

Samskabelse, samproduktion og partnerskaber teoretiske perspektiver

Andersen, Linda Lundgaard; Hygum Espersen, Helle

Published in:
Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Andersen, L. L., & Hygum Espersen, H. (2017). Samskabelse, samproduktion og partnerskaber: teoretiske perspektiver. I *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet* (s. 107-137). Socialstyrelsen. <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/partnerskaber-og-samarbejder-mellem-det-offentlige-og-civilsamfundet-2013-stotte-til-mennesker-med-psykiske-vanskeligheder>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Socialstyrelsen

Partnerskaber
og samarbejder
mellem det
offentlige og
civilsamfundet



Viden til gavn

Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet.
Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder

Publikationen er udgivet af:
Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Forfatter: Socialstyrelsen
Udgivet januar 2017

Layout: 4PLUS4

Download på www.socialstyrelsen.dk.
Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Trykt udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-47-3
Elektronisk udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-46-6

Indholdsfortegnelse

Forord	5
---------------------	----------

DEL 1

Artikel 1: Trivselsambassadørprojektet i Esbjerg – erfaringer fra et partnerskabsprojekt.....	13
Af: Kristin Storck Rasmussen, Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence og Viden	

Artikel 2: Netværksfamilietilbuddet – samarbejde mellem kommuner og aktører i civilsamfundet	27
Af: Nina Konstantin Nissen og Ulla Væggemose, DEFACTUM, Region Midtjylland	

DEL 2

Artikel 3: Respekt og fælles forståelse – det bæredygtige samarbejde	51
Af: Rambøll Management Consulting	
Artikel 4: Bedre hverdagsliv – resultater fra 15M-puljen	75
Af: Rambøll Management Consulting	

DEL 3

- Artikel 5: **Samskabelse, samproduktion og partnerskaber
– teoretiske perspektiver 107**

Af: Linda Lundgaard Andersen, Roskilde Universitet og
Helle Hygum Espersen, KORA

- Artikel 6: **Tværspektorielt samarbejde: Dilemmaer og
muligheder i en kompleks virkelighed..... 137**

Af: Sine Kirkegaard, Roskilde Universitet

DEL 4

- Artikel 7: **Slip frivilligheden løs! Muligheder og
udfordringer i samarbejdet med frivillige..... 157**

Af: Dorte Nørregaard, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

- Artikel 8: **Fra projekt til bæredygtig indsats – muligheder
for organisatorisk forankring af frivilligprojekter..... 173**

Af: Dorte Nørregaard, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

BILAG

- Bilag: **Beskrivelse af Rambølls design til evaluering
af 15M-puljen..... 191**

Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver

Af: Linda Lundgaard Andersen og Helle Hygum Espersen,
RUC og KORA

Frivilligt socialt samarbejde, samskabelse, samproduktion og partnerskaber er alle betegnelser for forskellige typer af samarbejder imellem offentlige og frivillige indsatser. Men hvad indeholder begreberne egentlig? I denne artikel sættes fokus på forskellige former for samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundet, og herunder deres styrker og opmærksomhedspunkter.

I Danmark har vi i de seneste år set en stigende interesse for at udvikle nye måder at etablere samarbejder mellem borgere, de professionelle og civilsamfund i produktion og levering af velfærdsydelser. I denne udvikling opstår mange betegnelser for disse samarbejder: Samskabelse, samproduktion, partnerskaber, private-offentlige samarbejder, borgerbudgettering, netværksarbejde og ungepaneler – for at nævne nogle hyppigt nævnte. I denne artikel sættes fokus på, hvilket kontinuum af samarbejdsformer de forskellige betegnelser dækker over, og vi diskuterer, hvad der kan være af fordele og udfordringer ved de forskellige typer af samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. I artiklen viser vi også, hvordan samarbejdsbølgen langt fra er ny, men er en tendens, der har præget velfærdsydelseernes udvikling igennem mange årtier – dog i forskellige udgaver. Aktuelt, hvor nye betegnelser og samarbejder vinder udbredelse, peger vi på, hvordan der praktiseres en pragmatisk tilgang, som er kendetegnet ved en svag metodefasthed, og vi giver en international perspektivering på de nye samarbejdsformer.

Velfærdsydelser indlejret i samarbejde

Stat og kommuner har igennem mange årtier haft et stigende fokus på at styrke inddragelsen af borgere, og på at udvikle samarbejdet med det civile samfund. For at give et indblik i de afgørende "motorer" og styringsmæssige rammer bag de nyeste samarbejdsformer, skitserer vi kort, hvordan de seneste årtier på den ene side leder frem mod nye samarbejdsformer, herunder samskabelse, samproduktion og partnerskaber, og på den anden side udvikler styringsmæssige rammer, der udfordrer de nye samarbejdsformers udfoldelse.

I nyere tid introduceres og styrkes borgerindflydelse betragteligt igennem skiftende regerings moderniseringsprogrammer, som først etableres i starten af 1980'erne, fortsættes igennem 90'erne og start 00'erne, hvor rationalisering, effektiviseringer og markedsføring kombineres med større demokrati til personale og borgere (Andersen 2015; 2012; 1999). Her lægges grunden til en række praksisnære borgerinddragende praksisser i den offentlige sektor. Kommunerne arbejdede med forskellige varianter af brugerdemokrati og borgerinddragelse, som involverer borgere i den offentlige styring. På den ene side bestod inddragelsen i, at borgerne som kunder kunne vælge mellem forskellige serviceudbydere (markedsførelsen), og på den anden side blev brugerdeltagelsen en integreret del af de decentrale institutioner i kommunerne. Fra og med 1980'erne i forbindelse med udviklingen i retning af New Public Management som styringsparadigme indførtes, som en del af lovgivningen på for eksempel dagtilbudsområdet og skoleområdet, at borgerne deltog i forældrebestyrelser - og på specialområdet og plejehjem i brugerråd. Derved skete en delvis adskillelse af de almene behov, som vedrører os alle og er knyttet til et fælles og solidarisk princip omkring velfærdsstaten og de private og individuelle behov hos den enkelte borger (Torpe 1995). Markedsførelsen bestod således i, at den individuelle borger fik en række frie valg, og samtidig, inden for rammerne af den offentlige institutions styring, kunne få indflydelse på de offentlige institutioners hverdag. Offentlig service blev opdelt i bestiller (administration og politikere), leverandør (decentral enhed) og modtager (borgerne) i såkaldte BUM-modeller, og borgerinddragelsen - og borgerindfly-

delsen blev rammesat i de decentrale enheder. På det sociale område indføres brugerråd, og personalet udvikler i disse årtier en række behandlingsformer og organisationspraksisser, som er baseret på aktiv deltagelse og medinddragelse på en lang række områder. Også den storstilede regeringsinitierede forsøgs- og udviklingspulje (SUM-midler), der kom i 1980'erne og fortsatte lidt ind i 1990'erne sætter blus på udviklingen af bottom-up behandlingsindsatser, som var lokalsamfundsborne og igangsat af ildsjæle både i den offentlige sektor og i civilsamfundet (Hulgård og Andersen 2009).

