

## Demokratisk innovasjon

### Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner

Linda Lundgaard Andersen  
Helle Hygum Espersen  
Lars Ueland Kobro  
Kjetil Kristensen  
Cathrine Skar  
Håkon Iversen





Linda Lundgaard Andersen, Helle Hygum  
Espersen, Lars Ueland Kobro, Kjetil Kristensen,  
Cathrine Skar og Håkon Iversen

## **Demokratisk innovasjon**

**Teorier og modeller for samskapende  
sosial innovasjon i norske kommuner**

© 2018 Forfatterne

Tor Erling Naas har tegnet forsideillustrasjonen og alle andre illustrasjoner i rapporten

Høgskolen i Sørøst-Norge

Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon

Porsgrunn, 2018

Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge nr. 24 / 2018

ISSN: 2464-3505 (Online)

ISBN: 978-82-7206-464-7 (Online)



Utgivelsen publiseres som Creative Commons\* og kan kopieres fritt og videreformidles til andre uten avgift. Navn på utgiver og forfatter(e) må angis korrekt.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

## Forord

Det skjer store endringer i den norske velferdsstaten. En rekke reformer rokerer rundt på store brikker; kommunereform, regionreform, NAV-reformen og samhandlingsreformen, er noen av dem. Men bak de store strukturreformene foregår det også en rekke mindre endringer. De er kanskje ikke så synlige, men i norske byer og bygder skjer det små og store sosiale innovasjoner. De er ikke så store enkeltvis, men de er til stor glede og nytte for dem som er direkte berørt. Innovasjonene handler om å skape mer treffsikre løsninger på konkrete problemer i befolkningen, og de svarer samtidig opp en mangeårig kritikk av at det offentlige på mange felt har beveget seg langt vekk fra egne innbyggere. Velferdssamfunnets utvikling har vært preget av nye og nyttige løsninger i all sin tid, men et nytt karaktertrekk er i ferd med å avtegne seg. Det er alle de «hybride» løsningene som vokser opp med karaktertrekk både fra ideell frivillig sektor, med økonomiske mekanismer fra markedet, og som samtidig er tett vevd inn i offentlig sektors tjenesteproduksjon.

Å arbeide i overlappingsfelt mellom ulike logikker, med spilleregler og preferanser fra flere profesjonsinteresser, fagtradisjoner, sektorer og med innbyggere/brukere tett på, krever nye former for samarbeid. «Økt bruk av samfunnsentreprenører og frivillige, ikke bare som supplement til den kommunale tjenesteproduksjonen, men også som tjenesteutfører på vegne av det offentlige, reiser problemstillinger rundt organisering og styring av tjenesteleveransene», skriver KS i utlysningen som ligger bak det forskningsarbeidet som denne rapporten markerer slutten av. – Vi er et team som takker KS for den utfordringen. Det ga oss anledning til å studere et framvoksende og svært interessant fagfelt i nær kontakt med norsk praksis.

Denne forskningsrapporten inngår som én av flere leveranser i prosjektet. I tillegg foreligger følgende dokumenter.

- **La oss gjøre det sammen! Håndbok i samskapende sosial innovasjon**
- **SAMSON**, et interaktivt internettverktøy for lokal samskapende sosial innovasjon
- **SoImpact**, et verktøy for måling av sosiale resultater av innovasjonsinnsats

Disse er alle nedlastbare fra [www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping).

Teamet bak det samlede forskningsarbeidet har bestått av følgende personer/institusjoner:

- Lars Ueland Kobro – Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon - SESAM
- Linda Lundgaard Andersen – Center for sosialt entreprenørskap, Roskilde Universitet – RUC
- Helle Hygum Espersen - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velferd – VIVE
- Kjetil Kristensen – SoCentral
- Cathrine Skar – SoCentral
- Håkon Iversen – SoCentral

Fem kommuner med seks konkrete sosiale innovasjonsprosjekter har vært knyttet til prosjektet som casepartnere. I tillegg er et case i en dansk kommune vært brukt som modellcase. Se omtale av casene i kap. 3. En stor takk til alle casepartnerne for verdifulle bidrag!

