organisasjoner, som for eksempel Røde Kors og Norske Kvinners Nasjonalråd. Disse opprettet sykehus og drev institusjoner for bla tuberkuløse, psykisk utviklingshemmede og rusmisbrukere. Uten store politiske motsetninger om forholdet mellom privat og offentlig tjenesteyting, ble de nye sosialpolitiske oppgavene gradvis lagt på det offentlige (Stjernø 1995:216).

Veksten i velferdsstaten etter 2. Verdenskrig ble kanalisert gjennom den offentlige sektoren. De frivillige organisasjonene presset selv på for å få offentlige løsninger, og krevde ikke flere ressurser. Myndighetene på sin side så organisasjonenes virksomhet som integrerte deler av

det offentlige tjenestetilbudet og ikke som konkurrerende eller alternative tjenester (Stjernø 1995: 216).

I Tyskland derimot gikk en større del av ressursene til utvikling i de frivillige organisasjonenes sosiale tjenester, og i Storbritannia ble det vedtatt en politikk for å stimulere utviklingen av den frivillige sektoren (Stjernø 1995: 217).

I Norge driver frivillige organisasjoner fortsatt mange helse- og sosialinstitusjoner. I 1985 sto frivillige organisasjoner for 10 % av døgnplassene i somatiske sykehus, 5 % av døgnplassene i psykiatriske sykehus, 25 % av døgnplassene i ungdomshjem og 40 % av døgnplassene i barnehjem. Innen alkoholistsorgen dominerer de frivillige organisasjonene, og hadde om lag 60 % av døgnplassene og årsverkene (Stjernø 1995: 217).

I 1991 fattet Stortinget vedtak gjennom sosiallovgivningen at ”sosialtjenesten bør samarbeide med brukergruppene organisasjoner og med frivillige organisasjoner (§3-3). I 1990 ble de store sosiale og humanitære organisasjonene invitert til å komme med ideer om hvordan de kunne delta i omsorgsarbeidet. I 1993 var det opprettet 95 frivillighetssentraler (Stjernø 1995: 217), mens det i 2009 er 340 frivilligsentraler i Norge (Kultur- og kirkedepartementet, Pressemelding nr 152/09, 24.august 09).

Synet på bruk av frivillige er forskjellig mellom de ulike politiske retningene i landet vårt. Her kan synet på frivillighet variere mellom det å la frivillige komme inn og overta mange av de oppgavene som det offentlige har hatt over flere år, og dermed redusere de offentlige kostnadene, til å se på frivillighet som et supplement til de offentlige tjenestene.

Regjeringen Stoltenberg fremmet en egen Stortingsmelding nr 39 Frivillighet for alle, som avklarer hvilket syn nåværende regjering har på frivillighet. I meldingen slås det fast at:

- Frivillighet skal ikke erstatte offentlige tjenester, men være et supplement til disse og bidra til økt livskvalitet for befolkningen.
- Frivillighet gjør samfunnet rikere, sterkere og bedre. Deltagelse i frivillig organisasjonsliv gir mening og fellesskap, læring og demokratisk kompetanse. Slik bidrar frivillige organisasjoner til gode oppvekstvilkår, fellesskap og livskvalitet.
- Frivillighet bidrar til å knytte bånd mellom mennesker og dermed øke *den sosiale kapital* i befolkningen
- Regjeringen vil legge til rette for å styrke samhandlingen mellom kommunal og frivillig sektor (St.meld. nr 39, 2006-2007).

Håkon Lorentzen beskriver *sosial kapital* når det etableres personlige kontaktflater mellom mennesker som engasjerer seg i ulike frivillige aktiviteter. Denne sosiale kapital, eller det personlige bånd mellom mennesker kan aktiviseres for å realisere personlige mål. Han sier videre at forskere har antydnet at det er en sammenheng mellom omfanget av sosial kapital og økonomisk fremgang innen et område, og han fortsetter: - der folk har brede sosiale nettverk vil det være enklere å utøve både økonomisk og sosialt entreprenørskap (Lorentzen, 2003:7).

Det er viktig å avklare rollene mellom de offentlige ansatte og hva de frivillige kan bidra med. Videre er det viktig å fa avklart ansvarsforhold om frivillige enten blir forårsaket eller selv forårsaker skade, og ikke minst sikre gode forsikringsordninger som også omfatter de frivillige.

Staten har også en uttalt politikk i forhold til frivillige organisasjoner som fremkommer i St. meld. nr. 27 (1996 – 97) Om statens forhold til frivillige organisasjoner:

Fordelen ved å benytte frivillige organisasjoner som velferdsprodusenter framfor offentlig eller markedsbasert virksomhet, vil vanligvis ligge i medlemmenes engasjement og frivillige innsats, samt den fleksibiliteten som frivillig organisering representerer. I internasjonalt, humanitært arbeid kan det også være viktig å ha ikke-statlige kanaler for bistanden. St. meld. nr. 27 (1996 – 97) *kapittel 2*

Stortingsmeldingen Frivillighet for alle gjengir konklusjonene i en utredning om kommunenes samhandling med frivillig sektor har gjort av International Research Institute of Stavanger AS (IRIS). Denne undersøkelsen konkluderer med at det er en bred interesse i kommunene for samhandling med frivillig sektor(St.meld. nr 39, 2006-2007):

- De fleste kommuner legger stor vekt på relasjonene til frivillig sektor
- Kommunale virksomheter har et omfattende, men variert kontaktmønster med frivillig sektor
- Kulturområdet i kommunene har tettest kontakt med frivillig sektor
- Der det er lavest samarbeidsomfang er bla mellom institusjoner innen helse- og omsorg eller barnehage og SFO
- Frivillig sektor mottar tilskudd fra kommunene, både grunn-, drifts-, og prosjekttilskudd.
- De kommunene som har mest fokus på frivillighet og frivillighetspolitikk, er de som oftest trekker frivillig sektor med i planprosesser, styrer og råd.

Som offentlig forvaltning var Trondheim kommune tidlig ute med samarbeidsavtaler med frivillige organisasjoner. Trondheim kommune har i dag samarbeidsavtaler med 7



Frivilligsentraler, Kirkens SOS, Kirkens Bymisjon, Kirkelig Fellestråd og Nidaros Biskop, Kreftforeningen og Livsglede for Eldre. Slike avtaler kan være med på å gi frivillige organisasjoner forutsigbare vilkår.

### **3.2.3. Samhandling mellom det offentlige og kirken**

Kirken har spilt en vesentlig rolle i oppbygging av dagens velferdsstat. I middelalderen var det klostrenes og kirkenes ansvar å drive omsorg for syke og fattige. Trondhjems Hospital er et levende eksempel på dette, et hospital som har vært i kontinuerlig drift siden 1277, og som ble etablert som et Mariahospital allerede på 1100-tallet. Hospitalet er Norges eldste helseinstitusjon, men samarbeider i dag nært med Trondheim kommune gjennom en egen driftsavtale (Trondhjems Hospital).

Med reformasjonen i 1536 kom et paradigmeskifte, der Luthersk lære om det allmenne kall fikk stor betydning. Denne innebar at ethvert menneske lever i sitt gudgitte kall i den situasjon eller det yrke som vedkommende er i eller utfører. Teologisk betyr dette at alle mennesker gjør en tjeneste for Gud i dette kallet uansett hvilken oppgave som utføres. Det spiller ingen rolle om man er prest, diakon, håndverker, eller bonde. Dette gjelder også ulike institusjoner i samfunnet. Alle tjener Gud på sin måte, i sitt kall og på sitt sted. Dette er det sentrale i Luthers lære om det "almenne prestedømme". I lys av denne tolkningen har også enhver virksomhet utenfor Kirken del i det kristne kall (Wyller 1999:198).

Omsorgen for fattige og syke fikk derfor ingen høyere posisjon enn det å være snekker, bonde eller vertshuseier. Det ble derfor like "kristelig" at allmuen og borgerne tok et ansvar for omsorgen for de fattige (Wyller 1999:170).

Samfunnet ble satt betydelig tilbake når det gjaldt omsorg og velferd når reformasjonen avskaffet de kirkelige institusjonene. Siden 1536 har Norge vært preget av en sterk offentlig styring av omsorgen for de fattige og syke. Kongen og staten, overtok styringen av kirken, og gjorde kirkens embetsmenn til statlige embetsmenn. Disse fikk i oppgave å ivareta og utvikle de omsorgsoppgavene som samfunnet trengte. I en Kirkeordinans av 1607 utsendt av kong Christian IV ble det fastslått at omsorgen for de syke, fattige og trengende skulle være offentlig og alment ansvar (Wyller 1999:182).

En kan dermed trekke klare forbindelser mellom reformasjonen og utviklingen av den norske sosial- og velferdsstaten i vårt århundre. Her har den lutherske teologien og diakonien vært en viktig pådriver for modernisering av det norske samfunnet (Wyller 1999:170).

Den danske politologen Tim Knudsen hevder at de lutherske kirkene har spilt en vesentlig rolle for utviklingen av den moderne statsdannelsen, både i Danmark og i resten av Norden. Han begrunner det i at de geistlige bidro aktivt til å sikre staten kontroll og myndighet i hundreårene etter reformasjonen. Kongen sikret seg kontroll gjennom de forordninger som ble formidlet gjennom prestene og Kirken ut til folket. Prestene fikk ansvar for både fødselsregistrering, oppbygging av skolesystemet, og omsorgen for fattige og syke (Wyller 1999: 170-208).

På denne måten ble det vanskelig å skille mellom den statlige og den kirkelige omsorgsfunksjonen. Først på 1800-tallet ble det statlige embetsverk og byråkrati utvidet og omsorgsoppgavene forsvant gradvis ut av de kirkelige embetsmennenes hender, men prestene satt i fattigkommisjonene helt fram til begynnelsen av 1900-tallet (Christoffersen 1999:237).

Utover 1800 tallet ble den offentlige omsorgen, som ble ivaretatt av presteskapet, møtt med kritikk om at den var kald og upersonlig, for lite vekt på det personlige ansvaret, og for lite engasjert i livet til de mennesker som hadde det aller mest vanskelig. Det vokste frem en kristelig moderniseringskritikk som bestod av en ny pietistisk-kristelig tenkning, og som bidro til at det utviklet seg en ny forståelse av kall og tjeneste. Omsorgen på den tiden var sterkt preget av kristen målsetting og mest mulig kristen forkynnelse. Diakonibevegelsens framvekst på slutten av 1800-tallet hadde sitt utspring i de sosialt engasjerte vekkelsene, og fikk en viktig rolle i fornyelse av den offentlige omsorgspraksisen. Den nye diakonien innførte barmhjertighet og kristen nestekjærlighet som viktige prinsipper i omsorgsarbeidet (Wyller 1999:170-208).

Denne bevegelsen var ikke tilfreds med vektleggingen på det allmenne i diakonien, og anerkjente bare sin egen omsorgspraksis som ”kristelig”. Dette var utgangspunktet for fremveksten av nye fellesskap og institusjoner som ble startet opp som en motvekt til den offentlige omsorgen mot slutten av 1800-tallet. En rekke diakonale stiftelser startet utdanning av helsepersonell og fikk på den måten innført nye verdier og en ny praksis i den offentlige omsorgen. I tillegg startet de diakonale stiftelsene egne sykehus og omsorgsinstitusjoner som

en parallell til det offentlige. De skulle bli en alternativ kirke, en alternativ omsorg og en alternativ politikk. Fortsatt den dag i dag ser vi at mange av de diakonale sykehusene og rusinstitusjonene inngår på en naturlig måte i det totale offentlige helse- og omsorgstilbudet (Wyller 1999:170-208).

Men veien fram til dagens samarbeid mellom Kirke og offentlig forvaltning har ikke vært uten konflikter. Den sosialt engasjerte vekkelsen ønsket å utvikle en såkalt "Gudsrike-stat". Gisle Johnson stod for en slik tenkning og ville sivilisere en hel nasjon med basis i kristentroens rett og derfor skulle denne siviliseringen skje på alle områder, først og fremst i staten – og deretter i fattigomsorgen og sykehusene. Parallelt med denne vekkelsen vokste arbeiderbevegelsen fram. Sammen med radikale grupper i det liberale borgerskapet vokste presset om å etablere den sekulære norske velferdsstaten fram (Wyller 1999:196).

Den statlige sosialpolitikken ble styrt av Kirkedepartementet helt fram til Sosialdepartementet ble opprettet i 1913. Dette ble et paradigmeskifte rent ideologisk. En overføring av det moralske ansvaret fra den kristelige/kirkelige diakoni til den allmenne statlige. Staten tok igjen et større ansvar for omsorgen for fattige og syke. Det ble gradvis en endring fra barmhjertighetsbasert omsorg utøvd av de kristelige, til en mer rettighetsbasert omsorg som alle i befolkningen kunne nyte godt av. Den voksende arbeiderbevegelsen reagerte sterkt mot den pietistisk-kristelige bevegelsen som hevdet at nød og fattigdom kom av det moralske forfallet. Sosialistene mente at årsaken til nød og fattigdom lå i sosiale forhold, og det skulle derfor ikke være snakk om verdig eller uverdige trengende (Wyller 1999:196, 197).

Utviklingen fra barmhjertighet til rettighet kan sies å være et fremskritt også rent teologisk og ut fra Luthersk kallstanke. Rettighetstenkningen og velferdsstaten plasserer ansvaret for menneskets verdighet hos andre enn den nødlidende selv. I velferdsstaten er det samfunnets kall å ivareta enkeltmenneskets verdighet på best mulig måte. Dette vil igjen føre til at enkeltmennesket avlastes for skammen over selv ikke å klare å mestre livet.

Rettighetsprinsippet kan på den måten være med på styrke enkeltmenneskets identitet og selvbilde (Wyller 1999:199).

Utover 1900 tallet ble det i Kristiania tross kritikk fra de mest radikale sosialdemokratene, etablert et delt samarbeid/ansvar mellom de kommunale myndigheter og Menighetens Fellesutvalg for eldreomsorgen. Menighetenes Fellesutvalg fikk ansvar for gamlehjem, mens

kommunen fikk ansvar for sykehjemmene. Langt inn i etterkrigstiden har det vært et samspill mellom kommunal og kirkelig eldreomsorg i Oslo (Wyller 1999:198).

### **3.3. Verdigrunnlag og etiske utfordringer for å dekke brukernes behov**

#### **3.3.1. Brukernes rett til helsehjelp, organisering av helsetjenester, og helsepersonellens helhetlige ansvar**

Ved gjennomføring av en slik samarbeidsavtale der handlingen er å møte et annet menneske, være noe for dette mennesket, og dekke et behov som dette mennesket har uttrykt, medfører noen etiske utfordringer hos den som skal yte tjenesten. Både hos kommunens og kirkens representanter.

I hht til Lov om helsetjenesten i kommunene slås det fast at alle har rett til nødvendig helsehjelp i den kommunen der han eller hun bor eller midlertidig oppholder seg. Helsetjenestens formål er å *fremme folkehelse, trivsel og gode sosiale og miljømessige forhold, og søke å forebygge og behandle sykdom, skade eller lyte*. Den skal spre opplysning om og øke interessen for hva den enkelte selv og allmenheten kan gjøre for å fremme sin egen trivsel og sunnhet og folkehelsen (LOV 1982-11-19 nr 66: Lov om helsetjenesten i kommunene).

I NOU 1999: 2, Livshjelp slås det fast at menneskets grunnleggende behov skal være utgangspunkt for samfunnets organisering av helsetjenester. Helserelatert livskvalitet bringer inn både fysiske, psykiske, sosiale og eksistensielle/åndelige dimensjoner. Disse og mange andre faktorer illustrerer behovet for individualisert behandling, pleie og omsorg for å oppnå best mulig livskvalitet for pasienten og familien. Helsepersonellens helhetlige ansvar ligger i utgangspunktet å ivareta både de fysiske, psykiske, sosiale og eksistensielle behovene til pasientene, jfr Verdens Helseorganisasjon (NOU 1999: 2 Livshjelp).

Samarbeidsavtalen bygger på en felles erkjennelse at det enkelte menneske har rett til en helhetlig omsorg og pleie. Det foretas en ansvarsfordeling mellom kommunen på den ene siden og Den norske kirke på den andre. Kommunen har et ansvar for å dekke grunnleggende behov hos brukerne innenfor områdene helsetjenester, pleie og omsorgstjenester, mens Den norske kirke har et ansvar for å ivareta åndelige og eksistensielle behov hos sine medlemmer og stimulere til utfoldelse av nestekjærighet og omsorg.

I avtaleteksten presiseres det imidlertid at det for kommunen vil være nødvendig å legge til rette for at den helhetlige omsorg og pleie også inkluderer at den enkelte får dekket sine åndelige og eksistensielle behov, og her nevnes eksempelvis besøk, samtale og sjelesorg, andakter og gudstjenester, nattverd til syke. Det er i avtalen underforstått at disse tjenestene skal ytes av Den norske kirke, selv om ansvaret for den helhetlige omsorgen ligger hos helsepersonellet. Den norske kirke får i avtaleteksten ansvar for at kirkens tjenester når ut til brukerne og økt fokus på behovet for nestekjærlighet og omsorg.

### **3.3.2. Verdisyn**

Først og fremst er det vårt menneskesyn som er avgjørende for hvordan vi møter andre mennesker. Dernest kommer de ulike profesjonenes etiske retningslinjer. Til sist kommer de enkelte organisasjoners faglige verdier for utøvelse av omsorg, samt lover og regler for yrkesutøvelsen. Det er ikke i avtalen presisert hvilket verdisyn som skal ligge til grunn for tolkning og utøvelse av avtalen. Således vil det være opp til de ulike profesjonene å legge til grunn sitt menneskesyn, etiske retningslinjer og faglige verdier.

Førsteamanuensis, dr art, Lars Johan Materstvedt, Filosofisk institutt, NTNU har sammenholdt en rekke ulike menneskesyn/verdisyn, og kommet fram til en formulering som han mener det bortimot er enighet om i vårt samfunn uavhengig av politisk, religiøst, eller ikke-religiøst ståsted:

”Den medisinske utvikling har gitt opphav til en rekke grunnleggende, etiske problemstillinger som helsearbeidere tvinges til å ta stilling til, både i teori og praksis. Både stilt overfor den premature og den dødssyke støter helsearbeideren på den antakelig mest grunnleggende verdi i vår kultur: Menneskets absolutte verdi – eller omvendt formulert: menneskets ukrenkelighet (doktrine om livets hellighet). Dette er en verdi som går på tvers av religiøse og ikke religiøse (humanistisk) livssyn og moraloppfatninger, i så stor grad at en kan hevde at det er bortimot enighet om denne verdien i vårt samfunn” (NOU1999: 2 Livshjelp).

Dette er et viktig verdigrunnlag som kan ligge til grunn for samarbeidet mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim by i tolkning og utøvelsen av samarbeidsavtalen.

### **3.3.3. Etiske utfordringer**

Knud E Løgstrup viser i boken Den etiske fordring til det etiske kravet som stilles oss. Han sier: Du har ansvar for det av din nestes liv som du har i dine hender. Løgstrup er opptatt av at det i mellommenneskelige møter opptrer livsytringer eller fenomener. Sentrale livsytringer er nestekjærlighet, tillit og håp, livsytringer som kan realiseres i møte mellom den som yter

helhetlig omsorg og den som mottar denne. Spesielt i forhold til å ivareta den åndelige eller eksistensielle dimensjon av livskvalitet, kan disse tre livsytringene løftes fram i møtet med omsorgsmottakeren. Spesielt i livets slutfase vil de fleste mennesker være opptatt av eksistensielle og/eller åndelige spørsmål. I slike situasjoner er det viktig å løfte fram håpet (Storeng 2006).

Det fremkommer ikke av Lov om helsetjenesten i kommunene (1982) hvordan omsorgen skal utøves verken for hjemmeboende eldre eller for de som trenger pleie og omsorg i institusjon. En må derfor gå til andre offentlige dokumenter.

Lov om pasientrettigheter skal bidra til å sikre befolkningen lik tilgang på helsehjelp av god kvalitet ved å gi pasienter rettigheter overfor helsetjenesten. Lovens bestemmelser skal bidra til å fremme tillitsforholdet mellom pasient og helsetjeneste og ivareta *respekten for den enkelte pasients liv, integritet og menneskeverd* (Lov 1999-07-02 nr 63: Lov om pasientrettigheter, Pasientrettighetsloven).

Helsepersonellovens formål er å bidra til sikkerhet for pasienter og kvalitet i helsetjenesten samt tillit til helsepersonell og helsetjeneste. Denne loven pålegger helsepersonell å utføre sitt arbeid i samsvar med de krav til *faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp* som kan forventes ut fra helsepersonellets kvalifikasjoner, arbeidets karakter og situasjonen for øvrig (LOV 1999-07-02 nr 64: Lov om helsepersonell m.v., Helsepersonelloven).

Den nasjonale strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten 2005-2015 sier at *god kvalitet innebærer at brukeren og pasienten blir sett og tatt på alvor* (Helsedirektoratet, 2005).

Kirkens utgangspunkt i denne sammenhengen finner en i dokumentet ”Den norske kirkes identitet og oppdrag” som ble vedtatt på Kirkemøtet i 2004, der det står at Den norske kirke skal være *en tjenende kirke, et diakonalt fellesskap der mennesker gir omsorg og finner omsorg*. I Diakoniplan for Den norske kirke, heter det at:

Kirkens diakoni springer ut av kirkens identitet og oppdrag. Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet.

For både prester og diakoner gjelder egne tjenesteordninger de skal følge. I henhold til tjenesteordningen for menighetsprester § 2, skal presten:

Forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved bla å utøve sjelesorg og veiledning, ...reise i soknebud og også ellers besøke syke.

I tjenesteordningen for diakoner i Den norske kirke § 2 heter det at

Kirkens diakonale tjeneste har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød.

I retningslinjer for kateketens og diakonens gudstjenestelige funksjoner, pkt. 3.2.1, er diakoner gitt generell adgang til å forrette nattverd i forbindelse med soknebud.

### **3.3.4. Diakonien som kritisk røst**

Wyller hevder at dagens debatt om velferdsstatens kvaliteter og mangler er en moderne videreføring av den omsorgskritikk som vokste frem i de diakonale bevegelser på slutten av 1800-tallet. Wyller hevder videre at den ikke er mindre teologisk betydningsfull for det, og mener det også er teologisk relevant å stille kritiske spørsmål dersom bestemte grupper eller individer faller utenfor den omsorgen som til enhver tid tilbys i samfunnet. Wyller sier videre:

Både den gang og nå er fokus siktet mot de etiske kvaliteter som preger all omsorg, uavhengig om den foregår i kirken eller i den sekulære offentlighet. På denne bakgrunn er diakoni og diakonal praksis del av den allmenne diskusjon om kvalitative forhold i fremveksten av det moderne Norge. Når den spesifikt kirkelige diakoni utvikler bestemte omsorgsformer eller særskilte kirkelige institusjoner, skjer det som regel alltid med et sideblikk til mangler og tilkortkommenheter i det offentlige. Og når kritikken av velferdsstaten reises i det offentlige, skjer det som regel med bakgrunn i relevante etiske standarder som teologien ofte anerkjenner. Derfor er kirkens diakoni et område som må diskuteres i sammenheng med den generelle debatten om modernitet og velferdsstat (Wyller 1999:172).

Wyller holder her diakoni fram som et aktuelt fagområde som har stor betydning for korreksjon og utvikling av fremtidens velferdsstat. Han sier at det er viktig for diakonien å stille seg kritisk til visse former for omsorg som nettopp kan kritiseres for å ha lagt for liten vekt på det personlige og inderlige i utøvelsen av omsorgen (Wyller 1999:200).

Diakonien vil også kunne være en kritisk røst i forhold til om den omsorgen som gis ikke er helhetlig, det vil si hvis den offentlige omsorgen ikke ivaretar alle de 4 dimensjonene som Verdens Helseorganisasjon legger i livskvalitet som bringer inn både fysiske, psykiske, sosiale og eksistensielle/åndelige dimensjoner. Disse og mange andre faktorer illustrerer



behovet for individualisert behandling, pleie og omsorg for å oppnå best mulig livskvalitet for pasienten og familien (NOU 1999: 2 Livshjelp).

### **3.4. Interorganisatoriske relasjoner**

#### **3.4.1. Samarbeid på tvers av organisasjoner – interorganisatoriske relasjoner**

Den offentlige sektors dilemma er at etterspørselen etter offentlige tjenester og kompetanse er økende samtidig som det er et sterkt press på budsjettnedskjæringer og *rasjonalisering*. Den offentlige sektor er nasjonaløkonomisk sett i ferd med å nå taket, samtidig med at det er kø av nye utfordringer. Det er et press på offentlig sektor i retning av styrket kapasitet og kompetanse. Dette fører til at det er et behov for *kapabilitetsutvikling*, som innebærer utvikling av både kompetanse og kapasitet slik at virksomheten blir i stand til å mestre oppgavene (Knudsen 2004:20).

Disse utfordringene stiller krav til fleksible løsninger der kommunal sektor må vurdere om en også bør inngå samarbeid med private eller ideelle aktører, eller den frivillige sektor. Et slikt samarbeid eller samhandling, kalles i faglitteraturen interorganisatorisk koordinering. For å skille mellom koordinering (samordning) og kooperasjon (samarbeid) definerer Mulford og Rogers (1982) koordinering som *”en prosess hvorved to eller flere organisasjoner skaper /braker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø”*. De ser koordinering som mer formalisert enn samarbeid, med vekt på felles målsettinger, betydelig ressursinnsats, og trussel mot enhetens autonomi (Knudsen 2004:24).

Eksempel på slikt samarbeid i Trondheim kommune er samarbeidsavtalene som kommunen har inngått med bla Kirkens Bymisjon, Den norske kirke, og Frivillighetssentralene.

Når det gjelder begrepet ”samhandling”, så bruker Knudsen dette begrepet synonymt med ordet transaksjon i den forstand at ytelse utveksles mot motytelse. Det blir derfor interessant å studere denne samhandlingen eller transaksjonen. Det kan dreie seg om bytte av varer og tjenester, eller kjøp og salg av varer, utføre et arbeid og motta lønn, og til sist bidra med hjelp og deretter motta anerkjennelse og takk. ”Alle former for interorganisatorisk koordinering har som siktemål å effektivisere strømmen av transaksjoner” (Knudsen 2004:24-25).

Med koordinering eller samordning mener man styring med strømmen av transaksjonene. Koordineringen kan styres av en overordnet enhet eller av partene selv. Dette bør avtales mellom partene, og formaliseres. Med *interorganisatorisk* menes samarbeid mellom institusjonelt atskilte virksomheter, mens *intraorganisatorisk* er samarbeid mellom avdelinger innenfor samme enhet (Knudsen 2004:25).