I 1998 indføres § 115 i Serviceloven (i dag § 18 i SEL), som pålagde kommunerne at samarbejde med frivillige foreninger og påskønne og synliggøre den frivillige indsats lokalt. Mange kommuner opbyggede i den forbindelse demokratiske dialogfora, hvor kommunale medarbejdere, politikere og frivillige foreninger kunne drøfte kriterier for økonomisk støtte og andre forhold af relevans for foreningerne (Andersen, Larsen, Bisballe og Holm 2008). Samtidig begyndte man at samarbejde med de frivillige foreninger om at skabe bedre overgange og synergi mellem frivillige aktiviteter og kommunale tilbud, så det blev nemmere for borgerne at bevæge sig fra eksempelvis visiteret genoptræning til selvhjælpsgrupper og netværk i patientforeninger, eller fra social myndighedsbehandling i kommunen til frivillige fællesskaber i øvrigt.

Frem mod 00'erne kom den individuelle "bruger" af offentlige velfærdsydelser i stigende omfang i spil i de decentrale institutioner, ikke blot som en kunde med en række frie valg i afgrænsede decentrale demokratiske fora, men også som en aktiv bidragende ressource i egen løsning.

"Hvor brugeren tidligere blev opfattet som en passiv klient eller patient, lægges der i dag i langt højere grad op til samspil og samarbejde mellem to ligeværdige parter, der begge har en interesse i at løse et problem eller fremme en udvikling – og som begge har ressourcer at tilbyde i samarbejdet" – SUS 2002.

Brugerinddragelsen antog også dengang mange former og indeholdt alt fra at kvalificere de professionelle faglige udvikling ved hjælp af formidling af brugeroplevelser til egentlig brugerstyring, hvor brugerne har indflydelse og kompetence i forhold til mål og forløb inden for de decentrale offentlige institutioners rammer (SUS 2002). Begreber som "brugeroplevet kvalitet" og "brugerdreven innovation" (Sørensen 2010), hvor brugere udvikler nye eller forbedrer eksisterende produkter og services, og komplementerer faglige medarbejdere, bliver almindelige (Sørensen 2010). I tillæg hertil bliver det især på socialområdet almindeligt at arbejde med forskellige former for "empowerment", der direkte oversat betyder "at sætte i stand til og give magt til" (Andersen 2014). Empowermentprocesser vil ikke alene inddrage individuelle borgere i egne løsninger, men også øge den enkelte borgers subjektive handlingskapacitet ved at have fokus på såvel det subjektive og personlige som de mere samfundsskabte socio-økonomiske og strukturelle livsbetingelser, der skaber marginalisering og ulighed. At skabe social forandring "og sætte i stand til og give magt til" bliver i dele af den kritiske empowerment forståelse ikke alene set som en individuel og subjektiv proces, på decentralt niveau, men også som en kollektiv og samfundsforandrende proces, på et mere generelt niveau. Empowerment indgår som elementer i behandling og indsats, hvor borgere og brugere skal blive mere selvstyrende og selvkørende og præger stadig store dele af socialområdet i kommunerne i dag i form af forskellige varianter af "recovery" tilgange.

Nogle peger på, at New Public Management i de senere år er blevet kritiseret for, at offentlige ledere har fået for meget magt på bekostning af politikere, borgere og serviceleverandører (Bovaird 2005). Derved er der opstået et behov for at styrke den demokratiske deltagelse af borgere og opnå demokratisk legitimitet af løsninger, der rækker ud over det decentrale niveau af de kommunale organisationer. Med baggrund i stigning i kompleksiteten af udfordringer er det yderligere blevet væsentligt at etablere en mere "holistisk" tilgang til services funderet i netværkssamarbejde mellem aktører frem for traditionel planlægning og mål- og effektstyring (Greve 2002, Torfing og Sørensen 2011). På den baggrund eksperimenteres der i de senere år med nye

styreformer, som flere forskere har identificeret som New Public Governance (Boavird, 2005 & 2009, Pestoff 2010). New Public Governance udfoldes sideløbende med New Public Management og etablerer andre rammer end bestiller-udfører-mottager-modeller for borgernes demokratiske deltagelse og for tværgående samarbejde mellem kommuner og civilsamfund. Frem for at arbejde med forskellige varianter af målstyrede indsatser skaber New Public Governance resultater i højere grad ved at etablere samarbejder på kryds og tværs mellem forskellige aktører. På denne måde skabes læring og ny viden, og der styres mod at samle og aktivere flere forskellige ressourcer (Boavird & Löffler 2009, Espersen og Andersen 2016). I praksis betyder det, at omfanget af deltagelsesrum og samarbejdspartnere får en selvstændig værdi i New Public Governance.

I New Public Governance er det i selve deltagelsen af borgere og interessenter, at der skabes viden og ressourcer og demokratisk legitimitet, og dette er dermed selve forudsætningen for at kunne skabe resultater. Begge styringsparadigmer eksisterer i dag side om side og skaber vanskelige rammer for etablering af samarbejder. Når organisationer er mål- og rammestyrer af New Public Management kan det være svært samtidig at være responsiv og forhandle ny mening med frivillige foreninger og borgere. Når indsatser er planlagt på forhånd af "bestillere", kan det være svært at samarbejde med borgere og foreninger om både viden og ressourcer. Det kan betyde, at de horisontale samarbejder tager form af implementering af allerede fastlagte mål og ikke i tilstrækkeligt omfang får bragt den samlede mængde af viden og ressourcer i spil, hvilket vanskeliggør opnåelsen af resultater.

Nedenstående tabel illustrerer de centrale forskelle på New Public Management og New Public Governance (Boavird & Löeffler 2009), som p.t. eksisterer side om side, og skaber rammer for, hvordan samarbejder kan udfoldes i praksis, og som i forskelligt omfang samtidigt/oftest interagerer og supplerer hinanden.