Porsgrunn 1. februar 2018



Lars Ueland Kobro  
Redaktør/prosjektleder

## Innhold

Forord.....	1
Sammendrag .....	4
<b>1 - Innledning .....</b>	<b>10</b>
En velferdsstat som knirker .....	10
Sosial innovasjon i kommunene.....	11
Tillit så langt strikken rekker .....	12
Forskning på en framvoksende tredje vei.....	12
Leseveiledning .....	14
<b>2 - Bakgrunn og noen viktige begreper .....</b>	<b>15</b>
Velferdsstatens transformasjon.....	15
Hybride organisasjoner .....	16
Konkurransen og solidaritet .....	16
Samskapingens bredde.....	17
Samproduksjon - historie og betydning.....	18
Samskapingens (co-creation) historie og betydning .....	20
Viktige forskjeller og likheter på samskaping (co-creation) og samproduksjon (co-production)..	21
Sosial innovasjon .....	23
Sosialt entreprenørskap/sosiale virksomheter .....	24
Ledelse av samskaping, samproduksjon og sosial innovasjon.....	27
Samskapende sosial innovasjon.....	28
<b>3 - Casestudie .....</b>	<b>29</b>
Datakilder og metode .....	29
Casemetodikk og caseutvelgelse.....	30
Et dansk case litt fra utsiden .....	31
Presentasjon av de norske casene .....	32
Stor variasjon, noen få fellestrekk .....	34
Funn fra den innledende surveyen .....	35
Litt mer teori bak surveyen .....	36
Resultater fra surveyen .....	38
Seks norske caseprofiler .....	40
INSP! - en dansk modellcase.....	63
<b>4 - En modell for samskapende sosial innovasjon .....</b>	<b>70</b>
En modell for samskapende sosial innovasjon .....	70
En sirkelbevegelse .....	72
<b>5 - Fire gjennomgående verdier .....</b>	<b>73</b>
Åpenhet.....	73

Demokrati .....	74
Kreativitet .....	75
Ledelse .....	76
<b>6 - Syv handlingsfelt.....</b>	<b>78</b>
Ivaretagelse av likeverdighet .....	78
Å arbeide med felles mål.....	79
Kommunikasjon .....	79
Forankring .....	81
Tilrettelegging.....	82
Å arbeide med ressursfokus .....	83
Å arbeide med flere kompetanser samtidig .....	83
<b>7 - SAMSON .....</b>	<b>86</b>
Utprøving og justering.....	86
Et scorecard for samskapende sosial innovasjon gjennom dialog.....	86
Fire verdier og syv handlingsfelt .....	87
<b>8 - SolImpact .....</b>	<b>90</b>
En krevende aktivitet.....	90
<b>9 - Resultatvurdering og vegskilt for vejen videre.....</b>	<b>93</b>
Barrierer for samskaping og samproduksjon i et forskningsperspektiv .....	93
Casenes relation til de fire værdier .....	95
Casenes relation til de syv handlingsfelter .....	98
Et kontinuum mellom samskaping og samproduksjon – tynn og tykk samskaping.....	102
Organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forhold i vores casemateriale.....	103
Proces og resultater .....	105
Referanser .....	108
Vedlegg - Spørsmål websurvey .....	117

## Sammendrag

– De siste tiårene i Norge har vært en gyllen periode for norsk økonomi, skriver regjeringen i den siste «Perspektivmeldingen»<sup>1</sup>. Viktige økonomiske trender har pekt oppover, men nå brytes trenden. Pensjonsfondet vil ikke fortsette å vokse like raskt, avkastningen anslås å bli lavere enn før, og prisene i oljemarkedet vil ikke vende tilbake til gamle høyder. En demografisk ubalanse i befolkningen og en stadig mer opplyst allmenhet som krever best mulige tilbud, presser velferdsstaten, heter det videre.

En rekke symptomer peker mot behov for vesentlig endring i velferdssamfunnet, og det reises krav og forventninger om innovasjon fra mange kanter. Nå er ikke Norge først og fremst en velferdsstat – gjennom de siste tiårene er det først og fremst utviklet seg *velferdskommuner*. Det er i hovedsak i kommunene befolkningen forventer å få dekket sine velferdsbehov.

Presset på velferdskommunene kan slå ut i to retninger. På den ene side kan finnes en diskurs knyttet til økonomisk og ressursmessig knapphet som peker mot nødvendige innsparinger, effektiviseringer og nedskalering av en offentlig servicesektor som oppfattes å være lite bærekraftig på sikt. – På den annen siden ser vi en diskurs knyttet til sivilsamfunnets potensielle evner og ressursreserver for nye demokratiske styringsformer i bred samskaping med bidrag til økt demokratiske legitimitet og forventede innovasjonseffekter av et mer aktivt medborgerskap.

