



Forsknings review om samskabelse

Annika Agger, Lektor, RUC

Anne Tortzen, Leder af Center for
Borgerdialog og PhD stud., RUC

Januar 2015

Indholdsfortegnelse

Forord 2

Kapitel 1 Introduktion – hvorfor er der så stor interesse for samskabelse i disse år? 5

Samskabelse på dagsordenen 5

En international tendens 6

Kapitel 2 Definitioner 8

Kapitel 3 Begrebets ophav 10

Elinor Ostrom – Crossing the great divide 10

Forskning i samskabelse gennem tiden 11

Samskabelse i et styringsperspektiv 11

Co-creation og brugerdriven innovation 11

Kapitel 4 Perspektiver på samskabelse 13

To normative forståelser af samskabelse 13

Effektivitets-samskabelse 13

Demokratisk samskabelse 13

Dimensioner af samskabelse 15

Samskabelse på forskellige niveauer 15

Aktørerne i samskabelse – deres roller og relationer 15

Hvilke aktører indgår? 15

Hvilke roller har de? 16

Hvordan ser det ud i praksis? 16

Borgernes motivation til at deltage 17

Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige ydelser? 18

Kapitel 5 Hvilke forhold har betydning for samskabelse? 20

Forhold på borgersiden 20

Forhold i de offentlige organisationer 20

Nye roller til politikere, medarbejdere og borgere 21

Kapitel 6 Udbytte og effekter af samskabelse 23

Samskabelse som et formål i sig selv 23

Mangler empirisk viden om effekter 24

Effekterne er vanskelige at måle 24

Kapitel 7 Empiriske eksempler på samskabelse 25

Introduktion 25

Projekt Sund Zone, Køge Kommune 25

Sprogstimulering af to-sprogede børn, Aarhus Kommune 25

Skansebakken, Vejle: Venner til borgere med handicap 26

Cykling uden alder, Københavns Kommune 26

Hedensted Kommune - slip lokalområderne fri 27

Dige grupper, Slagelse Kommune 27

Nørre Snede, Ikast-Brande Kommune: Borgerne vedligeholder selv deres by 27

Gør borgeren til mester, Esbjerg Kommune 28

Byhaven Sundby – mødested for lokale 28

Danmarks Naturfredningsforening – affaldsindsamling 28

Demokratiexperimentarium i Holbæk Kommune 29

Andre danske eksempler 29

Britiske eksempler 29

Litteratur 31

Forord

Samskabelse, samproduktion, co-production, co-creation er nogle af de mange begreber, der anvendes i disse år til at beskrive nye samarbejdsformer mellem offentlige og private aktører. Begreberne anvendes ofte i flæng, og synes at overlappe. Men er det de samme forståelser, der ligger bag? Og hvilke grundantagelser og forskningstraditioner bygger de forskellige tilgange på? Hensigten med dette forskningsreview er at skabe et overblik over de mange forskellige tilgange til feltet. Intentionen er således at:

- Præsentere begrebets ophav samt forskellige definitioner og opfattelser af samskabelse
- Opliste forskningen vedr. aktører, perspektiver, potentialer og udfordringer i samskabelse
- Give konkrete eksempler på samskabelse i praksis inden for forskellige områder

Forskningsreviewet er bestilt af det nystiftede '*Udviklingscenter for Samskabelse*', der hører under University College Lillebælt. Centrets intention er at få et overblik over forskellige former for viden om samskabelse.

Forskningsreviewet er udarbejdet af Annika Agger, Ph.D, Lektor og Anne Tortzen, Erhvervs Ph.D ved Institut for Samfund & Globalisering, Roskilde Universitet. Begge har mange års erfaring med forskning og formidling om samarbejdsrelationer mellem offentlige og private aktører.

Forskningsreviewet baserer sig på et såkaldt *desk study*, hvor vi har foretaget en systematisk søgning af forskningsartikler om samskabelse i to trin. Første trin var at indkredse en række review artikler og større forskningsprojekter på feltet ved søgning på bl.a. Proquest og Google Scholar. Med udgangspunkt i dette indkredsede vi den terminologi, der benyttes om samskabelse og konstaterede, at fænomenet går under en række forskellige betegnelser. Trin to var derefter at gennemføre en søgning med følgende stikord: *Co-creation, co-production, co-management, co-governance, social innovation* på blandt andet Google Scholar, og forskningsdatabaserne INGENITA og EBSCO. Ud fra de artikler, vi fandt her, benyttede vi en "snow-balling" til at indkredse centrale tidsskrifter på feltet og søge direkte i dem – samt søgte efter referencer, som relevante artikler henviste til.

Desuden har Anne Tortzen i efteråret 2014 deltaget i et panel om *Co-production* ved den Hollandske politolog-konference Netherlands Institute of Governance og der fået indblik i aktuel forskning på feltet.

Forskning i samskabelse er et relativt ungt forskningsfelt, hvorfor der ikke er udviklet konsensus om faste definitioner af centrale begreber eller store empiriske undersøgelser om evidens for sammenhæng mellem indsats og udbytte. Det er et felt præget af bidrag fra en række forskellige faglige tilgange, hvilket gør feltet både mangfoldigt og giver mulighed for at skabe synergi. Vi håber, at vi med dette forskningsreview kan medvirke til at få flere kvalificerede debatter om hvorledes borgere og offentlige aktører sammen kan udvikle og samskabe vores fælles velfærd.

Kapitel 1 Introduktion – hvorfor er der så stor interesse for samskabelse i disse år?

Samskabelse på dagsordenen

Samskabelse, der er den danske betegnelse for termen *Co-production*, er i det seneste årti kommet højt på dagsordenen både i dansk og international sammenhæng. Samskabelse ses som en måde, hvorpå den offentlige sektor i krisetider kan udvikle den offentlige velfærd ved at trække ressourcer fra civilsamfundet ind i prioritering, planlægning og produktion af velfærd.

Hensigten med dette forskningsreview er at præsentere både teoretisk forskning og empiriske studier af samskabelse. Vi lægger her i indledningen ud med en kort beskrivelse af den aktuelle samskabelsesdagsorden og baggrunden for den. De efterfølgende kapitler vil gå mere i dybden med forskellige aspekter af samskabelse samt komme ind på en række empiriske studier.

Der er delte meninger, om samskabelse er gammel vin på nye flasker. Man kan argumentere for, at samskabelse finder sted hele tiden – det er bare ikke noget, vi lægger mærke til. Borgernes aktive medvirken har stor betydning for at vores offentlige sektor er funktionsdygtig (Alford, 2009, p. 3). Eksempler kunne være politiets arbejde, som er afhængigt af, at borgerne medskaber tryghed ved at give information og installere alarmer eller mærke deres værdigenstande. På sundhedsområdet er det almindeligt, at patienter selv måler deres blodsukker eller hjerterytmer og dermed samskaber deres egen sundhed.

I dansk sammenhæng kan man konstatere, at begrebet indenfor de sidste par år i stigende grad har vundet indpas i den offentlige forvaltningspraksis. Mange kommuner udvikler i disse år strategier, politikker og konkrete initiativer for at fremme aktivt medborgerskab og samskabelse. Kommunernes Landsforening taler om betydningen af at udvikle 'velfærdsalliancer' (www.kl.dk). Argumentet er, at velfærd skal skabes i fællesskab med borgerne. Det betyder i praksis, at det i langt højere grad skal skabes 'med' og ikke 'for' borgerne. Frivilligrådet har også fokus på samskabelse mellem frivillige og de offentlige organisationer (se www.frivilligraadet.dk/samskabelse). På ministerie niveau har man etableret Mind Lab, der tester og afprøver nye måder, hvorpå offentlig ansatte kan udvikle offentlige services og produkter i tæt samarbejde med brugerne (MindLab, 2013) i en praksis, der er inspireret af designtænkning og antropologiske metoder. En anden aktør på feltet er tænketanken Mandag Morgen, der bidrager til debatten om udviklingen af morgendagens forvaltning. Mandag Morgen har udgivet diverse publikationer, herunder "*Den aktive borger - Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet* (2012)", der med afsæt i en række konkrete eksempler bidrager med inspiration til debatten om, hvorledes samskabelse kan udfoldes i praksis¹.

Debatten om samskabelse favner bredt, og begrebet benyttes ofte i en bred betydning som betegnelse for forskellige typer af samarbejdsrelationer mellem offentlige og private aktører. Det betyder i praksis, at der er mange 'under temaer' som eksempelvis '*frivillighed*' og '*nærdemokrat*', der debatteres som forskellige former for samskabelse. Indenfor det sidste årti har vi set udviklingen af en række nye måder, hvorpå borgere og erhvervsliv samarbejder med offentlige aktører. I dansk sammenhæng har kommunerne eksempelvis udviklet nye former for offentlige og private partnerskaber (Brogaard & Helby, 2014). Derudover har der været en række tiltag, hvor man

søger at fremme samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører (Lundgaard-konsulenterne, 2011; Regeringen, 2010; Aarup, 2010).

En international tendens

De mange forskellige initiativer med samskabelse kan ses som led i en international tendens (Pestoff, Brandsen, & Verschuere, 2012). I forvaltningsforskningen påpeges det, at mange vesteuropæiske lande i disse år er udfordret af økonomisk kriser, aldrende befolkninger og en dalende tillid til politikerne (Fledderus, Brandsen, & Honingh, 2014). I tråd med den internationale forskning, har en række af de førende danske forvaltningsforskere oplyst en række centrale udfordringer for de offentlige sektorer i disse år, nemlig:

- At borgerne stiller større krav til offentlig sektor
- Større grad af komplekse problemstillinger, der går på tværs af faggrænser
- Demografisk udfordring – store generationer går på pension, færre til at tage over
- Økonomisk pres set i forhold til de mange opgaver der skal indfris
- Faldende opbakning til det politiske system og større grad af mistillid til de valgte politikere

(Se www.forvaltningspolitik.dk og Pestoff, 2012)

I tråd hermed ser den hollandske forsker, Albert Meijer, samskabelse som udtryk for en ”ny social kontrakt” mellem borgerne og velfærdsstaten. Han opregner tre mega-tendenser, der er med til at drive denne nye sociale kontrakt, nemlig: (Meijer, 2014)

- En samfundsmæssig udvikling væk fra hierarkier og hen imod mere horisontale relationer både inden for familien, i organisationer og mellem staten og borgerne
- En teknologisk udvikling, som gør relationen mellem stat og borgere mere kompleks og ”virtuel”
- Skærpet international konkurrence og pres på de offentlige budgetter

Dette er tendenser, som går igen i en række vesteuropæiske lande, og som har ført til et fælles fokus på, hvorledes den offentlige velfærd kan udvikles ved i langt højere grad at mobilisere civilsamfundsaktører (Se eksempelvis OECD’s rapporter, *Focus on citizens* 2009, og *Together for Better Public Services* 2011 samt EU Kommissionens *European Citizen Initiative*, 2011). Et aktuelt initiativ stammer fra Storbritannien, hvor regeringen i 2010 lancerede ’Big Society’ som en strategi til at give civilsamfundet og andre private aktører en større plads i løsningen af offentlige velfærdsopgaver.