Tabel 1: Overblik over kernelementer i New Public Management og New Public Governance

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisatorisk lederskab ▪ Sætte retning og mål ▪ Lave politik og strategi ▪ Motivere gennem objektive mål og resultatbaseret styring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brug af netværk som strategisk ledelsesværktøj ▪ Samlet blik på ressourcer, interesser og vidensformer. Ledelse af netværk og samarbejder ▪ Forhandlings- og netværksledelse ▪ Skabe værdier, der er i overensstemmelse med borgere og interesser ▪ Balancere strategiske interesser ▪ Motivere ved, at medarbejdere bruger en bredere vifte af kompetencer, der er tilpasset både egen organisation og lokalsamfund

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<p>Styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offentlige myndigheder bestiller og udbyder offentlige services – civilsamfund og private virksomheder er leverandører – civilsamfundet er på kontrakt. Borgere er kunder med "frie valg" ▪ Resultatbaseret styring med målbare mål og incitamentsstrukturer ▪ Fokus på at levere services til borgerne ved hjælp af tydelighed omkring mål og ønskede resultater samt konkurrenceudsættelse af services ▪ BUM-opdeling af serviceproduktion i bestillere (politikere og forvaltning), udførere (institutioner og enheder) og modtagere (borgerne) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Civilsamfund, borgere og virksomheder er partnere – civilsamfundet er medproducent af offentlig styring. Offentlige, private og civile organisationer samarbejder om fælles udfordringer ▪ Målinger og evalueringer på tværs af samarbejdspartnere og sammen med samarbejdspartnere ▪ Opbygge tillid og transparens gennem demokratisk dialog ▪ Både politikere, forvaltning og medarbejdere i lokale enheder har en politisk forhandlerrolle
<p>Borger og medarbejderroller</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgeren som kunde med en række frie valg ▪ Offentlige medarbejdere er leverandører af service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgeren som aktiv medskaber ▪ Offentlige medarbejdere som facilitatorer af netværk omkring skabelsen af services/løsninger

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
Servicekvalitet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus på at levere den bedste og ensartede faglige servicekvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus på, at services skaber livskvalitet og skabes sammen med borgere og samarbejdspartnere i forhandlinger ▪ Borgeren som ekspert og medproducent af løsninger

To velkendte samarbejdsformer: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber

Som vi lige har vist, er den fornyede interesse for at gennemføre samarbejder mellem borgere og professionelle, og mellem kommune og civilsamfund, ikke et nyt fænomen, men følger i kølvandet af en lang samarbejdstradition. Det er derfor interessant at stille skarpt på, hvad disse nye begreber tilbyder. Dette overblik bidrager vi til ved at sammenstille de nyere former for samarbejder: Samskabelse og samproduktion med de velkendte: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber. Formålet er her dels at tegne konturerne af disse samarbejdsformer, men også at indkredse ligheder og forskelle, samt styringsmæssige karakteristika og muligheder og udfordringer. Vi lægger ud med samarbejdet med civilsamfund og de frivillige og partnerskaber, som har en lang national såvel som international historie.

Tabel 2: Overblik over frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber

Frivilligt socialt samarbejde	Partnerskaber
<ul style="list-style-type: none">▪ Civilsamfund og frivillige arbejder sammen med private og offentlige aktører▪ Det frivillige og civilsamfund som en særlig indsats og med egen autonomi – det frivillige som komplementært til offentlig velfærd▪ Det offentlige igangsætter særlige støtteordninger for frivilligt arbejde og etablerer indsatser, som trækker på frivillige ressourcer▪ Stigende andel af aftalebaserede samarbejder og kontrakter om leverancer mellem det offentlige og civilsamfundet, udliciteringer og konsortiaftaler	<ul style="list-style-type: none">▪ Partnerskaber er en samarbejdsform med et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle løsninger▪ Kombinerer kontraktformen med offentlige, private og civile aktører der arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid▪ Partnerskaber udfoldes omkring en afgrænset og konkret aktivitet eller problem, defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab▪ Kræver tid, ressourcer og prioritering at etablere, men stor synergieffekt, når det lykkes

Frivilligt socialt arbejde

Det frivillige sociale samarbejde har i et historisk perspektiv været med til at udvikle velfærdsarbejdet i Danmark. Fra at være mere entydigt rodfæstet og udfoldet i civilsamfundet i en parallel og komplementær relation til staten og kommunerne, hvor det frivillige arbejde ser sig selv som aktiviteter som føjer sig til og ikke erstatter offentlig velfærd, ser vi i dag i stigende omfang, at frivillige er knyttet til offentlige praksisser og indgår i offentlige politikker. Mens civilsamfundet og det offentlige tidligere i højere grad arbejdede med klart adskilt rolle- og opgavefordeling, ser vi i dag i højere grad, at de samarbejder

og etablerer fælles praksis. Civilsamfundet og de frivillige kan være attraktive samarbejdspartnere til det offentlige i kraft af deres uegennyttige, nære og til-lidsfulde relation til borgerne og i kraft af deres fundering i deltagelsesdemo-krati. Civilsamfundets arenaer beror, i højere grad end det offentlige, direkte på borgernes interesser og engagement. Deres organisering består oftere af deltagelsesdemokrati, hvor adgangen til direkte indflydelse gennem handling og demokratiske strukturerer ofte er kort. Derudover består civilsamfundets interaktion med borgerne ofte af, at de dels selv er borgerne, dels organiserer sig ved hjælp af netværk, lokalt eller nationalt. På baggrund af forskningen i civilsamfund og de frivillige fremhæves en lang række af styrker ved et sam-arbejde: Både borgere, frivillige organisationer og professionelle og kommuner udtrykker en udbredt oplevelse af synergi, merværdi og fælles kraft: Når flere partnere går sammen kan man i fællesskab realisere flere resultater, større muligheder for innovation og bedre velfærdsløsninger og mere engagement (Espersen og Andersen 2016). Der er en forventning om, at man i højere grad kan skabe løsninger, der fleksibelt kan imødekomme borgernes behov og løse komplekse udfordringer, og at man kan komme tættere på borgerne og forny velfærden. Ved at samarbejde skabes en erfarings- og videndeling, og man styrker motivation og iverigdom hos både borgere, professionelle og frivillige. Derudover skabes en netværksorganisering med demokratiske forenings-komponenter gennem de frivilliges kultur, traditioner og samværsformer, der kan forankre løsninger i lokalsamfundets ressourcer og skabe overgange og sammenhænge i tilbud.

Den landsdækkende forening "Cykling uden alder" er et eksempel på et samarbejde mellem en lang række kommuner og en frivillig forening. Frivilli-ge cykelpiloter tager på cykelture med beboere, pårørende og personale på plejehjem og andre institutioner, og skaber netværk, livsglæde og inspiration for alle parter. I andre eksempler tager samarbejdet form af leverandøraf-taler. Når de frivillige organisationer Settlementet og Sydhavnskompagniet i København træner og opkvalificerer ledige udsatte borgere, udfoldes det i tæt sammenhæng med lokalsamfund, frivillige og virksomheder og i et kontrakt-ligt forhold til Københavns Kommune, hvorved indsatsen komplementerer den

kommunale beskæftigelsesindsats. Begge samarbejdsformer er eksempler på frivilligt-offentligt samarbejde, hvor parterne ønsker at opnå en merværdi ved at samarbejde, og samtidig arbejder adskilt og i hvert sit system.