Begrepet samarbeid kan iflg Knudsen ha en dobbelt betydning, der samarbeid på den ene siden er en serie av transaksjoner, der motytelse vurderes for serien under ett, eller hver for seg. På den andre siden kan ordet samarbeid innebære at selvstendige organisasjoner kan *”justere sin atferd og politikk, slik at samhandlingen kan skje rasjonelt, uten konkurranse og konflikt, og med best mulig ressursutnyttelse og best mulig ytelse totalt sett.”* Knudsen skiller derfor mellom betingelser for samarbeid, samarbeidsevne, og samarbeid som resulterende koordineringsform. Innenfor samarbeid skiller det ofte mellom de to perspektivene; *Utvekslingsperspektivet og mandatperspektivet* (Knudsen 2004:26).

#### **3.4.1.1. Utvekslingsperspektivet**

Det mest sentrale perspektivet på interorganisatorisk koordinering har vært *Utvekslingsperspektivet*. Sentralt i utvekslingsperspektivet er at koordinering skjer uten ordre ovenfra, og at *organisasjonene i erkjennelse av gjensidig avhengighet, og ut fra ønske om å realisere sine mål, vil søke å komme fram til enighet om en fornuftig oppgavefordeling*, eller sagt med andre ord *at partene har noe å gi samtidig som de har behov for å ta i mot* (Knudsen 2004:26, 27 og 32).

Knudsen understreker videre at et interorganisatorisk samarbeid avhenger ikke bare av partenes evne og positive innstilling til samarbeid, men også av overordnede politiske og økonomiske rammebetingelser (Knudsen, 2004:27). Dette gir grunnlag for interessante problemstillinger når en skal forske på slike samarbeidsrelasjoner.

To samarbeidende organisasjoner kan ha ulike interessefelter med ulike mål, instruksjer, regelverk m.v., og ha ulike hovedoppgaver eller domener. Benson (1975) setter opp fire delmål som er generelle for de fleste organisasjoner, og som kan bestemme organisasjonens interesser og strategier, og som faktisk kan innvirke på kvaliteten av samarbeidet:

- Ønsker å utføre sine oppgaver uten innblanding utenfra. Prestisje i å lykkes som gir fortsatt ressurstilgang og nye oppgaver.

- Ønsker å holde på oppgaven som organisasjonen er alene om i sitt område, og dersom andre skal utføre samme oppgave, ønsker man å ha kontrollen i egen institusjon.
- Ønsker jevn flyt av ressurser og jevn pågang av oppgaver.
- Ønsker å forsvare og beskytte egne prinsipper for oppgaveløsning, eks egne behandlingsopplegg, metoder, verktøy (Knudsen 2004:28-29).

Dette viser at organisasjoner i utgangspunktet ønsker å være autonome, og uavhengige. Knudsen skriver at organisasjoner i egen interesse vil forsøke å unngå samarbeid og interorganisatoriske forhold som gir økt avhengighet (Knudsen 2004:29), men at organisasjoner på grunn av økt ressursknapphet, underbemanning, manglende spesialkompetanse og behov for differensiering av tjenestene kan bli tvunget til å løse oppgavene gjennom interorganisatorisk samhandling, selv om dette medfører avhengighet. ”Det å vise at man får til samarbeid kan også være et politisk pluss i seg selv” (Knudsen 2004:29).

”Evnen til å få gjennomslag for sine interesser i nettverket er en funksjon av enhetenes makt og av deres strategiske posisjon i nettverket” (Knudsen 2004:30). Ofte knyttes makt til den aktør i samarbeidet som har mulighet til å påvirke ressurstilgangen til oppgaveløsningen. ”samarbeid som ikke innebærer en viss grad av gjensidighet, vil snart bli den enes dominans av den andre.” Det er derfor nødvendig at overordnet myndighet sørger for at hver organisasjon har et visst minimum av ressurstilgang og forhandlingsposisjon. Det kan forståelig nok oppstå konfliktsituasjoner i slike relasjoner, og faren for konflikt er størst når det er: ubalanse i maktforhold mellom organisasjonene, og uklarhet og manglende enhetlig opplegg for budsjettbehandling på høyere plan (Knudsen 2004:31).

I samarbeid der den ene parten er avhengig av den andre (unilateral avhengighet), vil den avhengige parten bli styrt av den andre. Den avhengige parten vil søke å unngå dette forholdet, men må allikevel akseptere det så lenge det ikke finnes noe alternativ (Knudsen 2004:32).

Den gunstigste form for samarbeid er når organisasjonene står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre gjennom delvis overlappende oppgaver og mål (Knudsen 2004:32). Et eksempel på dette er i det *intraorganisatoriske* samarbeidet innenfor Kirken, der de to organisatoriske virksomhetene Kirkelig Fellestråd og Nidaros Biskop er gjensidig avhengige av hverandre gjennom overlappende mål.

Resursene får de fra to ulike kilder. Bispekontoret får tildelt sine ressurser over statsbudsjettet, mens Kirkelig fellesråd får sine ressurser over kommunebudsjettet. Slik sett kan en tenke seg at Kirkelig fellesråd står i et større avhengighetsforhold til Trondheim kommune, enn hva Nidaros Biskop gjør i forhold til kommunen. Og om utveksling av tjenester og transaksjoner aksepteres ulikt i de to kirkelige organisasjonene.

#### **3.4.1.2. Mandatperspektivet**

Når en overordnet instans gir ordre om samhandling mellom enheter på et lavere nivå, kalles det mandatperspektivet. Det typiske eksemplet på mandatperspektivet er når høyere myndighet ser behov og mulighet for en forbedring gjennom økt koordinering og samarbeid. Initiativet til samarbeid kan også komme fra instanser som ikke har noe juridisk mandat, og heller ikke er en selvskreven lederstatus i nettverket. ”I slike tilfeller vil sannsynligheten for å lykkes være sterkt avhengig av at koordinatoren har en sterk nok maktposisjon, enten i kraft av ressursgrunnlag” eller ut fra evne til å lede samhandlingen i relasjonene (Knudsen 2004:38). Koordinering kan enten skje som resultat av et overordnet selvstendig initiativ eller etter initiativ utenfra eller fra en underordnet enhet (Knudsen 2004:37).

Mandatperspektivet kan også være en forlengelse av utvekslingsperspektivet, i den forstand at autoritet er en ressurs som enhetene konkurrerer om for å oppnå høyere grad av kontroll i forhold til sine omgivelser.

#### **3.4.2. Samarbeid og nettverk**

Som første steg i interorganisatorisk analyse er det viktig å kartlegge hvilke organisasjoner som har etablert et samarbeid og hva som binder de sammen, evt hva som burde binde de sammen. For eksempel kan dette være felles verdier, normer, mandat, mål, oppgaver, brukere, autoritet og styring.

Mitchell (1969) identifiserte tre slike nettverkstyper:

- Utvekslingsnettverk – for strømmer av ressurser
- Kommunikasjonsnettverk – for strømmer av informasjon
- Sosiale nettverk – for strømmer av følelser og meninger (Knudsen 2004:39).

I denne modellen bringer Knudsen inn enda et element ved å stille spørsmål om en kan sette mål for potensiell ressursutveksling, potensielle informasjonsstrømmer og potensielle positive holdninger, og at de tre overnevnte punktene gjensidig kan påvirke hverandre og skape

potensielle mulige transaksjoner eller samarbeid. Eksempelvis, dersom det sosiale nettverket fungerer mellom organisasjoner, kan det påvirke deltageres lyst til videre samarbeid og dermed potensielle nye samarbeidsformer. Her kan en tenke seg at innovasjon og kreativitet er større i trygge og sosiale nettverk enn i mer formelle og rigide strukturer (Knudsen 2004:39).

### **3.4.3. Premisser for samarbeid:**

Knudsen nevner tre ulike premisser for samarbeid:

- Domenekompatibilitet: Delvis overlappende domene og mulighet for samarbeidsgevinster. Samarbeidet må være nyttig ut fra fordelingen av oppgaver mellom de forskjellige enhetene. Eksempelvis enheter som kan utfylle og utnytte hverandres kompetanser kan samarbeide for å gi innbyggerne en mer helhetlig tjeneste.
- Ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet: At partene har kompatible ideologier og kvalitetsmessige prinsipper og standarder. Profesjonskompatibilitet nevnes i denne sammenhengen
- Mandatkompatibilitet: At makt og oppgavefordelingen er regulert eller formalisert enten ved en felles styrende enhet med autoritet, eller juridisk bindende direktiver eksempelvis regulert gjennom en samarbeidsavtale (Knudsen 2004).

### **3.4.4. Kontekst**

Alle organisasjoner er preget av sin ”kontekst” som kjennetegnes gjennom felles kultur, verdinormer, språk, og atferdsmønster. Når flere organisasjoner skal samarbeide, blir disse elementene utfordret, og da kan en organisasjon skjerme seg mot impulser utenfra som utfordrer allerede etablerte praksis. Vi kan si at hver organisasjon preges av en kontekst, og må også forstås ut i fra konteksten. Et eksempel på dette er at Kirkens kontekst kan forstås ut i fra flere perspektiv, både et kirkehistorisk, teologisk, religionssosiologisk, religionspsykologisk, organisasjonsmessig, ekleziologisk, og diakonalt. Kirken er preget av sine verdinormer, sitt språk, atferdsmønstre, maktstrukturer, og kommunikasjonsformer som er helt annerledes enn hva vi ser i den offentlige sektor som Kirken samhandler med.

Gjennom tilnærmingen *interorganisatorisk* koordinering eller nettverksbygging fokuserer man mindre på forskjellene og de indre organisasjonsmessige anliggender, og har heller mer fokus på forbindelseslinjer og samspill mellom organisasjoner. Knudsen anser tillit mellom partene og muligheten for reell nytte av samarbeid som de avgjørende komponentene i interorganisatoriske relasjoner:

Hvis man ikke har, eller klarer å opprette et tillitsforhold, kan samarbeid ofte være en kostbar, ineffektiv og kjedelig affære. Og hvis man ikke har noen reell nytte av samarbeidet, er det bortkastet. I praksis er det den enkelte enhets evne til å samhandle med andre ut fra disse premissene som er avgjørende. Vi skal også understreke at selv om samarbeid i begynnelsen kan medføre mer konflikt enn gevinst, utelukker ikke dette at tillit etter hvert kan bygges opp. Likedan bør vi være oppmerksom på muligheten for at partene oppfatter samarbeidet som brysomt, men at klienten og brukere av tjenesten likevel kan ha fordeler av det (Knudsen 2004:24).

### **3.5. *Betraktninger omkring fenomenet "implementering"***

Både Kirken og kommunen er kunnskapsorganisasjoner, og er preget av å være i stadig endring gjennom krav om iverksettelse av nye reformer, planer og direktiver og ikke minst politiske visjoner. For Kirkens vedkommende har det de siste årene vært satt i gang ulike reformprogram som eksvis: reform for trosopplæring, reform for gudstjenester, ny plan for diakoni, reform og fornyelsesarbeid som retter seg mot de økonomiske, strukturelle og forvaltningsmessige rammene for kirkens arbeid, eller endring av forholdet til Staten osv. For kommunens vedkommende kan det være reformer i skolene, innføring av individuell plan i helse- og velferd, iverksettelse av nye planer for ulike virksomhetsområder, program for å redusere sykefravær, eller tiltak for å bedre arbeidsmiljøet.

Begrepet implementering fokuserer på hvordan slike planer, tiltak og/eller programmer omsettes til praktisk arbeid. Implementering vil i så måte innebære både å gjøre ting i tillegg til det man allerede gjør, og andre ting enn det man til nå har gjort (Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, Helland, 2006).

#### **3.5.1. Implementeringsprosessen**

Nyere forskning tar til orde for at det er nødvendig for en organisasjon å vurdere sin egen organisatoriske forutsetning for å implementere nye planer, program eller tiltak (Elias et al. 2003; Mihailic et al. 2004). Dette kalles gjerne å kartlegge organisasjonens villighet eller "readiness" for endring, og fremhever at denne typen analyse er helt nødvendig i forkant av en implementering for å sikre at implementeringen skal lykkes. Videre er det viktig at organisasjonen har en struktur som gjør det mulig å iverksette det nye (Elias et al. 2003) (Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, Helland, 2006).

Implementering av offentlig politikk blir tradisjonelt beskrevet ved hjelp av en to-fasemodell, der endringen utformes på et høyt politisk eller administrativt nivå, for deretter å iverksettes

gjennom aktører på et lavere nivå. Dette perspektiv kalles Top-Down (Hill&Hupe). Modellen har vært utsatt for massiv forskningsmessig kritikk, men lever fortsatt videre som et ideal i såvel offentlig som privat sektor (Hill, Michael & Hupe, Peter L, 2009).

### **3.5.2. Faktorer som påvirker implementering**

Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, og Helland presenterer at det innenfor forskning på implementeringsfeltet er det avdekket mange faktorer som kan påvirke slike implementerings- eller endringsprosesser (Elias et al. 2003; Fullan 1992; Mihailic et al. 2004).

Sentrale faktorer er knyttet til organisasjonens forutsetninger for implementering, om det for eksempel er

- Foretatt en analyse av organisasjonens behov
- Aktiv og støttende ledelse i organisasjonen
- Tilstutning og oppslutning fra personalet om å arbeide med det aktuelle programmet/ tiltaket.
- Gjennomført opplæring i bruken av programmet/tiltaket, dets innhold og oppbygning (Fagan og Mihailic 2003).

Også faktorer knyttet til selve iverksettelsen av det ”nye” og hvordan det ”nye” integreres i organisasjonens virksomhet som helhet gjennom målsettinger og planer, har avgjørende betydning. (Gager og Elias 1997; Hatch 2000), (Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, Helland, 2006).

Slike organisatoriske forutsetninger handler altså om å analysere organisasjonens behov, sikre tilslutning fra de ansatte, ha en aktiv ledelse og vurdere muligheten for å forankre og integrere det nye i planer og målsettinger. Og sist, men ikke minst, er det viktig å tildele nødvendige ressurser for å støtte oppunder de målsettinger en ønsker å oppnå gjennom implementeringen av de nye planene, programmene eller tiltakene.

### **3.5.3. Implementering og kontinuitet**

I rapporten fra forskergrupper oppnevnt av Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet, 2006, vedrørende forebyggende innsatser i skolen heter det at:

Flere studier viser at implementering av programmer og tiltak har størst forutsetning for å lykkes dersom de støttes og oppmuntres av ledelsen. Lederskap viser seg gjennom prioriteringer, ressursbruk, planer og sosial støtte (Fullan 2001; Hubermann og Miles 1984; Larsen 2005; Mihalic et al 2004), (Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rørnes Karin (red) 2006).

Fullan (1992) og Larsen (2005) fremhever at det er viktig at enhetsleder fungerer som både leder og administrator dersom de skal lykkes med en implementeringsprosess. Likeså kan det være viktig at deler av det administrative apparatet i kommunen deltar aktivt i forhold til nye programmer og tiltak ved selv å skaffe seg gjennomgående kunnskaper om programmet/tiltaket. Dette for å kunne være bedre i stand til å fungere som støttespiller i en implementeringsprosess (Dusenbury et al. 2003). Og det som etterspørres fra kommunen, får også høyere prioritet i den enkelte organisasjonen (Lamer og Hauge 2005), (Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rørnes Karin (red) 2006).

Personalets tilslutning er helt nødvendig for å oppnå suksess med implementeringen, men for personalet er det viktig at de opplever at de har behov for programmet som introduseres (Fullan 1992; Viig og Wold 2003), (Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rørnes Karin (red) 2006).

En viktig forutsetning for å lykkes med en implementeringsprosess vil derfor være at en i felleskap har gjort eksplisitt og avklart både hva en ønsker å oppnå, og hvorfor en ønsker dette (Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rørnes Karin (red) 2006).

I denne sammenheng peker flere studier i skolesektoren spesielt på lærernes verdier som en viktig påvirkningsfaktor i deres vurderinger av nye tiltak, og at programmer/tiltak har best forutsetning for å bli tatt i bruk dersom de samsvarer med lærernes eget verdigrunnlag og læringssyn (Hubermann og Miles 1984; Hacker og Tenent 2002; Husu 2002). Slike verdier kan komme til uttrykk gjennom ideologier, læringsteorier, oppdragelsesteorier og offisielle mål. Ved gjennomføring av endringer vil ofte individuelle verdier komme til uttrykk, og de kan være med på å skape konflikter rundt mål og normer og gjøre det vanskelig å komme fram til enighet (Dahlin og Rolff 1991), (Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, Helland, 2006).

Det vil i denne masteroppgaven være interessant å undersøke om denne teorien også passer inn på helse- og velferdssektoren og innenfor Kirken.



### **3.5.4. Sammendrag av de generelle prinsippene og strategiene for implementering:**

En kan ut i fra overnevnte komme fram til noen generelle prinsipper og strategier for implementering (Bogsnes Larsen, Lamer, Mørch, Olweus, Helland, 2006) og (Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rørnes Karin (red) 2006):

- Definerings av behov og vurdering av de organisatoriske forutsetninger
  - Analyser organisasjonens behov
  - Aktiv støtte fra ledelsen
  - Sikre tilslutning fra personalet
  - Fordeling og prioritering av ressurser
  - Informere/engasjere brukerne
- Implementeringsfasen - gjennomføringen
  - Fokuserer på og tilrettelegger for arbeid over tid
    - Ledelsens rolle som tilrettelegger og oppfølger
    - Opplæring og kompetanseutvikling
    - Utvikle organisasjonens samarbeidskultur
    - Utvikling av felles forståelse i virksomhetens mål og planer
  - Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger
    - Programlojalitet
    - Lokale tilpasninger
- Evaluering og vedlikehold
  - Etablere interne evalueringsrutiner
    - Evaluere gjennomføringen
    - Evaluere effekter – virker det?
  - Opprettholde og videreføre læring
  - Opplæringsstrategier for nye ansatte
  - Etablere vedlikeholdsrutiner

### **3.6. Sammenfatning**

Jeg har i dette kapitlet beskrevet frivillig sektor, omtalt samhandling mellom offentlig og frivillig sektor, samt offentlig sektor og kirken både i en historisk og en samfunnsmessig sammenheng. Videre har jeg gått inn på verdigrunnlag og etiske utfordringer for å dekke brukernes behov. Jeg har også viet interorganisatoriske relasjoner oppmerksomhet, og omtalt relevant teori om dette tema, og til sist teori om implementering. I neste kapittel vil jeg gjennomgå det vitenskapsfilosofiske og metodiske grunnlag for den oppgaven.

## **4. Metodisk tilnærming – Vitenskapsfilosofisk grunnlag og gjennomføring**

### **4.1. Innledning**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg metodisk har tilnærmet meg implementeringsperspektivet på samarbeidsavtalen mellom Kirken og Trondheim kommune. Her vil jeg presentere forskningsmetoden som vil bli benyttet og begrunne valget av denne. Med forskningsmetode forstås ”en fremgangsmåte, et middel til å løse problemet og komme frem til ny kunnskap” (sosiologen Vilhelm Aubert 1972:196, i Everett og Furset, Univforl 2004). Det vil si hvilket middel som benyttes for å belyse problemstillingen og komme fram til ny kunnskap.

### **4.2. Valg av samfunnsvitenskapelig metode**

Forskningsmetoden jeg har valgt for denne masteroppgaven er en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Det er den kvantitative metode som vil bli viet størst oppmerksomhet i og med at det er en relativt omfattende spørreundersøkelse til 108 informanter.

I forkant av utarbeidelse av spørreskjemaet har valgt jeg å benytte kvalitativ metode feltarbeid som metode ved deltagelse på seminarer, fagdager, møtt sentrale personer i Trondheim kommune, innledende intervju med biskop Finn Wagle, og fungerende kirkeverge Jarle Jacobsen. Disse intervjuene ble benyttet til å gi meg nødvendig oversikt og innspill til emner for den kvantitative spørreundersøkelsen. På den måten kunne jeg være bedre i stand til å utforme spørsmål som er relevante for den problemstilling som skal undersøkes.

Videre har jeg benyttet dokumentanalyse som metode ved gjennomgang av avtaleteksten, lederavtaler, tjenesteordninger, stillingsinstrukser, overordnede statlige dokumenter, og politiske dokumenter, planer og vedtak.

På grunn av de begrensinger jeg står overfor som masterstudent med hensyn til tid og ressurser, har jeg i dette arbeidet vært nødt til å begrense utvalget av datakilder og metoder.

### **4.3. Forskningsetikk**

Et masteroppgavearbeid er underlagt de samme forskningsetiske retningslinjer som øvrig forskningsarbeid. Jeg har satt meg inn i de retningslinjer som gjelder og som er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Så

lenge jeg har benyttet mennesker som informasjonskilde, har jeg også satt meg inn i de lover og normer som garanterer personvern. Jeg har gjennom mitt arbeid vist respekt for individets frihet og selvbestemmelse.

Kvale viser til tre etiske regler for forskning på mennesker: ”*det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser*”(Kvale 1997: 65). Alle informanter og samarbeidspartnere har fått all informasjon som er nødvendig for å få en rimelig forståelse av prosjektet og målsetting for undersøkelsen. Alle informanter er informert om følgende ved utsendelse av spørreundersøkelsen:

- Innhentet informasjon vil bli holdt på et nøytralt nivå.
- Informasjon som fremkommer som resultat av undersøkelsen, og som gjelder forhold som ikke ligger innenfor denne oppgavens rammer vil det bli bevart taushet omkring.
- Det vil ikke bli identifisert enkeltpersoner i fremstilling av resultatene fra undersøkelsen.

Som masterstudent vil jeg overholde min forpliktelse til å gjøre forskningen allment tilgjengelig ved å tilbakeføre resultatene av undersøkelsen på en forståelig måte til de institusjonene som er involvert i masteroppgavearbeidet.

Etter avtale med veileder for denne masteroppgaven er det ikke søkt om samtykke verken hos den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), eller Personvernombudet for Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Dette fordi Diakonhjemmets høgskole på forhånd har innhentet de nødvendige godkjenninger for slike undersøkelser.

Siden dette arbeidet involverer Trondheim kommune og Kirken som selvstendige juridiske enheter med egne interesser for resultatet av arbeidet, vil jeg sørge for at forskningen ikke skal bli påvirket av ”oppdragsgivernes” interesser. Verken Kirkelig Fellesråd eller Nidaros Biskop har finansiert noe av arbeidet med oppgaven. Jeg har et ansettelsesforhold i Trondheim kommune, og ble innvilget permisjon i 40% stilling i en måned for å arbeide med denne oppgaven. Alt øvrig arbeid med oppgaven er utført på min fritid. Den tekniske støtten som har vært viktig for både utsendelse av spørreundersøkelsen i Questback, og sammenstilling av resultatene i SPSS i frekvenstabeller og grafer er blitt utført av en arbeidskollega i Trondheim kommune innenfor hans ordinære arbeidstid.

## **4.4. Et fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv**

### **4.4.1. Fenomenologisk perspektiv**

Kvalitative metoder bygger på teorier om menneskelig erfaring, også kalt fenomenologi, samt menneskelig fortolkning, som er den hermeneutiske tilnærmingen.

Ut i fra et fenomenologisk syn skal virkeligheten beskrives slik folk opplever og erfarer den. For meg som forsker betyr dette at jeg lar det som fremkommer gjennom kvalitative og kvantitative metoder i denne masteroppgaven fremstå slik det er og slik det erfares av mine informanter i den kontekst det fremtrer.

### **4.4.2. Hermeneutisk perspektiv**

Det kartlagte materialet i dette arbeidet vil også bli gjenstand for en hermeneutisk prosess – en fortolknings prosess. Dette innebærer at det kartlagte materialet fra spørreundersøkelsen vil bli fortolket i forhold til konteksten – den tid og sted der fenomenene oppstår. Hermeneutikk er læren om fortolkning av *meningsfylte fenomener; tekster, ytringar, symboler, handlingar, atferdsmønstre, normer, regler og verdier* (Gilje og Grimen 1993:142-170). Når jeg fortolker et meningsfylt fenomen vil en hermeneutisk forståelse bidra til å uttrykke fenomenets mening på en klarere og mer oversiktlig måte. I all vitenskap foregår det tolkning, men i samfunnsvitenskapen forholder man seg til en verden av meningsfylte fenomener som allerede er fortolket av andre forskere eller av aktørene selv.

Hermeneutisk forståelse innebærer videre at ethvert fenomen som tolkes kun er forståelig i den sammenhengen eller konteksten det forekommer. I fortolkningsprosessen settes fenomenet inn i den kontekst det forekommer, for så å kunne tolke meningen med fenomenet. Dette vil jeg legge vesentlig vekt på i denne masteroppgaven.

Den hermeneutiske sirkel er det viktigste begrepet innenfor hermeneutikken, og sier noe om relasjonene mellom det *meningsfulle fenomen som skal fortolkes, forforståelsen og konteksten* som fenomenet må fortolkes i. Den skisserer forståelsen som en *prosess*, som pendler fram og tilbake mellom enkeltoppgaver og deres sammenheng (Gilje og Grimen 1993:153).

Gjennom en hermeneutisk forståelse møter jeg verden som den fremstår og de ulike fenomenene på grunnlag av mine forutsetninger som jeg bringer med meg inn i fortolkningsprosessen.

Tyskeren Hans-Georg Gadamer kalte slike forutsetninger for *fordommer* eller *forforståelse*. *Forforståelsen* er helt nødvendig for at forståelse skal finne sted, og består av flere komponenter (Gilje og Grimen 1993:148):

- Språk og begreper
- Trosoppfatninger og forestillinger
- Individuelle personlige erfaringer

Som forsker vil jeg i denne oppgaven legge vekt på å være bevisst på at jeg bringer med meg disse elementene inn i tolkningsprosessen overfor de meningsfulle fenomenene. Jeg vil være oppmerksom på om noe av denne "*tause kunnskapen*" som filosofen Michael Polanyi kaller det vil påvirke min tolkning av de meningsfulle fenomenene. I tolkningsprosessen legger jeg vekt på å ha en mest mulig holistisk forforståelse av det som undersøkes, og være bevisst på elementene i min forforståelse bygger på hverandre og har en sammenheng. Som forsker er jeg klar over at forforståelsen er *reviderbar*, slik at jeg må være forberedt på å forandre min forforståelse i møtet med ulike fenomener og det som undersøkes (Iflg Gilje og Grimen 1993:151-161).