Om end responsen på disse udfordringer er forskellig fra land til land, tegner der sig ifølge en af de førende forskere i samskabelse, Victor Pestoff (2012a), nogle generelle tendenser. For det første er der flere lande, der i disse år lægger op til en større grad af samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører. For det andet ses der en række initiativer til at involvere civile samfund og markedsaktører i forskellige former for samskabelse omkring udvikling af offentlig services og produkter. For det tredje kommer der flere formelle tiltag, hvor borgerne får mulighed for at blive hørt (ex. diverse former for bruger-pårørenderåd og forældrebestyrelser). Disse tendenser stemmer godt overens med den udvikling, vi ser i disse år i Danmark og tegner en helt ny dagsorden for den offentlige sektors virke og måde og arbejde på.

Det offentliges nye rolle

Denne dagsorden handler om, at det offentlige får en ny rolle, hvor offentlige organisationer og medarbejdere går fra at 'levere' services til i større grad at mobilisere og facilitere processer og samarbejder med eksterne aktører. Processer, hvor offentlige aktører, private virksomheder og civilsamfundsaktører samarbejder og puljer ressourcer sammen for at løse de komplekse problemer, vores samfund står overfor i disse år. Samskabelse er for mange kommuner og offentlige aktører blevet et buzz word, og indgår nu i diverse strategier og tiltag. Nogle hævder, at det ikke længere er et valg, om man vil det eller ej, men et spørgsmål om overlevelse for den offentlige sektor (Parrado, Van Ryzin, Bovaird, & Löffler, 2013). Kritiske røster argumenterer for, at der tale om neo-liberal tendens med fokus på privatisering, hvor velfærdsydelse, der tidligere blev varetaget af fagprofessionelle, overdrages til frivillige og andre civilsamfundsaktører (Van Houdt, Suvarierol, & Schinkel, 2011).

Omvendt taler fortalene om, at samproduktion kan være en måde, hvorpå offentlige og private aktører kan lære af hinanden, og samarbejde til gensidig glæde og gavn (Durose, Justice, & Skelcher, 2013). Uanset hvilket perspektiv man tager afsæt i, kan det konstateres, at debatten om samskabelse har sat samspillet mellem stat, marked og civil samfundet på dagsorden. I en rapport fra den engelske tænketank, NESTA, der rådgiver den britiske regering, sammenfattes debatten om samskabelse således:

“Co-production – a new way of thinking about public services has the potential to deliver a major shift in the way we provide health, education, policing and other services, in ways that make them much more effective, more efficient, and so more sustainable”

(Boyle & Harris, 2010, p. 3)

Hvad der er op og ned i debatten kan være vanskeligt at gennemskue. Det kan derfor være relevant at rette blikket mod forskningen og se nærmere på de videnskabelige studier og analyser, der er lavet af samskabelse, og de konklusioner og perspektiver, som tegner sig her.

Forskningen i samskabelse foregår indenfor flere faglige traditioner og trækker på både sociologiske, politologiske og forvaltningsteoretiske perspektiver, men også på forskningsområder som frivillighed, social entreprenørskab og lokalsamfundsudvikling. Dette forskningsreview trækker især på forvaltningsforskning. Det vil sige, at samskabelse ses i et styringsperspektiv med særligt fokus på studier, hvor offentlige aktører igangsætter og rammesætter samskabelsesinitiativer.

Kapitel 2 Definitioner

Vi anvender her betegnelsen **samskabelse**, som er den gængse betegnelse på dansk for det fænomen, som på engelsk betegnes co-production/co-creation.

Helt overordnet dækker begrebet over, at offentlige medarbejdere udvikler og producerer velfærd sammen med fremfor for borgerne.

I forskningen er samskabelse ikke noget entydigt fænomen, men behandles under en række forskellige betegnelser og definitioner. Konkrete indsatser, hvor det offentlige indgår i samarbejder med borgere og andre interessenter om styring og udvikling af velfærden, går inden for forskningen under mange forskellige betegnelser, bl.a. *samarbejdsdrevet innovation*, (Aagaard, Sørensen, & Torfing, 2014), *social innovation* (Kristensen & Voxted, 2011), *samproduktion* (Morten Jakobsen & Andersen, 2013) og *co-creation* (Christian Bason, 2010).

Voorberg et al., (2013) har gennemført et omfattende review af forskningen i samskabelse. Deres gennemgang viser, at de mest anvendte engelske betegnelser for samskabelse er *co-creation* og *co-production*, og at disse betegnelser ofte bruges i flæng og stort set tillægges det samme indhold, nemlig:

"the active involvement of citizens in public service delivery by creating sustainable partnerships with citizens" (Voorberg et al., 2013, p. 2-3).

Selvom der er variationer mellem de forskellige tilgange, peger Voorberg og hans kolleger (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2013b) på følgende kernelementer, som går igen i store dele af forskningen i samskabelse, nemlig:

- **Aktiv involvering af borgere baseret på partnerskaber og fælles ansvar mellem det offentlige og borgerne**
- **Alle parter bidrager med ressourcer, især i form af viden**
- **En antagelse om, at "almindelige borgere" har værdifuld viden, som kan bidrage til at udvikle kvaliteten af de offentlige services**

Den engelske tænketank, NESTA, lægger i et diskussion oplæg om co-production også vægt på ressourcevinklen som et centralt element i samskabelse og skriver:

"The central idea in co-production is that people who use services are hidden resources, not drains on the system, and that no service that ignores this resource can be efficient". (Boyle & Harris, 2010, p 11).

Samme tilgange findes i andre forskningsbidrag på feltet. Löffler (Löffler, 2009) peger i en oversigtsrapport over forskningen i co-production på fire centrale principper, der delvis overlapper dem, Voorberg et al. finder frem til. Samskabelse:

- **Ser brugere som aktive med ressourcer fremfor som passive forbrugere**
- **Understøtter samarbejdende og ligeværdige relationer mellem offentlige medarbejdere og brugere frem for mere formynderiske relationer**

- **Har fokus på at levere varige resultater (outcomes) fremfor 'services' eller 'produkter' (outputs)**
- **Kan erstatte (*substitutive*) eller supplere (*additive*) de offentlige bidrag**

I denne forståelse af samskabelse lægges særligt vægt på udvikling af nye roller og relationer mellem offentlige medarbejdere og borgere/brugere samt på det potentiale, der ligger i samskabelse for at udvikle bæredygtige og langsigtede velfærdsløsninger. Endelig tilbyder denne forståelse en skelnen mellem, om de samskabte velfærdsydelser enten helt skal erstatte eller blot supplere eksisterende offentlige ydelser.

Forskningen i samskabelse er dels præget af forskellige normative positioner, dels af forskellige tilgange til og forståelser af fænomenet. Dem folder vi ud i det følgende kapitel.

Kapitel 3 Begrebets ophav

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvor begrebet samskabelse kommer fra. Derudover gennemgår vi nogle forskellige forskningsretninger, som har udviklet sig inden for feltet.

Elinor Ostrom – Crossing the great divide

Den amerikanske politolog og nobelpristager, Elinor Ostrom, er ophavskvinde til begrebet *co-produktion*². Ostrom og hendes kollegaer udførte i 1970'erne en række empiriske studier af politiets indsatser i forskellige bydele i større amerikanske byer. Deres forskning viste, at politiindsatsen var mindre ressourcekrævende og mere effektiv i de mindre enheder, hvor politiet havde en større kontakt til borgerne. Deres tolkning af dette var, at det ikke blot var politiet, der 'producerede' offentlig sikkerhed, men at borger aktiviteter både havde indflydelse på output (antallet af arresterede) og outcome (kriminalitetsraten i samfundet).

Ostrom og hendes kollegaer, fandt frem til, at det ikke udelukkende var 'offentlige aktører', der stod for at producere 'offentlig services'. Deres forskning viste, at borgerne ikke blot var forbrugere af offentlig services, men at de faktisk også spillede en aktiv rolle i at producere disse. Ostrom (1996) beskrev, det hun iagttog som samarbejde mellem offentlige service udbydere og borgere som coproduction. Hun definerer det således:

"By coproduction I mean the process through which inputs used to produce a good or service are contributed to individuals who are not "in" the same organization"

Ostrom (1996, p. 1073)

Disse studier viste, at 'samarbejde' mellem dem, der producerede og forbrugte en service var essentielt for at opnå de løsninger, man ønskede (Alford, 2009, p. 16). Hun beskæftigede sig med *"Crossing the great divide"*, som henviser til skellet mellem 'marked' og 'staten' eller mellem 'det offentlige' og 'det civile samfund'. Ostroms forskning fik stor opmærksomhed, fordi den talte imod 70'ernes styringsstrategier med fokus på sammenlægninger og store enheder, og fordi den belyste den 'oversete' ressource, som borgernes bidrag til produktion af offentlige service og velfærd udgør. Det var på den tid opsigtsvækkende, at man begyndte at tænke i at involvere borgerne i udførelsen og formulering af offentlig service og politik (Alford, 2014).

Ostrom hævder, at alle offentlige services og produkter potentielt set bliver produceret af en 'producent' og af 'modtagere'. Et centralt element i Ostroms forskning er, at borgerne får en ny og mere aktiv rolle i at medproducere de offentlige services og produkter, som de anvender. Begrebet co-production indvarslede dermed en ny dagsorden for offentlig sektor, hvor det i langt højere grad handlede om at etablere samarbejde mellem offentlige aktører og borgerne.

Forskning i samskabelse gennem tiden

Offentlige myndigheders interesse for samskabelse var stor i slutningen af 70'erne og starten af 80'erne, men blev fortrængt af nye strømninger med fokus på markedsføring og udlicitering af offentlige serviceydelser (John Alford, 2009, p. 5). Det er først efter årtusindeskiftet, at begrebet har fået en fornyet og forstærket interesse, bl.a. i lyset af den økonomiske krise, mange vestlige velfærdssamfund befinder sig i. Forskningen om samskabelse er inden for det seneste årti vokset hurtigt, fra begyndende begrebsliggørelse i form af Ostroms forskning (Ostrom, 1996) til senere studier, der især har fokus på at positionere samskabelse som et levedygtigt alternativ til statslig eller markedsproduktion af offentlige ydelser - med (Alford; 1998; 2002; 2009) og Pestoff (Victor Pestoff, 2006, 2012a) som nogle af de store bidragsydere på feltet. Den første bølge af forskning byggede på et relativt lille antal case studier, og det primære fokus var på udvikling af konceptuelle og teoretiske perspektiver til at indfange denne nye måde at udvikle og designe offentlig service på (Brandsen & Honingh, 2014).