Samarbejdet mellem det offentlige og de frivillige har også resulteret i en række kritiske analyser og forskningsresultater. Civilsamfundsforskere har påpeget, at det frivillige sociale arbejde måske i høj grad fungerer på markedets betingelser (Ibsen, Boje og Fridberg 2008). Der ses en tendens til, at man i stigende grad begynder at betragte sine medlemmer som "serviceudøvere" på et marked, tilskyndet af den kontraktkultur, som består af aftaler om bestemte leverancer, som det offentlige i stigende grad involverer de frivillige organisationer i via puljer og kontrakter (Lorentsen 1999; Wijkström 2010). Denne kontraktkultur med det offentlige har blandt andet betydet, at mange frivillige initiativer og samarbejder, for at leve op til forventningerne, kommer til at ligne det offentlige i deres organisering, arbejdsform og struktur (Hulgård 2007). Hermed opstår et væsentligt paradoks i de frivillige/offentlige samarbejder. Frivillige sociale organisationer inddrages ofte som samarbejdspartnere i det offentlige, fordi de virker uden regler og restriktioner og fremmer særlige kvaliteter ved at benytte sig af netværk og samvær. Men for at være attraktive samarbejdspartnere for det kommunale og politiske system, og få midler og støtte, må organisationerne udvikle samarbejder, som indordner sig under regler og restriktioner og ønsker om bestemte leverancer, som i mange tilfælde peger i modsat retning og vanskeliggør opnåelsen af synergieffekter (La Cour og Lindberg 2006, La Cour 2014, Espersen og Andersen 2016). Nyere forskning peger på, at det sociale og frivillige samarbejde i dag er mere styret af individuelle interesser og nyttebetragtninger frem for den klassiske uegenlystige indsats – og dermed er disse samarbejdsformer måske under forandring (Espersen og Andersen 2016). Andre forskere har dog vist, at netop samarbejdet i det frivillige sociale arbejde rummer elementer af civil modstand over for styring og kontrol, fordi frivillige selv dirigerer deres engagement og er vanskelige at fastholde, hvis der er for megen kontrol og afrapportering (Ibsen, Boje og Fridberg 2008).

Partnerskaber

Mange frivillig-offentlig samarbejder organiseres i partnerskaber, der kan have forskellige grader af formaliserede aftalerammer og rollefordelinger. Vi inddrager her forskellige definitioner og betoner, at partnerskaber som aftaleramme har været anvendt i flere årtier under forskellige benævnelser: Sociale partnerskaber, private-offentlige partnerskaber, tværsektorielle partnere eller sociale alliancer (Espersen og Andersen 2016). Mange forskere har undersøgt partnerskaber, der fra 1990'erne og frem italesættes som tværsektorielle samarbejder, der går på kryds og tværs af den offentlige, private og civile sektor og på tværs af de administrative sektoropdelinger i kommunerne (eks. Hjære 2005; Andersen Åkerstrøm 2006; Selsky & Parker 2005; Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011). Partnerskaber kan beskrives som en særlig form for styring og samarbejde, der både trækker på en kontraktkultur, hvor partnerskaber skal levere i forhold til nogle målsætninger, til en aftalt tid og med definerede ressourcer. Men partnerskaber kan også trække på netværksbaserede New Public Governance-udviklingslogikker, hvor fokus er på ligestilling i fælles måludvikling og -definition mellem deltagende civile og offentlige partnere. I et sådan perspektiv kan denne inspiration muliggøre et mere holistisk perspektiv på, hvordan opgaver defineres og løses (Andersen Åkerstrøm 2006). Andersen Åkerstrøm formulerer dette således:

“Partnerskaber mellem det offentlige og de frivillige synes at give et svar på, hvordan man kan forene de frivillige organisationers systemiske uafhængighed og kritiske kraft med det offentliges ansvar for velfærdssamfundets helhed” (Andersen Åkerstrøm 2006:11).

Hjære beskriver, hvordan partnerskaber er kendetegnet ved:

“... et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter” (Hjære 2005:15).

Mens Selsky og Parker forstår partnerskaber som:

“... tværsektorielle projekter der etableres med det formål eksplicit at adressere sociale problemstillinger og formål, der kræver partnernes aktive og fortløbende engagement” (Selsky & Parker 2005:850).

Alle tre definitioner forstår partnerskaber i relation til tværsektorielt samarbejde for sociale, sundhedsmæssige eller miljømæssige formål. Udviklingspotentialet udfoldes i kraft af synergi mellem aktører fra forskellige sektorer og fælles mål. Partnerskaber er på den måde designet til at kombinere kontraktlighed med den udvikling, der kan opstå, når forskellige aktører arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid (Andersen Åkerstrøm 2006), hvorved der sker en kombination af New Public Management og New Public Governance. Partnerskaber tager ofte form af tidsbegrænsede projekter omkring et samfundsproblem, der enten udvikler nye løsninger eller forbedrer eksisterende og er derfor sjældent en del af aktørernes drift. Eksempelvis var “Projekt Ældres Netværk” et partnerskabsprojekt, der i årene 2007–2009 arbejdede med at forebygge ensomhed blandt ældre i et partnerskab mellem fem frivillige organisationer og Københavns Kommune. Arbejdet var organiseret i en projektgruppe, der på baggrund af synergi og fælles læring mellem de involverede aktørers viden og erfaringer støttede forskellige civile initiativer inden for formålet (Læssøe, Nørtoft og Pedersen 2010). Partnerskaber kan udfoldes omkring konkrete aktiviteter mellem frivillige organisationer og enkelte driftsenheder i kommunen, eksempelvis mellem biblioteker og frivillige organisationer om frivillige læsevenner. De kan udfoldes omkring kommunale beskæftigelsesindsatser og frivillige mentorordninger eller mellem flere forvaltningsenheder og flere frivillige organisationer og private firmaer omkring aktiviteter, der for eksempel har til formål at forebygge social ulighed i sundhed. Men til forskel fra et samarbejde med frivillige sociale foreninger og civilsamfundet (ovenfor), skal partnerskaber have en mere klart afgrænset og konkret aktivitet eller problem at adressere, en defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab.

Partnerskaber er en samarbejdsform, som kræver et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle om løsninger (Andersen Åkerstrøm 2006). Forskning viser, at både private, civile og offentlige aktører kan høste udbytte af partnerskaber, når de lykkes. Virksomheder kan opnå konkurrencemæssige fordele, udbygge deres Corporate Social Responsibility-profil, bidrage til løsning af samfundsmæssige problemer og skabe social innovation. Civilsamfundsorganisationerne kan tilføres nye og flere ressourcer, udvikle bedre opgaveløsninger med inddragelse af flere relevante aktører samt få større samfundsindflydelse og gennemslagskraft (Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011; Selsky og Parker 2005). Offentlige aktører kan også sikre en bedre opgaveløsning, da flere tværgående partnere kan bidrage til kvalitet og udbytte, som ikke traditionelt er en del af det offentliges virkefelt og arbejdsmåder (Andersen, m.fl. 2007; Andersen, m.fl. 2008).