Jeg vil aldri kunne være helt sikker på at en har fått "*ny forståelse*" av uttalelser og besvarelser i et spørreskjema. Men som fortolker har jeg flere kriterier å støtte meg til for å avgjøre hvilke fortolkninger som er den beste. Begge de to kriteriene som her blir nevnt vil jeg anvende i fortolkningsprosessen av besvarelsene i spørreskjemaet (Gilje og Grimen 1993:161):

- *Det holistiske kriteriet* innebærer at det må være samsvar eller harmoni mellom fortolkningen av delene av en tekst og fortolkningen av helheten. Grunnlaget for forståelsen er det meningsfulle fenomenet slik det, isolert sett, foreligger.
- *Aktørkriteriet* innebærer at det må være samsvar mellom fortolkning av teksten og aktørens hensikter med å skrive teksten.

#### **4.5. Barmhjertighetsprinsippet**

Barmhjertighetsprinsippet vil bli fulgt i dette arbeidet. Dette innebærer at jeg som utgangspunkt for fortolkning, legger til grunn at informantene /respondentene stort sett tenker og handler fornuftig, og at de normalt har gode grunner for å gjøre det de gjør. Videre legger jeg til grunn at de personer, hvis handlinger og ytringer blir fortolket, blir satt i best mulig lys. Jeg vil legge et positivt menneskesyn til grunn for forskningsarbeidet.

Barmhjertighetsprinsippet er viktig både av moralske grunner, for å ivareta intellektuell

åpenhet, gir større forklaringskraft, og hjelper å skille mellom gode og dårlige fortolkninger (Gilje og Grimen:194).

## **4.6. Kvantitativ spørreundersøkelse**

### **4.6.1. Forberedelser**

I god tid før gjennomføring av spørreundersøkelsen henvendte jeg meg skriftlig til de tre avtalepartene; Kirkelig Fellestråd, Nidaros Biskop og Trondheim kommune for å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen i deres respektive organisasjoner. Jeg ba om at det ble oppnevnt kontaktperson fra hver organisasjon som jeg kunne avtale et møte med.

I samme brev ble de bedt om å oversende mailadresser for de aktuelle informantene. Dette tok svært mye tid. Her måtte alle tre organisasjonene pusses flere ganger.

Etter hvert mottok jeg fullstendige lister, med mailadresser, over enhetsledere i Helse- og velferd i Trondheim kommune, samt prester og prostere i Trondheim som organisasjonsmessig tilhører Nidaros Biskop. For diakoner og enhetsledere i Kirkelig Fellestråd måtte jeg selv utarbeide en fullstendig liste, siden ingen i Kirkelig Fellestråds stab kunne utarbeide en slik liste. Av de tre organisasjonene er Kirkelig Fellestråd den minste av de tre samarbeidende organisasjonene med bare 6 enhetsledere og 9 diakoner, totalt 15 aktuelle informanter. Siden det heller ikke var mulig å få en liste fra den enkelte enhetsleder med navn og mailadresse på de få diakonene som jobbet i den enkelte enhet, måtte jeg selv finne mailadressene til både enhetsledere og de 9 diakonene.

### **4.6.2. Utforming av spørreskjemaet**

Spørsmålene i spørreskjemaet er utformet ut i fra tolkningsprosessen i feltarbeidet og i dokumentanalysen, samt den teori som er presentert i kapittel 3, Teoretiske perspektiver og verdigrunnlag. Spørreskjemaet har spørsmål som forsøker å belyse problemstillingen ut fra det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven. Mange av spørsmålene er utarbeidet med bakgrunn i teori fra interorganisatorisk samarbeid og implementeringsteori. Hensikten med undersøkelsen blir da å avdekke, og evt dokumentere om sentrale faktorer innenfor interorganisatorisk samarbeid og implementeringsteori har relevans for implementering av samarbeidsavtalen.

Det endelige spørreskjemaet som ble benyttet i undersøkelsen, og som ligger vedlagt oppgaven, har vært gjennom en god del justeringer. Her har undertegnede hatt god dialog med både veileder Olav Helge Angell og min kollega sosiolog Arne Svarva. Spørreskjemaet ble

først utarbeidet i word, og deretter satt inn i det elektroniske systemet Questback, som Trondheim kommune har lisens på. Jeg fikk da anledning til å benytte denne lisensen og fikk god hjelp fra kommunens questbackspesialister i programmering og utsendelse. Noen av spørsmålene er det mulig å svare ja, nei eller vet ikke, mens andre har gradering fra 1 – 6. I tillegg er det rom for å skrive åpne kommentarer på flere av spørsmålene.

### 4.6.3. Utvalg

Spørreundersøkelsen ble sendt ut pr mail 18.juni 2009, med frist til innlevering 30. Juni 2009 totalt til 108 personer. Vi benyttet de 108 personenes mailadresser, som var sjekket grundig på forhånd både med hensyn til at de var gyldige og i forhold til mulige skrivefeil.

I hver av de to organisasjonene ble spørreskjemaet sendt ut til 54 personer, altså like mange personer i hver organisasjon.

- De 54 mailadressene i Trondheim kommune var til alle enhetene (enhetsledere) innenfor virksomhetsområdet Helse- og velferd i Trondheim kommune som samarbeidsavtalen gjelder for.
- For Kirkens vedkommende var de 54 mailadressene til alle prester/proster, diakoner og enhetsleder i Kirken i Trondheim. 39 av disse var prester og proster, 6 enhetsledere og 9 diakoner.

Et prosti er en geografisk enhet innen et bispedømme og ledes av en prost. I Trondheim er det 4 ulike prostier. Kirkelig Fellesråd i Trondheim har en annen inndeling som de kaller enheter som ledes av en enhetsleder. I Trondheim er det 6 slike enheter.

*Her er en tabell som viser prostier, enheter, innbyggertall, medlemstal og menigheter i Trondheim:*

Prostier	Antall innbyggere	Antall medlemmer i DnK <small>Kilde: Årsrapport Nidaros bdr 2007</small>	Enheter Kirkelig Fellesråd	Menigheter i Trondheim
Nidaros domprosti	Ca 24.000	20992	Domkirken og vår Frue	Nidaros domkirke og Vår Frue
			Sentrum Øst	Lademoen, Bakklandet, Lade
Strinda	Ca 60.000	50822	Strinda Øst	Ranheim, Charlottenlund, Strindheim, Strinda, Berg
			Strinda Sør	Hoeggen, Tempe, Bratsberg
Heimdal	Ca 47 000	40162	Heimdal	Kolstad, Heimdal, Byneset, Leinstrand, Tiller
Byåsen	Ca 34.000	28844	Byåsen	Ilen, Sverresborg, Byåsen
4	165.000	140.820	6	20

Dette kartet viser menighetene i Trondheim:



#### 4.6.4. Respons

Like før fristens utløp var responsen lav, og det var derfor behov for en purring pr mail. På grunn av ferietid, avspaseringer og permisjoner var det flere som spurte om de kunne få utsatt frist. Jeg gjorde da den vurderingen at det for undersøkelsens skyld var viktig å få flest mulig svar, og forlenget da fristen til 15. August. 2009. Dette ble kommunisert på mail til alle respondentene, og førte til høyere svarprosent. Totalt kom det inn 67 svar. Dette utgjør en samlet svarprosent på 62 %. Fra Kirken kom det inn 36 svar, som utgjør en svarprosent på 66,6% beregnet ut fra 54 utsendte spørreskjema. Fra Trondheim kommune kom det inn 31 svar som utgjør en svarprosent på 57,4 % beregnet ut fra 54 utsendte spørreskjema.

#### 4.6.5. Slik fordeler svarene seg innenfor Kirken:

Nidaros bispedømmekontor organiserer sin virksomhet i Trondheim by i 4 prostier som hver ledes av en prost. Kirkevergen i Trondheim derimot organiserer sin virksomhet i 6 geografiske områder/enheter som hver ledes av en enhetsleder. Av de 36 innkomne svar fra Kirken, fordelte svarene seg slik pr prosti og geografiske områder/enheter som har egne enhetsledere:

Prostier Nidaros Biskop	Enheter Kirkelig Fellesråd	Prosent	Antall
<b>Nidaros Domprosti</b>	Domkirken og vår Frue	8,3 %	3
	Sentrum Øst	13,9 %	5
<b>Strinda</b>	Strinda Øst	22,2 %	8
	Strinda Sør	16,7 %	6
<b>Heimdal</b>	Heimdal	22,2 %	8
<b>Byåsen</b>	Byåsen	16,7 %	6
	N		36



Fordelt pr tjenestestilling fordelte svarene seg slik for Kirkens vedkommende:

Navn	Prosent	Antall
<b>Enhetsleder i et prosti eller menighet</b> (Kirkelig Fellesråds ansv.område; prostileder, soneleder eller daglig leder)	13,9 %	5
<b>Prost i et prosti</b> (Nidaros Biskops ansvarsområde; leder for prestene i et prosti)	5,6 %	2
<b>Prest i menighet</b> (Kirkelig Fellesråds ansvarsområde)	63,9 %	23
<b>Diakon i menighet</b> (Kirkelig Fellesråds ansvarsområde)	16,7 %	6
N	36	36

Av alle svar innenfor kirken, er det flest prester i menighet som har besvart undersøkelsen sett i forhold til de andre profesjonene.

#### 4.6.6. Slik fordeler svarene seg innenfor Helse- og velferd:

Følgende kommunale enheter har besvart undersøkelsen	Antall svar fra kommunale enheter fordelt pr prosti	Prostier	Enheter Kirkelig Fellesråd	Antall svar fra enheter Kirkelig Fellesråd
E C Dahls helse- og velferdssenter Trondhjems Hospital	2	Nidaros domprosti	Domkirken og Vår Frue	3
Buran helse- og velferdssenter Laugsand helse- og velferdssenter	2		Sentrum Øst	5
Bergheim hjemmetjeneste Brundalen helse- og velferdssenter Moholt botiltak Persaunet helse- og velferdssenter Ranheim helse- og velferdssenter Strinda hjemmetjeneste Strindheim botiltak Valentinlyst helse- og velferdssenter Valentinlyst hjemmetjeneste	8	Strinda	Strinda Øst	8
Nardo botiltak Nidarvoll helsehus Nidarvoll hjemmetjeneste	3		Strinda Sør	6
Byneset helse- og velferdssenter Katterem botiltak Rosten botiltak Saupstad hjemmetjeneste Søbstad helsehus Tiller helse- og velferdssenter	7	Heimdal	Heimdal	8
Byåsen hjemmetjeneste Ilevollen helse- og velferdssenter Kystad sykehjem Munkvoll botiltak Munkvoll helse- og velferdssenter	5	Byåsen	Byåsen	6
Botiltak, yngre fysisk funksjonshemmede øst Hjemmehjelpstjenesten Nidelven hjemmetjeneste Trygghetspatruljen	4		Dekker flere prosti	
31	31	N	N	36

De prostiene som har størst svarprosent fra både egne ansatte og kommunale enheter er Strinda, Heimdal. Deretter kommer Byåsen, og til sist Sentrum øst og Domkirken/Vår Frue.

#### **4.7. Validitet og reliabilitet**

I arbeid med en slik studie er det viktig å ta stilling til om datakildene er tilstrekkelig valide og reliable. Med validitet menes dataenes gyldighet og innebærer hvorvidt metoden som benyttes undersøker det den er ment å skulle undersøke. Med andre ord innebærer dataenes validitet deres egnethet til å belyse problemstillingen som er formulert.

Validiteten bestemmes av hva som blir målt, og om dataene måler det man ønsker svar på (Everett og Furseth 2004: 136). Validiteten på min masteroppgave vil bestemmes av om det innsamlede datamaterialet og analysen er gyldig i forhold til problemstillingen og teorigrunnlaget. Jeg har vært opptatt av at både datakildene og datamaterialet skal bidra til å belyse problemstillingen for oppgaven.

Reliabilitet betyr pålitelighet, og at dataene er reliable betyr hvor pålitelig datamaterialet er (Hellevik 2000:52-54). Reliabilitet bestemmes av hvordan målingen er gjennomført og hvor nøyaktig bearbeidelsen av dataene har vært. Dataenes reliabilitet er et mål i en hver forskning. Høy reliabilitet oppnås ved å gjennomføre flere uavhengige målinger av et og samme fenomen. Gir disse målingene et tilnærmet likt svar, har man lyktes med å samle inn reliable data. Forskningsresultater som har god reliabilitet er lite påvirket av tilfeldige målingsfeil. Ved stor spredning i svarene, snakker vi om lav reliabilitet, og resultatene kan ikke gi svar på problemstillingen eller hypotesen (Holme og Solvang 1996:153).

Det er en forutsetning for valide data at de er reliable. For at data skal ha høy validitet, må også reliabiliteten være høy. Høy reliabilitet er imidlertid ikke noen garanti for høy validitet.

#### **4.8. Begrepsvaliditet**

Da spørreskjemaet skulle utarbeides var det avgjørende at begrepsoperasjonaliseringen var gjennomført slik at det var samsvar mellom teoretisk definisjonen av begrepet og den operasjonelle definisjonen slik den ble fremstilt i problemstillingen. At det er samsvar mellom teoretisk begrep og gjennomført måling tyder på at det er god begrepsvaliditet (Kleven, 2002: 122). I spørreundersøkelsen er begrepene operasjonalisert ut fra teori knyttet til problemstillingen. For å vurdere begrepsvaliditet har jeg ved utvalg og formulering av spørsmål i spørreskjemaet, på forhånd undersøkt om det operasjonaliserte begrep reagerer slik det teoretisk forventes. Dette har jeg gjort ved selv å ha svart på spørreskjemaet, og latt en av mine arbeidskollegaer gjøre det samme. Etter nærmere vurderinger har jeg justert begrepene slik at de bedre kan gi svar som belyser problemstillingen (Kleven, 2002: 135).

## **5. Analyse**

### ***5.1. Innledning***

I dette kapitlet presenterer og analyserer jeg resultatene fra spørreundersøkelsen.

Resultatene presenteres etter samme struktur og inndeling som spørreskjemaet. Derfor vil en finne igjen de samme overskriftene i dette kapitlet som for spørreskjemaet. I tillegg har jeg lagt inn noen underoverskrifter som bidrar til å opprettholde en god struktur og lett å finne fram. Under noen av spørsmålene har jeg valgt å ta med den grafiske framstillingen av resultatene som illustrasjon til den skriftlige fremstillingen, mens under andre spørsmål har jeg kun valgt å gjengi resultatene i skriftlig tekst. Som eget vedlegg ligger resultatene samlet som frekvenstabeller.

### ***5.2. Definerings av behov for en avtale og vurdering av de organisatoriske forutsetninger***

#### **- Organisasjonens behov (Spm 1.1.1 - 1.1.2)**

Undersøkelsen viser at det er lav kunnskap om hvorvidt det ble gjennomført en analyse av organisasjonenes behov for en samarbeidsavtale. Svært få informanter (6 av 67), bare 9 % av de spurte, hevder at det ble gjennomført en behovsanalyse i egen virksomhet for en slik avtale.

Samlet sett er det 88.1 % (59 av 67) av de spurte som mener at deres organisasjon har behov for en samarbeidsavtale mellom kommunen og kirken. Det er like mange i kommunen som i kirken som mener dette. Bare 3 av de spurte mener at organisasjonen ikke har behov for en slik avtale.

#### **- Støtte fra ledelsen (Spm 1.2.1)**

Undersøkelsen viser at det er flere blant kommunens informanter, enn det er blant kirkens informanter, som opplever å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer for at avtalen skal praktiseres. Motsatt er det flere av kirkens informanter enn av kommunens som svarer at de i liten grad opplever å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer at avtalen skal praktiseres.

#### **- Fordeling og prioritering av ressurser (Spm 1.3.1 - 1.3.2.)**

Undersøkelsen viser at langt flere kirkelige informanter enn kommunale (61,1 % mot 35,5 %) mener at det ikke er tilstrekkelig med personalmessige ressurser for å støtte opp under målsettingen med avtalen. Videre ser vi at det er dobbelt så stor andel av kommunens

informanter, som blant kirkens informanter, (41,9 % mot 22,2 %) som mener at det er tilstrekkelige personalmessige ressurser.

Den samme tendensen viser seg med hensyn til om det er tilstrekkelige økonomiske ressurser. Det er flere blant kirkens informanter (58,3%), enn blant kommunens (35,5%) som mener at det ikke er tildelt tilstrekkelige økonomiske ressurser. Tilsvarende ser vi at det er flere blant kommunens informanter (38,7%) enn blant kirkens informanter (16,7%) som mener at det er tildelt tilstrekkelig økonomiske ressurser for å støtte opp under målsettingen med avtalen.

Disse resultatene viser at opplevelsen er svært ulik i de to organisasjonene vedr ressurstilgjengelighet.

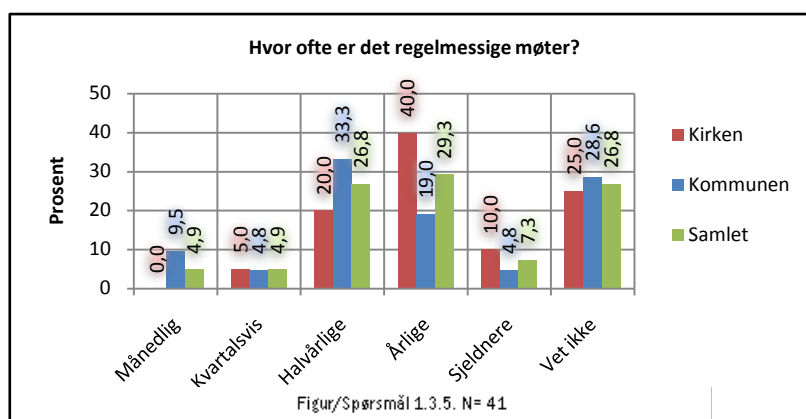
### - **Kontaktpersoner og regelmessige møter (Spm 1.3.3. – 1.3.5)**

Resultatene viser at det i 76,1 % (51 svar av totalt 67) av virksomhetene er oppnevnt kontaktpersoner, og det er den samme positive tendensen både innenfor kirken og kommunen.

I bare 43,8 % av tilfellene (28 av 64), har kontaktpersonene regelmessige møter med sine tilsvarende kirkelige/kommunale kontaktpersoner, mens det er ikke regelmessige møter i 35,9 % av tilfellene (23 av 64).

Av de 41 respondentene som har svart på spørsmålet om hvor ofte disse møtene ble gjennomført, er det totalt sett 26,8 % som svarer at det er halvårlige møter, mens det er 29,3% som svarer at møtene arrangeres årlig.

Det som er interessant her er at det er en viss ulikhet i oppfatningen av hyppigheten på møtene, blant de som har svart enten halvårlige eller årlige møter. Mens det er 40 % av kirkens informanter som mener at møtene arrangeres årlig, er



det bare 19% av kommunens informanter som mener det samme. Det er videre 33,3% av kommunens informanter som mener møtene arrangeres halvårlig, mens blant kirkens informanter er det bare 20% som mener dette. En kan ut i fra dette slå fast at det er ulik

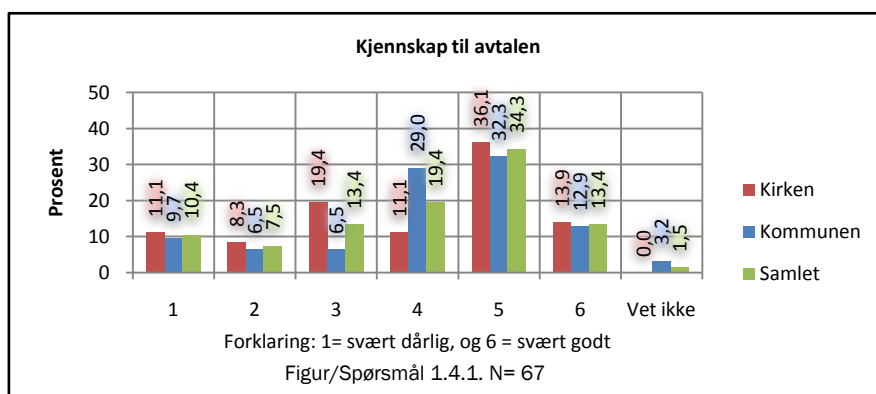
oppfatning mellom kirken og kommunen på hvor regelmessige møtene mellom kontaktpersonene er.

#### - Informasjon (1.4.1. – 1.4.2)

Undersøkelsen viser at det relativt sett er god kjennskap til samarbeidsavtalen både i kommunen og i kirken. Samlet sett er gjennomsnittscoren 4,0 på dette spørsmålet, der svaralternativene går fra 1 = svært liten grad til 6 = svært stor grad.

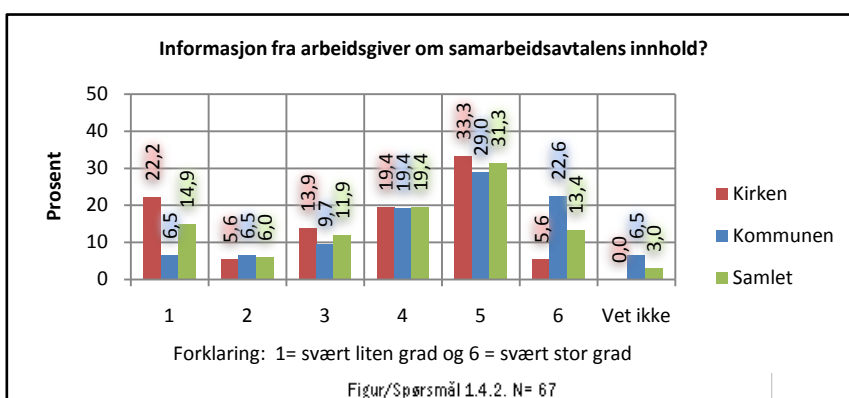
På spørsmål om hvor godt informantene kjenner samarbeidsavtalen, er det 74,2 % av informantene i kommunen som svarer 4 eller høyere, mens det er 61% av kirkens informanter som svarer 4 eller bedre.

Av de som sier å kjenne avtalen meget godt eller svært godt (alternativene 5 og 6), er det noe mer kjennskap innen kirken (50,0%) enn i kommunen (45,2%). Det



er videre oppsiktsvekkende at det er en større andel av informantene fra kirken (38,8%) som svarer 3 eller dårligere, enn hva tilfelle er hos kommunens informanter (22,7%). Dette viser at det er større andel av kirkens informanter som sier de kjenner avtalen dårlig, enn av kommunens informanter.

Det er oppsiktsvekkende at 22,2 % av kirkens informanter svarer at de i ”svært liten grad” har fått informasjon fra sin arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold, mens bare 5,6 %



av kommunens informanter sier det samme. Bildet er helt motsatt i den andre enden av scalaen, der 22,6 % av kommunens informanter svarer at de i ”svært stor grad” har fått informasjon fra sin arbeidsgiver, mens bare 5,6% av kommunens informanter svarer dette.

Det er 13 % flere fra kommunen enn fra kirken som sier at de i stor grad har fått informasjon fra sin arbeidsgiver. Det er dobbelt så mange fra kirken som fra kommunen som sier at de i liten grad har fått informasjon fra arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold. Kommunen som informerende arbeidsgiver kommer best ut her.

Ser vi disse to spørsmålene under ett, ser vi en tydelig sammenheng mellom god kjennskap til avtalen og god informasjon fra arbeidsgiver.

**- Tilslutning fra personalet (Spm 1.5.1 – 1.5.3)**

Det er relativt god tilslutning fra ansatte i begge organisasjonene (gjennomsnittscore på 4 poeng samlet sett) til å praktisere samarbeidsavtalen. Tilslutningen er noe høyere fra kirkens ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen. Det er et potensiale for høyere tilslutning hos begge organisasjonene.

Både i kommunen og kirken arbeides det i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen (gjennomsnittscore på 3,7 samlet sett), men det jobbes i noe større grad i kommunen (3,9) i samsvar med innholdet, selv om det er et potensiale hos begge organisasjonene for å arbeide i større samsvar med avtalens innhold.

Det er langt flere av kommunens informanter (score 3,6), enn kirkens (score 3,0) som sier at arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen er tatt inn i stillingenes arbeidsbeskrivelser (eks: Stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc.).

Hele 58 % av kirkens informanter opplever at arbeidsoppgaver i liten grad er tatt inn i deres stillings arbeidsbeskrivelser, mens bare 39 % av kommunens informanter mener det samme. Det er et forbedringspotensiale for begge organisasjonene at arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen blir tatt inn i ulike stillingers arbeidsbeskrivelser.

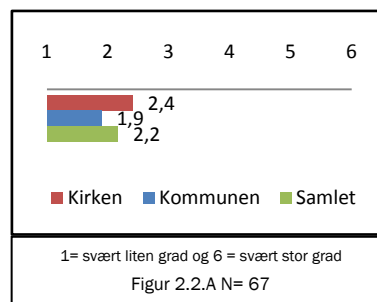
### ***5.3. Implementeringsfasen – gjennomføringen***

**- Legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres? (Spm 2.1)**

Det legges relativt sett i stor grad til rette fra både kirken og kommunen for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i enhetene, men kommunen kommer best ut av de to arbeidsgiverne. Gjennomsnittscoren er høyest for kommunen med 4,2 på dette spørsmålet, og 3,8 for kirken. Dette viser at kommunen kommer best ut på dette spørsmålet. Det er fortsatt et potensiale for forbedring hos begge arbeidsgiverne.

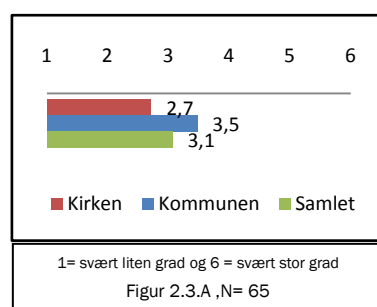
- **Er samarbeidsavtalen tema i medarbeidersamtaler? (Spm 2.2)**

Samarbeidsavtalen er generelt sett i liten grad tema i medarbeidersamtaler hos disse to arbeidsgiverne. Dårligst ut kommer kommunen med en snittscore på 1,9, mens kirken har 2,4. Dette forteller at samarbeidsavtalen i liten grad er tema i medarbeidersamtaler både i kommunen og i kirken, men kirken kommer noe bedre ut i sammenligning med kommunen.



- **Opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen? (Spm 2.3)**

Innen kirken er det et stort flertall som sier de i liten grad har fått opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen. Kirken har fått en gjennomsnittscore på 2,7, og som er 0,8 lavere enn kommunens som ligger på middelnivå 3,5. Generelt sett kan en si at resultatene viser at det bare i liten grad er gitt opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen i de to virksomhetene, men at kommunen kommer bedre ut enn kirken. Det er fortsatt et ubenyttet potensiale for å kunne komme på et bedre nivå for begge arbeidsgiverne, men kirken har den største jobb å gjøre for å komme opp på tilfredsstillende nivå.