Disse studier blev senere fulgt af en række mere empirisk orienterede studier, der belyste forskellige aspekter ved samskabelse på udvalgte offentlige service områder som sundhed, uddannelse, affald, sikkerhed og bydelsudvikling. På trods af at der er sket en markant stigning i interessen for samskabelse, er der stadig tale om relativt få studier, hvilket gør det vanskeligt at lave sammenligninger på tværs. Derfor er feltet også præget af uklarhed og mange bud, både hvad angår definitioner af samskabelse, det mulige udbytte af samskabelse og hvilke forhold, der virker befordrende for samskabelse. Forskningen er præget af normativitet – og der mangler en fælles og systematisk viden om, hvem der typisk involveres i processer med samskabelse, og hvilke rammer, der synes at fremme samarbejdet (Taco Brandsen & Marlies Honingh, 2014).

Samskabelse i et styringsperspektiv

En dominerende forskningsretning inden for samskabelse er forvaltningsforskningen, som sætter samskabelse i relation til de forskellige styringsparadigmer i den offentlige sektor. Det er den forståelse, vi tager udgangspunkt i. Her får samskabelse en række forskellige udtryk, alt efter hvilket perspektiv, der tages afsæt i. Før vi går mere ind i dette, vil vi kort berøre en anden ”gren” af samskabelsesforskningen, nemlig co-creation tilgangen.

Co-creation og brugerdreven innovation

Som nævnt bruges de engelske betegnelser *co-production* og *co-creation* ofte i flæng. Men co-creation begrebet har sin egen historie, som vi vil udfolde her. Co-creation tilgangen har rødder i den private sektor, hvor en række virksomheder med held har udviklet processer, der involverer forbrugere og andre i co-creation (Gouillart, 2014; Prahalad, & Ramaswamy, 2002; Voorberg et al., 2013b). Inspirationen er primært hentet i de nye organisationsformer, der muliggøres af interaktive it-løsninger. Co-creation skal forstås som *"the involvement of stakeholders, in particular end-users, in the design and development of new goods and services"* - også omtalt som bruger-drevet innovation (Voorberg et al., 2013a, p.4).

Det er en forståelse, hvor brugerne af offentlige services via selvorganisering tager rollen som aktive medproducenter. Målet med samskabelsen er at udvikle nye, innovative produkter og services, der kan skabe værdi både for de enkelte brugere og for samfundet som helhed.

Samfundsdebattør og tidligere rådgiver for Tony Blair, Charles Leadbeater, er en af de toneangivende formidlere af denne tankegang. I 2007 introducerede Leadbeater et al. idéen om *"The user generated state"* (Leadbeater & Cottam, 2007). Forskningen inden for denne tilgang er præget af begreber fra den private sektor, bl.a. service

management tankegangen. Hovedinteressen er at fremme deltagelse og selvorganisering blandt borgere og andre interessenter - og dermed opnå brugerdreven innovation af nye løsninger. De politiske og styringsmæssige aspekter af samskabelse er ikke i fokus.

Co-creation tilgangen tager afsæt i de nye muligheder for samskabelse, der tilbydes gennem sociale og interaktive medier. Co-creation aktiviteter sigter mod at skabe "communities", fællesskaber mellem virksomhedens kunder og evt. andre interessenter. Ny værdi skabes af fællesskaberne ved at trække på de enkelte deltageres engagement og erfaring. Samtidig er en kerneidé at inddrage brugere/stakeholders i design-fasen, dvs. i udvikling af nye produkter.

Leadbeater & Cottam har formuleret en vision om at modellere produktion af offentlig velfærd efter en co-creation tankegang. De tager udgangspunkt i forskellige typer af platforme og produkter inden for kultur og medier, der er baseret på indhold genereret af brugerne, og spørger:

"What would the public sector be like if it too mobilized mass user generated content for care, health, safety and education? ..for the past decade most of the debate about public service reform has focused on delivery, making the public sector value chain work more efficiently to resemble reliable private service delivery. But you cannot deliver complex public goods the way Fed-Ex delivers a parcel. They need to be co-created" (Leadbeater & Cottam, 2007).

Co-creation tilgangen repræsenteres ud over Leadbeater & Cottam bl.a. af Bason (2010), der særligt beskæftiger sig med design-tænkning som drivkraft for innovation i den offentlige sektor. I denne forståelse arbejdes dels med antropologiske metoder som fx brugerrejser for at få indblik i brugernes hverdag og oplevelser. Dels med innovations-metoder som fx kreative værksteder og proto-typing.

Sociale medier er en vigtig understøttende faktor for samskabelse i denne tænkning. Forskningen i konkrete eksempler på it-undersøttet samskabelse peger på nogle interessante pointer mht. samskabelse understøttet af interaktive it-løsninger. Et eksempel er Meijers (2012) empiriske undersøgelse af to hollandske eksempler på it-understøttet co-creation, nemlig dels et diskussionsforum for arbejdsløse, dels et en webside med det formål at invitere borgerne til at bidrage til politiets arbejde. Han konkluderer, at de sociale medier i sig selv er med til at rammesætte og forme samskabelse mellem offentlige institutioner og borgere. Og at de nye medier har en tendens til at transformere samskabelsen til mere social og "legende" interaction, der foregår efter en konkurrence/spil-logik: *"the new media also transform these practices into more social and more playful interactions: co-production in an information age seems to be less serious than offline co-production"* (Meijer, 2012)

Vi vil ikke her beskæftige os mere med co-creation forståelsen af samskabelse. Vores afsæt er at forstå samskabelse i en styringsmæssig kontekst, dvs. med fokus på, hvordan offentlige institutioner kan understøtte og facilitere samskabelsesprocesser. I næste kapitel udfolder vi en række forskellige perspektiver på samskabelse – ud fra et styringsperspektiv.

Kapitel 4 Perspektiver på samskabelse

I dette kapitel vil vi folde samskabelsesbegrebet yderligere ud ved at præsentere to forskellige normative forståelser af samskabelse, som trives side og side i forskningen. Desuden vil vi nuancere begrebet yderligere ved at se nærmere på de forskellige dimensioner af samskabelse, der arbejdes med i forskningen.

To normative forståelser af samskabelse

Overordnet kan man i forskningen skelne mellem to forståelser af samskabelse, der udspringer af to forskellige styringsparadigmer og har et forskelligt normativt udsping. Vi har valgt at kalde dem henholdsvis effektivitets-samskabelse og demokratisk/empowerment-samskabelse.

Effektivitets-samskabelse

I denne forståelse initieres samskabelse først og fremmest som et svar på ressourceknaphed i den offentlige produktion af velfærd. Denne forståelse har rødder i Orstroms oprindelige forståelse (se kapitel 3).

Definitionen på samskabelse er her:

"different actors, such as public employees and citizens contribute input to the production of public services" (Jakobsen, 2012, p. 27)

I denne forståelse er formålet med samskabelse at kvalitetssikre, effektivisere og målrette den offentlige service. Og de eksplicite formål med samskabelsen, der formuleres i denne tilgang er 'effectiveness' og 'efficiency', dvs. forbedring af de offentlige serviceydelser både kvantitativt og kvalitativt (Morten Jakobsen & Andersen, 2013).

Tilgangen er præget af **New Public Management paradigmet** normative grundlag med fokus på effektivitet i levering af den offentlige service. Borgerne opfattes som rationelle aktører, som handler rationelt og nyttemaksimerende, og når det drejer sig om udbyttet af samskabelsen, samler interessen sig udelukkende om output siden, dvs. om produktion og levering af offentlig service. Ligesom der først og fremmest er fokus på de individuelle borgere i rollen som forbrugere af offentlig service.

Interessen retter sig mod, hvordan brugerne af en offentlig ydelse bedst og mest effektivt kan bidrage til at producere denne ydelse (Jakobsen & Andersen, 2013), dvs. der er tale om et funktionelt/målorienteret perspektiv. Bl.a. retter interessen sig mod, hvilke initiativer, det offentlige kan tage for at øge borgernes input til produktionen af velfærdsydelser (Jakobsen, 2012). Forskningen er præget af et økonomisk rationale, hvor der benyttes begreber som '*return on government investment*' (Jakobsen & Andersen, 2013).

Demokratisk samskabelse

Denne forståelse af samskabelse udspringer af tankegangen i **New Public Governance paradigmet**. Her er fokus på samskabelse som en vej til at give civilsamfundet og borgerne en rolle som aktive parter i styring og udvikling af velfærdssamfundet. Den ser i en kontekst af netværksstyring samskabelse som "*a core element in new public governance*" (Pestoff, Brandsen, & Verschuere, 2012).

Samskabelse forstås her som netværksbaseret samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører, der samarbejder om at prioritere, planlægge eller producere velfærd. Ifølge Jetté og Vaillancourt er det karakteristisk, at denne tilgang til samskabelse "*seeks to define the new partnerships and relations that are tending to arise among the various sectors of socio-economic activity within modern societies in the production of services of public interest, namely, the private and public sectors and the third sector*" (Jetté & Vaillancourt, 2010, p. 53).

Forståelsen af samskabelse er her bredere end i effektivitets-tilgangen. Der er fokus på borgerne forstået ikke blot som forbrugere af offentlig service, men som aktive medborgere. Desuden er tilgangen inspireret af forskningen inden for frivillighed og den tredje sektor - og lægger vægt på civilsamfundets rolle. Dermed forstås den samskabelse ikke blot som noget, der kan foregå mellem det offentlige og individuelle borgere, men også kan involvere civilsamfundsorganisationer, lokalsamfund m.v. I denne forståelse handler samskabelse ikke udelukkende om produktion af offentlige velfærdsydelser, men kan også finde sted på inputsiden i den politiske proces, dvs. i forhold til prioritering og politisk styring. Hvad angår udbytte af samskabelsen har denne forståelse også en bredere tilgang end effektivitets-tilgangen, idet den fokuserer på langsigtede resultater (outcomes) som fx øget livskvalitet, nye relationer og empowerment af svage grupper og på offentlig værdi eller, hvad de kalder 'public value' (Bovaird & Loeffler, 2012).