Samtidig rummer partnerskaber også udfordringer og begrænsninger. Det kan være svært for meget forskellige aktører med forskellige kerneopgaver, mål, økonomiske rammer og styrings- og samarbejds kulturer at arbejde sammen. Eksempelvis viser evalueringer af partnerskaber, at forskelle mellem frivillige, som arbejder i fritiden, over for virksomhedsansatte, som arbejder i dagtimerne, samt mangel på prioritering af ressourcer og personaletid fra aktører, kan udtynde resultater (Andersen 2012). Manglende opbakning og afklaring blandt topledelsen hos de involverede aktører kan også begrænse partnerskabets handlerum, og et dalende engagement hos de involverede kan udtrykke sig i svingende mødedeltagelse (Andersen 2012; Høyer-Kruse, mfl. 2008). Det kræver tid og ressourcer at investere i et partnerskab, og nogle gange vurderer de deltagende aktører, at vanskeligheder, råderum og ressourcebehov ikke står mål med (det forventede) udbytte. I nogle tilfælde sættes borgere ikke i centrum gennem indflydelse på ydelser, idet mange partnerskaber lukker sig om de udførende professionelle kommunale eller private aktører (Fotaki 2011). Et ligeværdigt samarbejde er udfordrende at realisere i lokale praksisser, da de større strukturelle og samfundsmæssige rammer ikke adresseres i partnerskabet. Mange partnerskaber arbejder derfor som oftest på det offentliges nåde, så at sige, idet midler, målstyring,

kontrol og evalueringer er bestemt af den offentlige ledelse og tilhørende politikker (Espersen og Andersen 2016). I det krævende arbejde for at få skabt løsninger og indsatser, som alle aktører kan stå inde for, kan der ske en forsimpning af opgaverne (La Cour 2014), og man kan risikere alene at arbejde om implementeringen af opgaverne på decentralt leverandørniveau, frem for at samarbejde om udvikling og implementering.

Vi kan altså på tværs af disse to samarbejdsformer trække følgende frem: Frivilligt socialt samarbejde er et mangeartet og veletableret fænomen, som over et historisk perspektiv har været medskabende af velfærdsstaten. I nyere tid er det frivillige sociale samarbejde under forandring. På den ene side er frivilligt socialt samarbejde nu på nye måder en del af velfærdsstatens "maskinrum" som samarbejdspart i en lang række forskellige indsatser, hvilket skaber merværdi og synergi. På den anden side er der en tendens til, at samarbejdet udfoldes som midlertidige sammenhænge i indsatser, hvor parterne forbliver "på hver sin banehalvdel" og primært samarbejder om "leverancer" på decentralt niveau, hvorved ikke alle potentialer forløses. Omvendt har partnerskaber i Danmark været en mindre benyttet samarbejdsform sammenlignet med internationale erfaringer. Partnerskaber er dog lovende i deres potentielle resultat, men det er samtidig tidskrævende og kræver vedholdenhed.

To nye samarbejdsformer: Samskabelse og samproduktion

Som nævnt tidligere har vi i det seneste årti set en stigende international såvel som dansk interesse for samskabelse og samproduktion, og vi vil derfor placere disse på landkortet gennem et kort rids og perspektivering af deres rødder.

Tabel 3: Overblik over co-creation og co-production

Co-creation = Samskabelse	Co-production = Samproduktion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgere inviteres som partnere = aktive og autoritative samarbejds-partnere med offentlige myndigheder eller private aktører ▪ Dialog på tværs af forskelle skaber større indsigt, forståelse og læring med dialogpartnere i ligeværdige situationer ▪ Ofte ad hoc og kortere inddragelse i forskellige faser i samarbejdsprocessen ▪ Designtænkning er eksempel på co-creation som inddragelsesmetoder ▪ Adresserer og omformer i mindre grad magt og styring ▪ Har rødder i forskning om forretnings-, marketingsstrategi og kommunikation, hvor forbrugere/kunder transformeres fra passive til aktive som medskabere af produkter og indsatser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligeværdigt og kontinuerligt samarbejde om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser i en samlet kæde eller cirkelbevægelse som kan gentages – kan gennemføres som 1:1 eller som flere til flere personer og aktører. Ofte i et længere tidsperspektiv og uden projektkarakter ▪ Kan udfoldes som både samproduktion, samledelse og samstyring, og på både mikro-, meso- og maktoniveau af organisationer ▪ Adresserer magt og styring og kan være transformativ i forhold til roller ▪ Tager form af en "produktionsform" frem for en inddragelsesmetode ▪ Har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamsfunds forskning

I **samskabelse** inddrages borgere af velfærdsydelser som aktive og ligeværdige stemmer af offentlige myndigheder. De inddrages i enten at videreudvikle eller forbedre velfærdsydelser eller i udvikling af nye initiativer og deltagelse i politiske processer og beslutninger. Fokus er her at facilitere og udvikle dialog på tværs af forskelle, kvalificere problemudpegning, og at skabe indsigt, forståelse og læring mellem forskellige aktører. Samskabelse er ved at etablere

sig som en hyppig anvendt tilgang. En lille mosaik af eksempler viser, hvor vidtspændende fænomenet er:

Københavns kommune har etableret ungepaneler, som de betegner "brugerplatforme og samskabelse". Nikolaj Kunsthal har eksempelvis etableret æstetisk læring og kunstnerisk samskabelse som veje til inklusion og medborgerskab for deres brugere og besøgende. I mange kommuner indgår forældre til børn med handicap, professionelle og politikere i dialog om samskabelse af offentlige indsatser organiseret typisk som halve eller hele dage med et tema. I Århus Kommunes projekt: "Gentænk Landsbyen" indgår kulturel samskabelse med borgerbudgettering som et delement, hvor borgere inden for en bestemt økonomisk ramme skal udvikle prioriteringer, indhold for investeringer og nyudvikling af indsatser. Fagforeningen BUPL har gennemført et forskningsprojekt om daginstitutioner, som de benævner som co-creation og medforskning med personale, børn og forældre. I KL's strategi om den nye kommunale ledelsesform indgår samskabelse og samarbejde med frivillige som et væsentligt tema i nyere kommunale ydelser og samarbejdsformer.

Samskabelse kan altså indgå som ad hoc diskussions-arenaer i mange faser af etablerede og nyudviklede indsatser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016). Et andet område, hvor samskabelse vinder indpas, er i bestræbelserne på at samskabe politik og forny demokratiseringsprocesser mellem borgere, professionelle og politikere (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheibel 2016; Torfing og Sørensen 2015). Her er samskabelse positioneret som redskab til at revitalisere politikudvikling og velfærdsydelser med borgerne, stimulere nye partnerskaber gennem ligeværd og innovation i løsninger af en række indsatser (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheiber 2016).