- **Er det utviklet ulike former for nettverk lokalt (Spm 2.4 og 2.5.1 – 2.5.4)**

I 30% av tilfellene er det utviklet nettverk lokalt som resultat av samarbeidsavtalen. Fordelingen er så å si lik mellom kirken og kommunen. De nettverk som er opprettet, er typiske kommunikasjonsnettverk for utveksling av informasjon og kommunikasjon. Videre er det i noen få tilfelle opprettet sosiale nettverk. Det er ikke etablert typiske utvekslingsnettverk for utveksling av kompetanse, erfaring og refleksjon. Her er det åpenbart et stort potensiale i å utvikle slike nettverk.

- **Nye samarbeidsformer? (Spm 2.6.1)**

Videre har jeg funnet at i ¼ av tilfellene stimulerer samarbeidsformene til innovasjon og kreativitet og nye samarbeidsformer. I et åpent kommentarfelt sier noen informanter at samarbeidsavtalen i seg selv ikke har inspirert til nye samarbeidsformer, men at man har fortsatt samarbeidet slik det var tidligere, og at avtalen gir legitimitet og tyngde til eksisterende samarbeidsformer. Andre sier at det er etablert nye og forbedrede samarbeidsformer. Det sies blant annet at det er rom for uformelle og formelle møter med medarbeidere og ledelse ved institusjoner og dagsenter der det også er rom for evaluering. Det

ser videre ut til at psykisk utviklingshemmede er en gruppe som har fått større fokus i samarbeidet mellom kommune og kirken. Eksisterende tilbud har dessuten fått en utvidelse, og det er også større bruk av frivillige. Det nevnes også at personalet ved enheter i kommunen har blitt mer bevisst på hverandres kompetanse. Dette kan skyldes at enkelte kirkelige ansatte har hatt åpne tilbud om veiledning og kurs på enheter i kommunen.

- **I hvilken grad er det initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen? (Spm 2.7)**

Spørsmålet i hvilken grad partene i fellesskap eller hver for seg har initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen, er det bare 27,3 % samlet sett, 18 av 66 informanter, som svarer at partene i fellesskap eller hver for seg har initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen. ”Vet ikke” – andelen er i dette tilfelle på 34,8 % som tilsvarer 23 av 66 informanter. Dette kan tyde på at det er få som er i stand til å uttale seg om de forhold disse spørsmålene tar opp. Det skal heller ikke bortforklares at spørsmålet er komplisert formulert, og derfor vanskelig å forstå.

- **Dersom det er initiert prosjekter, beskriv nærmere (Spm 2.7.1)**

Av 66 svar på dette spørsmålet, har 17 informanter beskrevet nærmere hvilke prosjekter som er initiert som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen, mens 3 av informantene fra kirken har benyttet anledningen til å beklage seg over manglende oppfølging og initiativ fra kommunens side. Jeg har oppsummert i tre kategorier det som fremkommer nedenfor:

**Andakter:**

- ”Andakter” og ”enkle gudstjenester med nattverd”

**Sang og musikk:**

- ”Sang- og musikkstunder”, ”konserter”, ”enkle sosiale treff med kake og kaffe”, ”lagt til rette for trivsel og fellesskap ved kirkens tilstedeværelse”, ”onsdagstreff sammen med Røde Kors”.

**Brukerutvalg og pårørende:**

- En av informantene i fra Kommunen trekker fram noe som sannsynligvis hører med til sjeldenheter: ”presten skal møte brukerutvalg og pårørende en gang årlig for at alle skal ha bevissthet om at det er mulig å ta kontakt.”

- **Hva er det som motiverer for å praktisere samarbeidsavtalen? (Spm 2.8)**

Nedenfor oppsummerer jeg åpne svar som 36 informanter har gitt på spørsmålet: ”Hva er det som motiverer deg og din organisasjon til å samarbeide i henhold til avtalen (praktisere



samarbeidsavtalen)?” Jeg har kategorisert disse svarene i 5 kategorier, der jeg først har gått igjennom hvilke ord og uttrykk som nevnes, hvor ofte de nevnes og deretter forsøke å finne noen felles begreper for de. Deretter har jeg kodet begrepene inn under de 5 kategoriene nedenfor:

### Å dekke brukerens eksistensielle eller åndelige og sosiale behov

- Det uttrykket som nevnes hyppigst som motivasjonsfaktor er ”behov” (11 informanter). Dette uttrykket settes inn i en sammenheng der betydningen av å imøtekomme de eldre eksistensielle eller åndelige og sosiale behov blir den viktigste motivasjonsfaktoren. En informant sier: ”Som et ledd i å gi et kvalitetsmessig godt tilbud, har menigheten en sentral plass hos oss”. En annen informant sier: ”Muligheten til å dekke de åndelige og sosiale behov som mennesker har. Være et bidrag til helhetlig omsorg.”

### De ansattes ansvarsfølelse

- 5 av informantene uttrykker ”ansvarsfølelse” i sine utsagn: ”det er jobben vår”, det er ”vårt oppdrag”, ”forpliktende” eller ”vårt felles ansvar”.

### Samarbeidet i seg selv

- Samarbeidet i seg selv viser seg å være en av de viktigste motivasjonsfaktorene. Her nevnes uttrykk som ”konstruktivt samarbeid og lett å ta uformell kontakt”, ”svært godt samarbeid”, ”avtalen et godt utgangspunkt for samarbeid”, ”motivasjonen er høy for å ha et aktivt samarbeid”.

### Til glede for brukerne og skape god stemning

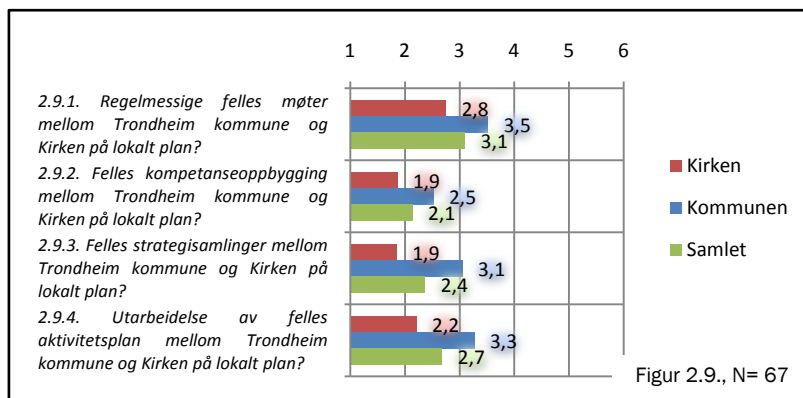
- Et uttrykk som nevnes er ”til stor glede for brukerne ved enheten”. Et annet uttrykk som brukes er ”skaper stor stemning i avdelingen”, og ”muligheten for å skape variasjon i en nokså ensformig tilværelse for beboere på sykehjem.”

### Gevinst for personalet gjennom veiledning og kompetanseheving

- Et siste moment som nevnes opp til flere ganger er at avtalen også har en positiv konsekvens for personalet med hensyn til ”veiledning og undervisning”, ”personalets behov for kompetanse og veiledning”, ”høyner kompetanse hos personalet”.

## - I hvilken grad har samarbeidsavtalen bidratt til mer samarbeid lokalt (Spm 2.9.1 - 2.9.4)

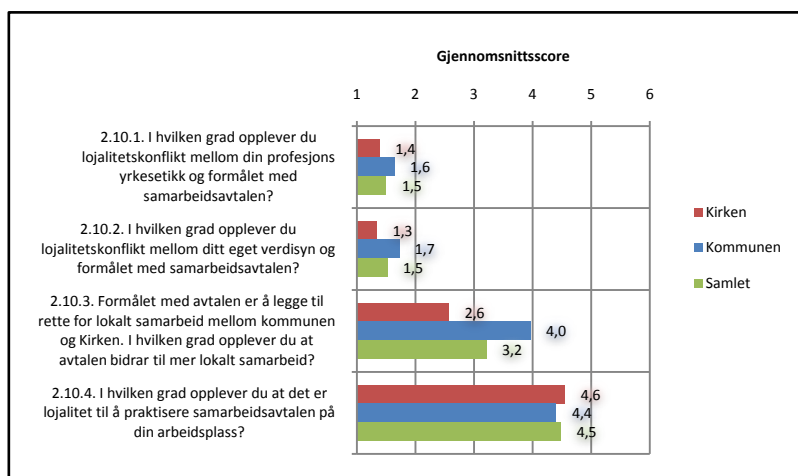
Generelt kan en se at gjennomsnittscoren for alle de fire spørsmålene er under middels. Hos kirkens informanter er det generelt lavere gjennomsnittscore enn hos kommunens. De



kommunale informantene er generelt mer positive i sine svar, og ligger fra 1,2 til 0,6 poeng over kirkens score. Den største forskjellen mellom kirken og kommunen er i synet på hvorvidt det har vært felles strategisamlinger og om det har vært utarbeidet felles aktivitetsplan. Det spørsmålet som får best gjennomsnittscore er om det er regelmessige felles møter mellom kommune og kirken på lokalt plan. Felles kompetanseoppbygging, felles strategisamlinger, og utarbeidelse av felles aktivitetsplan får lavest score. En kan ut fra disse resultatene kunne trekke den slutning at de fire konkrete samarbeidsformene foregår i liten grad mellom kommune og kirke på lokalt plan, men at regelmessige felles møter foregår til en viss grad på lokalt plan.

Opplevelsen av samarbeidsformene lokalt er ulikt hos kirken og kommunens informanter. Generelt kan vi si at kommunens informanter gir en høyere score på spørsmål som går på ulike samarbeidsformer.

#### **5.4. Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger**



Figur 2.10. N= 67

#### **- I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med avtalen? (Spm 2.10.1)**

I det første spørsmålet i figur 2.10. er gjennomsnittscoren svært lav, noe som viser at de fleste informantene både fra kirken og kommunen har svart at de i svært liten grad opplever lojalitetskonflikt mellom sin egen profesjons yrkesetikk og formålet med avtalen.

Kirken har en gjennomsnittscore på 1,4 poeng, bare 0,2 lavere enn kommunen. Forskjellen er altså svært liten mellom kirken og kommunen i dette tilfellet, noe som er et overraskende funn, siden en skulle tro at de kirkelige profesjonenes yrkesetikk er mer i samsvar med

formålet med avtalen. Men resultatet viser at formålet med avtalen er i overensstemmelse med yrkesetikken til personalet både i kirken og kommunen.

- **I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samareidsavtalen? (Spm 2.10.2)**

Den samme tendens ser vi også på det andre spørsmålet. Gjennomsnittscoren er svært lav, noe som viser at de fleste informantene både fra kirken og kommunen har svart at de i svært liten grad opplever lojalitetskonflikt mellom sitt eget verdisyn og formålet med avtalen. Dette viser at svært få opplever noen lojalitetskonflikt mellom sitt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen. Kirken har lavest gjennomsnittscore på 1,3 mot kommunen på 1,7. Dette viser at informantene fra kirken i mindre grad opplever lojalitetskonflikt mellom sitt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen.

- **I hvilken grad opplever du at avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid? (Spm 2.10.3)**

På dette spørsmålet er det noe ulik oppfatning mellom kirkens og kommunens informanter på spørsmål om samarbeidsavtalen bidrar til mer lokalt samarbeid. Kommunens informanter har en gjennomsnittscore på 4, noe som tyder på at de mener at avtalen bidrar i stor grad til mer lokalt samarbeid. Kirkens informanter derimot har en gjennomsnittscore på 2,6 noe som tyder på at de mener at avtalen i mindre grad bidrar til mer lokalt samarbeid. I kommunen er det altså en sterkere opplevelse av at samarbeidsavtalen bidrar til økt lokalt samarbeid.

- **I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass? (Spm 2.10.4)**

På dette spørsmålet er det generelt sett en høy gjennomsnittscore. Faktisk den høyeste i hele undersøkelsen. Den er så å si like høy både hos kirken og kommunens informanter. Dette viser at de aller fleste informantene opplever at det i stor grad er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på deres arbeidsplass. Dersom forskjellen på 0,2 poeng skal poengteres går altså den høyeste gjennomsnittscoren til kirken, og dette kan tyde på at kirken har noe mer lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen.

- **Er det på din arbeidsplass etablert lokale tilpasninger som resultat av samarbeidsavtalen? (Spm 2.10.5)**

Over halvparten av alle informantene svarer ”nei” på dette spørsmålet. For kommunens informanter er det hele 70 % som svarer ”nei”, mens det er 36,1 % av kirkens informanter som svarer ”nei”. Det er allikevel grunn til å merke seg at 24,2 % av alle informantene samlet sett svarer ”ja” på dette spørsmålet, 8 innen kirken og 8 innen kommunen. Hvorvidt disse 8 er

samarbeidende virksomheter, kan være en mulighet som denne undersøkelsen ikke gir svar på, men en kan si at det i ¼ av tilfellene er etablert lokale tilpasninger som resultat av samarbeidsavtalen.

- **Hvis ja, hvilke lokale tilpasninger? (Spm 2.10.6)**

Blant de 24,2 % (16) som svarte ”ja” på spørsmål 2.10.5., nevnes ulike lokale tilpasninger som resultat av samarbeidsavtalen. Uttalelsene har jeg sortert i to kategorier;

**Kommunale informanter oppgir forbedrede samarbeidsrutiner :**

- Samarbeid om tid og sted, der begge tilpasser seg
- Når det skal være arrangementer så blir alltid dato og tidspunkt planlagt i fellesskap.
- Har mailkontakt med fast kontaktperson i menigheten som ligger i enhetens geografiske område. Sender informasjon og tilbud om tilstelninger for mottakere av hjemmetjenester til f.eks. jul og påske. Primærkontakter i enheten deler ut info. lapper/små skriv til aktuelle brukere.
- Vi har andakt hver 14. dag. Dessuten kommer presten ekstra i påsken og til jul. Ellers kan vi tilkalle presten ved behov.

**Kirkens informanter oppgir avklaring av ansvar og organisering:**

- Opprettelse av nye stillinger - 100% prest, 50% diakon og 20% kirkemusiker
- De kommunale institusjonene (sykehjem o.l. og skoler) er formelt fordelt mellom prestene via prostien.
- En prest har spesielt ansvar for samarbeid i aldersinstitusjoner. En har boliger for psyk utv hemmede.
- Avtalt system for betjening av helsehus
- Min stilling har for en tid framover blitt tillagt en tjeneste mot institusjonsenheter innen prostiet.
- Det er utnevnt kontaktpersoner som planlegger sammen.
- På grunn av omorganiseringer innenfor Trondheim kommune for ett år siden, er det ikke blitt oppnevnt nye kontaktpersoner fra kommunens side.

## **5.5. Evaluering og vedlikehold**

- **Er det etablert rutiner på din arbeidsplass for evaluering av samarbeidet på lokalt plan? (Spm 3.1)**

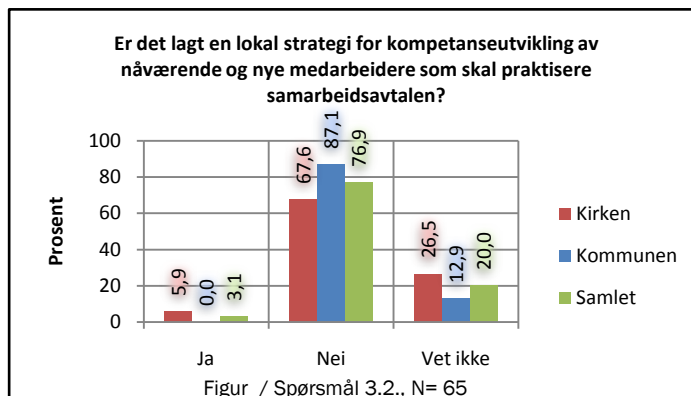
Langt de fleste har svart at det i liten grad er etablert rutiner på arbeidsplassen for evaluering av samarbeidet lokalt. Bare 19,4 % av alle informantene (totalt 13 informanter) svarer at det er etablert interne rutiner på arbeidsplassen for evaluering av samarbeidet på lokalt plan.

Siden det er 7 informanter i kirken og 6 i kommunen, kan dette være de samme geografiske områdene, men denne spørreundersøkelsen gir dessverre ikke svar på dette. Vi ser at også for de som svarer ”nei”, er det om lag samme antall informanter fra både kirken (21) og

kommunen (23). Siden samarbeidet består av to parter, er det grunn til å spørre om det er de samme geografiske enhetene som gir de samme svarene i undersøkelsen.

- **Er det lagt en lokal strategi for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen? (Spm 3.2)**

Et særdeles stort flertall fra både kirken og kommunen svarer ”nei” på spørsmål om det er lagt en lokal strategi for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen. Bare 3,1 % svarer ”ja”. ”Vet ikke” – prosenten er på 20,0 % samlet sett og



dette utgjør 13 informanter. Konklusjonen er derfor at det ikke er lagt en lokal strategi for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen.

- **Hva er dine personlige erfaringer med samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt nivå? (Spm 3.3)**

På dette spørsmålet har 46 informanter fortalt om sine personlige erfaringer med samarbeidsavtalen. Spørsmålet er utformet som et åpent spørsmål med kommentarfelt der informantene kunne skrive ned sine erfaringer. En kan slutte ut fra resultatene at det er vekslende kjennskap og erfaring. Avtalen har vært lite tilgjengelig for de ansatte. I underkant av halvparten av respondenten har hatt positiv erfaring med samarbeidsavtalen. Om lag en tredjedel av respondentene har hatt negative erfaringer med samarbeidsavtalen. Dette går på ressurstildeling og tilgjengelighet.

Nedenfor oppsummerer jeg de åpne svarene ved å kategorisere disse i 4 kategorier; *Ingen kjennskap og erfaring*, *Positive erfaringer*, *Negative erfaringer*, og *Manglende ressurser*. Metoden jeg valgte var først å gå igjennom hvilke ord og uttrykk som nevnes, hvor ofte de nevnes og deretter forsøke å finne noen felles begreper for de. Deretter har jeg kodet begrepene inn under de 4 kategoriene:

### **Ingen kjennskap og erfaring.**

8 av de 46 informantene som svarte på dette spørsmålet uttaler at de ikke har noen erfaring med avtalen. En sier dessuten at vedkommende ikke har hørt om dette. En annen sier at han/hun er ny i stillingen, og en tredje sier at han/hun er vikar. For øvrig er det noen som sier at samarbeidsavtalen har vært lite tilgjengelig, og at de ikke har kunnet finne den på kommunens intranettsider.

### **Positive erfaringer**

41,3 % eller 19 av de 46 informantene som har svart på dette spørsmålet skriver at de har positive erfaringer med avtalen. Her er de ulike begrep og uttrykk som benyttes for å beskrive positive erfaringer kodet i forhold til om informanten kommer fra kirken, kommunen eller om det er generelle kommentarer:

#### *Fra kirken:*

- Før var forberedelsen fra institusjonenes side veldig variert. Nå er den mye bedre: Bord med lys er ordnet. Alltid en eller flere pleiere som hjelper til og er til stede under andaktene
- Den er bra å ha i bunnen i møte med f.eks sykehjemsenheter og hjemmebasert enhet i det at den kan bidra til å løfte kirkens tjeneste ut av rommet
- I våre møter kommer det fram både ønske og behov fra ansatte i kommunen om å få del i den kompetansen kirken har i møte med sorg og eksistensielle spørsmål
- Jeg synes det fungerer godt mellom menigheten og de tre institusjonene (sykehjemmene) vi har hos oss
- Den har gjort det enklere å samarbeide med lokale institusjoner

#### *Fra kommunen:*

- Enklere for den enkelte ansatt å tilby samarbeide med kirken
- Den har gjort det mer naturlig for kirke og kommune å snakke sammen og prøve å legge til rette for helhetlig tilbud
- Et samarbeid som fungerer godt og det viser også tilbakemelding fra pasienter og deres pårørende

#### *Generelt:*

- Jeg tror avtalen er viktig for samarbeidet generelt i byen
- Det er en god avtale å ha som utgangspunkt for samarbeid
- Avtalen bidrar til å styre ressurser
- Avtalen har gitt oss frimodighet
- Samarbeidet vi har, gir mulighet for dialog, evaluering
- Det gir stort rom for å ta opp ting i forhold til kirkens tilbud, slik at det til enhver tid er tilpasset den aktuelle målgruppen
- Fint at allerede eksisterende tiltak er satt i system og at samarbeidspartnerne har en felles forståelse for at tiltakene skal gjennomføres

### **Negative erfaringer:**

32,6 % av informantene, til sammen 15 av 46, uttrykker negative erfaringer med samarbeidsavtalen. Her er de ulike begrep og uttrykk som benyttes for å beskrive negative erfaringer kodet i forhold til om informanten kommer fra kirken, kommunen eller om det er generelle kommentarer:

#### *Fra kirken:*

- Vi har forsøkt i årevis å få til regelmessige ledermøter og faste arrangementer, men de kommunalt ansatte er vanskelig å få tak i, omorganiseres stadig og får inn nye folk. Beskjeder og avtaler vi gjør blir i liten grad sendt videre til de som arbeider på "bakkenivå". Vi er fra vår side meget frustrert
- Kirkens medarbeidere er informert og vil gjerne ta avtalen på alvor, mens mange av de kommunalt ansatte ikke er informert om at avtalen fins
- Opplever at det sjelden tas kontakt fra boligene for mennesker med psykisk utviklingshemming. Det er kirken som tar initiativ.
- Det fungerer ikke når det gjelder hjemmetjenesten
- Det fungerer ikke i forhold til hjemmebasert omsorg

#### *Fra kommunen:*

- Vanskelig å komme i gang da vi ikke får kontakt med kirkens representant.
- Da jeg laget forslag om lokal avtale, var det ingen respons fra kirken. Det syntes jeg var veldig dårlig.
- Vanskelig å komme i gang da vi ikke får kontakt med kirkens representant.
- Lite kontakt mellom oss og den lokale menigheten.

#### *Generelt:*

- En god intensjon som ennå ikke er iverksatt.
- Det er ingen ting som skjer av seg selv
- Mye ord og lite aktivitet

#### **Manglende ressurser:**

Her er 4 ulike begrep og uttrykk som beskriver 4 informanternes erfaringer med manglende ressurser for å praktisere samarbeidsavtalen:

- Det er vanskelig å få til nye tiltak, antagelig mest p.g.a. ressurser, tid og mennesker.
- Det vi som kirke kan tilby er så begrenset pga lite ressurser
- Ikke ressurser nok til å gjøre seg bruk av alle de mulighetene den legger opp til
- Opplever å komme til kort, på grunn av mange oppgaver og liten bemanning

#### **- Hvilke muligheter ser du fremover for samarbeid mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt nivå? (Spm 3.4)**

Respondentene ser veldig positivt på samarbeid mellom Trondheim kommune og kirken på lokalt nivå fremover.

Dette spørsmålet er utformet som et åpent spørsmål med kommentarfelt der informantene kunne skrive ned hvilke muligheter de ser fremover for samarbeidet mellom kommunen og kirken på lokalt nivå. 42 informanter har svart på dette spørsmålet.

Nedenfor oppsummerer jeg de åpne svarene ved å kategorisere disse i 7 kategorier, der jeg først har gått igjennom hvilke ord og uttrykk som nevnes, om det er likheter mellom de, og deretter forsøkt å finne noen kategorier som de kan sorteres etter. Deretter har jeg kodet begrepene inn under 7 kategorier:

### **Mer av det samme:**

- Fortsatt fokus på at eldre skal få den kirkelige betjening de ønsker, selv om de kommer på institusjon eller blir avhengig av hjemmetjenester
- Fortsette slik det fungerer i dag
- Gjøre opplegget og samarbeidet mest mulig enkelt og forståelig for involverte parter.
- Vi er interessert i å følge intensjonen i avtalen da vi mener kirken har mye å bidra med i forhold til brukernes åndelige behov.
- Fortsatt samarbeid og felles møtepunkt.
- Menighetens tilbud er som jeg ser det godt tilpasset vårt behov og ser ikke behov for ytterligere endringer
- Jeg håper at vi får fortsette i samme gode spor som før i forhold til institusjonene
- Samarbeidet må holdes ved like

### **Kriser og katastrofer:**

- Samarbeid om psykososial støttetjeneste
- Bruke kirken i f eks sorgarbeid/prosesser ved f eks dødsfall bruker

### **Utveksling av erfaring og kompetanse:**

- Invitere bla ansatte i kommunen til fagseminar
- Ønskelig med støtte fra Kirken i nærvær av personalet hvor vi kan ha etisk refleksjon
- Utvikling av nettverk kan virke spennende
- Kan bli flinkere til å møtes

### **Tilstedeværelse: Nærhet:**

- Prest/diakon kunne vært mer tilstede, gått rundt og snakket med de eldre, til tider også med personalet.
- Vi kunne gjerne hatt oftere besøk og tilstelninger fra den lokale menigheten, men det er et kapasitets spørsmål.
- Skulle ønske hyppigere besøk fra kirken med både samtaler og sang. Våren 09 ble en gudstjeneste flyttet fra kirken til sykehjemmet, noe både personalet og pasientene syntes var hyggelig. (Suksessen var kirkekaffen)
- Jeg håper stadig på en mer regelmessig kontakt
- Vi ønsker oss fortsatt egen hospitalsprest hvor Hospitalskirken kan være sentral som omsorgskirke i byen og videreføre kunnskapen og historien.
- På prostiplan håper jeg å utvikle et "kirkelig nærvær" enkelte steder som ikke har det, eller utdype samtaletjenesten enkelte steder.

### **Kultur:**

- Samarbeid om større og mer åpne kulturarrangementer der kirken kan ha en del av eller hele programmet
- Kirken er en viktig bidragsyter i omsorgstjenesten og i å kunne ivareta brukernes kulturelle og åndelige behov.

### **Ressurser:**

- Mulighetene er mange, men ressursene begrenset
- Begrensinger som ligger i kirkens personalressurser
- Holde det på dagens nivå, så lenge vi ikke har større personalressurser.
- Avhengig av ressurser. Har lite ekstra ressurser til å sette i gang ekstra tiltak
- Det er behov for tilføring av ressurser
- Hvis ressurser nok: Gi et mer helhetlig tilbud.