Demokrati og magt (bl.a. i form af empowerment) står centralt i denne forståelse. Både forstået positivt som en opmærksomhed på det demokratiske potentiale i samskabelse - i form af muligheden for øget pluralisme og legitimitet i prioritering, planlægning og produktion af offentlig velfærd. Og som en kritisk opmærksomhed ift. de demokratiske og magtmæssige konsekvenser af samskabelse i form af mulige rolle- og magtforskydninger mellem aktører.

Hvor nogle tilgange til samskabelse tager afsæt i Elinor Ostroms arbejde og primært fokuserer på de økonomiske gevinster, der kan opnås ved at effektivisere offentlige services gennem samarbejde med borgere og brugere (Jakobsen & Andersen 2013) har andre altså et større fokus på de demokratiske gevinster, (Bovaird & Loeffler, 2012). De to forskellige tilgange kan opsummeres som følger:

	Effektivitet	Demokrati
Styringsparadigme	New Public Management	New Public Governance
Fokus	Produkt (output)	Proces og outcome
Udbytte	Effektivitet 'value for money'	Demokrati Empowerment Innovation
Hvem deltager?	Individuelle borgere/brugere	Borgere Civisamfund Lokalsamfund
Hvor i policy cycle?	Output- siden: Velfærdsydelser	Output og input: Ydelser, prioritering, politisk styring

Dimensioner af samskabelse

Som nævnt er der ikke enighed i forskningen om, hvordan samskabelse skal defineres, eller hvilke træk ved samskabelsesprocesser, det er interessant at undersøge. I forskningen optræder en række forskellige måder at sondre mellem forskellige typer af samskabelse på. Her vil vi fokusere på tre centrale dimensioner i samskabelse, nemlig:

- Samskabelse på forskellige niveauer
- Aktørerne – deres roller, relationer og motivation?
- Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige velfærdsydelser?

Samskabelse på forskellige niveauer

Den svenske forsker, Viktor Pestoff, som arbejder inden for den demokratiske forståelse af samskabelse, har udviklet en multilevel model for samskabelse (Victor Pestoff et al., 2012), der både omfatter samskabelse på individuelt og organisatorisk niveau og dækker samarbejde mellem borgere og kommuner/civilsamfund såvel på input-siden som på output-siden i policy-processen.

Her skelnes mellem tre niveauer inden for co-production, nemlig:

- Co-governance, hvor borgerne/civilsamfundet deltager i policyformulering, planlægning og prioritering af offentlig service
- Co-management: Hvor civilsamfundet producerer offentlige ydelser i samarbejde med kommunen
- Co-production: Hvor den enkelte borger er medskaber af sin egen offentlige service

De tre niveauer er ikke gensidigt udelukkende, men kan findes side om side og på kryds og tværs mellem sektorer og lande. I denne multilevel forståelse af samskabelse kan der være tale om en bred vifte af aktører både på borger/civilsamfundssiden og på den offentlige side.

Aktørerne i samskabelse – deres roller og relationer

Aktørerne i samskabelse står centralt i forskningen. Her er der både fokus på, hvilke aktører, der indgår og hvordan de indgår/hvilke relationer og roller de har i samskabelsesprocessen.

Hvilke aktører indgår?

Her skelnes mellem **kollektiv og individuel deltagelse** i samskabelse (OECD, 2011b). Er det enkelt-borgere, frivillige organisationer eller lokalsamfund, der deltager? Desuden skelnes mellem en række **typer af**

civilsamfundsaktører i co-production - fra enkelte borgere og brugere samt deres umiddelbare familie og netværk til lokalsamfund og forskellige typer civilsamfundsorganisationer. Og **på det offentlige side** skelnes mellem, om det er front-line workers, forvaltere eller politikere, der deltager i samskabelse.

Hvilke roller har de?

Hvad angår hhv. borgernes/civilsamfundets rolle i samskabelse, skelnes i forskningen mellem, **hvem der initierer samskabelsen** – om initiativet kommer fra borgere/lokalsamfund eller fra en kommunal organisation. Desuden skelnes mellem forskellige typer af samskabelse opdelt efter, på hvilket stadie i policy-processen, samarbejdet foregår. I et review af forskningen i co-production påpeger Bovaird & Löffler (2012), at forskningen benytter termen 'co-production' til at betegne samarbejder, der foregår på en række forskellige stadier i policy-processen, nemlig: Co-planning, co-design, co-prioritization, co-financing, co-managing, co-delivery og co-assessment.

I forlængelse heraf skelner forskerne (Torfing, Sørensen, & Aagaard, 2014, s. 24; Voorberg et al., 2013a) mellem forskellige roller, borgere/civilsamfund kan indtage i samskabelse, nemlig hhv. som:

- **Co-initiator** (initiativtager til samarbejdet og med til at sætte rammerne),
- **Co-designer** (med til at udforme den offentlige ydelse/politik, det handler om) og
- **Co-implementor** (indgår i implementeringen af en løsning/ydelse, som det offentlige har designet).

Forståelsen er her, at spillerum og indflydelsesmuligheder for borgere og civilsamfund er større, jo tidligere i processen, de bliver involveret. Dvs. at borgernes indflydelse på og rolle i samskabelsesprocessen formodes at være størst, når de indgår som co-initiator eller co-designer.

I forlængelse heraf skelner Bovaird (Bovaird, 2007) mellem en række forskellige roller, som hhv. borgere/brugere og professionelle medarbejdere kan indtage i produktion af velfærdsydelser. Han opstiller forskellige grader af samskabelse, alt efter rollefordelingen ift. til henholdsvis at designe, planlægge og producere velfærdsydelser. Ifølge Bovaird er der kun tale om fuld samskabelse, når **både** ansvaret for at designe og planlægge en given service **og** ansvaret for at levere den i deles i fællesskab af borgere/brugere og offentligt ansatte.

Boyle & Harris (2010, p. 16) beskriver det således: "*co-production occurs in the critical middle-ground when user and professional knowledge is combined to design and deliver services*".

Hvordan ser det ud i praksis?

Den empiriske forskning viser, at hovedparten af de samskabelsesinitiativer, der sættes i gang, er drevet af det offentlige (Bovaird & Loeffler, 2012; OECD, 2011b). Desuden peger forskningen på, at borgere/civilsamfund ofte først inddrages på et relativt sent tidspunkt i samskabelsesprocesser. I et omfattende review af 122 studier af samskabelse (co-production/co-creation) Voorberg m.fl. (William Voorberg et al., 2013a) har forskerne undersøgt, hvilken rolle, borgere/civilsamfund får mulighed for at indtage i samskabelsesprocesser.

Deres forskning viser, at det ikke er så udbredt at lade borgere/civilsamfund få indflydelse på design af offentlige ydelser m.v. Den mest udbredte form for samskabelse er den, hvor borgerne indtager rollen som co-implementor, dvs. at de først indtræder i samarbejdet, når nye serviceydelser m.v. skal implementeres. Samme tendens viser OECDs undersøgelse af 58 internationale co-production initiativer (OECD, 2011b).

Ligesom Aagaard et al. når til en lignende konklusion i deres studie af en række samarbejdsdrevne innovationsprojekter (Aagaard et al., 2014). De peger på en tilbageholdenhed med at involvere parter uden for organisationen i samarbejdsprojekter (Ibid., p 349). Det betyder, at samarbejdsdrevne innovationsprocesser ofte er intra-organisatoriske og domineret af de fagprofessionelle, som spiller en meget aktiv rolle i samarbejdet. Forskerne konkluderer, at : *"ledernes og de fagprofessionelles 'gør-det-selv-kultur' dominerer idéfasen, og først i de senere faser lukkes der op for deltagelse af andre aktører...for hvis de eksterne aktører endelig inddrages, så sker det for det meste først i implementeringsfasen"*.

En forklaring kan være, at selvom mange offentlige aktører ser mulighederne for at få øget ressourceindsatsen, er det en udfordring for politikere og fagprofessionelle at afgive kontrollen. Derved bliver det vanskeligt for offentlige organisationer at etablere en platform, hvor borgerne kan være igangsættere og designere af nye velfærdsservices. En forklaring der ofte gives, er at de fagprofessionelle medarbejdere mangler tiltro til, at borgerne kan og vil deltage i offentlige udviklingsprocesser (Schultz Larsen, 2014). Andre tvivler på om borgerne har tilstrækkelig viden, og om de evner at tænke ud over deres egne interesser.

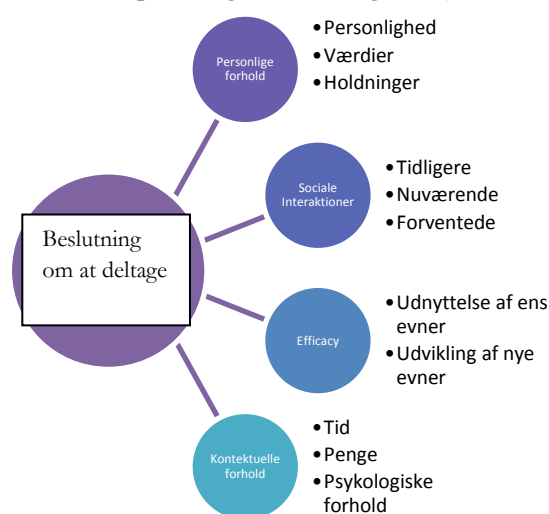
Borgernes motivation til at deltage

Den australske forvaltningsforsker, John Alford (2009), der er en væsentlig bidragsyder på feltet, argumenter i sin bog, *Engaging Public Sector Clients – From Service Delivery to Co-production*, for, at offentlige aktører må reflektere nøje over, hvad det er for en rolle man tildeler borgerne, hvis man vil motivere dem til at deltage i samproduktionsprocesser. Anskues borgerne eksempelvis primært som klienter, kunder, forbrugere, medborgere eller medproducenter³ ? Alford hævder, at de forskellige betegnelser dækker over forskellige roller for borgerne og andre civilsamfunds-aktører (Ibid. p. 32). Han forklarer det således:

"Som borger, er ens relation til andre borgere og det offentlige system ganske forskelligt fra en forbrugers relationer til andre forbrugere og producenter. En borger er en del af et kollektivt 'vi', der udtrykker deres synspunkter gennem en række forskellige kommunikationskanaler. En forbruger derimod, relaterer sig til, den virksomhed, hvor servicen udbydes (Ibid. p. 23).

Fra frivilligforskningen ved vi en del om, hvad der motiverer borgere til at give deres tid og energi til at samskabe offentlige services. Forskerne opdeler borgernes motivation i henholdsvis indre og ydre forhold. (Wandersman, Florin, Friedmann, & Meyer, 1987). De indre motivationsfaktorer handler værdier, man synes det er vigtigt at handle ud fra. Eksempelvis at man vil gøre noget godt for naturen eller for unge eller udsatte medborgere.