Samproduktion kan i forhold til samskabelse beskrives som længerevarende og mere helhedsorienteret ligeværdigt samarbejde mellem borgere, og andre aktører om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser. Man kan beskrive samarbejdet som en kæde- eller cirkelbevægelse, der kan gentages, og

hvor borgeren inviteres ind i "maskinrummet" af de offentlige ydelser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016).

Københavns Kommune har for eksempel i en tre-årig projektperiode etableret et samarbejde med en gruppe af forældre til børn med handicap, den kommunale fagforvaltningsledelse, børnehaveledere og pædagoger, om at indføre en ny intensiv behandlingsform for børn med autismspektrumforstyrrelser, hvor forældrene også anvender den nye behandlingsform i hjemmene. En forældregruppe deltager i styring og udvikling af indsatsen sammen med kommunens ledelse og børnehavelederrepræsentant (Højland, Malmgren, & Hansen 2007). Et andet eksempel kan findes i Sverige, hvor en gruppe forældre i en svensk børnehave varetager en række funktioner i børnehaven som rengøring, regnskaber og områdevedligeholdelse, mens det pædagogiske personale varetager det pædagogiske arbejde (Pestoff 2014; Vamstad 2012 & 2015).

Inden for stofbehandling i Sverige har samproduktion ført til udviklingen af et peer-to-peer-støttesystem, hvor stofmisbrugere kan støtte hinanden i at udvikle hverdagspraksisser, som kan indgå i en recovery-strategi (Vamstad 2015). Selve realiseringen af samproduktion kan antage mange former, som vores eksempler viser: Co-production, co-management og co-governance, altså samproduktion, samledelse og samstyring (Pestoff og Brandsen 2009:8; Pestoff 2014). Det vil sige, samproduktion kan udfoldes i problemformuleringsfasen, produktionsfasen og i en efterfølgende evalueringsfase. Samproduktion rummer yderligere den kompleksitet, at det kan gennemføres i et 1:1-forhold – for eksempel mellem en borger og en velfærdsprofessionel inden for pleje eller sundhed, design eller service, og hvor selve ydelsen modelleres og udvikles mellem disse to som samproduktion. Samproduktion kan også gennemføres via grupper af borgere og brugere der samarbejder med grupper af professionelle og embedspersoner om udvikling, leverance og evaluering af velfærdsydelser. I disse eksempler tydeliggøres det, at samproduktion positionerer borgere, som aktive bidragydere med viden og erfaring som ofte kan anvendes til at kvalitetsforbedre ydelser (Needham & Carr 2009).

De to begrebers oprindelige udspring og rødder kan også belyse deres forskelle. De trækker på forskellige traditioner, som antyder deres oprindelse – og måske også deres horisont. Men for begge former gælder det, at der aktuelt finder en nyttegning sted i praksis såvel som i forskning. Samskabelse har rødder i en markedspraksis og forskning om forretnings- og marketingsstrategi samt kommunikation, hvor interessen har været rettet imod at forstå, hvordan nyere udviklinger i roller og relationer mellem forbrugere/kunder og vareproducerende virksomheder udvikler sig (Grönroos 2011; Humphreys & Grayson 2008). I "co-creation" peges på, hvordan købere og forbrugere af varer og produkter transformeres fra at være passive forbrugere til i højere grad at være aktive som medskabere af produkter. Digitale produkter byder for eksempel på en lang række af samskabende processer og produkttilpasninger og marketingskampagner investerer derfor i at knytte bånd og relationer mellem produkt og forbrugere igennem kontinuerlig samskabelse. Et centralt begreb er her den værdiskabelse, som ethvert vareforbrug repræsenterer. Forbrugere overfører en værdi til et produkt på samme måde, som de også er medskabere af mere eller mindre værditilførsel i deres interaktion og omgang med produktet.

Samproduktion har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamfundsforskning og trækker på en bred palet af disse positioner, som kombineres forskelligt. Heri ligger oprindeligt, blandt andet via Elinor Ostroms forskning, en påpegning af, hvordan borgere, lokale offentlige entreprenører og offentligt ansatte på mange måder engagerede sig i mikro-interaktioner i deres lokalsamfund. Og dermed faktisk forbandt sig med de offentligt ydelser og velfærd og sikrede, at disse funktioner kunne gennemføres og fungere (Ostrom 1996). Siden da har samproduktion som begreb udviklet sig gennem manges bidrag – sociologisk og politologisk som samfundsfænomen og som en del af styringsmekanismer (Bovaird & Löffler 2012; Pestoff 2009), som velfærdsydelser inden for særlige områder (Needham & Carr 2009), som civilsamfundsforskning (Pestoff, Brandsen og Verschuere 2012) og som professionsforskning og frivillighed (Brandsen & Honingh 2015).

Samproduktion er omgærdet af store forhåbninger som eksempelvis *"en demokratisk arkitektur for velfærdsstaten"* (Pestoff, 2008), *"en myndiggørende, potentielt transformerende og magtdelende praksis mellem professionelle og brugere"* (Needham & Carr 2009), *"revolutionerende samarbejdsrelationer mellem lokalsamfund og velfærdsleverandører med borgeren i centrum"* (Fotaki 2011) og *"som forbedring af borgerens outcome, når magt og roller transformeres"* (Needham & Carr 2009). Men næsten i samme åndedrag oplistes problemerne. Begrebet er på mange måder et heterogent paraplybegreb, hvilket betyder at det i praksis kan udfoldes på mange måder. I praksis kan der således være en risiko for, at det bliver operationaliseret med meget forskellige formål: Er det et politisk værktøj eller en implementering af politiske idéer, eller er det individer eller organisationer, der samproducerer om problemformulering og løsning? Er samproduktion en anden måde at få implementeret nogle offentlige opgaver i en produktion af disse, eller udfoldes samproduktionen med en høj grad af fælles indflydelse og synergi til følge? Samproduktion kan føre til større borgerinddragelse, mere empowerment og dermed skabe en større tilfredshed og moralsk ejerskab og større personalisering af velfærdsydelser, men arbejdsformen bringer også markedsvalg og mekanismer ind i offentlige velfærdsydelser (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Nogle taler endda om jernhånden i en fløjlshandske (Fotaki 2011).

Fra internationalt hold peger kritikken på, at samproduktion ikke altid reducerer omkostningerne gennem synergi- og innovationseffekter, men kan forskyde omkostninger til brugere og borgere (Fotaki 2011), og at der ofte er et gab mellem retorik og realiteter, hvor samproduktion ikke altid leverer de forestillede resultater (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Samproduktion kan også favorisere grupper af borgere, som inddrages mere og mere, og med prioritering af deres interesser på bekostning af almenvællets interesser kan det være med til at skabe en forøgelse af ulighed mellem borgere (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Også de fagprofessionelle kan føle sig underkendt og modsætte sig, at utrænede og uerfarne borgere skal bidrage til produktionen af offentlig velfærd, eller de kan udfordres af de nye brugerpositioner (Crawford, Rutter og Thelwall 2004; Fotaki 2011). Endelig kan myn-

digheder og borgere gradvist udvikle forskellige opfattelser af velfærdsydelsers formål, form og indhold, og dette kan føre til konflikter og til en uheldig politisering af serviceproduktionen (Taylor 2003). Nogle forskere betoner endvidere, at både medarbejdere og borgere "skal empowers" for at samproduktion kan fungere i praksis (Needham og Carr 2009).