### **Fornyelse og utvikling av avtalen:**

- Det er mitt inntrykk at begge parter har vilje til å utvikle samarbeidet
- Gjennom denne undersøkelsen har jeg i sterkere grad blitt påmint denne samarbeidsavtalen og jeg vil innovere (fornye) den mer i samvær med personalet der dette føles naturlig.
- Samarbeidet gir rom for dialog, evaluering, men også rom for nye tiltak.
- Hvis ledelsen i hjemmebasert omsorg også kom på banen, ville det være svært gledelig!
- For å lykkes bedre, bør man nok ha f.eks. 2 møter pr. år. med kontaktpersonen i den lokale menigheten (menigheten som ligger i enhetens geografiske område). Enhetsleder og enhetens kontaktperson opp mot kirken må delta på dette møtet med kirken. Også delta på årlig fellessamling i kommunen .
- Samarbeidet må ha felles mål både for kommunens ansatte og kirkens ansatte



- Den må bygges videre ut med praktiske tiltak. Det er et stykke igjen for å nå de mål avtalen inneholder
- Det må en bevisstgjøring til fra alle de tre impliserte partene. Avtalen har fokus på brukere av tjenester - ikke tjenesteutøvere
- Vi kan i fellesskap finne nye tiltak som begge parter ser som realistisk å få gjennomført
- Også hjemmeboende eldre må få et tilbud
- Vi bør gi tilbud til psykisk utviklingshemmede også.
- Mitt inntrykk er at kommunens folk viser lite initiativ, og at samarbeidet derfor ikke fungerer som det burde.
- Ledelsen i kommunen må forplikte sine ansatte på å ta tak i avtalen
- Bedre kommunikasjon så behovet blir meldt kirken
- Ut fra vår menighet har vi ønske og også tradisjon på å gi tilbud til psykisk funksjonshemmede. Skal dette kunne fungere må også Trondheim kommune se verdien av det.
- Viktig å gi den åndelige delen av brukernes liv samme prioritet som annen omsorg.

## ***5.6. Oppsummering***

Jeg har i dette kapittelet presentert og analyserer resultatene fra spørreundersøkelsen.

Resultatene ble presentert etter samme struktur og inndeling som spørreskjemaet. I det neste kapittelet vil jeg nå drøfte aktuelle resultater fra undersøkelsen sett i forhold til teori på området som er omtalt i kapittel 3. Den samme strukturen og inndelingen videreføres i kapittel 6.

## **6. Drøfting**

### ***6.1. Innledning***

I kapittel 6 vil jeg drøfte aktuelle resultater fra undersøkelsen, som ble presentert i foregående kapittel, opp mot teori på de ulike områdene som ble presentert i kapittel 3.

Jeg velger å holde samme struktur og inndeling i drøftingskapittelet som foregående kapittel og spørreskjemaet.

### ***6.2. Definerer av behov for en avtale og vurdering av de organisatoriske forutsetninger***

#### ***- Organisasjonens behov***

Forskning har vist at det er helt nødvendig i forkant av en implementering å gjennomføre en analyse for å sikre at implementeringen skal lykkes. Dette kalles gjerne å kartlegge organisasjonens villighet eller "readiness" for endring. Derfor ønsket jeg å finne mer ut av om det hadde blitt gjennomført en analyse av organisasjonenes behov for en samarbeidsavtale i forkant av avtaleinngåelsen. Siden avtalen første gang ble inngått i 2000 og seinere revidert i

2005, er det mange av de spurte i denne undersøkelsen som ikke kunne svare på dette spørsmålet. Dette kan skyldes at flere av informantene ikke jobbet med den samarbeidsavtalen så langt tilbake som for 10 år siden. Allikevel er det ca 33 % av de spurte som sier at det ikke ble gjennomført noen behovsanalyse. Selv om en slik kartlegging iflg forskningen er helt nødvendig, kan en ikke ut fra resultatene si at dette ble gjort i noen særlig grad i forbindelse med denne avtaleinngåelsen.

På den annen side ble informantene spurt om de mener deres organisasjon har behov for en slik samarbeidsavtale i dag. På sett og vis kan man si at dette spørsmålet er en ny kartlegging av organisasjonens "readiness" eller villighet. Resultatene viser at ca 90% av de spurte mener at deres organisasjon har behov for en samarbeidsavtale mellom kommunen og kirken. Ved en evt videreføring eller fornyelse av avtalen er det viktig å se tilbake på dette tallet når man skal vurdere om organisasjonen er villig og klar. Med andre ord kan en gjøre den slutning at både kirken og kommunens enheter som deltok i undersøkelsen er både villig og klar, når de sier et stort "JA" til en slik samarbeidsavtale.

#### **- *Støtte fra ledelsen***

En annen sentral faktor som er viktig for en vellykket implementering, er om organisasjonen har en slik struktur at det er mulig å iverksette det nye. Her kommer en aktiv og støttende ledelse inn som en sentral nøkkelfaktor. Flere studier viser at implementering av programmer og tiltak har størst forutsetning for å lykkes dersom de støttes og oppmuntres av ledelsen.

Resultatene fra undersøkelsen viser at kommunen kommer sterkere ut, enn kirken, men forskjellene er ikke så store at det er grunn til bekymring. Hele 70 % av de spurte sier at de i stor grad har en aktiv og støttende ledelse. En kan dermed trekke den slutning at disse forutsetningene er tilstede i begge organisasjonene.

Det vi derimot ikke har fått målt, er om det administrative apparatet i begge organisasjonene, i dette tilfelle Rådmannens fagstab i Trondheim kommune, Kirkevergens kontor og Bispedømmekontoret, deltar aktivt i forhold til implementering av avtalen. Forskning viser at det er viktig at det administrative apparat er aktive i å skaffe seg kunnskap om det som skal implementeres, og etterspørre resultater i organisasjonen.

#### **- *Fordeling og prioritering av ressurser***

En annen viktig organisatorisk forutsetning som forskningen peker på, er viktigheten av å

tildele nødvendige ressurser for å støtte opp under de målsettinger en ønsker å oppnå gjennom implementeringen av det nye. Resultatene fra undersøkelsen viser helt tydelig at ressurstilgangen er bedre i kommunen enn i kirken, og dette gjelder både med hensyn til personalmessige ressurser og økonomiske ressurser. Kirkens informanter er entydige på at det ikke er tilstrekkelig med ressurser for å støtte opp under målsettingen med avtalen.

#### **- *Kontaktpersoner og regelmessige møter***

Utvekslingsperspektivet er det mest sentrale perspektivet på interorganisatorisk koordinering. Sentralt i utvekslingsperspektivet er at koordinering skjer uten ordre ovenfra, og at organisasjonene i erkjennelse av gjensidig avhengighet, og ut fra ønske om å realisere sine mål, vil søke å komme fram til enighet om en fornuftig oppgavefordeling, eller sagt med andre ord at partene har noe å gi samtidig som de har behov for å ta i mot. Her vil behovet for å møtes stå sentralt og i et samarbeid som dette vil det være behov for å møtes regelmessig for å både planlegge, men også evaluere aktiviteten og samarbeidet.

Resultatene fra undersøkelsen viser at det er oppnevnt kontaktpersoner i 76,1 % av tilfellene, men kontaktpersonene har regelmessige møter i bare 43,8 % av tilfellene. Kontaktmøtene foregår årlig i de fleste tilfellene, mens ¼ av tilfellene foregår disse møtene halvårlig. Det er meget positivt at det er oppnevnt så mange kontaktpersoner, men det kan stilles spørsmål om det er et forbedringspotensiale hos både kommunen og kirken med hensyn på regelmessigheten og hyppigheten på kontaktmøtene. Lokalt bør man legge en plan for flere kontaktmøter pr år.

#### **- *Informasjon***

Enda en viktig organisatorisk forutsetning som forskningen peker på, er god informasjon om det nye som skal implementeres. Resultatene viser at er god kjennskap til samarbeidsavtalen både i kommunen og i kirken, men at det er best kjennskap i kommunen. Dette har sammenheng med i hvilken grad arbeidsgiver har sørget for å gi informasjon om samarbeidsavtalens innhold. Kommunen som informerende arbeidsgiver kommer best ut her. Dermed kan en konkludere med at forekomsten av informasjon som en viktig organisatorisk forutsetning er tilstede i begge organisasjonene, men er størst i kommunen.

#### **- *Tilslutning fra personalet***

En siste viktig organisatorisk forutsetning som forskningen peker på, er i hvilken grad det er tilslutning fra ansatte om å praktisere det nye som skal implementeres. Resultatene viser at det er god tilslutning fra ansatte i begge organisasjonene til å praktisere samarbeidsavtalen.

Tilslutningen er noe høyere fra kirkens ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen. Selv om det er et potensiale for høyere tilslutning hos begge organisasjonene, tilfredsstiller både kirken og kommunen denne viktige organisatoriske forutsetningen.

Programlojalitet er et sentralt element i implementeringsteori. Om programlojalitet til samarbeidsavtalen er tilstede i kirken og kommunene, ønsket jeg å måle ved å spørre i hvilken grad man arbeider i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen. Resultatene viser at det både i kommunen og kirken arbeides i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen, men det er et potensiale hos begge organisasjonene for å arbeide i større samsvar med avtalens innhold. Kommunen kommer noe bedre ut enn kirken her. Med andre kan programlojaliteten bli bedre i begge organisasjonene.

Forskningen viser dessuten at forankring og integrering av ”det nye” i planer og målsettinger, også er en viktig faktor som kan påvirke implementeringsprosessen. Dette ønsket jeg også å måle, og stilte spørsmål om i hvilken grad arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen er tatt inn i informantens stillings arbeidsbeskrivelse? (eks: stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc.) Resultatene viser at det for kirkens vedkommende i mindre grad enn for kommunens vedkommende er tatt inn arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen i stillingenes arbeidsbeskrivelser. Ut fra dette kan en slå fast at forankringen og integreringen av samarbeidsavtalen er bedre i kommunens stillingsinstrukser, tjenesteordninger, eller lederavtaler enn i kirkens, selv om det er et forbedringspotensiale hos begge. Dette kan ha sammenheng med at kommunen som organisasjon i større grad enn kirken har tatt i bruk slike verktøy i organisasjonen.

### **6.3. Implementeringsfasen – gjennomføringen**

- ***Legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres?***  
Lederskap viser seg gjennom prioriteringer, ressursbruk, planer og sosial støtte. Forskning viser at det er viktig at enhetsleder fungerer som både leder og administrator dersom de skal lykkes med en implementeringsprosess. Dette for å kunne være bedre i stand til å fungere som støttespiller i en implementeringsprosess. Jeg ønsket derfor å undersøke i hvilken grad arbeidsgiver (her tenkt lederen), legger til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i enheten. Resultatene fra undersøkelsen viser at det i stor grad legges til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i begge organisasjonene, men at kommunen er noe bedre

enn kirken til dette. I begge organisasjonene er det fortsatt et potensiale til forbedring på tilrettelegging.

For øvrig viser resultatene at samarbeidsavtalen i liten grad er tema i medarbeidersamtaler. Her er kirken noe bedre enn kommunen på området, men begge organisasjonene har stort forbedringspotensiale her. En kan dermed gjøre den slutning at lederne i svært liten grad benytter medarbeidersamtalene som verktøy for å støtte opp omkring implementering av samarbeidsavtalen.

- ***Opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen?***

Forskning viser dessuten at gjennomført opplæring i bruken av programmet/tiltaket, dets innhold og oppbygging også er en sentral faktor som er knyttet til organisasjonens forutsetninger for implementering. Denne teorien ønsket jeg å teste ut blant informantene ved å stille spørsmål i hvilken grad man har fått opplæring om innholdet i avtalen. Også her kommer kommunen som organisasjon bedre ut enn kirken. Kommunen ligger godt over middels, mens kirken ligger under middels på dette spørsmålet. Kirken har en jobb å gjøre for å komme opp på kommunens nivå. Men begge organisasjonene kan bli bedre til å gjennomføre opplæring for å sikre en bedre implementering av samarbeidsavtalen.

- ***Er det utviklet ulike former for nettverk lokalt***

Teorien sier at når man skal gjennomføre en interorganisatorisk analyse er det viktig å kartlegge hvilke organisasjoner som har etablert et samarbeid og hva som binder de sammen, evt hva som burde binde de sammen. For eksempel kan dette være felles verdier, normer, mandat, mål, oppgaver, brukere, autoritet og styring.

Forskningen har identifisert tre nettverkstyper, som jeg har testet om eksisterer i samarbeidet mellom kommunen og kirken:

- Utnvekslingsnettverk – for strømmer av ressurser
- Kommunikasjonsnettverk – for strømmer av informasjon
- Sosiale nettverk – for strømmer av følelser og meninger

Resultatene fra undersøkelsen viser at det bare i ca 1/3 av tilfellene er utviklet nettverk. De nettverk som er opprettet, er typiske kommunikasjonsnettverk for utveksling av informasjon og kommunikasjon. Videre er det i noen få tilfelle opprettet sosiale nettverk. Det er ikke etablert typiske utvekslingsnettverk for utveksling av kompetanse, erfaring og refleksjon. Her er det åpenbart et stort potensiale i å utvikle slike nettverk. I de såkalte

kommunikasjonsnettverkene kommer de tidligere nevnte kontaktmøtene. Her utveksles både informasjon og kommunikasjon mellom virksomhetene. Det er grunn til å merke seg at teorien sier at dersom det sosiale nettverket fungerer mellom organisasjoner, kan det påvirke deltagerens lyst til videre samarbeid og dermed potensielle nye samarbeidsformer. I bare ¼ av tilfellene viser resultatene fra undersøkelsen at samarbeidsformene stimulerer til innovasjon og kreativitet. Den samme tendens viser resultatene fra undersøkelsen med hensyn til om partene i fellesskap eller hver for seg har initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse oppgavene som omfattes av avtalen.

Teorien sier at innovasjon og kreativitet er større i trygge og sosiale nettverk enn i mer formelle og rigide strukturer. Begge organisasjonene bør derfor vurdere å utvikle de sosiale nettverkene som bidrar til å utvikle de mellommenneskelige relasjonene, som igjen bidrar til å skape trygghet og tillit som er nødvendig for kreativitet og nytenkning i et interorganisatorisk samarbeid.

- ***Hva er det som motiverer for å praktisere samarbeidsavtalen?***

Flere studier i skolesektoren har vist at personalets tilslutning er helt nødvendig for å oppnå suksess med implementeringen, men for personalet er det viktig at de opplever at de har behov for programmet som introduseres. Derfor stilte jeg spørsmål til mine informanter om hva som motiverer de for å praktisere samarbeidsavtalen. De 5 grunnene som fremkommer er:

- Å dekke brukerens eksistensielle eller åndelige og sosiale behov
- Ansattes ansvarsfølelse
- Samarbeidet i seg selv
- Til glede for brukerne og skape god stemning
- Gevinst for personalet gjennom veiledning og kompetanseheving

- ***I hvilken grad har samarbeidsavtalen bidratt til mer samarbeid lokalt***

I teorien om interorganisatorisk koordinering eller samarbeid, benyttes ofte begrepet ”samhandling”, i den forstand at ytelse utveksles mot motytelse. Alle former for interorganisatorisk koordinering har som siktemål å effektivisere samhandlingen.

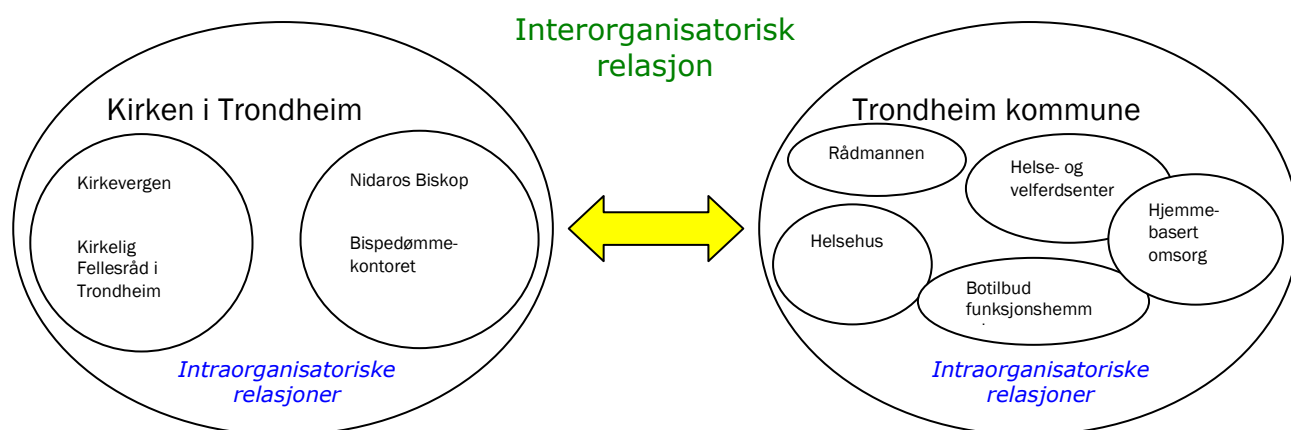
Samarbeidsavtalen bygger på en felles erkjennelse at det enkelte menneske har rett til en helhetlig omsorg og pleie. Det foretas en ansvarsfordeling mellom kommunen på den ene siden og Den norske kirke på den andre. Kommunen har et ansvar for å dekke grunnleggende behov hos brukerne innenfor områdene helsetjenester, pleie og omsorgstjenester, mens Den

norske kirke har et ansvar for å ivareta åndelige og eksistensielle behov hos sine medlemmer og stimulere til utfoldelse av nestekjærlighet og omsorg.

For å kunne oppnå dette har samarbeidsavtalen som formål å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og kirken. Jeg ønsket å teste ut i hvilken grad avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid. Resultatene fra undersøkelsen viser at det er noe ulik oppfatning mellom kirkens og kommunens informanter om samarbeidsavtalen bidrar/har bidratt til mer lokalt samarbeid. Kommunens informanter mener at avtalen bidrar i stor grad til mer lokalt samarbeid, mens kirkens informanter derimot mener at avtalen i mindre grad bidrar til mer lokalt samarbeid. Det er grunn til å stille spørsmål om årsaken til de to ulike oppfatningene.

Med koordinering eller samordning mener man styring med strømmen av transaksjoner mellom virksomhetene. Koordineringen kan styres av en overordnet enhet eller av partene selv. Dette bør avtales mellom partene, og formaliseres. Med *interorganisatorisk* menes samarbeid mellom institusjonelt atskilte virksomheter, mens *intraorganisatorisk* er samarbeid mellom avdelinger innenfor samme enhet.

Slik kan dette se ut med hensyn på samarbeidet mellom Kirken i Trondheim og Trondheim kommune.



Det understrekes i teorien at et interorganisatorisk samarbeid avhenger ikke bare av partenes evne og positive innstilling til samarbeid, men også av overordnede politiske og økonomiske rammebetingelser.

Teorien knytter makt til den aktør i samarbeidet som har mulighet til å påvirke ressurstilgangen til oppgaveløsningen. *Samarbeid som ikke innebærer en viss grad av gjensidighet, vil snart bli den enes dominans av den andre.* For de tre samarbeidende organisasjonene vil det ikke bli fullstendig gjensidighet. Kirkelig fellesråd får sin ressurstilgang av Trondheim kommune, mens Nidaros Biskop får sin ressurstilgang fra Kirkedepartementet. Teorien sier at det kan oppstå konfliktsituasjoner i slike relasjoner, og faren for konflikt er størst når det er: ubalanse i maktforhold mellom organisasjonene, og uklarhet og manglende enhetlig opplegg for budsjettbehandling på høyere plan. Dette vil nok være situasjonen mellom Trondheim kommune og Kirkelig Fellesråd, og det er derfor viktig å minne disse to organisasjonene på denne utfordringen, slik at gjensidighet oppnås i samarbeidet.

- ***Innstilling til samarbeid***

For å teste ut partens evne og positive innstilling til samarbeid ble informantene invitert til å svare på 4 sentrale spørsmål:

- i hvilken grad det er regelmessige møter mellom partene
- i hvilken grad det er felles kompetanseoppbygging mellom partene
- i hvilken grad det er felles strategisamlinger mellom partene
- i hvilken grad det er utarbeidet en felles aktivitetsplan

Resultatene viser videre at opplevelsen av graden av samarbeid er ulikt hos kirken og kommunens informanter. Generelt kan vi si at kommunens informanter gir til dels mye høyere score på spørsmål som går på ulike samarbeidsformer. Eksempelvis er det stor forskjell i synet på hvorvidt det har vært felles strategisamlinger og om det har vært utarbeidet felles aktivitetsplan. Dette kan reise spørsmål om kirkens informanter i denne undersøkelsen var de rette til å kunne svare på spørsmål om samarbeid. Men jeg velger å la resultatene tale for seg. En kan ut fra disse resultatene fastslå at de fire konkrete samarbeidsformene foregår i liten grad mellom kommune og kirke på lokalt plan, men at regelmessige felles møter foregår til en viss grad på lokalt plan. Her er det åpenbart et stort forbedringspotensiale i begge organisasjonene.

I samarbeidet mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim var det ikke noen overordnet instans, som beordret at det skulle inngås en samarbeidsavtale. Her er det tre likeverdige parter som på sett og vis kan konkurrere om autoritet om hvem som skal ta kontroll eller initiativ til et videre arbeid. Det er allikevel verdt å nevne at internt i Trondheim kommune i det *intraorganisatoriske* samarbeidet mellom enheter og mellom rådmannen og



enhetene er det relevant å trekke fram mandatperspektivet. Her er det Rådmannen som institusjon som gjennom egne lederavtaler pålegger enhetsledere innenfor helse- og velferd i å samarbeide med kirken på lokalplanet. Innenfor kirken er det to selvstendige organisasjoner og arbeidsgiverlinjer, som hver for seg ikke kan benytte mandatperspektivet overfor hverandre. Innenfor kirken vil utvekslingsperspektivet måtte benyttes i større grad. I det *intraorganisatoriske* samarbeidet innenfor Kirken, er de to organisatoriske virksomhetene Kirkelig Fellesråd og Nidaros Biskop gjensidig avhengige av hverandre gjennom overlappende mål.

Implementering blir tradisjonelt beskrevet ved hjelp av en to-fasemodell, der endringen utformes på et høyt administrativt nivå, for deretter å iverksettes gjennom aktører på et lavere nivå. Dette perspektiv kalles Top-Down. De tre topplederne i de tre samarbeidende organisasjonene kan hver for seg og i sine respektive organisasjoner kreve at en slik samarbeidsavtale blir implementert. Når endringen blir initiert på deres høye administrative nivå, vil implementeringen skje gjennom Top-Down prinsippet. Det motsatte av Top-Down, er Bottom-up, der organisasjonens grasrot eller ansatte tar et initiativ og på den måten sikrer god forankring ute i organisasjonen.

#### ***6.4. Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger***

- *I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med avtalen?*

Programlojalitet er som nevnt tidligere et sentralt element i implementeringsteorien.

I denne sammenheng peker flere studier i skolesektoren spesielt på lærernes verdier som en viktig påvirkningsfaktor i deres vurderinger av nye program, og at dersom de samsvarer med lærernes eget verdigrunnlag, har de best forutsetning for å bli tatt i bruk. De relevante profesjonenes yrkesetikk er omtalt i kapittel 3.3.3.. Denne tesen ønsket jeg å teste ut med hensyn til om informantenes yrkesetikk og deres eget verdisyn påvirker implementeringen av samarbeidsavtalen. Resultatene fra undersøkelsen viser at informantene i svært liten grad opplever lojalitetskonflikt mellom sin egen profesjons yrkesetikk og formålet med avtalen, og at formålet med avtalen er i overensstemmelse med yrkesetikken til personalet både i kirken og kommunen. Dette skulle tilsi at de ulike profesjonene som skal praktisere avtalen har en

yrkesetikk og verdier som er i samsvar med formålet med avtalen, og dermed vil avtalen i flg teorien ha de beste forutsetninger for å bli praktisert.

- *I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samareidsavtalen?*

Den samme tendensen ser vi også med hensyn til eget verdisyn. Resultatene viser at svært få opplever noen lojalitetskonflikt mellom sitt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen. Det som er interessant er at det er så liten forskjell mellom kirken og kommunen på dette området. En skulle tro at avtalens formål var mer i samsvar med kirkens verdisyn, men det ser ut til at avtalens formål er formulert på en slik måte, at den ikke kommer i konflikt med verken de ulike profesjoners yrkesetikk eller informantenes eget verdisyn. Min antagelse i kapittel 3.3.2. om verdisyn, ser ut til å stemme; at et verdisyn som har fokus på menneskets absolutte verdi – eller omvendt formulert: menneskets ukrenkelighet er et verdigrunnlag som kan ligge til grunn for samarbeidet mellom kommunen og kirken i tolkning og utøvelsen av samarbeidsavtalen. Både helsepersonellens og de kirkelige ansattes eget verdisyn er i overensstemmelse med formålet med avtalen, og dermed vil vi kunne bekrefte teorien fra skolesektoren, og ha de beste forutsetninger for at avtalen vil bli praktisert.

- *I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass?*

Sist men ikke minst bekrefter resultatene fra undersøkelsen at implementeringsteoriens prinsipp om programlojalitet er sentral for en vellykket implementering. Målingen viser at det både hos kommunens og kirkens arbeidsplasser er en meget høy lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen. Dette er kanskje den viktigste faktoren for en vellykket implementering av avtalen. Grunnlaget er der, lojaliteten er der. Nå er det bare å begynne å praktisere avtalen i mye større grad enn hva som har vært tilfelle tidligere.

## **6.5. Evaluering og vedlikehold**

- *Er det etablert rutiner på din arbeidsplass for evaluering av samarbeidet på lokalt plan?*

Implementeringsteorien nevner avslutningsvis at etablering av interne evalueringsrutiner er et av flere prinsipper som er viktige bidrag for en vellykket implementeringsprosess. Jeg ville teste ut om dette prinsippene er sentralt ved implementeringen av samarbeidsavtalen i kommunen og kirken, og fant at det i liten grad er etablert rutiner på arbeidsplassen for

evaluering av samarbeidet lokalt. Bare i 1/5 av tilfellene er det etablert slike rutiner på arbeidsplassen. Her er det tydelig et stort forbedringspotensial i begge organisasjoner.

Implementeringsteorien nevner også opplæringsstrategi for nye ansatte som et av flere prinsipper som er viktige bidrag for en vellykket implementeringsprosess. Jeg ville teste ut om det er lagt lokale strategier for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen. Resultatet fra undersøkelsen viser at det overhode ikke er lagt noen lokal strategi for kompetanseutvikling verken for nåværende eller nye medarbeidere. Svarene er i dette tilfellet entydig negative. Det kan være grunn til å spørre om dette skyldes manglende forståelse for at opplæring av medarbeidere i samarbeidsavtalens innhold og virkeområde kan ha positiv påvirkning på implementeringsprosessen. Eller har dette med manglende prioriteringer fra ledelsen sin side å gjøre, eller manglende ressurser. Det siste er trolig ikke tilfelle fordi en opplæring av de ansatte i denne samarbeidsavtalen vil nok helt sikkert kunne vært utført av enhetsleder til en billig penge.