Figur 1: Forhold der indvirker på deltagelse i frivilligt arbejde.



Kilde: Oversat efter Wymer et al (1997, p. 6).

Ovenstående model indfanger forskellige forhold, de kan spille en rolle for, om man vælger at deltage. Personlige forhold spiller en rolle. Eksempelvis er unge ofte interesserede i at lære noget, og begrundet deres motivation for at deltage med, at de kan bruge de erfaringer de får, i anden sammenhæng. Ældre har ofte mange ressourcer i form af tid, og finder tilfredsstillende i enten at bruge deres uddannelse og erfaring som mentorer eller på lektie cafeer, eller at de oplever det som meningsfuldt at gøre noget for deres medmennesker.

Endvidere viser modellen at både ens tidligere erfaringer, men også forventninger om, hvorvidt ens evner kan blive anvendt konstruktivt i det frivillige arbejde, har betydning for, om man rent faktisk vælger at deltage eller ej. Endelig er der de rent 'kontekstuelle forhold' der henviser til tid samt økonomiske og psykologiske ressourcer, der spiller ind på den enkelte borgers beslutningerne om at være frivillig.

Det er nogle af de samme forhold der går igen i relation til hvad der motiverer folk til at deltage i frivillighedsforskningen, se eksempelvis (Alford, 2002).

Forskningslitteraturen peger generelt på en række forhold, der har betydning for, om folk vælger at deltage i samskabelse og frivillighed. Ostrom har udviklet seks principper, der har betydning for om man kan fremme selv-organisering af kollektiv handling. Vi har plukket dem, som vi mener har størst betydning for samskabelse:

- Grad af berørthed
- Hvor let er det at deltage
- Hvor stor mulighed er der for at påvirke en beslutning

Forskningen understreger desuden, at det koster ressourcer at etablere samskabelse (Bovaird, 2007). Og at det skal betragtes som en investering, bl.a. fordi det kan tage tid, før effekten viser sig – og fordi det kræver en indsats af det offentlige at tage en ny faciliterende rolle (Sirianni, 2009).

Supplerer eller erstatter borgernes bidrag de offentlige ydelser?

I forskningen skelnes desuden mellem, om de bidrag, borgere og civilsamfund kommer med til velfærden, kan betragtes som supplerende – eller som erstatning for de offentlige velfærdsydelser.

Pestoff et al. (Victor Pestoff et al., 2012) ser på den relation, der gør sig gældende i samskabelsen mellem borgerne/civilsamfund på den ene side og de offentlige medarbejdere på den anden side. De peger på tre typer af relationer i samskabelse, der fremhæves i forskningen, nemlig:

- *Samskabelse præget af gensidig afhængighed.* Dækker tilfælde, hvor velfærdsydelsen kun kan produceres hvis der finder en grad af samskabelse sted, for eksempel i en undervisningssituation.
- *Samskabelse, der erstatter offentlige ydelser.* Her er tale om tilfælde, hvor borgernes/civilsamfundets bidrag i større eller mindre grad erstatter de offentlige medarbejders indsats. Selvhjælpsgrupper, hvor fx patienter hjælper og støtter hinanden kunne være et eksempel her. Et andet eksempel kunne være situationer, hvor lokale beboere overtager ansvaret for driften af det lokale bibliotek eller de grønne arealer i lokalområdet helt eller delvist.
- *Supplerende samskabelse.* Dækker typer af samskabelse, hvor de offentlige ansatte står for kerneopgaven, mens borgernes bidrag er mere perifert eller supplerende. Et eksempel kunne være forældre til førskolebørn, der løfter en del af opgaven med at sprogstimulere børnene med støtte fra materiale udarbejdet af kommunens fagfolk.

Ifølge OECDs (2011b) omfattende kortlægning af empiriske samskabelsesinitiativer i de europæiske lande, er det i praksis sådan, at det bidrag, borgerne/civilsamfundet yder, oftest er supplerende ift. de offentlige velfærdsydelser. Hvorfor det er sådan i praksis, vil vi se på i næste kapitel ved at se nærmere på, hvilke forhold, der har betydning for, i hvor høj grad samskabelsesprocesser mellem borgerne og det offentlige lykkes i praksis. Det kommer vi mere ind på i næste kapitel.

Kapitel 5 Hvilke forhold har betydning for samskabelse?

Forskningen i samskabelse har traditionelt især haft fokus på, hvilke faktorer der fremmer hhv. hæmmer samskabelsesprocesser (Sørensen & Torfing, 2011; William Voorberg et al., 2013b; Aagaard et al., 2014). Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013a, 2013b), skelner mellem faktorer, der vedrører de offentlige organisationer og faktorer, der vedrører borgerne/civilsamfundet. De skelner ikke mellem forhold, der henholdsvis fremme og hæmmer samskabelsen, men opfatter faktorerne som 'two sides of the same coin'. I et review af i alt 59 artikler om empiriske studier af samskabelsescases peger de på, at organisationsiden og borgersiden italesættes forskelligt i forskningen: Mens faktorer på borgersiden italesættes som 'something you have or don't have' fx i form af motivation, viden, ressourcer, italesættes faktorer på organisationsiden som 'something that the organisation must do'. De ser det som udtryk for, at det er den offentlige organisation, der opfattes som ansvarlig for, at samskabelsen lykkes (Voorberg et al., 2013a).

Forhold på borgersiden

På **borgersiden** fremhæver de følgende fire forhold (William Voorberg et al., 2013a)

- Karakteristika ved borgerne – hvor villige er de til at deltage?
- Bevidsthed hos borgere/brugere
- Graden af social kapital
- Grad af risikovillighed hos borgerne/brugere

Den vigtigste faktor er spørgsmålet om, hvilke borgere der er tale om i den konkrete samskabelses proces: Hvordan er deres vilje og evne til at deltage? Her spiller bl.a. uddannelsesniveau og holdninger til den offentlige sektor ind. En anden faktor, der har betydning, er borgernes oplevelse af at kunne påvirke samskabelsen. I hvor høj grad er borgerne klare over, hvordan de kan påvirke - og i hvor høj grad tror de på, at det faktisk er muligt?

Endelig har graden af social kapital hos borgerne, dvs. relationer og fællesskaber, en betydning. Ligesom risikovillighed også på borgersiden spiller en rolle i forhold til samskabelse: I hvor høj grad er borgerne parate til at løbe en risiko og påtage sig et ansvar? Eller formuleret anderledes: I hvor høj grad er borgerne parate til at opgive rollen som klient eller kunde til fordel for en rolle som medproducent? Agger & Hedensted Lund (2012, p 18) påpeger, at det er en udfordring, når borgerne træder ind i rollen som kunde eller klient, at man ikke i tilstrækkelig grad får frigjort den viden, som borgerne har, og får etableret en dialog med de andre aktører i skabelsen af offentlig innovation.

Forhold i de offentlige organisationer

På **organisationssiden** fremhæver Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013b) særligt tre (indbyrdes forbundne) faktorer på organisationssiden med betydning for samskabelse, nemlig:

- Administrative kulturer, fx i form af risikovillighed og traditioner
- De fagprofessionelles holdninger til at inddrage og samarbejde med borgerne

- Compatibility of public organizations to citizen participation, forstået som "*the presence or absence of inviting organizational structures and procedures within the public organization or the presence or absence of a decent infrastructure to communicate with citizens*" (ibid, p 22).

Der udover har en række andre forhold betydning fx i form af en strategi/politik for inddragelse/samskabelse, incitament til samarbejde, økonomisk understøttelse og råderum hos de enkelte medarbejdere.

Samlet set peger forskningen i samskabelse (Bason, 2010; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird, 2007; Boyle, Slay, & Stephens, 2010; Löffler, 2009; OECD, 2011b) på en række konkrete barrierer i de offentlige institutioner, der vanskeliggør eller begrænser samarbejder med borgere og civilsamfund. Det drejer sig bl.a. om organisatoriske og styringsmæssige barrierer i form af den måde, serviceydelserne aftales og finansieres på, manglende målbarhed af effekter og udbytte samt mangel på de nødvendige kompetencer hos medarbejderne til at indgå i samskabelse. Dertil kommer risiko-opfattelser og manglende tilbøjelighed hos forvaltere og politikere til at afgive status og kontrol over planlægning og produktion af velfærd.

Dansk forskning har også identificeret en række kulturelle og organisatoriske barrierer, der gør sig gældende i offentlige organisationer i forhold til samarbejdsdrevet innovation (Andersen, 2003; Sørensen & Torfing, 2011) i form af bl.a.: Bureaukrati og silotænkning, professionskulturer, hæmmende regler og lovgivning, nulfejlskultur, topstyring og manglende opbakning fra ledelsen. Senest har CLIPS projektet, der står for *Collaborative Innovation in the Public Sector* (Sørensen, 2010; Aagaard et al., 2014) identificeret en række barrierer ift. samarbejdsdrevet innovation:

- politisk styring - grad af risikovillighed
- mentale og organisatoriske siloer
- norm- og identitetsmæssige barrierer, som bl.a. kommer til udtryk ved, at offentligt ansatte traditionelt har en meget lille tiltro til værdien af den viden og de ressourcer, som private aktører besidder. Og at politikerne opfatter sig selv som suveræne beslutningstagere, der skal passe på med at lytte for meget til private aktører/særinteresser
- ressourcemæssige forskelle
- manglende implementering, fordi deltagerne ikke tager ejerskab

Nye roller til politikere, medarbejdere og borgere

Forskningen i samarbejdsdrevet innovation giver et bud på, hvilke udfordringer, samskabelse stiller deltagerne overfor. Denne forskning peger på, at samarbejdsdrevet innovation og samskabelse rykker ved billedet af, hvilken rolle henholdsvis forvaltere, politikere og borgere skal udfylde (Agger & Hedensted Lund, 2011). Torfing et al. (Torfing et al., 2012, p 147) beskriver samarbejdsdrevne innovations processer således: "*..det er på mange måder et rollespil, hvor de mange forskellige aktørgrupper har bestemte forestillinger om, hvordan og med hvilken tyngde, de selv og andre skal indgå i processen*"

Påstanden er her, at deltagernes traditionelle rolleforestillinger udfordres i samskabende processer på følgende måder:

- De traditionelle skel mellem hvem der styrer og hvem der bliver styret er under opløsning
- Der opstår nye kriterier for, hvem der er legitime deltagere i en proces
- Opdelingen mellem administrative og politiske styringsopgaver er under pres

Det betyder, at alle deltagere bliver udfordret i deres rolleforståelse og skal håndtere de rolledilemmaer, der opstår, når forskellige lag af rolleforestillinger møder hinanden. De traditionelle forestillinger om, hvilken rolle man skal indtage som henholdsvis politiker, medarbejder og borger udfordres i samarbejdet med de øvrige aktører. Empirisk forskning viser, at (Edelenbos, 2005) de ”traditionelle” roller, som har rod i den hierarkiske organisation, ofte vinder over det nye, midlertidige roller. Her vil vi særligt diskutere de fagprofessionelles rolle, da de spiller en central rolle i samskabelse (Vamstad, 2012).