Danske forskere fremhæver, at der nærmest er tale om et "collaborativt turn" i Danmark – en drejning mod et særligt samarbejdsmantra, hvor samskabelse og samproduktion nu indgår i enhver strategi og tale fra kommunale ansatte, konsulenter eller civilsamfundsaktører. Praksis viser dog, at der ikke er særlig stor viden om, hvad der kendetegner de to samarbejdsformer, hvordan de adskiller sig fra hinanden, og betegnelserne blandes ofte sammen. Det ser også ud til, at den udbredte praktisering af dette har en slagside mod en mere pragmatisk anvendelse, forstået således, at samskabelse dominerer på bekostning af samproduktion altså, at det er kortere ad hoc-inddragelser frem for det mere langsigtede og forpligtende (Andersen, 2016; Andersen & Espersen 2016). Det er altså vanskeligt at realisere en vis grad af metodefasthed, da der ikke er mange metodebeskrivelser eller manualer på dansk, men primært internationale case-beskrivelser med delvise metodegennemgange og modeller (Nesta Innovation Unit 2012; Loeffler m.fl. 2012).

Afslutning

Helt fra velfærdsstatens tidlige fokus på samarbejder med frivillige foreninger og bruger- og borgerinddragelse kan der udpeges utilstrækkeligheder forbundet med, at inddragelsen og samarbejdet (alene) foregår på decentralt niveau eller består i at skabe overgange og sammenhænge mellem arenaer og tilbud. Frivilligt samarbejde og partnerskaber har forsøgt at "overskride" sektorgrænser ved at etablere synergieffekter og nye handlerum for borgere, kommunale og frivillige aktører i mellemrummet mellem autonome organisationer i parallelle indsætter, mens decentrale demokratiske strukturer har skabt

offentlige tilbud, der i højere grad kunne imødekomme de frivillige foreninger og borgernes ønsker og behov.

Samskabelse og samproduktion, som de nye samarbejdsmodeller, bygger videre på de tidlige erfaringer med samarbejder og brugerinddragelse og går skridtet videre i sit fokus på borgere og frivillige foreninger som en ligeværdig medskaber af løsninger for offentlige instanser. Ved i højere grad at skabe rum for fælles praksis og forhandling af mening mellem offentlige og frivillige aktører, og borgere, og søge at overskride udfordringer forbundet hermed, stiller samskabelse og samproduktion helt nye krav til både kommunale og frivillige aktører om at udvikle nye fælles platforme. Både medarbejdere og borgere skal indtage nye roller.

De samskabelsesforløb, som varer for eksempel en halv eller hel dag, kan kvalificere både problemforståelse og opgaveløsning, og skabe læring og merværdi, men kan ikke grundlæggende transformere og ændre magtbalancer og inkorporere nye demokratiske deltagelsesarenaer for borgere. Samproduktion baserer sig i højere grad på erfaringer med gensidig afhængighed mellem aktører i et længere tidsperspektiv, og rummer, som den kritiske empowermenttilgang, potentialer for at ændre magtbalancer og transformere aktører og udsatte borgergrupper. Men samproduktion rummer også risiko for, at de selvsamme ændrede magtbalancer blot forskyder udgifter og udfordringer til borgerne og skaber nye, eller forstærker eksisterende, sociale udfordringer. Valg af samarbejdsform, frivilligt socialt samarbejde, partnerskaber, samskabelse eller samproduktion stiller i varieret omfang krav til de styringsmæssige rammer og villighed til forhandling. Især samskabelse og samproduktion stiller krav om fleksible styringsmæssige rammer.

Handler det om, midlertidigt at få kvalificeret, videreudviklet eller konkretiseret en problemforståelse eller en opgave, er samskabelse et godt valg. Ønsker man at afprøve eller skabe et nyt tidsbegrænset projekt, der stiller krav om forskelligartede ressourcer og vidensformer, og kræver at flere partnere involveres for en realisering, kan partnerskaber være velvalgt. Handler det

mere om at etablere meningsfulde overgange og synergi mellem autonome organisationer, kan det frivillige samarbejde være en hensigtsmæssig samarbejdsform. Hvis man derimod oplever en kontinuerlig afhængighed af andre vidensformer og ressourcer i både sin problemforståelse og opgaveløsning, kan samproduktion være en hensigtsmæssig samarbejdsform.

Valget af samarbejdsform er således ikke alene et pragmatisk valg. De forskellige samarbejdsformer har betydning for, på hvilken måde man kan sætte ressourcer og vidensformer i spil, bidrage til at skabe nye løsninger på udfordringer og skabe demokratisk værdi for borgerne. Når der er en tendens til, at de korte samskabelsesformater dominerer over de lange samsproduktionsformer, er der en risiko for, at de eksisterende magtbalancer opretholdes, at innovation i velfærdsydelser ikke udnyttes, som de kunne, og at de fulde potentialer for at skabe borgerinddragende og ressourceskabende løsninger ikke udfoldes.

Litteraturliste

- Andersen, John, Bilfeldt, Annette og Jensen, Iben (2014). *"Rettigheder, empowerment og læring"*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (Serie om lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser, Vol. 5).
- Andersen, Linda Lundgaard (2016) Keynote: *"Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – forskellige forståelser"*. Konference: *"Nye velfærdsscenerier- muligheder for inklusion og deltagelse? Samskabelse, samproduktion og partnerskaber"*. Center for socialt entreprenørskab, Roskilde Universitet, 25. januar 2016.
- Andersen, L. L. (2015). *"Micro-processes of collaborative innovation in Danish welfare settings: a psychosocial approach to learning and performance"*. In Collaborative Governance and Public Innovation in Northern Europe (pp. 249–268). Chapter, Bentham EBooks.
- Andersen, L. L. (2012). *"Læringsarenaer i menneskearbejdet: Forførende retorik, ambivalente aktører og neoliberal nøjsomhed"*. Tidsskriftet Social Kritik, 131, 42–57.
- Andersen Linda Lundgaard, Stine Neerup og Pernille Cauchi (2007). § 18 redegørelse 2007. Kvalitativ del. *"Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger. En casebaseret analyse udarbejdet af Center for socialt entreprenørskab"*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, Lundgaard L (2012). *"Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter"* i Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv, Betina Dybbroe, Birgit Land, Steen Baagøe Nielsen (red.) Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, s. 212–228.