- ***Hvilke muligheter kan samarbeidet mellom Trondheim kommune og Kirken gi?***

Jeg har i mitt arbeid funnet 7 mulighetsområder som både Trondheim kommune og kirken kan videreutvikle, eller innarbeide i en revidering av avtalen.

**Mer av det samme:**

Går kort og godt ut på å holde fokus på det positive og unike i samarbeidsavtalen, og fortsatt følge intensjonen i avtalen, og praktisere den i enda større grad enn i dag. Dette innebærer en større intensitet og hyppighet i samarbeidet, som igjen vil styrke relasjonene mellom kirken og institusjonen/boligen.

**Kriser og katastrofer:**

Dette er et område som ikke er berørt i selve avtalen, men som fremstår som et åpenbart mulighetsområde mellom kirken og kommunen. I noen geografiske enheter har det vært et samarbeid i akutte kriser og katastrofer, men det vil nok være behov for å se på muligheten for å etablere et formelt samarbeid på dette området, evt om det kan være aktuelt å utvide samarbeidsavtalen til også å gjelde samarbeid omkring kriser og katastrofer. Særlig innenfor sorgarbeid kan kirkene og kirkens medarbeidere ha et mulighetsområde gjennom åpne kirker, lystenning, samtaler, stillhet og sjelesorg.

### **Utteksling av erfaring og kompetanse:**

Dette er et område som bare kan gi muligheter. Ved å ha for eksempel felles arbeidsseminar, felles kompetanseutvikling, erfaringsutveksling, etisk refleksjon, debriefing, hospitering vil en sammen kunne finne en felles faglig og verdimeisig plattform for fortsatt samarbeid. Også på det sosiale plan er det viktig å utveksle erfaringer og kompetanse, for å styrke kontakten og relasjonene mellom de ansatte i kirken og kommunal enhet.

### **Tilstedeværelse: Nærhet:**

Det er i utgangspunktet svært positivt at mer tilstedeværelse og enda mer nærhet kan settes opp på lista over mulighetsområder. Det er særlig de kommunale enhetene som ønsker seg mer av dette, og arenaen står for så vidt veldig åpen for kirkens medarbeidere. Det vil nok raskt reises noen spørsmål og utfordringer på dette området når det gjelder tildeling av økonomiske ressurser og bruk av personalressursen. Også dette området vil bli gjenstand for en prioritering blant mange oppgaver innenfor kirken. Men spørsmålet er vel om kirken i det hele tatt har råd til å si nei til denne positive invitasjonen.

### **Kultur:**

Kultur kan også løftes frem som et mulighetsområde for samarbeidet mellom kommunen og kirken. Vi vet at kommunen i dag tilbyr Den Kulturelle Spaserstokken til eldre som bor på institusjon og som er hjemmeboende. Dette er et meget populært tilbud, med utstrakt bruk av profesjonelle aktører. Men når kultur løftes fram som et mulighetsområde i denne sammenheng, er det fordi at kirken har noe mer å tilby, enn bare gudstjenester og samtaler. Her etterspør man kirken som arrangør av kulturarrangement enten på kommunal enhet eller i kirken der publikum kan få overlevert kuturopplevelser som de kjenner seg igjen i fra sin egen oppvekst, voksne liv og alderdom. De fleste som er eldre i dag, gikk i sin tid på folkeskolen der de måtte lære seg salmevers utenat. Dette er skjult kunnskap som kirken kan bidra til å hente fram gjennom å arrangere kulturarrangementer der det eksempelvis synges eller spiller salmer og sanger man gjerne ønsker å høre.

### **Ressurser:**

Når ressurser settes opp som et mulighetsområde, er det for å peke på at ressurser er en helt nødvendig faktor for at samarbeidsavtalen mellom kirken og kommunen skal kunne praktiseres. Det gjelder ikke minst at man fra begge parter tar hensyn til avtalen når man

utarbeider de årlige budsjettene, men også foretar nødvendige prioriteringer innenfor eksisterende budsjett for å avsette tilstrekkelig med økonomi og personale for å praktisere avtalens innhold. I avtaleteksten står det eksplisitt at formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommune og kirke – med de begrensninger som følger av de ressurser som stilles til rådighet. En slik samarbeidsavtale står og faller om det blir tilført tilstrekkelig med ressurser til å kunne praktisere den. Ressurser er dermed både en trussel for avtalens gjennomføring, men også en viktig mulighet og suksessfaktor for at avtalens intensjoner skal kunne praktiseres.

### **Fornyelse og utvikling av avtalen:**

Det er gledelig at det er ønske og vilje til fornyelse og utvikling av samarbeidsavtalen i begge organisasjonene (kirken og kommunen). Dette er et meget sentralt mulighetsområde som både kirken og kommunen bør gjøre noe med snarest mulig og da i et langsiktig perspektiv. Fokus bør ligge på det lokale samarbeidet når man fornyer avtalen. Derfor er det viktig med god dialog på lokalplan med hensyn til ønsker og behov. Virksomhetene på lokalplanet bør møtes regelmessig og hyppigere enn tidligere, også innenfor sosiale og trygge rammer, for å snakke sammen om hva en fornyelse av avtalen kan innebære for partene, og komme fram til mulige utviklingsområder som kan nedfelles i en lokal avtale.

I henhold til mandatperspektivet innen interorganisatorisk koordinering, kan en overordnet innstans gi ordre om samhandling mellom enheter på et lavere nivå. Det er grunn til å tro at kommunaldirektør, kirkeverge og biskop så behovet for en avtale, og muligheten for en forbedring gjennom økt koordinering og samarbeid, siden avtalen er inngått mellom disse tre topplederne. Det er jo ikke disse som i utgangspunktet skal praktisere avtalen, men organisasjonsledd på et lavere plan.

En fornyelse kan innebære at avtalen i fremtiden deles i en sentral del, og en lokal del, der en koordinerende enhet, som kan bestå av representanter fra alle tre avtalepartnerne, utformer den sentrale del i fellesskap, men også ”godkjenner” de lokale planene. Innen en frist hvert år bør da de lokale enhetene sende inn sin plan for registrering og ”godkjenning” til den koordinerende enheten. Det som da er sentralt, er om den koordinerende enheten, som ikke trenger å ha noe juridisk mandat, og heller ikke ha noen selvskreven lederstatus i nettverket, har en sterk nok maktposisjon, enten i kraft av ressurstilgang, eller ut fra evne til å lede

samhandlingen i relasjonen. Her kan en tenke seg at det oppnevnes en koordineringsgruppe med ressurspersoner fra hver av de tre samarbeidende organisasjonene.

Aktuelle satsningsområder kan være: hjemmeboende eldre, og styrke kontakten mellom kirken og hjemmebasert omsorg, gi et bedre tilbud til botiltak for psykisk utviklingshemmede, gi bedre tilbud til botiltak for rusavhengige, og botiltak for mennesker med psykiske lidelser.

## **6.6. Frivillighet**

I formålet med samarbeidsavtalen står det at mennesker som bor på kommunale institusjoner eller som har tilbud om hjemmebaserte tjenester i kommunen også skal få kirkelig omsorg gjennom besøk av prest, diakon, en annen kirkelig ansatt eller en frivillig medarbeider.

Frivillige medarbeidere er en stor ressurs, som det ikke ser ut som verken kirken eller kommunen har tatt i bruk i særlig stor grad ved implementering av denne avtalen. Frivillige blir i liten grad nevnt i svarene fra informantene. Nå vil det være lettere for kirkens medarbeidere å rekruttere frivillige i egen organisasjon, enn hva kommunens medarbeidere har mulighet til. Dette henger jo sammen med at kirken er å anse som en medlemsbasert frivillig organisasjon, jfr kap 3.2.3. foran. For hvert lønnet årsverk innenfor tros- og livssynssamfunn er det statistisk sett 3 frivillige medarbeidere. Her ligger det et ubenyttet potensiale, som særlig kirken som avtalepart burde ha høyere fokus på.

Oppgaver som frivillige kan utføre, følger som naturlig konsekvens av denne samarbeidsavtalen, og er til eksempel besøkstjeneste, samtaler, sang- og musikk, andakter, transport til kirkelige arrangementer, og deltagelse på ulike kulturelle arrangementer. Det diakonale menighetsfellesskapet kan se på samarbeidsavtalen som en mulighet og utfordring til å rekruttere flere frivillige inn i praktisering av samarbeidsavtalen. Resultatene fra undersøkelsen sier at behovet for mer innsats er stort, noe mulighetsområdet ”mer av det samme” i kapittel 6.5. s 71 understreker. Ved rekruttering av frivillige, er det da viktig med god informasjon om samarbeidsavtalens formål og muligheter, samt formulering av klare rolleoppgaver som frivillige får lyst til å gå inn i.

Ved å trekke frivillige medarbeidere sterkere inn i praktisering av avtalen, kan de frivillige, iflg Regjeringens frivillighetsmelding, bidra til å knytte bånd mellom mennesker og dermed øke den sosiale kapital hos beboerne. Når den sosiale kapital øker, etableres flere og flere personlige kontaktflater mellom mennesker. Her har frivillige medarbeidere ofte et fortrinn framfor kirkelige ansatte, i og med at kirkelige ansatte kan være kort tid på hvert tjenestested, og kan bo andre steder enn i menigheten. De frivillige kjenner ofte godt til de lokale forhold og lokalsamfunnet, de kan ha vært naboer, eller medlem av samme idrettslag eller forening som beboeren som besøkes. Frivillige som ikke lenger er yrkesaktive, kan dessuten ha bedre tid til å drive besøkstjeneste, enn hva de kirkelige ansatte har.

I St meld nr 27 (1996-97) poengteres det at fordelene ved å benytte frivillige organisasjoner som velferdsprodusenter ....., vanligvis vil ligge i medlemmenes engasjement og frivillige innsats, samt den fleksibiliteten som frivillig organisering representerer. Dette er jo svært relevant for frivilligheten innenfor Den norske kirke. De frivillige er engasjerte og fleksible.

Ved en revisjon av avtalen bør avtalepartene bli enda tydeligere på at frivillige medarbeidere i større grad kan bidra inn i samarbeidet for å realisere avtalen.

### ***6.7. Rettighetsprinsippet vs barmhjertighetsprinsippet***

Samarbeidsavtalen bygger på en felles erkjennelse at det enkelte menneske har en rettighet til helhetlig omsorg og pleie, som innebærer at det for kommunen vil være nødvendig å legge til rette for at den helhetlige omsorg og pleie også inkluderer at den enkelte får dekket sine åndelige og eksistensielle behov, og her nevnes eksempelvis besøk, samtale og sjelesorg, andakter og gudstjenester, nattverd til syke. Det er i avtalen underforstått at disse tjenestene skal ytes av Den norske kirke, selv om ansvaret for den helhetlige omsorgen ligger hos helsepersonellet og kommunen. Den norske kirke får i avtaleteksten ansvar for at kirkens tjenester når ut til brukerne og ha økt fokus på behovet for nestekjærlighet og omsorg.

I den historiske fremstillingen i kap 3.2.3. har jeg gjort rede for barmhjertighetsprinsippet og kristen nestekjærlighet som viktige prinsipper i omsorgsarbeidet som ”den nye diakonien” på slutten av 1800 stod for. Det ble utover 1900-tallet gradvis en endring fra barmhjertighetsbasert omsorg utøvd av de kristelige, til en mer rettighetsbasert omsorg som alle i befolkningen kunne nyte godt av.

Utviklingen fra barmhjertighet til rettighet ble et fremskritt både teologisk, men også ut fra Luthersk kallstanke. Rettighetstenkningen og velferdsstaten plasserer ikke ansvaret for menneskets verdighet hos den enkelte. I velferdsstaten er det samfunnets kall å ivareta enkeltmenneskets verdighet på best mulig måte. Dette vil igjen føre til at enkeltmennesket avlastes for skammen over selv ikke å klare å mestre livet. Rettighetsprinsippet kan på den måten være med på styrke enkeltmenneskets identitet og selvbylde, iflg Wyller.

Rettighetsprinsippet er også i trå med det menneskesyn som Materstvedt har kommet fram til etter å ha sammenholdt en rekke ulike religiøse og ikke religiøse livssyn. Han mener det er bortimot enighet i vårt samfunn om denne grunnleggende verdien: Menneskets absolutte verdi eller formulert på en annen måte: menneskets ukrenkelighet. Knut E Løgstrup hevder at ”du har ansvar for det av din nestes liv som du har i dine hender”, og er opptatt av at det i mellommenneskelige møter opptrer livsytringer som nestekjærlighet, tillit, håp, som kan realiseres i møte mellom den som yter helhetlig omsorg og den som mottar denne, og særlig ved ivaretagelse av den åndelige eller eksistensielle dimensjonen av livskvalitet.

## ***6.8. Oppsummering***

Jeg har i dette kapitlet drøftet aktuelle resultater fra undersøkelsen sett i forhold til teori på området som er omtalt i kapittel 3. I neste kapittel vil jeg oppsummere arbeidet med oppgaven, og trekke fram hovedfunnene. Deretter vil jeg forsøke å komme fram til en konklusjon, som svar på problemstillingen. Sist men ikke minst vil jeg stille noen spørsmål som kan være aktuelt å studere nærmere ved en senere anledning.

## **7. Avslutning**

### ***7.1. Innledning***

Jeg vil i dette kapitlet oppsummere arbeidet med oppgaven, og trekke fram hovedfunnene i lys av problemstillingen for masteroppgaven. Jeg vil under hvert avsnitt nevne videre utfordringer og utviklingsmuligheter. Endelig vil jeg vise de områdene og mulighetene som jeg har søkt etter i dette arbeidet som er et svar på oppgavens tittel: Samarbeid som gir muligheter



## **7.2. Oppsummering**

### **- Organisasjonens behov**

Det er ikke mulig ut fra funnene i undersøkelsen å si om det ble gjennomført noen kartlegging av organisasjonenes villighet eller ”readiness” før inngåelse av samarbeidsavtalen. Derimot har denne spørreundersøkelsen, når den ble utført i 2009, virket som en kartlegging av organisasjonenes villighet for å praktisere eller videreføre denne samarbeidsavtalen. Begge organisasjonene opplever å ha behov for en samarbeidsavtale, og sier et stort ”JA”.

### **- Støtte fra ledelsen**

I begge organisasjonene er det i stor grad aktiv og støttende ledelse som er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med en implementeringsprosess.

Hvorvidt det administrative apparatet i begge organisasjonene, Rådmannens fagstab i Trondheim kommune, Kirkevergens kontor og Bispedømmekontoret, har skaffet seg kunnskap om avtalens innhold og etterspør resultater i organisasjonen, har jeg ikke funnet svar på i denne oppgaven, og er i seg selv et interessant tema som det kan forskes videre på.

### **- Fordeling og prioritering av ressurser**

Det er noe skjev ressursfordelingen mellom de to samarbeidende organisasjonene. Ressurstilgangen er bedre i kommunen enn i kirken, både med hensyn til personalmessige og økonomiske ressurser. Det ser ikke ut til å være tilstrekkelig med ressurser i kirken for å støtte opp under målsettingen med avtalen.

### **- Kontaktpersoner og regelmessige møter**

Det er oppnevnt kontaktpersoner i  $\frac{3}{4}$  av virksomhetene, men under halvparten holder regelmessige møter. Av de som holder regelmessige møter foregår de fleste kontaktmøtene årlig. I noen tilfeller foregår kontaktmøtene halvårlig.

Det er grunn til å stille spørsmål om det er et forbedringspotensiale hos både kommunen og kirken med hensyn på regelmessigheten og hyppigheten på kontaktmøtene. Det vil være behov for å møtes regelmessig for å både planlegge, men også evaluere aktiviteten og samarbeidet.

### **- Informasjon**

Det er god kjennskap til samarbeidsavtalen både i kommunen og i kirken. Kommunen, som

informerende arbeidsgiver, har i større grad enn kirken sørget for å gi informasjon om samarbeidsavtalens innhold til de ansatte. Dette gir seg utslag i at det er bedre kjennskap til samarbeidsavtalen i de kommunale enhetene enn i kirkens enheter.

**- *Tilslutning fra personalet***

Det er god tilslutning fra ansatte i begge organisasjonene til å praktisere samarbeidsavtalen. Tilslutningen er noe høyere fra kirkens ansatte, men det er et potensiale for høyere tilslutning i begge organisasjonene. Videre arbeides det i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen i begge organisasjonene, men kommunen kommer noe bedre ut. Programlojaliteten kan bli bedre i begge organisasjonene.

Forankringen og integreringen av samarbeidsavtalen er i større grad implementert i kommunens stillingsinstrukser, tjenesteordninger, eller lederavtaler enn i kirkens, selv om det er et stort forbedringspotensiale hos begge.

Det kan være grunn til å spørre hvorfor det er en forskjell her. Har ikke kirkens organisasjon i like stor grad som kommunen tatt i bruk slike verktøy i sin organisasjon?.

**- *Legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres?***

I begge organisasjonene legges det i stor grad til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres, men kommunen kommer noe bedre ut enn kirken på dette området. I begge organisasjonene er det fortsatt et potensiale til forbedring på tilrettelegging.

Medarbeidersamtalen blir i svært liten grad benyttet som verktøy for å støtte opp omkring implementering av samarbeidsavtalen. Her ser det også ut til å være et ubenyttet potensiale.

**- *Opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen?***

Kommunen kommer bedre ut enn kirken mht om det er gitt opplæring om innholdet i avtalen. Kommunen ligger godt over middels, mens kirken ligger under middels på dette området. Kirken har en jobb å gjøre for å komme opp på kommunens nivå. Men begge organisasjonene kan bli bedre til å gjennomføre opplæring for å sikre en bedre implementering av samarbeidsavtalen.

**- *Er det utviklet ulike former for nettverk lokalt***

I 1/3 av virksomhetene er det utviklet nettverk lokalt. De nettverk som er opprettet, er typiske kommunikasjonsnettverk for utveksling av informasjon og kommunikasjon. Det er ikke etablert typiske utvekslingsnettverk for utveksling av kompetanse, erfaring og refleksjon. Her er det åpenbart et stort potensiale i å utvikle slike nettverk. Bare i noen tilfeller stimulerer

samarbeidsformene til innovasjon og kreativitet. Partene har bare i noen tilfelle initiert nye tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse oppgavene som omfattes av avtalen.

Det ser ikke ut til at det sosiale nettverket fungerer mellom partene, og dette kan påvirke deltagernes lyst til videre samarbeid og å finne nye samarbeidsformer.

Begge organisasjonene bør derfor utvikle de sosiale nettverkene som bidrar til å utvikle de mellommenneskelige relasjonene, som igjen bidrar til å skape trygghet og tillit som er nødvendig for kreativitet og nytenkning i et interorganisatorisk samarbeid.

- ***Hva er det som motiverer for å praktisere samarbeidsavtalen?***

5 motivasjonsfaktorer som gjør at de praktiserer samarbeidsavtalen er følgende::

- Å dekke brukerens eksistensielle eller åndelige og sosiale behov
- Ansattes ansvarsfølelse
- Samarbeidet i seg selv
- Til glede for brukerne og skape god stemning
- Gevinst for personalet gjennom veiledning og kompetanseheving

- ***I hvilken grad har samarbeidsavtalen bidratt til mer samarbeid lokalt***

Samarbeidsavtalens formål er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og kirken. Kommunens informanter mener at avtalen bidrar i stor grad til mer lokalt samarbeid, mens kirkens informanter derimot mener at avtalen i mindre grad bidrar til mer lokalt samarbeid. Det er grunn til å stille spørsmål om årsaken til de to ulike oppfatningene.

Det foregår i noen grad regelmessige møter mellom partene, men det foregår i liten grad samarbeid om felles kompetanseoppbygging, felles strategisamlinger, eller felles aktivitetsplanlegging mellom kommune og kirke på lokalt plan,

Her er det åpenbart et stort forbedringspotensiale i begge organisasjonene.

### ***7.3. Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger.***

De ulike profesjonene som skal praktisere avtalen har en yrkesetikk og verdier som er i samsvar med formålet med avtalen, og dermed vil avtalen i flg teorien ha de beste forutsetninger for å bli praktisert.

Både helsepersonellens og de kirkelige ansattes eget verdisyn er i overensstemmelse med formålet med avtalen, og dermed vil vi kunne bekrefte teorien fra skolesektoren, og ha de beste forutsetninger for at avtalen vil bli praktisert.

Det er både hos kommunens og kirkens arbeidsplasser en meget høy lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen. Dette er kanskje den viktigste faktoren for en vellykket implementering av avtalen. Grunnlaget er der, lojaliteten er der. Nå er det bare å begynne å praktisere avtalen i mye større grad enn hva som har vært tilfelle tidligere.

#### ***7.4. Evaluering og vedlikehold***

Det er i liten grad etablert rutiner på arbeidsplassen for evaluering av samarbeidet lokalt. Bare i 1/5 av tilfellene er det etablert slike rutiner på arbeidsplassen. Her er det tydelig et stort potensial til forbedring i begge organisasjoner.

Det er ikke er lagt noen lokal strategi for kompetanseutvikling verken for nåværende eller nye medarbeidere. Det kan være grunn til å spørre om dette skyldes manglende forståelse for at opplæring av medarbeidere i samarbeidsavtalens innhold og virkeområde kan ha positiv påvirkning på implementeringsprosessen.

#### ***7.5. Hvilke muligheter kan samarbeidet mellom Trondheim kommune og Kirken gi?***

Jeg har i mitt arbeid funnet 7 mulighetsområder som både Trondheim kommune og kirken kan videreutvikle, eller innarbeide i en revidering av avtalen.

##### **Mer av det samme:**

Holde fokus på det positive og unike i samarbeidsavtalen, og fortsatt følge intensjonen i avtalen, og praktisere den i enda større grad enn i dag. Dette innebærer en større intensitet og hyppighet i samarbeidet, som igjen vil styrke relasjonene mellom kirken og institusjonen/boligen.

##### **Kriser og katastrofer:**

Det vil være behov for å se på muligheten for å etablere et formelt samarbeid på dette området, evt om det kan være aktuelt å utvide samarbeidsavtalen til også å gjelde samarbeid omkring kriser og katastrofer. Særlig innenfor sorgarbeid kan kirkene og kirkens medarbeidere ha et mulighetsområde gjennom åpne kirker, lystenning, samtaler, stillhet og sjelesorg.

##### **Utvexling av erfaring og kompetanse:**

Dette er et område som bare kan gi muligheter. Ved å ha for eksempel felles arbeidsseminar, felles kompetanseutvikling, erfaringsutvexling, etisk refleksjon, debriefing, hospitering vil en

sammen kunne finne en felles faglig og verdimeessig plattform for fortsatt samarbeid. Også på det sosiale plan er det viktig å utveksle erfaringer og kompetanse, for å styrke kontakten og relasjonene mellom de ansatte i kirken og kommunal enhet.

### **Tilstedeværelse: Nærhet:**

Det er særlig de kommunale enhetene som ønsker seg mer av dette, og arenaen står for så vidt veldig åpen for kirkens medarbeidere. Også dette området vil bli gjenstand for en prioritering blant mange oppgaver innenfor kirken. Men spørsmålet er vel om kirken i det hele tatt har råd til å si nei til denne positive invitasjonen.

### **Kultur:**

Når kultur løftes fram som et mulighetsområde, er det fordi at kirken har noe mer å tilby, enn bare gudstjenester og samtaler. Her etterspør man kirken som arrangør av kulturarrangement enten på kommunal enhet eller i kirken der publikum kan få overlevert kuturopplevelser som de kjenner seg igjen i fra sin egen oppvekst, voksne liv og alderdom.

### **Ressurser:**

Ressurser er en helt nødvendig faktor for at samarbeidsavtalen mellom kirken og kommunen skal kunne praktiseres på en god måte. Det gjelder ikke minst at man fra begge parter tar hensyn til avtalen når man utarbeider de årlige budsjettene, men også foretar nødvendige prioriteringer innenfor eksisterende budsjett for å avsette tilstrekkelig med økonomi og personale for å praktisere avtalens innhold. En slik samarbeidsavtale står og faller om det blir tilført tilstrekkelig med ressurser til å kunne praktisere den. Ressurser er dermed både en trussel for avtalens gjennomføring, men også en viktig mulighet og suksessfaktor for at avtalens intensjoner skal kunne praktiseres.

### **Fornyelse og utvikling av avtalen:**

Det er ønske og vilje til fornyelse og utvikling av samarbeidsavtalen i begge organisasjonene. Dette er et meget sentralt mulighetsområde som både kirken og kommunen bør gjøre noe med snarest mulig og da i et langsiktig perspektiv. Fokus bør ligge på det lokale samarbeidet når man fornyer avtalen. Derfor er det viktig med god dialog på lokalplan med hensyn til ønsker og behov. Virksomhetene på lokalplanet bør møtes regelmessig og hyppigere enn tidligere, også innenfor sosiale og trygge rammer, for å snakke sammen om hva en fornyelse av avtalen

kan innebære for partene, og komme fram til mulige utviklingsområder som kan nedfelles i en lokal avtale.

For de tre samarbeidende organisasjonene vil det ikke bli fullstendig gjensidighet. Det vil derfor oppstå ubalanse i maktforhold mellom organisasjonene, og uklarhet og manglende enhetlig opplegg for budsjettbehandling på høyere plan. Det bør derfor settes fokus på å oppnå gjensidighet i samarbeidet. En mulig løsning kan være å etablere en felles koordinerende enhet i et samarbeid mellom de respektive administrative ledd. Avtalen kan i fremtiden deles inn i en sentral del, og en lokal del, der den koordinerende enheten, utformer den sentrale del i fellesskap, men også ”godkjenner” de lokale planene. En må her sikre at man får en god prosess med lokalplanet, og får en bottom-up-prosess i stedetfor en top-down-prosess.

Aktuelle satsningsområder kan være: hjemmeboende eldre, og styrke kontakten mellom kirken og hjemmebasert omsorg, gi et bedre tilbud til botiltak for psykisk utviklingshemmede, gi bedre tilbud til botiltak for rusavhengige, og botiltak for mennesker med psykiske lidelser.

### **7.6. Frivillighet**

Frivillige bør rekrutteres fra menighetenes diakonifellesskap for praktisering av samarbeidsavtalens områder. Her bør diakonen lede, inspirere, lære opp og veilede de frivillige. Her ligger det et ubenyttet potensiale, som særlig kirken som avtalepart burde ha høyere fokus på.