Fagprofessionelle medarbejdere som fx plan- eller sundhedsprofessionelle medarbejdere forventes at indtage en mere faciliterende og understøttende rolle og i højere grad at dele magten med brugerne i samskabelsesprocesser. Empirisk forskning viser imidlertid, at især fagprofessionelle offentlige medarbejdere kan have vanskeligt ved at finde sig tilpas i nye roller, der udfordrer deres traditionelle kultur og rolleforestillinger (Sehested & Leonardsen, 2011).

Netop de fagprofessionelles rolle har fået en del fokus i forskningen (Bovaird & Loeffler, 2012; Sehested & Leonardsen, 2011; Vamstad, 2012) fordi det er tydeligt, at denne gruppe er præget af stærke rolleforestillinger, der i nogle tilfælde kan virke som barrierer for samskabelse. Bovaird (2007, p 847) beskriver - med inspiration fra Normann - de professionelles rolleskift som en bevægelse fra ’*reliever*’ (omsorgsperson) til ’*enabler*’ (facilitator). Han beskriver de fagprofessionelles adfærd som ’*provider-centric*’ behavior og viser i seks konkrete casestudier af samskabelse, at modstand hos de fagprofessionelle mod at afgive magt til brugerne er et gennemgående træk.

Spørgsmålet om, i hvilken grad, samskabelsesprocesser indebærer nye roller for deltagerne - og i hvilken grad det lykkes dem at indtage disse nye roller, er altså ret afgørende for, hvordan samskabelsen kommer til at forløbe i praksis. I næste kapitel vil vi præsentere en række empiriske eksempler på samskabelse.

Kapitel 6 Udbytte og effekter af samskabelse

Det er et centralt spørgsmål i forskningen, hvilket udbytte, eller hvilken værdi, samskabelse kan forventes at kaste af sig. Også her afhænger fokus af, hvilken retning inden for samskabelses-teorien, man tager udgangspunkt i, da formål og udbytte hænger sammen. Generelt skelnes i forskningen mellem tre mulige typer af udbytte ved samskabelse, nemlig:

- *Effektivitet* forstået både som økonomisk effektivitet (værdi for pengene) og effektivitet i mere kvalitativ forstand, dvs. velfærdsydelsernes kvalitet og målrettethed ift. borgernes behov
- *Demokratisk legitimitet og deltagelse* (social kapital, fx i form af nye relationer, styrket tillid etc.)
- *Nytænkning/innovation*, dvs. udvikling af nye ydelser og nye løsninger på samfundsmæssige udfordringer (OECD, 2011, (Verschuere, Brandsen, & Pestoff, 2012).

Bovaird og Löffler, som arbejder inden for den demokratiske tilgang til samskabelse, (2012, p 41 ff) giver en række bud på, hvilke former for udbytte (outcome), man kan forvente i forbindelse med samskabelse. De foreslår at vurdere samskabelse ud fra en overvejelse om "offentlig værdi" (public value), der rummer flere dimensioner, nemlig: Værdien set fra brugerne, fra deres nære omgivelser, den sociale værdi (i form af sammenhængskraft og netværk), miljømæssig værdi (bæredygtighed) og politisk værdi i form af f.eks. øget støtte til den demokratiske proces.

Også Needham & Carr (2009, s. 13), der har gennemgået en række eksempler på samskabelse på ældreområdet, understreger, at udbyttet af samskabelse skal forstås bredt i form af relationer, processer m.v. De henviser til, en bredere forståelse af udbyttet ved samskabelse: "*...a redefinition of what constitutes an 'outcome' in public services, often focusing on less quantifiable personal aspects, such as befriending, building relationships and broader quality of life issues*". Deres gennemgang viser, at i praksis har udbyttet af samskabelsesprojekter inden for den sociale sektor især været: Bedre kvalitet af ydelserne, mulighed for at inkorporere brugernes ekspertise, styrke forebyggelse og opbygning af social kapital blandt brugerne.

Samskabelse som et formål i sig selv

I den empiriske forskning er det et gennemgående resultat, at samskabelsesinitiativer ofte igangsættes uden et klart formuleret formål, og at det at involvere/samarbejde med borgere om design og produktion af velfærd i mange tilfælde opfattes som et formål i sig selv. I OECDs undersøgelse af 58 samskabelsesinitiativer var involvering af borgere det formål, der oftest blev nævnt, mens forbedring af servicekvalitet og effektivitet indtog de næste pladser på listen over formål (OECD, 2011b).

I et review af 59 studier af samskabelse med særligt fokus på de potentialer, der ligger i at samskabe med borgere, har Voorberg et al. (William Voorberg et al., 2013b) peget på, at den mest udbredte forklaring på samskabelse i denne forskning er, at '*active participation of citizens*' er en forudsætning for at tilbyde de rigtige offentlige ydelser.

Voorberg et al. (2013, p 11) har desuden i et omfattende review af i alt 122 co-production/co-creation projekter vist, at mange projekter (over halvdelen i denne undersøgelse) ikke eksplicit formulerer mål. Succeskriterierne for disse samskabelsesprocesser er derfor i praksis ofte uklare eller uudtalte. Det mest almindelige succesparameter for samskabelses-initiativer er øget effektivitet, både forstået som effectiveness (mere værdi for pengene) og

efficiency (fx i form af xx). Mens gevinster i form af øget demokrati og deltagelse ofte er underforståede: "*This review shows, that involvement of citizens is a virtue in itself, like democracy and transparency. Citizen involvement is considered, in a normative way, as something, that is appropriate*" (William Voorberg et al., 2013a).

Mangler empirisk viden om effekter

Den empiriske forskning i samskabelse (LARCI, 2009, p 11 og Voorberg et al., 2013a, p. 18) konkluderer, at der sjældent gennemføres systematiske evalueringer af samskabelsesprocesser og at der er behov for at undersøge effekterne af samskabelse empirisk (Verschuere et al., 2012) for at få mere viden om, hvad der virker og ikke virker – og hvilket udbytte forskellige samskabelsesprojekter giver.

Voorberg et al. finder i deres review, at hovedparten af de empiriske studier af samskabelse. ikke beskriver et konkret udbytte af de samskabelses-initiativer. En række forskere er enige om at konkludere, at der mangler evidens for, hvilke effekter, der kan opnås med samskabelse (Bovaird & Löffler, 2012, Voorberg et al. (2013, p 18 og Löffler, 2009). Voorberg et al. (2013b) konkluderer, på baggrund af deres forsknings review at de ikke har fundet nogle systematiske empiriske eksempler på direkte sammenhæng mellem formål for processer med samskabelse og et direkte udbytte

Effekterne er vanskelige at måle

En forklaring på dette kan være, at udbytte af samskabelse ofte er ”uhåndgribeligt” og vanskelige at opfange med de gængse måle- og evalueringsværktøjer. Når man derimod vurderer samskabelsesprocesser med en bredere målestok, rapporteres en hel række af forskellige positive effekter (William Voorberg et al., 2013b) fx i form af bedre samarbejde, interaktion og læring, selvtillid og selvberoenhed, tillid m.v. Ligesom Bovaird (2007, p. 857) på baggrund af en analyse af seks forskellige samskabelsescases konkluderer, at selvom det er vanskeligt at forudsige udbyttet af samskabelsesprocesser, kan de fungere som en kanalisering af fælles ressourcer ind i løsning af specifikke problemer og "*they clearly extend the opportunity space of available solutions for societal problems*".

En lignende pointe viste sig i et komparativt kvalitativt casestudie af to hollandske samskabelsesinitiativer initieret af borgere, nemlig Starter4Communities, et projekt, der skal understøtte sociale entreprenører og Stadtslab Leiden, som er et innovationsprojekt til udvikling af byen. Her benyttede Voorberg et al. (2014, p. 5 ff) to forskellige logikker til at analysere udbyttet af de to projekter, nemlig dels en konsekvenslogik, der har fokus på konkrete resultater som effektivitet, kvalitet og brugertilfredshed, dels en såkaldt passendehedslogik forstået som "*the extent to which co-creation efforts within a specific context, fx: øget accountability, equity, responsiveness, fairness etc.* ”

De konkluderer (Voorberg et al., 2014, pp. 19-20), at værdien af samskabelse oftest er at finde i selve processen. Deres analyse viste, at de to samskabelsescases havde nogle håndgribelige effekter - først og fremmest i form af øget borgertilfredshed og i mindre grad i form af forbedret økonomisk effektivitet og kvalitet. Men det mest tydelige udbytte handlede om selve processen, bl.a. i form af mere energi i civilsamfundet og større grad af tillid. Forskerne (Voorberg et al., 2014, p 22) konkluderer, at: "*our analysis show that co-creation initiatives can be considered as successful with regards to the canalization, focus and specification of civil initiatives and energy within society. But in doing so a (direct) answer to challenges such as austerity, ageing or inequality in public service delivery is not presented*"

Sammenfattende har der ikke hidtil været et stort fokus på effekter og udbytte i samskabelses-forskningen. Det skyldes til dels, at udbyttet af samskabelse ofte mere uhåndgribelige. Dette forhold spiller på mange måder sammen med empiriske studier af borgerinddragelse eller øget brug af frivillighed, hvor det ofte synes svært at måle de direkte effekter, af borgernes deltagelse.

Kapitel 7 Empiriske eksempler på samskabelse

Introduktion

I dette kapitel ser vi nærmere på en række eksempler på samskabelse i praksis. Vi har valgt kort at beskrive en række danske initiativer- først og fremmest fra kommunerne - der kan ses som eksempler på samskabelse i praksis. Eksemplerne er udvalgt på baggrund af desk-research. De dækker et bredt spektrum af forskelligartede initiativer, som vi vurderer er interessante og lærerige ift. at få et billede af, hvor forskelligt samskabelse kan udfoldes i praksis.

Vi har desuden udvalgt projekter, hvor der var adgang til yderligere beskrivelse og materiale online, så læserene har mulighed for selv at søge videre information via links. Det betyder i praksis, at vi både henviser til forskningsartikler og til evalueringsrapporter og beskrivelser fra de pågældende kommuners hjemmesider.