- Andersen, Linda Lundgaard, Lene Larsen, Lise Bisballe & Louise Holm (2008). § 18 redegørelsen 2007. *"Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger"*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, Linda Lundgaard, Stine Neerup & Pernille Cauchi (2007). Paragraf 18. *"En casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger"*. København: Velfærdsministeriet, Frivilligheden.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2006). *"Partnerskabelse"*. Hans Reitzels forlag.
- Andersen, John (u.årl). *"Handlingsorienteret socialforskning – om empowermentsperspektivet"*. Roskilde Universitetscenter.
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *"Forskningsreview om samskabelse"*. University College Lillebælt. Retrieved from http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2015). *"Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions"*. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <http://doi.org/10.1111/puar.12465>.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). *"From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services. New Public Governance, the Third Sector and Co-Production"*. London: Routledge.
- Bovaird, Tony (2005). *"Public governance: balancing stakeholder power in a network society"*, In *International review of Administrative Sciences*.
- Bovaird, Tony og Elke Löffler (red.) (2009). *"Public Management and Governance"*. Routledge.

- Boyle, D., & Harris, M. (2009). *"The Challenge of Co-Production"*. Public Administration, 1–26.
- Crawford, Mike, Rutter, Deborah & Sara Thelwall (2004). *"User Involvement in Change Management: A Review of the Literature"*. London: NHS
- Espersen, Helle Hygum og Linda Lundgaard Andersen (forthcoming, 2016). *"Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion"*. I Boligsocialt arbejde. Hans Reitzels forlag.
- Fotaki, Marianna (2011). *"Towards developing new partnerships in public services: users as consumers, citizens and/or coproducers in health and social care in England and Sweden"*. In: Public Administration Vol. 89, No. 3, 2011 (s. 933–955). Oxford.
- Greve, Carsten (2002). *"New Public Management"*. In: Nordisk kulturpolitik under forandring. Nordisk Kultur Institut.
- Grönroos, C. (2011). *"Value co-creation in service logic: A critical analysis"*. Marketing Theory, 11(3), 29–301.
- Herlin, Heidi; Pedersen og Janni Thusgaard (2013). *"Corporate Foundations: Catalysts of NGO-Business Partnerships?"*. In: The Journal of Corporate Citizenship 50: 58-90.
- Hjære, Mette (2005). *"Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur"*. Odense. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Hulgård, L., & Lundgaard Andersen, L. (2009). *"Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009"*. CSE Publications, Roskilde Universitet. Retrieved from http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5260/1/Socialt_entrepreneorskab_Danmark.pdf

- Hulgård, Lars (2007). *"Sociale entreprenører - en kritisk indføring"*. Hans Reitzels Forlag.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). *"The Intersecting Roles of Consumer and Producer: a Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption"*. *Sociology Compass*, 2, 963–980. <http://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x>
- Højland, M., Malmgren, M., & Hansen, F. K. (2007). *"Evaluering af ABA-forsøgene i Københavns Kommune - erfaringer og perspektiver"*. København: CASA.
- Høyer-Kruse, Jens, Malene Ladegaard Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel & Bjarne Ibsen (2008). *"Frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet"*. Serien: Movements 2008:8 Odense: Syddansk Universitet.
- Ibsen, Bjarne, Thomas P. Boje & Torben Fridberg (2008). *"Det frivillige Danmark"*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- La Cour, Anders & Birgit V. Lindberg (2006). *"Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer"*. In: LPF Nyt om Ledelse. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, 1, 9.
- La Cour, Anders (2014). politik: *"En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik"*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2014.
- Loeffler, E., Taylor-Gooby, D., Bovaird, T., Hine-Hughes, F., & Wilkes, L. (2012). *"Making Health and Social Care Personal and Local Moving from Mass Production to Co-Production"*. Birmingham, UK: Governance International.
- Læssøe, Jeppe, Thomas Nicolai Pedersen og Kamilla Johansen Nørtoft (2010). *"Evaluering af projektgruppens arbejde i projekt Ældres Netværk"*. DPU Aarhus Universitet.

- Needham, C., Mary, Q., & Carr, S. (2009). *"Emerging evidence base for adult social care transformation"*. SCIE Research briefing 31 Social Care Institute of Excellence, (March).
- Nesta Innovation Unit (2012). *"People powered health co-production catalogue"*. Retrieved from http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/co-production_catalogue.pdf
- Ostrom, E. (1996). *"Crossing the great divide: coproduction, synergy and development"*. World Development, 24(6), 1073-87.
- Pestoff, V. A. (2008). *"A democratic architecture for the welfare state"*. Routledge.
- Pestoff, Victor (2014). *"Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe"*. American Behavioral Scientist. Published online 16 May 2014.
- Pestoff, Victor og Taco Brandsen (2009). *"Co-production. The third sector and the Delivery of Public services"*. Routledge.
- Pestoff, Victor, Taco Brandsen og Bram Verschuere (red.) (2012). *"New Public Governance, the Third Sector and Co-production"*. Routledge.
- Selsky, John W. Og Barbara Parker (2005). *"Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice"*. In: Journal of Management, Vol. 31 No. 6, December 2005 849-873 DOI: 10.1177/0149206305279601
- Socialministeriet og Finansministeriet (2002). *"Web-håndbog i brugerinddragelse"*. Udarbejdet af Socialt Udviklingscenter SUS.

- Sørensen, Morten Bregendal (2010). "Styrkelse af fagligheden gennem brugerinvolvering", FTF Notat.
- Sørensen, E. (2016). "Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs". *Public Management Review*, 1–19. <http://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200661>
- Sørensen, Eva; og Scheibel, Anne-Mette (2016). "Fra Spredte initiativer til gennemgribende forandring". I: Kommunen. 2016; 59(19) s. 7.
- Torfig, Jacob; Sørensen, Eva (2015). "Farvel til grønthøsterbesparelser : Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse". Tilgængelig fra <http://denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-vel-faerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>. 20.10 2015.
- Torfig, Jakob og Eva Sørensen (red.) (2011). "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor". Jurist og økonomforbundets forlag.
- Torpe, Lars (1995). "Brugerdemokrati som organisationsform mellem offentlig og privat sektor". Aalborg Universitet.
- Vamstad, J. (2015). "Co-production of Childcare and Addiction Treatment in Sweden: The Same Co-production in Very Different Service Areas?" *Polityka Społeczna*, 11(1), 15–20. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:esh:diva-5129>
- Vamstad, J. (2012). "Co-production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden". *Voluntas*, 23(4), 1173–1188. <http://doi.org/10.1007/s11266-012-9312-y>
- Wijkström, Filip og Annette Zimmer (red.) (2010). "Nordic Civil Society at a Crossroad. Transforming the Popular Movement Tradition". Nomos.



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

Januar 2017