Ved en revisjon av avtalen bør avtalepartene bli enda tydeligere på at frivillige medarbeidere i større grad kan bidra inn i samarbeidet for å realisere avtalen.

### **7.7. Konklusjon**

Jeg mener å ha funnet svar på problemstillinga i denne masteravhandlingen.

Samarbeidsavtalen er implementert i begge organisasjonene. På noen områder ser det ut til at avtalen er mer implementert i kommunale enheter, og på andre områder fremstår kirken som den organisasjon der avtalen er bedre implementert. Jeg har i dette oppsummeringskapittelet vist hvilke sentrale faktorer som har virket inn på implementeringen av samarbeidsavtalen. Jeg har dessuten kommet fram til en rekke utviklingsmuligheter og mulighetsområder for denne samarbeidsavtalen.

## 8. Litteraturliste

- Angell O.H. & Selbekk A.S. (2005) : Kirke og helse. Kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke Diakonhjemmets høgskole, Avd for forskning og utvikling.
- Angell, Olav Helge og Kristoffersen, Anne, (2004) Diakoni og frivillig engasjement i menighetene: menighetsdiakonien i Tunsberg bispedømme, Rapport/ Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for forskning og utvikling; 4/2004
- Angell, Olav Helge og Wyller T (2006), The Church of Norway as an agent of welfare – the case of Drammen. I A B Yeung (red) Majority Churches in Europe as agent of welfare – eight case studies. Uppsala: Diakonvetenskapliga institutet.
- Anheier, Helmut K, (2005) Nonprofit organizations: theory, management, policy. London 2005: Routledge
- Aukrust, Knut(1995): Barmhjertighet eller rettferdighet? Noen perspektiver på diakoniens historie i Norge, i Christoffersen, Svein Aage og Wyller, Trygve (red.): Arv og utfordring. Menneske og samfunn i den kristne moraltradisjon. Oslo 1995
- Aukrust, Knut (1998): Fra systemkritikk til sektordiakoni, i Aukrust, Knut og Furre, Berge(red.); Diakoni og samfunn, KULTs skriftserie nr. 101, Oslo 1998
- Bogsnes Larsen Torill M., Lamer Kari, Mørch Willy Tore, Olweus Dan, Helland Sturla,(2006). Prinsipper og strategier for implementering, Rapport fra forskergrupper oppnevnt av Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet, Oslo
- Byer i Midt-Norge (2010). URL: [www.byerimidtnorge.no](http://www.byerimidtnorge.no)
- Christensen, Tom mfl: (2004) Organisasjonsteori for offentlig virksomhet, Instrument, kultur, myte, Universitetsforlaget
- Christoffersen, Svein Aage (1999), Solidaritet og frigjøring
- Christoffersen, Svein Aage (red) (1999), Moralsk og moderne, Ad Notam Gyldendal AS, Oslo
- Christoffersen, S.A(1998): Velferdsstatens krise – diakoniens gjenfødelse, i Aukrust og Furre (red): Diakoni og samfunn, KULT Skriftserie nr 101 1998
- Cruys Sagen Dahl, Marianne, (2002) Stemmer rundt sorg. Psykisk utviklingshemming og dødsfall. Tjenesteytere i møte med sorg og sorgarbeid, Rogaland Høgskole, skriftserie nr 2
- Dagens Næringsliv 31. Mars 2010
- ”Diakonal tjeneste i Den norske kirke med hovedvekt på diakontjenesten og embetsforståelsen”, Utredning KM 8.2/04

- Engel, Charlotte, (2000) För en ny tid? Förskjutning eller förnyelse – en inventering av diakonins dilemma, Sköndalsinstitutets skriftserie, Stockholm 2000.
- Evalueringsrapporten etter forsøksfasen av Den norske Kirkes Trosopplæringsreform, 2008-09)
- Everett, Eurus Larry og Furseth, Inger (2004); Masteroppgaven, Universitetsforlaget
- Finstad, Nils og Aarsæther, Nils (red) (2003): Utviklingskommunen, Kommuneforlaget, Oslo
- Flood, Patrick: (2000) Management strategy implementation: an organizational behaviour perspective, Oxford: Blackwell Business, 2000
- Foss, Øyvind(1992): Diakoni i en historisk, eklesiologisk og etisk belysning. Aarhus
- Foss, Øyvind(2005): Omsorgsetikk. Søkelys på omsorgens motivasjon, Oslo 2005.
- Gilje, Nils og Grimen, Harald, 1993, Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes filosofi, Universitetsforlaget, Oslo, 8. opplag 2001.
- Habermann, Ulla, (2001) ”Motiver – hvorfor frivillig arbeid? ” i En Postmoderne helgen? om motiver til frivillighet, Lund Universitet 2001
- Habermann, Ulla, (2001) ”Et bud på frivillighedens bæredygdighed ” i En Postmoderne helgen? om motiver til frivillighet, Lund Universitet 2001
- Hall, Richard H and Pamela S Tolbert (2005) Organizations: structures, process, and outcomes. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2005
- Hegstad, Harald(1999): ”Kirke i forandring. Fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske Kirke”, Luther forlag Oslo
- Heidegger, Martin, 2000, Platons sannhetslære, Sandefjord, Forlaget Epos
- Heiene, G. og Thorbjørnsen, S O(1994) : Kultur, i Fellesskap og ansvar, Innføring i kristen etikk, Univforl
- Heiene, G.: Velferdsstat og sivilsamfunn: En skandinavisk debatt, i Jensen (et al.) (red) Kirke, protestantisme og samfunn.
- Hellevik Ottar (2000) Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, 6 utgave, Univforl, Oslo
- Helsedirektoratet (2005). Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten ...Og bedre skal det bli! (2005-2015), URL: [http://www.kirken.no/kirke\\_stat/Rapport/KAP05.htm](http://www.kirken.no/kirke_stat/Rapport/KAP05.htm)



- Hill, Michael & Hupe, Peter L (2009) Implementing public policy: an introduction to the study of operational governance, 2009, 2. utg, Sage, Los Angeles
- Holme, I.M og Solvang, BK. (1996): Metodevalg og metodebruk. 3.utg, TANO As , Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget, Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2006): Hvordan organisasjoner fungerer, Innføring i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, 5.opplag
- Johannessen, Kai Ingolf: (1980) ”Diakonien teologiske og kirkelige forankring”, i Oftestad, Alf B. En bok om kirkens diakoni, Oslo 1980.
- KA (2010) URL: <http://www.ka.no/artikkel/article/8743>
- KA (2002), Rundskriv V-5/2002 av 16.01.2002 tar for seg forholdet mellom kirke og kommune - utdyper kommunens forpliktelser og legger til rette for samhandling.
- Kirkelig Fellesråd i Trondheim(2010), URL: <http://www.kirken.trondheim.no/>
- Kirkemøtet (2004). ”Den norske kirkes identitet og oppdrag”, URL: <http://www.kirken.no/index.cfm?event=doLink&famId=3197>
- Kirkerådets stat/kirke-utvalg (2002). Samme Kirke-Ny ordning, Innstilling; URL: [http://www.kirken.no/kirke\\_stat/Rapport/index.htm](http://www.kirken.no/kirke_stat/Rapport/index.htm)
- Knudsen, Harald, (2004), Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis, Pål Repstad (ed) s 19-74, Oslo Univforlaget
- Kultur- og kirke departementet (2009). Pressemelding nr 152/09, 24.august 09
- Kuhnle, S. (2001): Velferdsstatens idégrunnlag i perspektiv / Velferdsstatens politiske grunnlag i Hatland et al (red): Den norske velferdsstaten (3 utg 2001), Gyldendal
- Kvale, Steinar (1997): Det kvalitative forskningsintervju, Oslo: Ad notam Gyldendal
- Lorentzen, Håkon (2003). Velferds kommunen og de frivillige organisasjonene, Dugnad, engasjement og velferd, Institutt for samfunnsforskning, Notat KOU 2003:2, Kommuneforlaget.
- Lorentzen, H (1995): Frivillighet i velferdsstaten, i Klausen og Selle (red): Frivillig organisering i Norden, TANO

- Lorentzen, H (2004): Fellesskapets fundament, sivilsamfunnet og individualismen; PAX, Oslo
- LOV 1982-11-19 nr 66: Lov om helsetjenesten i kommunene
- Lov 1999-07-02 nr 63: Lov om pasientrettigheter (pasientrettighetsloven).
- LOV 1999-07-02 nr 64: Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven).
- Løgstrup, Knud Ejler (1969 eller senere) Den etiske fordring, Gyldendal, København 1969 eller senere
- Martinsen, Kari, (2000): Øyet og kallet, Fagbokforlaget, Bergen
- Midttun, J (1998): Fra velferdsfrykt til sosial vekking, i Aukrust og Furre (red): Diakoni og samfunn, KULT Skriftserie nr 101/98
- Myhre, Cecilie Ottersland: (2002) Reform 94; Implementeringsperspektiv på norsk utdanningspolitikk 1992 – 1998, Hovedoppgave i pedagogikk, Univ Oslo 2002
- Nidaros biskop/Nidaros bispedømmekontor, URL: <http://www.kirken.no/nidaros/index.cfm?id=19955>
- Nordahl Thomas, Gravrok Øystein, Knudsmoen Hege, Larsen Torill M.B, og Rønnes Karin (red)(2006). Forebyggende innsatser i skolen, Rapport fra forskergrupper oppnevnt av Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet, Oslo, om problematferd, rusforebyggende arbeid, læreren som leder og implementeringsstrategier, Oslo
- NOU 1999, 2 Livshjelp
- NOU 2006: 2, Staten og Den norske kirke, URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/nouer/2006/NOU-2006-2/5/4/7.html?id=156230>
- Norsk institutt for by- og regionforskning, NIBR, <http://www.nibr.no/publikasjoner/>
- Okkenhaug, Berit (2002): Når jeg ser ditt ansikt, Verbum forlag, Oslo
- Pedler, Mike mfl: (2001): Den lærende virksomhet, En strategi til bæredyktig utvikling, Forlaget Ankerhus 2. oppl.
- Plan for diakoni i den norske kirke, vedtatt på Kirkemøtet 2007
- Raustøl, Tellef (2006) Fra grenser til muligheter, Lokal samhandling om velfersoppgaver, Et veiledningshefte fra Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon
- Repstad, Pål (1993): Mellom nærhet og distanse, Universitetsforlaget, Oslo

- Repstad, P (1998): Jakten på det frivilliges egenart, i Repstad (red). Den lokale velferdsblanding: Når offentlige og frivillige skal samarbeide, Universitetsforlaget
- Repstad, P (1998): Når offentlige og frivillige skal skape velferd sammen, i Repstad (red), Den lokale velferdsblandingen, Universitetsforlaget
- Repstad, Pål (red) 1998: Den lokale velferdsblandingen, Når offentlige og frivillige skal samarbeide, Universitetsforlaget
- Sagatun, Solveig, (1998): Diakonien i lokalsamfunnet - ,mellom det offentlige og det kirkelige – en studie, i Repstad (red), Den lokale velferdsblandingen, Universitetsforlaget
- Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor (2010). URL: ([www.sivilsamfunn.no](http://www.sivilsamfunn.no))
- Skjefstad, Nina Schiøll(2007), ”Du kommer ikke for å få noe, men for å finne noe”, Tiltaksarbeid i sositjenesten, masteroppgave i sosialt arbeid, NTNU.
- Skjevesland, Olav (1989) ”Fra anstaltdiakoni til diakonimenighet”, Halvårstidsskrift for praktisk teologi, Luthersk Kirketidende 2/1989.
- SSB (2010) URL: <http://www.ssb.no/magasinet/analyse/art-2010-01-11-01.html> (lest 15.03.10)
- Stave, G (1998): Kyrkje – diakoni – velferdsstat, i Aukrust og Furre (red): Diakoni og samfunn, KULT Skriftserie nr 101/98
- St. melding. Nr. 20 (2006-2007), Nasjonalstrategi for å utjevne sosiale helseforskjeller, Det kgl. Helse- og omsorgsdepartement
- St. meld. nr. 27 (1996 – 97) Om statens forhold til frivillige organisasjoner
- St.meld nr 39, 2006-2007, Frivillighet for alle
- Stjernø, Steinar (1995). Mellom kirke og kapital, Det Blå Bibliotek, Universitetsforlaget, Oslo
- Stoltenberg, Jens (31.03.10) URL: [http://www.regjeringen.no/nndep/smk/aktuelt/taler\\_og\\_artikler/statsministeren/statsminister\\_jens\\_stoltenberg/2010/Frivillighetens-verdi.html?id=599607](http://www.regjeringen.no/nndep/smk/aktuelt/taler_og_artikler/statsministeren/statsminister_jens_stoltenberg/2010/Frivillighetens-verdi.html?id=599607) (lest 31.03.10)
- Storeng, Eli (2006). Å ha den andres liv i sine hender, En analyse av Marie Aakres og Britt Ternstedts perspektiver på hospicefilosofi og palliativ omsorg i lys av Knud E. Løgstrups etikk, Masteroppgave
- Svein Aage og Wyller, Trygve (red.): Moralsk og moderne? Trekk av den kristne moraltradisjon i Norge fra 1814 til i dag, Ad Notam Gyldendal AS

- Sætren, Harald (2005): Facts and myths about research on public policy implementation: out-of-fashion, allegedly dead, but still very much alive and relevant, Særtrykk av: the policy studies journal, 33, 2005, nr 4
- Tjenesteordning for menighetsprester, 1990
- Tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner, 2004
- Trondheim kommune Helse- og velferd, URL: <http://www.trondheim.kommune.no/content.ap?thisId=1117677618>
- Trondhjems Hospital, URL: [http://www.hospitalet.no/\\_Skjult/Forside/Trondhjems+Hospital.9UFRfK2L.ips](http://www.hospitalet.no/_Skjult/Forside/Trondhjems+Hospital.9UFRfK2L.ips) (lest 14.05.10)
- Tønnessen, Aud: (1995) Eivind Berggrav og velferdsstaten, i Christoffersen, Svein Aage og Wyller, Trygve (red.): Arv og utfordring. Menneske og samfunn i den kristne moraltradisjon. Oslo.
- Valen, Rune: (2003) "Hva er godt nok?" - en implementeringsstudie av balansert målstyring i Stavanger kommune, Hovedoppgave i Statsvitenskap, Univ tromdø, 2003
- Vårt Land (22.04.2010) URL: <http://www.vl.no/kristenliv/article21943.zrm> (lest 14.05.10)
- Winther, Jenny: (1992) Problemformulering. Undersøkellesmetodikk og rapportskriving, 1973, 1980, 1992
- Wyller, Trygve (1999) Stat og omsorg – autensitet og kall, Noen momenter til en kritisk belysning av diakoni i det moderne samfunnet, i Christoffersen, Svein Aage og Wyller, Trygve(red), Moralsk og moderne? Trekk av den kristne moraltradisjon i Norge fra 1814 til i dag, Ad Notam Gyldendal AS
- Yrkesetiske retningslinjer for diakoner

## **9. Vedlegg**

Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim

Forskningsetisk erklæring

Resultater og Frekvenstabeller

Spørreskjema

# SAMARBEIDSAVTALE MELLOM TRONDHEIM KOMMUNE OG DEN NORSKE KIRKE

## Bakgrunn

En samarbeidsavtale mellom Trondheim kommune og Den norske kirke v/Nidaros biskop ble inngått 31.mai 2000. På bakgrunn av at den kommunale prestetjeneste ble nedlagt i 2005 og ønsket om at Kirkelig fellesråd skal inngå som part i avtalen, er avtalen revidert. Samarbeidsavtalen inngås derfor mellom Trondheim kommune, Nidaros biskop og Kirkelig fellesråd i Trondheim.

Avtalen tar sitt utgangspunkt i de arbeidsavtaler som gjelder for kirkelig ansatte; - jfr tjenesteordninger for proster, menighetsprester, kateketer, diakoner og kantorer.

## Felleserklæring

Inngåelsen av samarbeidsavtalen har sitt grunnlag i en felles erkjennelse av at det enkelte menneske har rett til en helhetlig omsorg og pleie;

- Kommunen har et ansvar for å dekke grunnleggende behov hos brukerne innenfor områdene helsetjenester, pleie og omsorgstjenester.
- Den norske kirke har et ansvar for å ivareta åndelige og eksistensielle behov hos sine medlemmer og stimulere til utfoldelse av nestekjærighet og omsorg.

Dette gjør det nødvendig for kommune og kirke å samarbeide for å gi det enkelte menneske et best mulig tilbud.

- For kommunen vil det være nødvendig å legge til rette for at den helhetlige omsorg og pleie også inkluderer at den enkelte får dekket sine åndelige og eksistensielle behov - ved besøk, samtale og sjelesorg, andakter og gudstjenester, nattverd til syke.
- For Den norske kirke vil det være nødvendig å legge til rette for at kirkens tjenester når ut til brukerne og til økt fokus på behovet for nestekjærighet og omsorg.

Trondheim kommune ønsker å legge til rette for et bysamfunn der innbyggerne ulytter egne ressurser og mestrer sine liv.

Kommunen ser Den norske kirke som en viktig aktør i det helhetlige tilbud kommunen er forpliktet til overfor byens befolkning. Den norske kirke ser på seg selv som en viktig bidragsyter i den omsorg som skal tilbys byens befolkning.

## Formålet med samarbeidsavtalen

Formålet med avtalen er at mennesker som bor på kommunale institusjoner eller som har tilbud om hjemmebaserte tjenester i kommunen *også* skal få *kirkelig omsorg* gjennom besøk av prest, diakon, en annen kirkelig ansatt eller en frivillig kirkelig medarbeider.

Formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommune og kirke – med de begrensninger som følger av de ressurser som stilles til rådighet.



## Områder for samarbeid:

Denne samarbeidsavtale er rettet inn mot det område av kommunens og kirkens virksomhet som gjelder:

- Mennesker som bor på institusjoner
- Mennesker som har tilbud om hjemmebaserte tjenester

## Metode for gjennomføring

Samarbeidsavtalen forplikter på to nivå:

- mellom kommune, biskop og fellesråd
- i forhold til den ledelse av virksomheten som disse instanser hver for seg skal utøve

Som arbeidsgivere skal hver av de samarbeidende instanser ta arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen inn i de aktuelle stillingers arbeidsbeskrivelser og bevisstgjøre de ansatte på slike arbeidsoppgaver.

Det samlede tilbud som kommune og kirke skal gi byens befolkning innenfor de områder som omfattes av denne samarbeidsavtale, skal i

- *kommunens organisasjon* oppnås ved å forplikte ansatte i forhold til hvilke oppgaver de skal utføre
- *kirkens organisasjon* oppnås ved å stimulere ansatte til å utføre slike arbeidsoppgaver selv og å stimulere ansatte til å organisere frivillighet og engasjere frivillige

## Innholdet i samarbeidet

Trondheim kommune/kommunaldirektør for helse og omsorgstjenester, Den norske kirke / Nidaros biskop og Den norske kirke / Kirkelig fellesråd inngår gjennom denne avtalen et formalisert og forpliktende samarbeid.

### 1. TRONDHEIM KOMMUNE

- 1.1 Skal oppnevne kontaktpersoner for den enkelte institusjon – for kontakten mellom institusjonen og lokalmenigheten.
- 1.2 Skal oppnevne kontaktpersoner for hjemmebasert omsorg – for kontakten mellom sonen og lokalmenigheten.
- 1.3 Skal sørge for at kontaktpersonene har regelmessige møter med sine tilsvarende kirkelige kontaktpersoner.
- 1.4 Skal tilrettelegge for at Den norske kirke på en verdig måte kan gjennomføre kirkelige handlinger både på institusjonene og i brukerens hjemmemiljø.
- 1.5 Skal bidra til at åndelige og eksistensielle behov hos brukerne avdekkes og at det etableres kontakt mellom brukerne og Den norske kirke.
- 1.6 Skal tilrettelegge for at ansatte i kommunen har nødvendige kunnskaper og ferdigheter til å håndtere religiøse og eksistensielle behov hos brukerne.
- 1.7 Skal tilby kirkens ansatte deltakelse i interne kurs med sikte på kompetanseoppbygging
- 1.8 Skal tilrettelegge praktisk for at frivillige fra menighetene kan bidra med sin innsats, både på institusjonene og med besøket i hjemmene.
- 1.9 Skal ta oppfølging av avtalen inn i lederavtaler og sørge for at ledere følger videre opp gjennom tilrettelegging av arbeid og i medarbeidersamtaler

## 2. DEN NORSKE KIRKE

- 2.1 Skal oppnevne en ansatt som kontaktperson for den enkelte institusjon – for kontakten mellom menigheten og institusjonen
- 2.2. Skal oppnevne en ansatt som kontaktperson for hjemmebaserte tjenester – for kontakten mellom sonen og menigheten.
- 2.3. Skal sørge for at kontaktpersonene har regelmessige møter med sine tilsvarende kommunale kontaktpersoner.
- 2.4. Skal sørge for at ledere følger opp samarbeidsavtalen gjennom tilrettelegging av arbeid og i medarbeidersamtaler
- 2.5. Stimulere ansatte til å gjennomføre en regelmessig pastoral/diakonal/ kirkemusikalsk besøktjeneste og virksomhet ved institusjonene
- 2.6. Stimulere til at forespørsler fra brukere – formidlet gjennom kommunale samarbeidspartnere – blir fulgt opp.
- 2.7. Stimulere og oppmuntre til frivillig arbeid, både på sykehjem og med besøk i hjemmene.
- 2.8. Stimulere til at det avholdes regelmessige andakter / gudstjenester ved institusjonene.
- 2.9. Stimulere til at det legges til rette for individuelle samtaler med brukere som ønsker kontakt med kirken/menigheten.
- 2.10. Stimulere til kompetanseoppbygging gjennom kurs m.v. både for egne ansatte og samarbeidspartnere i kommunens helse- og omsorgssektor.

## 3. OPPFØLGING AV AVTALEN

- 3.1 Partene har ansvar for å informere egne ansatte / ledere om avtalens innhold og at avtalen følges opp.
- 3.2 Kommunaldirektør, biskop og kirkeverge har årlig møte for å vurdere oppfølgingen av avtalen.
- 3.3 Avtalen tas opp ved alle bispevisitaser i Trondheim – i møter i menighetene og i møte mellom biskopen og kommunens ledelse.
- 3.4 Partene kan i fellesskap eller hver for seg initiere prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen.

TRONDHEIM KOMMUNE

DEN NORSKE KIRKE

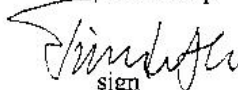
Kommunaldirektør

Sign



Nidaros biskop

sign



Kirkelig fellesråd i Trondheim

sign





# Forskningsetisk erklæring

Gjelder masteroppgave ved masterstudium i diakoni ved Diakonhjemmets høgskole,  
Avd. for diakoni, familierapi, helse og ledelse

**Tema:**

**Implementeringsperspektiv på samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og  
Kirken – et samarbeid med muligheter?**

Følgende institusjoner er involvert i dette masteroppgavearbeidet:

- Trondheim kommune, Helse og Velferd
- Nidaros Biskop, Trondheim by
- Kirkelig Fellestråd i Trondheim
- Diakonhjemmets høgskole, Avd. for diakoni, familierapi, helse og ledelse

Dette masteroppgavearbeid er underlagt de samme forskningsetiske retningslinjer som øvrig forskningsarbeid. Jeg har satt meg inn i de retningslinjer som gjelder og som er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Så lenge jeg har benyttet mennesker som informasjonskilde, har jeg også satt meg inn i de lover og normer som garanterer personvern. Jeg vil gjennom mitt arbeid vise respekt for individets frihet og selvbestemmelse.

Alle informanter og samarbeidspartnere vil få all informasjon som er nødvendig for å få en rimelig forståelse av prosjektet.

Jeg vil overholde min forpliktelse på å holde innhentet informasjon på et nøytralt nivå, og bevare taushet om informasjon som gjelder forhold som ikke ligger innenfor denne oppgavens rammer. Det vil ikke bli identifisert enkeltpersoner i fremstilling av resultatene fra undersøkelsen.

Jeg vil overholde min forpliktelse til å gjøre forskningen alment tilgjengelig ved å tilbakeføre resultatene av undersøkelsen på en forståelig måte.

Selv om både Trondheim kommune og Kirken som selvstendige juridiske enheter kan ha egne interesser for resultatet av arbeidet, forsikrer jeg at forskningen ikke skal bli påvirket av ”oppdragsgivernes” interesser, og evt gjøre kjent om noen av ”oppdragsgiverne” finansierer deler av arbeidet.