Sidst i kapitlet findes en oversigt over links til britiske organisationer og hjemmesider, som rummer udgivelser og materiale om britiske eksempler på samskabelse.

Projekt Sund Zone, Køge Kommune

Sund Zone er et projekt drevet af Køge Kommune med det formål at styrke sundheden og fremme trivslen i samarbejde med beboerne i det udsatte boligområde, Ellemarken. Projektets aktiviteter og tiltag tager afsæt i beboernes ønsker, behov og ressourcer.

Projektet er initieret af Køge Kommune, der har inviteret beboerne i Ellemarken til at være co-designere af sundheds-aktiviteter i lokalområdet. Intentionen var at opnå samskabelse i et lokalsamfund ud fra en empowerment relateret tilgang, hvor målet var at udvikle velfærd, som kan supplere de kommunale tilbud. Projektet har fået støtte på 7,5 mio. kr. fra Sundhedsstyrelsen til og har strakt sig over fire år fra 2010-2014.

En evaluering af Sund Zone viser, at der er opnået øget trivsel, større selvtillid, bedre sundhed og øget fællesskab hos de beboere i Ellemarken, der har brugt Sund Zone eller som har været med til aktiviteterne i Sund Zone.

Se mere om projektet på Køge Kommunes hjemmeside: <http://www.koege.dk/borger/Sundhed-og-sygdom/Sundhedsplanlaegning/Sund-Zone.aspx>

Sprogstimulering af to-sprogede børn, Aarhus Kommune

Projektet var initieret af Aarhus Kommune med det formål at inspirere forældre til to-sprogede børn i alderen 3-6 år til at samskabe den sproglige udvikling hos deres børn. Familierne i udvalgte børnehaver fik udleveret kufferter med materialer, som de kunne bruge til sprogstimulerende aktiviteter derhjemme.

Dvs. at forældrene blev inviteret ind som co-implementors ift. sprogstimulering. Denne indsats blev suppleret ekstra organisatorisk støtte til den daglige sprogstimulering til børnehavepædagogerne i de udvalgte

institutioner. Målet var, at de voksne omkring børnene skulle blive endnu bedre til at "tale børnenes sprog frem".

Et forskningsprojekt, som fulgte indsatsen viste, at de børn, der blev sprogstimuleret vha. sprogkufferten klarede sig langt bedre i sprogscreeningen – og at andelen af børn med behov for modtageklasse i folkeskolen faldt med 89 %.

Se mere om projektet på Aarhus Kommunes hjemmeside:

<http://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Boern-og-Unge/PA/PI/Indsatser-for-0-6-aarige-boern/Forskning-paragraf-11.aspx>

Læs forskningsrapporten her: <http://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/0-6-aar/Pargraf-11-forskning/Hovedresultater-SCA-og-MJ2012-maj-2012.pdf>

Skansebakken, vejle: venner til borgere med handicap

Skansebakkens beboere har alle svære handicaps og mange slet intet sprog. Derfor har de svært ved selv at opbygge relationer, og nogle oplever overvejende kun relationer til personalet. Skansebakken satte derfor projektet ”design af relationer” i søen sammen med Designskolen Kolding. Formålet er at forbedre beboernes livskvalitet, skaffe dem flere venner og gøre Skansebakken til et rart sted at være gæst. Bag projektet er udover Skansebakken og Designskolen Kolding også Vejle Kommune og Socialstyrelsen. Projektet vandt KLs innovationspris 2013.

Foreløbige målinger viser, at beboerne har fået flere relationer til venner, bekendte og civilsamfundet, at deres livskvalitet er blevet større. Desuden har personalet fået frigjort tid, som kan bruges på de beboere, der har behov for mere støtte. I stedet bruger beboerne mere tid sammen – eller er sammen med venner, familie og f.eks. frivillige fra lokalsamfundet.

Læs mere om projektet her: <http://www.skansebakken.vejle.dk/Tilmeld-nyhedsbrev/Midtvejsevaluering-Designprojekt-skaffer-flere-venner-til-borgere-med-handicaps.aspx>

Læs rapporten om projektet her: <http://lab-designskolen.dk/social-inklusion/documents/P4/RAPPORT-%28web%20opslag%29.pdf>

Cykling uden alder, Københavns Kommune

Cykling uden alder begyndte som et borgerinitiativ i København og har nu spredt sig til flere kommuner i Danmark og udlandet. Frivillige borgere melder sig til at køre ældre tur i en rickshaw. De frivillige borgere planlægger og koordinerer turene, som bl.a. tilbydes i samarbejde med plejehjem.

Initiativet er siden blevet professionaliseret og har udviklet sig til en landsdækkende forening, der sælger ”pakker” med Cykling uden Alder til kommuner i hele Danmark.

Se mere her om projektet her: <http://cyklingudenalder.dk/>

Hedensted Kommune - slip lokalområderne fri

I Hedensted har kommunen sat gang i projektet ”Slip lokalområderne fri”. Det handler om at give beboerne i udvalgte lokalområder mulighed for selv at råde over en pose penge, som de kan anvende til at udvikle lokalområde og gøre det mere attraktivt at bo i. Beboerne bliver altså inviteret til at co-designe deres lokalområde. Projektet er inspireret af principperne i participatory budgetting (se link under internationale eksempler). I Rårup har projektet betydet, at borgerne har fået deres egen, helt lokale ”by-bus”.

Læs mere på KLs hjemmeside: <http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Samskabelse/Slip-Lokalomraderne-Fri/>

Dige grupper, Slagelse Kommune

Beboerne tæt på kysten i Halsskov ved Korsør, har flere gange prøvet at få deres huse og gader oversvømmet. Der er brug for højvands sikring for at holde vandet ude. Derfor har Slagelse Kommune inviteret de lokale beboere til at gå sammen i digegrupper for at beslutte, hvilken digeløsning, de vil have – og hvilken finansieringsmodel, der skal benyttes. Derved bliver beboerne medskabere af lokale løsninger på klimaudfordringerne og fungerer som ambassadører i lokalområdet. Kommunen er med til at understøtte processen og stille faglig viden til rådighed, men det er beboerne selv, der finder løsninger på klimasikring af deres boligområde.

Se mere her: <http://www.slagelse.dk/om-kommunen/projekter/natur-og-miljoe/hoevandssikring-halsskov>

Nørre Snede, Ikast-Brande Kommune: Borgerne vedligeholder selv deres by

Ikast-Brande Kommune har i samarbejde med Nørre Snede Lokalråd igangsat et forsøg, hvor Nørre Snede Lokalråd sammen med andre foreninger og et antal frivillige overtager en række driftsopgaver fra Ikast-Brande Kommune. De penge, der spares på driften, kommer Nørre Snede til gode.

Idéen er fostret i Nørre Snede Lokalråd som en opfølgning på det store engagement, der gennem de sidste år er vist med byfornyelsen. Byfornyelsen har givet Nørre Snede By et stort kvalitetsløft, og Nørre Snede Lokalråd vil

gerne fastholde borgerne i den energi. Projektet lægger vægt på, at byens borgere på en enkel måde kan hjælpe med til at vedligeholde byen.

Se mere på Ikast-Brande Kommunes hjemmeside: <http://www.ikast-brande.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2013/maj/i-noerre-snedevil-borgerne-selv-drive-deres-by>

Gør borgeren til mester, Esbjerg Kommune

I Esbjerg Kommune vil Sundhedsforvaltningen hjælpe ældre borgere med behov for hjælp til at blive mest muligt selvhjulpne. Det sker gennem en hverdagsrehabiliterende indsats, hvor medarbejderne har fokus på de ressourcer og ønsker, borgerne har. Medarbejderne benytter bl.a. et særligt værktøj, ”borgerhjulet” til at afdække de ældres behov og ønsker. Målet er, at borgerne skal være medproducenter af deres egen velfærd.

Se mere på Esbjerg Kommunes hjemmeside: <http://dinsundhed.esbjergkommune.dk/om-sundhed/projekter/goer-borgeren-til-mester.aspx>

Kora har evalueret projektet. Se evalueringen her: http://www.kora.dk/media/1856827/10083_goer-borgeren-til-mester-i-esbjerg-kommune.pdf

Byhaven Sundby – mødested for lokale

Byhaven, Sundby er et projekt initieret af Københavns Kommune, som giver hjemløse, etniske kvinder, børnehaver og haveentusiaster mulighed for at mødes og sammen dyrke ”det fælles tredje”, nemlig et lille stykke grønt midt i storybyen.

Idéen er at give beboerne i området noget at mødes om og på den måde opbygge nye netværk og social kapital. Ud af projektet er også sprunget bybi projektet hvor hjemløse fra alverdens lande pusler med bier får en anden identitet – nemlig som biavlere.

Se mere om Byhaven her: <http://www.acsu.dk/Byhaverne>

Danmarks Naturfredningsforening – affaldsindsamling

Hvert år arrangerer Danmarks Naturfredningsforening en uge, hvor danskere i almindelighed og skoler og institutioner over hele landet kan melde sig til at samle affald i deres lokalområde. Børnene lærer samtidig om om affald fra materialer, film m.v., som DN har produceret til skolerne. I 2014 samlede i alt 90.000 deltagere ca. 120.000 tons affald sammen.

<http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=23250>

Demokratiexperimentarium i Holbæk Kommune

Holbæk Kommune arbejder med at forny demokratiet. Kommune har nedsat et særligt udvalg, som står i spidsen for det såkaldte ”Demokratiexperimentarium”. Bl.a. har kommunen inviteret kommunens borgere, foreninger og virksomheder til at samarbejde med medarbejdere og politikere om at udvikle nye idéer til, hvordan de kommunale velfærdsydelser kan udvikles for færre penge. Dvs. at borgerne inviteres til at deltage i co-governance.

Læs mere på Holbæk Kommunes hjemmeside: <http://holbaek.dk/politik/demokratiexperimentarium/>

Samskabelse på det boligsociale område

Inden for det boligsociale område er der et væld af forskellige projekter, som handler om samskabelse. Mange af dem går ikke under betegnelsen samskabelse, men det er de i den forstand, at de skaber offentlige værdi og på den ene eller anden måde initieres og faciliteres direkte eller indirekte af offentlige midler. Eksempler på dette er: Lektie cafeer, mentorer, brandkadetter,

Se mere om projekterne på Center for Boligsocial Udviklings hjemmeside:

<http://www.cfbu.dk/udgivelser/tag/rapporter>

Andre danske eksempler

Du kan finde flere eksempler på danske samskabelsesprojekter her:

1. Tænketaanken Mandag Morgens projekt Den Aktive Borger: <https://www.mm.dk/den-aktive-borger-eksempler-p%C3%A5-samskabelse>
2. KLs hjemmeside om Fremtidens Velfærdsalliancer: <http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Samskabelse/>
3. Mindlabs hjemmeside: www.mind-lab.dk
4. Center for Borgerdialogs hjemmeside: www.centerforborgerdialog.dk

Britiske eksempler

Storbritannien er langt fremme med samskabelse. Her er links til nogle af de britiske organisationer, der arbejder på dette felt og hvor du kan finde publikationer og eksempler:

1. Governance International er en britisk konsulentvirksomhed, der er eksperter i co-production. På deres hjemmeside kan du både finde værktøjer og internationale eksempler: <http://www.govint.org/>
2. NESTA er en britisk innovations-tænk tank, der har udgivet en række rapporter om co-production, som også rummer beskrivelser af konkrete eksempler. Har bl.a. gennemført et stort projekt om "People Powered Health": <http://www.nesta.org.uk/news>
3. NeF (New economic Foundation), en anden britisk tænketank, der også – blandt meget andet - arbejder med udviklingen i velfærdssamfundet, herunder co-production: <http://www.neweconomics.org/>
4. The Young Foundation arbejder bl.a. med social innovation, herunder også co-production: <http://youngfoundation.org/>
5. National Development Team for Inclusion arbejder også med co-production, bl.a. på ældreområdet: <http://www.ndti.org.uk/>
6. På det sociale område opsamler Social Care Institute for Excellence viden om co-production: <http://www.scie.org.uk/>
7. Big Society initiativet i UK er undersøgt og analyseret af organisationen Civil Exchange. Se The Big Society Audit 2013 her: <http://www.civilexchange.org.uk/the-big-society-audit-2013>
8. Time Banking (tidsbanker) er en konkret model for co-production, som bruges i mange sammenhænge i UK. Du kan læse mere om principperne her og se eksempler: <http://www.timebanking.org/>
9. Participatory Budgetting (borger-budgetter) er en anden konkret model. Læs mere om principperne og se internationale eksempler her: <http://www.participatorybudgeting.org/>

Litteratur

- Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2011). Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (pp. 177–194). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Alford, J. (1998). A public management road less travelled: Clients as co- producers of public services. *Australian Journal of Public Administration*, 57(4), 128–137. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8500.1998.tb01568.x/full>
- Alford, J. (2002). Why Do Public-Sector Clients Coproduce?: Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56. doi:10.1177/0095399702034001004
- Alford, J. (2009). Engaging public sector clients. *From Service Delivery to Co-production*. Houndmills, Hamps and New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Alford, J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299–316.
- Andersen, L. B., & Torfing, J. (2013). Forvaltningspolitik. Retrieved from www.forvaltningspolitik.dk
- Andersen, L. L. (2003). FORUM : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH When the Unconscious Joins the Game : A Psychoanalytic Perspective on Modernization and Change. *FORUM : QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*, 4(3).
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation - Co-creating for a better society*. The Policy Press.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, (October).
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. doi:10.1007/s11266-012-9309-6
- Boyle, D., & Harris, M. (2010). *The_Challenge_of_Co-production.pdf*. Retrieved November 10, 2014, from http://centerforborgerdialog.dk/sites/default/files/CFB_images/bannere/The_Challenge_of_Co-production.pdf
- Boyle, D., Slay, J., & Stephens, L. (2010). Public services inside out - Putting co-production into practice. Retrieved November 10, 2014, from http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-activity/community-development/nesta/1508522010_public_services_inside_out.pdf
- Brogaard, L., & Helby, O. (2014). *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) -Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*. KORA. Retrieved from [http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i9052/Offentlige-private-innovationspartnerskaber-\(OPI\)](http://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i9052/Offentlige-private-innovationspartnerskaber-(OPI))

- Comission, E. (2011). European Citizens' Initiative - European Commission. Retrieved November 24, 2014, from <http://ec.europa.eu/citizens-initiative/public/basic-facts>
- Durose, C., Justice, J., & Skelcher, C. (eds). (2013). *Beyond the State : Mobilising and Co-Producing with Communities - Insights for Policy and Practice*.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional Implications of Interactive Governance: Insights from Dutch Practice. *Governance*, 18(1), 111–134. doi:10.1111/j.1468-0491.2004.00268.x
- Fledderus, J., Brandsen, T., & Honingh, M. (2014). Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16(3), 424–443. doi:10.1080/14719037.2013.848920
- J. Gouillart, F. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 42(1), 2–8. doi:10.1108/SL-09-2013-0071
- Jakobsen, M. (2012). Can Government Initiatives Increase Citizen Coproduction? Results of a Randomized Field Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 27–54. doi:10.1093/jopart/mus036
- Jakobsen, M., & Andersen, S. C. (2013). Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704–713.
- Jetté, C., & Vaillancourt, Y. (2010). Social Economy and Home Care Services in Quebec: Co-Production or Co-Construction? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(1), 48–69. doi:10.1007/s11266-010-9134-8
- Kristensen, C. J., & Voxted, S. (2011). *Innovation og entreprenørskab*. Hans Reitzel.
- Larsen, T. S., Hedensted Lund, D., Sehested, K., & Sørensen, E. (2010). *Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevne innovation* (pp. 1–37).
- Leadbeater, C., & Cottam, H. (2007). *The User Generated State: Public Services 2.0*.
- Lundgaard-konsulenterne. (2011). *Projekt kommunen og civilsamfundet*. Socialministeriet.
- Löffler, E. (2009). *A Future Research Agenda for Co-Production. Overview Paper*.
- Mandagmorgen. (2012). *Den aktive borger - Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet*. Mandagmorgen. Retrieved from <https://www.mm.dk/den-aktive-borger-3>
- Meijer, A. (2012). Co-production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1156–1172. doi:10.1007/s11266-012-9311-z
- Meijer, A. (2014). *Co-production as the New Social Contract* (pp. 1–13).
- MindLab. (2013). *Pixi_samproduktion_DK_til_web.pdf*. Retrieved November 24, 2014, from http://mindlab.dk/wp-content/uploads/2014/07/Pixi_samproduktion_DK_til_web.pdf
- Needham, C., & Carr, S. (2009). SCIE research briefing 31: coproduction: an emerging evidence base for adult social care transformation. *Policing*. Retrieved from <http://www.developbromley.com/public/SelfDirectedSupport/Tools/SCIE.Research.Briefing.31.pdf>

- OECD. (2009). *Focus on Citizens - Public engagement for better policy and services*. OECD.
- OECD. (2011a). *OECD Public Governance Reviews : Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society - 4211131e.pdf*. Retrieved from <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/4211131e.pdf>
- OECD. (2011b). *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264118843-en
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
- Parrado, S., Van Ryzin, G. G., Bovaird, T., & Löffler, E. (2013). Correlates of co-production: Evidence from a five-nation survey of citizens. *International Public Management Journal*, 16(1), 85–112.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services. *Public Management Review*, 8(4), 503–519. doi:10.1080/14719030601022882
- Pestoff, V. (2012a). Co-Production and Third Sector Social Services in Europe - Some Crucial Conceptual issues. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New Public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge (pp. 13–34). Routledge.
- Pestoff, V. (2012b). No Title. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New Public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge (pp. 13–34). London and New York: Routledge, part of the Taylor & Francis Group.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. (V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Vershuere, Eds.). New York, London: Routledge.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2012). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production. Co-production. The third sector and the delivery of public services*. New York: Routledge.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2002). The Co-Creation Connection. *Strategy + Business*, (27).
- Regeringen. (2010). National Civilsamfundsstrategi En styrket inddragelse af cvivilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats. Retrieved from <http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf>
- Schultz Larsen, T. (2014). Mellem begejstring og budgetfokus - Research - Roskilde University. In P. Aagaard, E. Sørensen, & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation - i praksis* (pp. 323–344). Jurist- og Økonomernes forlag. Retrieved from [http://rucforsk.ruc.dk/site/en/publications/mellem-begejstring-og-budgetfokus\(10dccd0e-dc9a-4121-99de-224623f7ac11\).html](http://rucforsk.ruc.dk/site/en/publications/mellem-begejstring-og-budgetfokus(10dccd0e-dc9a-4121-99de-224623f7ac11).html)
- Sehested, K., & Leonardsen, L. (2011). Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdrevet innovation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (pp. 215–235). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy: Engaging citizens in collaborative governance*. Brookings Inst Pr.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Taco Brandsen & Marlies Honingh. (2014). Distinguishing different types of co-production: renewing our understanding of the classics. In 27.11 -29.11 2014 Conference Paper for NIG (Ed.), *NIG* (p. Distinguishing different types of co-production: r). Delft.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Aagaard, P. (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion. In P. Aagaard, E. Sørensen, & J. Torfig (Eds.), *Samarbejdsdreven innovation - i praksis* (pp. 15–36). Jurist - og Økonomernes forlag. Retrieved from http://cdon.dk/b%C3%B8ger/peter_aagaard,_eva_s%C3%B8rensen,_jacob_torfig/samarbejdsdrevet_innovation_i_praksis-27423698
- Torfig, Jacob, B. Guy Peters, J. P. & E. S. (2012). *Interactive Governance - Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Vamstad, J. (2012). Co-production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1173–1188. doi:10.1007/s11266-012-9312-y
- Van Houdt, F., Suvarierol, S., & Schinkel, W. (2011). Neoliberal communitarian citizenship: Current trends towards “earned citizenship” in the United Kingdom, France and the Netherlands. *International Sociology*, 26(3), 408–432.
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083–1101. doi:10.1007/s11266-012-9307-8
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013a). *Co-creation and Co-production in Social Innovation : A Systematic Review and Future Research Agenda* (Vol. 320090).
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013). Co-creation and Co-production in Social Innovation; A Systematic Review and Future Research Agenda (Vol. Edingburgh). Retrieved from EGPA 11-13 september, 2013
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2013b). EMBARKING ON THE SOCIAL INNOVATION JOURNEY : A SYSTEMATIC REVIEW REGARDING THE POTENTIAL OF CO-CREATION WITH CITIZENS, (320090), 1–44.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Co-creation in social innovation : comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation, 320090(320090), 1–31.
- Wandersman, A., Florin, P., Friedmann, R., & Meyer, R. (1987). Who participates, Who Does Not, and Why? An Analysis of Voluntary Neighbourhood Organizations in the United States and Israel. *Sociological Forum*, 2(3), 534–555.
- Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfig, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- AArup, K. (2010). *Frivillighedens velfærdssamfund*. Frydenlund.