Diakonhjemmets høgskole, Avd. for diakoni, familierapi, helse og ledelse

Våren 2009

Masterstudent Pål Arne Winsnes

Veileder: Olav Helge Angell, Diakonhjemmets forskningsavdeling

## RESULTATER - FREKVENSTABELLER

### SAMARBEIDSAVTALEN MELLOM TRONDHEIM KOMMUNE OG KIRKEN

1.1.1. Ble det gjennomført en analyse, av din virksomhets behov for en slik avtale, før avtalen ble etablert i 2000/ revidert i 2005?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	8,3	3	9,7	3	9,0	6
Nei	38,9	14	25,8	8	32,8	22
Vet ikke	52,8	19	64,5	20	58,2	39
Sum	100	36	100	31	100	67

1.1.2. Mener du din organisasjon har behov for en samarbeidsavtale mellom Trondheim Kommune og Kirken?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	88,9	32	87,1	27	88,1	59
Nei	2,8	1	6,5	2	4,5	3
Vet ikke	8,3	3	6,5	2	7,5	5
Sum	100	36	100	31	100	67

1.2.1. I hvilken grad opplever du å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer for at avtalen skal praktiseres?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	5,6	2	3,2	1	4,5	3
2	11,1	4	6,5	2	9,0	6
3	16,7	6	19,4	6	17,9	12
4	27,8	10	41,9	13	34,3	23
5	25,0	9	6,5	2	16,4	11
6	2,8	1	16,1	5	9,0	6
Vet ikke	11,1	4	6,5	2	9,0	6
Sum	100	36	100	31	100	67

1.3.1. Er det tildelt tilstrekkelige personalmessige ressurser for å støtte oppunder målsettingen med avtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	22,2	8	41,9	13	31,3	21
Nei	61,1	22	35,5	11	49,3	33
Vet ikke	16,7	6	22,6	7	19,4	13
Sum	100	36	100	31	100	67

1.3.2. Er det tildelt tilstrekkelige økonomiske ressurser for å støtte oppunder målsettingen med avtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	16,7	6	38,7	12	26,9	18
Nei	58,3	21	35,5	11	47,8	32
Vet ikke	25,0	9	25,8	8	25,4	17
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

1.3.3. Er det oppnevnt kontaktperson, for den enhet du jobber ved, for kontakten mellom institusjon/bolig og lokalmenigheten?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	77,8	28	74,2	23	76,1	51
Nei	8,3	3	19,4	6	13,4	9
Vet ikke	13,9	5	6,5	2	10,4	7
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

1.3.4. Har disse kontaktpersonene regelmessige møter med sine tilsvarende kirkelige / kommunale kontaktpersoner?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	41,2	14	46,7	14	43,8	28
Nei	32,4	11	40,0	12	35,9	23
Vet ikke	26,5	9	13,3	4	20,3	13
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>64</b>

1.3.5. Hvis ja, hvor ofte er disse møtene?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Månedlig	0,0	0	9,5	2	4,9	2
Kvartalsvis	5,0	1	4,8	1	4,9	2
Halvårlige	20,0	4	33,3	7	26,8	11
Årlige	40,0	8	19,0	4	29,3	12
Sjeldnere	10,0	2	4,8	1	7,3	3
Vet ikke	25,0	5	28,6	6	26,8	11
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>41</b>

#### 1.4.1. Hvor godt kjenner du samarbeidsavtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	11,1	4	9,7	3	10,4	7
2	8,3	3	6,5	2	7,5	5
3	19,4	7	6,5	2	13,4	9
4	11,1	4	29,0	9	19,4	13
5	36,1	13	32,3	10	34,3	23
6	13,9	5	12,9	4	13,4	9
Vet ikke	0,0	0	3,2	1	1,5	1
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

#### 1.4.2. I hvilken grad har du fått informasjon fra din arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	22,2	8	6,5	2	14,9	10
2	5,6	2	6,5	2	6,0	4
3	13,9	5	9,7	3	11,9	8
4	19,4	7	19,4	6	19,4	13
5	33,3	12	29,0	9	31,3	21
6	5,6	2	22,6	7	13,4	9
Vet ikke	0,0	0	6,5	2	3,0	2
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

#### 1.5.1. I hvilken grad er det tilslutning fra ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	2,8	1	6,5	2	4,5	3
2	8,3	3	9,7	3	9,0	6
3	16,7	6	12,9	4	14,9	10
4	13,9	5	19,4	6	16,4	11
5	38,9	14	29,0	9	34,3	23
6	5,6	2	6,5	2	6,0	4
Vet ikke	13,9	5	16,1	5	14,9	10
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

1.5.2. I hvilken grad arbeider du i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen i jobben din i dag?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	13,9	5	9,7	3	11,9	8
2	11,1	4	6,5	2	9,0	6
3	8,3	3	16,1	5	11,9	8
4	27,8	10	12,9	4	20,9	14
5	19,4	7	32,3	10	25,4	17
6	8,3	3	6,5	2	7,5	5
Vet ikke	11,1	4	16,1	5	13,4	9
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

1.5.3. I hvilken grad er arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen tatt inn i din stillings arbeidsbeskrivelse? (eks: stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc.)

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	25,0	9	22,6	7	23,9	16
2	16,7	6	3,2	1	10,4	7
3	16,7	6	12,9	4	14,9	10
4	13,9	5	19,4	6	16,4	11
5	13,9	5	16,1	5	14,9	10
6	8,3	3	16,1	5	11,9	8
Vet ikke	5,6	2	9,7	3	7,5	5
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

2.1. I hvilken grad legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i din enhet?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	8,3	3	9,7	3	9,0	6
2	11,1	4	3,2	1	7,5	5
3	11,1	4	12,9	4	11,9	8
4	25,0	9	19,4	6	22,4	15
5	25,0	9	25,8	8	25,4	17
6	8,3	3	22,6	7	14,9	10
Vet ikke	11,1	4	6,5	2	9,0	6
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

## 2.2. I hvilken grad er samarbeidsavtalen tema i medarbeidersamtaler?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	25,0	9	38,7	12	31,3	21
2	25,0	9	25,8	8	25,4	17
3	13,9	5	22,6	7	17,9	12
4	13,9	5	3,2	1	9,0	6
5	5,6	2	0,0	0	3,0	2
6	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Vet ikke	16,7	6	9,7	3	13,4	9
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

## 2.3. I hvilken grad har du fått opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	26,5	9	19,4	6	23,1	15
2	20,6	7	6,5	2	13,8	9
3	23,5	8	25,8	8	24,6	16
4	14,7	5	9,7	3	12,3	8
5	14,7	5	25,8	8	20,0	13
6	0,0	0	9,7	3	4,6	3
Vet ikke	0,0	0	3,2	1	1,5	1
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>65</b>

## 2.4. Er det utviklet ulike former for nettverk på lokalt nivå mellom Trondheim kommune og Kirken, som et resultat av samarbeidsavtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	30,6	11	29,0	9	29,9	20
Nei	30,6	11	35,5	11	32,8	22
Vet ikke	38,9	14	35,5	11	37,3	25
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

### 2.5.1. Utvekslingsnettverk - for utveksling av kompetanse, erfaring og refleksjon?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	11,1	1	11,1	1	11,1	2
Nei	55,6	5	55,6	5	55,6	10
Vet ikke	33,3	3	33,3	3	33,3	6
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>18</b>

### 2.5.2. Kommunikasjonsnettverk - for utveksling av informasjon og kommunikasjon?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	88,9	8	77,8	7	83,3	15
Nei	11,1	1	0,0	0	5,6	1
Vet ikke	0,0	0	22,2	2	11,1	2
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>18</b>

### 2.5.3. Sosiale nettverk - for utveksling av tanker og følelser, og utvikling av sosiale relasjoner?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	22,2	2	33,3	3	27,8	5
Nei	55,6	5	33,3	3	44,4	8
Vet ikke	22,2	2	33,3	3	27,8	5
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>18</b>

### 2.6. Stimulerer samarbeidsformene til innovasjon og kreativitet og dermed nye samarbeidsformer?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	31,4	11	19,4	6	25,8	17
Nei	28,6	10	19,4	6	24,2	16
Vet ikke	40,0	14	61,3	19	50,0	33
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>66</b>

### 2.7. I hvilken grad har partene i fellesskap eller hver for seg initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	8,6	3	9,7	3	9,1	6
2	20,0	7	3,2	1	12,1	8
3	17,1	6	16,1	5	16,7	11
4	20,0	7	12,9	4	16,7	11
5	8,6	3	12,9	4	10,6	7
6	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Vet ikke	25,7	9	45,2	14	34,8	23
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>66</b>

### 2.9.1. Regelmessige felles møter mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	19,4	7	16,1	5	17,9	12
2	13,9	5	6,5	2	10,4	7
3	25,0	9	12,9	4	19,4	13
4	8,3	3	12,9	4	10,4	7
5	8,3	3	12,9	4	10,4	7
6	2,8	1	12,9	4	7,5	5
Vet ikke	22,2	8	25,8	8	23,9	16
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

### 2.9.2. Felles kompetanseoppbygging mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	33,3	12	19,4	6	26,9	18
2	30,6	11	16,1	5	23,9	16
3	8,3	3	16,1	5	11,9	8
4	2,8	1	9,7	3	6,0	4
5	2,8	1	6,5	2	4,5	3
6	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Vet ikke	22,2	8	32,3	10	26,9	18
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

### 2.9.3. Felles strategisamlinger mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	36,1	13	19,4	6	28,4	19
2	19,4	7	12,9	4	16,4	11
3	11,1	4	3,2	1	7,5	5
4	2,8	1	12,9	4	7,5	5
5	2,8	1	6,5	2	4,5	3
6	0,0	0	9,7	3	4,5	3
Vet ikke	27,8	10	35,5	11	31,3	21
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>



#### 2.9.4. Utarbeidelse av felles aktivitetsplan mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	36,1	13	16,1	5	26,9	18
2	13,9	5	9,7	3	11,9	8
3	13,9	5	6,5	2	10,4	7
4	2,8	1	19,4	6	10,4	7
5	11,1	4	16,1	5	13,4	9
6	0,0	0	3,2	1	1,5	1
Vet ikke	22,2	8	29,0	9	25,4	17
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

#### 2.10.1. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med samarbeidsavtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	58,3	21	51,6	16	55,2	37
2	13,9	5	6,5	2	10,4	7
3	2,8	1	6,5	2	4,5	3
4	0,0	0	0,0	0	0,0	0
5	2,8	1	6,5	2	4,5	3
6	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Vet ikke	22,2	8	29,0	9	25,4	17
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

#### 2.10.2. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen?

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	61,1	22	51,6	16	56,7	38
2	13,9	5	16,1	5	14,9	10
3	2,8	1	3,2	1	3,0	2
4	2,8	1	3,2	1	3,0	2
5	0,0	0	6,5	2	3,0	2
6	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Vet ikke	19,4	7	19,4	6	19,4	13
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

**2.10.3. Formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og Kirken. I hvilken grad opplever du at avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid?**

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	19,4	7	6,5	2	13,4	9
2	22,2	8	6,5	2	14,9	10
3	19,4	7	16,1	5	17,9	12
4	19,4	7	25,8	8	22,4	15
5	2,8	1	12,9	4	7,5	5
6	0,0	0	16,1	5	7,5	5
Vet ikke	16,7	6	16,1	5	16,4	11
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

**2.10.4. I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass?**

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
1	0,0	0	3,2	1	1,5	1
2	11,1	4	3,2	1	7,5	5
3	8,3	3	12,9	4	10,4	7
4	13,9	5	22,6	7	17,9	12
5	27,8	10	16,1	5	22,4	15
6	25,0	9	22,6	7	23,9	16
Vet ikke	13,9	5	19,4	6	16,4	11
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

**2.10.5. Er det på din arbeidsplass etablert lokale tilpasninger som resultat av samarbeidsavtalen?**

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	22,2	8	26,7	8	24,2	16
Nei	36,1	13	70,0	21	51,5	34
Vet ikke	41,7	15	3,3	1	24,2	16
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>66</b>

**3.1. Er det etablert interne rutiner på din arbeidsplass for evaluering av samarbeidet på lokalt plan?**

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Ja	19,4	7	19,4	6	19,4	13
Nei	58,3	21	74,2	23	65,7	44
Vet ikke	22,2	8	6,5	2	14,9	10
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>67</b>

**3.2. Er det lagt en lokal strategi for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen?**

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
<b>Ja</b>	5,9	2	0,0	0	3,1	2
<b>Nei</b>	67,6	23	87,1	27	76,9	50
<b>Vet ikke</b>	26,5	9	12,9	4	20,0	13
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>65</b>

## GJENNOMSNIITT

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	Snitt	N	Snitt	N	Snitt	N
1.2.1. I hvilken grad opplever du å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer for at avtalen skal praktiseres?	3,7	32	4,0	29	3,8	61
1.4.1. Hvor godt kjenner du samarbeidsavtalen?	3,9	36	4,1	30	4,0	66
1.4.2. I hvilken grad har du fått informasjon fra din arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold?	3,5	36	4,3	29	3,9	65
1.5.1. I hvilken grad er det tilslutning fra ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen?	4,1	31	3,9	26	4,0	57
1.5.2. I hvilken grad arbeider du i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen i jobben din i dag?	3,6	32	3,9	26	3,7	58
1.5.3. I hvilken grad er arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen tatt inn i din stillings arbeidsbeskrivelse? (eks: stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc.)	3,0	34	3,6	28	3,3	62
2.1. I hvilken grad legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i din enhet?	3,8	32	4,2	29	4,0	61
2.2. I hvilken grad er samarbeidsavtalen tema i medarbeidersamtaler?	2,4	30	1,9	28	2,2	58
2.3. I hvilken grad har du fått opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken?	2,7	34	3,5	30	3,1	64
2.9.1. Regelmessige felles møter mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	2,8	28	3,5	23	3,1	51
2.9.2. Felles kompetanseoppbygging mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	1,9	28	2,5	21	2,1	49
2.9.3. Felles strategisamlinger mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	1,9	26	3,1	20	2,4	46

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	Snitt	N	Snitt	N	Snitt	N
2.9.4. Utarbeidelse av felles aktivitetsplan mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	2,2	28	3,3	22	2,7	50
2.10.1. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med samarbeidsavtalen?	1,4	28	1,6	22	1,5	50
2.10.2. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen?	1,3	29	1,7	25	1,5	54
2.10.3. Formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og Kirken. I hvilken grad opplever du at avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid?	2,6	30	4,0	26	3,2	56
2.10.4. I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass?	4,6	31	4,4	25	4,5	56
1.2.1. I hvilken grad opplever du å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer for at avtalen skal praktiseres?	3,7	32	4,0	29	3,8	61
1.4.1. Hvor godt kjenner du samarbeidsavtalen?	3,9	36	4,1	30	4,0	66
1.4.2. I hvilken grad har du fått informasjon fra din arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold?	3,5	36	4,3	29	3,9	65
1.5.1. I hvilken grad er det tilslutning fra ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen?	4,1	31	3,9	26	4,0	57
1.5.2. I hvilken grad arbeider du i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen i jobben din i dag?	3,6	32	3,9	26	3,7	58
1.5.3. I hvilken grad er arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen tatt inn i din stillings arbeidsbeskrivelse? (eks: stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc.)	3,0	34	3,6	28	3,3	62
2.1. I hvilken grad legger arbeidsgiver til rette for at samarbeidsavtalen kan praktiseres i din enhet?	3,8	32	4,2	29	4,0	61
2.2. I hvilken grad er samarbeidsavtalen tema i medarbeidersamtaler?	2,4	30	1,9	28	2,2	58

	Kirken		Kommunen		Samlet	
	Snitt	N	Snitt	N	Snitt	N
2.3. I hvilken grad har du fått opplæring om innholdet i samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken?	2,7	34	3,5	30	3,1	64
2.9.1. Regelmessige felles møter mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	2,8	28	3,5	23	3,1	51
2.9.2. Felles kompetanseoppbygging mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	1,9	28	2,5	21	2,1	49
2.9.3. Felles strategisamlinger mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	1,9	26	3,1	20	2,4	46
2.9.4. Utarbeidelse av felles aktivitetsplan mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?	2,2	28	3,3	22	2,7	50
2.10.1. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med samarbeidsavtalen?	1,4	28	1,6	22	1,5	50
2.10.2. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen?	1,3	29	1,7	25	1,5	54
2.10.3. Formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og Kirken. I hvilken grad opplever du at avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid?	2,6	30	4,0	26	3,2	56
2.10.4. I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass?	4,6	31	4,4	25	4,5	56

## **Spørreundersøkelse -implementeringsperspektiv på samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken i Trondheim**

### **Innledning**

Denne spørreundersøkelsen er del av datainnsamlingen i en mastergradsoppgave i diakoni ved Diakonhjemmets høgskole i Oslo. Innenfor fagområdet implementering er det gjennom forskning avdekket en rekke faktorer som kan påvirke implementerings- eller endringsprosesser. Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i slike sentrale faktorer, og spørreskjemaet er derfor bygd opp etter disse. Hensikten med undersøkelsen blir da å avdekke, og evt dokumentere om disse faktorene også har relevans for implementering av en samarbeidsavtale mellom Trondheim kommune og Kirken.

Samarbeidsavtalen ble første gang inngått 31.mai 2000 mellom Trondheim kommune og Nidaros biskop. I forbindelse med at den kommunale preste-tjenesten ble nedlagt i 2005 og ønsket om at Kirkelig fellestråd skal inngå som part i avtalen, ble avtalen revidert i 2005 med Kirkelig Fellestråd som tredje samarbeidspartner. Samarbeidsavtalen er derfor inngått mellom Trondheim kommune, Nidaros biskop og Kirkelig fellestråd i Trondheim.

I avtalen står det at Trondheim kommune ser Den norske kirke som en viktig aktør i det helhetlige tilbud kommunen er forpliktet til overfor byens befolkning. Videre står det at Den norske kirke ser på seg selv som en viktig bidragsyter i den omsorg som skal tilbys byens befolkning.

### **Bakgrunn for samarbeidsavtalen**

Inngåelsen av samarbeidsavtalen har sitt grunnlag i en felles erkjennelse av at det enkelte menneske har rett til en helhetlig omsorg og pleie;

- Kommunen har et ansvar for å dekke grunnleggende behov hos brukerne innenfor områdene helse-tjenester, pleie og omsorgstjenester. For kommunen vil det være nødvendig å legge til rette for at den helhetlige omsorg og pleie også inkluderer at den enkelte får dekket sine åndelige og eksistensielle behov – ved besøk, samtale og sjelesorg, andakter og gudstjenester, nattverd til syke.
- Den norske kirke har et ansvar for å ivareta åndelige og eksistensielle behov hos sine medlemmer og stimulere til utfoldelse av nestekjærlighet og omsorg. For Den norske kirke vil det være nødvendig å legge til rette for at kirkens tjenester når ut til brukerne og til økt fokus på behovet for nestekjærlighet og omsorg.

### **Formålet med samarbeidsavtalen**

Formålet med avtalen er

- at mennesker som bor på kommunale institusjoner eller som har tilbud om hjemmebaserte tjenester i kommunen *også* skal få *kirkelig omsorg* gjennom besøk av prest, diakon, en annen kirkelig ansatt eller en frivillig kirkelig medarbeider.
- å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommune og kirke – med de begrensninger som følger av de ressurser som stilles til rådighet.

### **Områder for samarbeid**

Denne samarbeidsavtale er rettet inn mot det området av kommunens og kirkens virksomhet som gjelder:

- mennesker som bor på institusjoner
- mennesker som har tilbud om hjemmebaserte tjenester

### **Forskningsetikk**

Dette masteroppgavearbeid er underlagt de samme forskningsetiske retningslinjer som øvrig forskningsarbeid.

Innhentet informasjon vil bli holdt på et nøytralt nivå, og informasjon som fremkommer som resultat av undersøkelsen, og som gjelder forhold som ikke ligger innenfor denne oppgavens rammer vil det bli bevart taushet omkring. Det vil ikke bli identifisert enkeltpersoner i fremstilling av resultatene fra undersøkelsen.

Som masterstudent vil jeg overholde min forpliktelse til å gjøre forskningen alment tilgjengelig ved å tilbakeføre resultatene av undersøkelsen på en forståelig måte til de institusjonene som er involvert i masteroppgavearbeidet.

### **Spørsmål**

Dersom du trenger mer informasjon, eller har spørsmål med hensyn på utfylling av spørreundersøkelsen kan du ta kontakt med mastergradstudent Pål Arne Winsnes, på tel: 91708104 eller på mail: [pal-arne.winsnes@trondheim.kommune.no](mailto:pal-arne.winsnes@trondheim.kommune.no)



### Sett kryss:

Er du kirkelig ansatt?

( ledes videre til egne sider)

Er du kommunalt ansatt?

( ledes videre til egne sider)

**Før kirkelig ansatte:**

**Kryss av der du tjenestegjør :  
(Sett bare ett kryss)**

Prosti	Sett kryss
Domkirken og vår Frue	
Sentrum Øst	
Strinda Øst	
Strinda Sør	
Heimdal	
Byåsen	

**Kryss av nedenfor for hvilken tjenestestilling du innehar:**

Enhetsleder i et prosti eller menighet:   
(Kirkelig Fellesråds ansvarsområde; prostileder, soneleder eller daglig leder)

Prost i et prosti: (Nidaros Biskops ansvarsområde; leder for prestene i et prosti)

Prest i menighet:

Diakon i menighet:

**For kommunalt ansatte:**  
**Kryss av der du tjenestegjør : (Sett bare ett kryss)**

	Enhet	Sett kryss
1	Bakklandet Menighets Omsorgssenter	
2	Bergheim hjemmetjeneste	
3	Botiltak, yngre fysisk funksjonshemmede vest	
4	Botiltak, yngre fysisk funksjonshemmede øst	
5	Brundalen helse- og velferdssenter	
6	Buran helse- og velferdssenter	
7	Byneset helse- og velferdssenter	
8	Byåsen botiltak	
9	Byåsen hjemmetjeneste	
10	E C Dahls helse- og velferdssenter	
11	Hallset botiltak	
12	Havstein helse- og velferdssenter	
13	Havsteinekra helse- og velferdssenter	
14	Heimdal botiltak	
15	Heimdal hjemmetjeneste	
16	Hjemmehjelpstjenesten	
17	Hjorten omsorgssenter	
18	Ilevollen helse- og velferdssenter	
19	Ilsvika helse- og velferdssenter	
20	Kattem botiltak	
21	Kystad sykehjem	
22	Lade botiltak	

23	Ladetunet helse- og velferdssenter	
24	Lade hjemmetjeneste	
25	Laugsand helse- og velferdssenter	
26	Moholt botiltak	
27	Moholt helse- og velferdssenter	
28	Munkvoll botiltak	
29	Munkvoll helse- og velferdssenter	
30	Munkvoll hjemmetjeneste	
31	Nardo botiltak	
32	Nidarvoll helsehus	
33	Nidarvoll hjemmetjeneste	
34	Nidelven hjemmetjeneste	
35	Nypantunet helse- og velferdssenter	
36	Persaunet helse- og velferdssenter	
37	Ranheim helse- og velferdssenter	
38	Rosten botiltak	
39	Saupstad hjemmetjeneste	
40	Strinda hjemmetjeneste	
41	Strindheim botiltak	
42	Strindheim hjemmetjeneste	
43	Søbstad helsehus	
44	Tempe helse- og velferdssenter	
45	Tiller helse- og velferdssenter	
46	Trondhjems Hospital	
47	Tyholt og Bromstad helse- og velferdssenter	
48	Valentinlyst helse- og velferdssenter	

49	Valentinlyst hjemmetjeneste	
50	Vår Frue Menighets Aldersboliger	
51	Zion helse- og velferdssenter	
52	Østbyen helsehus	
53	Øya helsehus	
54	Trygghetspatruljen	

## 1. Definerer av behov og vurdering av de organisatoriske forutsetninger

### 1.1. Organisasjonens behov

- 1.1.1. Ble det gjennomført en analyse, av din virksomhets behov for en slik avtale, før avtalen ble etablert i 2000/ revidert i 2005?
- 1.1.2. Mener du din organisasjon har behov for en samarbeidsavtale mellom Trondheim Kommune og Kirken?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>

### 1.2. Støtte fra ledelsen

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1= svært liten grad og 6 = svært stor grad:

- 1.2.1. I hvilken grad opplever du å ha en aktiv og støttende ledelse som motiverer for at avtalen skal praktiseres?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	vet ikke			

### 1.3. Fordeling og prioritering av ressurser

- 1.3.1. Er det tildelt tilstrekkelige personalmessige ressurser for å støtte oppunder målsettingen med avtalen?
- 1.3.2. Er det tildelt tilstrekkelige økonomiske ressurser for å støtte oppunder målsettingen med avtalen?
- 1.3.3. Er det oppnevnt kontaktperson, for den enhet du jobber ved, for kontakten mellom institusjon/bolig og lokalmenigheten?
- 1.3.4. Har disse kontaktpersonene regelmessige møter med sine tilsvarende kirkelige /kommunale kontaktpersoner?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>

1.3.5. Hvis ja, hvor ofte er disse møtene?

Månedlig  Kvartalsvis  Halvårlige  Årlige  Sjeldnere  Vet ikke

#### 1.4. Informasjon

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært dårlig, og 6 = svært godt:

1.4.1. Hvor godt kjenner du samarbeidsavtalen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6				vet ikke

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad:

1.4.2. I hvilken grad har du fått informasjon fra din arbeidsgiver om samarbeidsavtalens innhold?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6				vet ikke

#### 1.5. Tilslutning fra personalet

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad:

1.5.1. I hvilken grad er det tilslutning fra ansatte om å praktisere samarbeidsavtalen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6				vet ikke

1.5.2. I hvilken grad arbeider du i samsvar med innholdet i samarbeidsavtalen i jobben din i dag?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6				vet ikke

1.5.3. I hvilken grad er arbeidsoppgaver som følger av samarbeidsavtalen tatt inn i din stillings arbeidsbeskrivelse? (eks: stillingsinstruks, tjenesteordning, lederavtaler etc)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6				vet ikke





2.6. Stimulerer samarbeidsformene til innovasjon og kreativitet og dermed nye samarbeidsformer?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------

2.6.1. Hvis ja hvilke samarbeidsformer?

Kommenter:

2.7. I hvilken grad har partene i fellesskap eller hver for seg initiert tiltak eller prosjekter som kan bidra til å løse de oppgaver som omfattes av avtalen?

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	vet ikke			

2.7.1. Dersom det er initiert prosjekter, beskriv nærmere her:

Kommenter:

2.8. Hva er det som motiverer deg og din organisasjon til å samarbeide i henhold til avtalen (praktisere samarbeidsavtalen)?

Kommenter:

## 2.9. I hvilken grad har samarbeidsavtalen bidratt til:

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad:

2.9.1. Regelmessige felles møter mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

2.9.2. Felles kompetanseoppbygging mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

2.9.3. Felles strategisamlinger mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

2.9.4. Utarbeidelse av felles aktivitetsplan mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt plan?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

## 2.10. Gjennomføring med fokus på programlojalitet og/eller lokale tilpasninger

Ranger på en skala fra 1 – 6 der 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad:

2.10.1. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom din profesjons yrkesetikk og formålet med samarbeidsavtalen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

2.10.2. I hvilken grad opplever du lojalitetskonflikt mellom ditt eget verdisyn og formålet med samarbeidsavtalen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6									
vet ikke									

2.10.3. Formålet med avtalen er å legge til rette for lokalt samarbeid mellom kommunen og Kirken. I hvilken grad opplever du at avtalen bidrar til mer lokalt samarbeid?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6		vet ikke

2.10.4. I hvilken grad opplever du at det er lojalitet til å praktisere samarbeidsavtalen på din arbeidsplass?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6		vet ikke

2.10.5. Er det på din arbeidsplass etablert lokale tilpasninger som resultat av samarbeidsavtalen?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------

2.10.6. Hvis ja, hvilke lokale tilpasninger er gjort?

Kommenter:
------------

### 3. Evaluering og vedlikehold

3.1. Er det etablert interne rutiner på din arbeidsplass for evaluering av samarbeidet på lokalt plan?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------

3.2. Er det lagt en lokal strategi for kompetanseutvikling av nåværende og nye medarbeidere som skal praktisere samarbeidsavtalen?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nei	<input type="checkbox"/>	Vet ikke	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------

3.3. Hva er dine personlige erfaringer med samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Kirken på lokalt nivå?

Kommenter:

3.4. Hvilke muligheter ser du fremover for samarbeid mellom Trondheim kommune og kirken på lokalt nivå?

Kommenter:

**Takk for at du tok deg tid til å svare på denne spørreundersøkelsen!**