I dette bildet har KS tatt et initiativ for å styrke det sistnevnte veivalget. De ønsker å frambringe ny og nyttig kunnskap om hva som kan gjøres for å styrke samskapende demokratisk sosial innovasjon i norske lokalsamfunn. Høgskolen i Sørøst-Norge har sammen med SoCentral, Vive (Danmark) og Roskilde Universitet, gjennomført et prosjekt hvor seks norske og en dansk casekommune har vært brukt som empirisk grunnlag for utvikling av slik ny kunnskap.

I studien har vi tatt utgangspunkt i internasjonal forskningslitteratur om samskaping, samproduksjon og sosial innovasjon som viser hvordan hybride organisasjonsmodeller og handlinger vokser fram i praksisfeltet gjennom å kombinerer elementer fra både frivillige, private og offentlige sektors logikk og. I alle de seks norske og den ene danske kommunen pågår det arbeid som involverer flere interessenter med sammensatte mål med en blanding av kunnskap, erfaringer og andre ressurser.

Samskapingsbegrepet tas i bruk på stadig flere steder, både i det politiske ordskiftet, i forvaltningens planer og i praksisfeltet. I samskaping bringes kunnskap, ressurser og erfaringer fra innbyggere, sosiale entreprenører, foreninger, bedrifter og andre, sammen. Løsninger utvikles sammen med involverte innbyggere, i stedet for *til* dem. Vi viser i dette prosjektet at engelskspråklig forskningslitteratur har en nyansering av begrepet som vi mangler på norsk. På engelsk skilles det mellom *co-creation* og *co-production* – også danskene har et tilsvarende skille mellom samskabelse og samproduksjon. *Co-creation* peker på et samarbeid hvor det planlegges eller designes noe nytt – en ny tjeneste/service med verdi i et bredt fellesskap, mens *co-production* i større grad peker mot et like bredt fellesskap langt inn i produksjon/leveranse. *Co-creation* foregår på tegnebrettet mens *co-production* foregår både der og over i en varig felles innsat i maskinrommet. *Co-production* rammer med andre ord inn samarbeidet helt fra utviklingsfasen, og forutsetter derfor en tillitsfull avhengighet

---

<sup>1</sup> Meld. St. 29 (2016–2017) Perspektivmeldingen 2017

mellom ulike aktører over tid; *både* i utvikling og i leveranse/produksjon av tjenesten. *Co-creation* har en mer midlertidig karakter.

Vi følger denne dimensjoner gjennom hele prosjektet, men viser også at det er et kontinuum mellom *co-creation* og *co-production*. Vi introduserer derfor begrepene *tynn og tykk samskaping* som et språkbilde på denne overgangen.

Samskapende sosial innovasjon langs hele kontinuumet har et tydelig demokratipotensial. Inkludering av brukere, innbyggere, ildsjeler, organisasjoner og private virksomheter, gir muligheter for å skape nye relasjoner, åpne opp for nye roller og rokere ved makt og innflytelse. Vi viser til internasjonal forskning som understreker at samskaping vil kunne framskape sosiale verdier både i sin demokratiske prosess og ved de resultater som kommer ut av den.

På bakgrunn av slik kunnskap og en innledende spørsmål til casene, utviklet vi skisser til *en anvendelig modell* for samskapende sosial innovasjon. Modellen ble siden tilpasset nye forskningsfunn, faglig dialog i forskerteamet og testing ute i casene. Vi endte etter en slik prosess opp med en modell med fire gjennomgående og gjensidig forsterkende verdier, og syv handlingsfelt for operativt arbeid i lokale sosialt innovative samskapingsprosesser. De fire verdiene er åpenhet, demokrati, kreativitet og ledelse. De syv handlingsfeltene er ivaretagelse av likeverdighet, å arbeide med felles mål/visjon, kommunikasjon, forankring, tilrettelegging/fasilitering, å arbeide med ressursfokus, og å arbeide med kompetansekomplementaritet. Vi supplerer egen teori- og modellutvikling med internasjonal empirisk (hovedsakelig amerikansk basert) forskning på barrierer og muligheter for samarbeid (*collaboration*).

Hoveddelen av rapporten handler så om å begrunne, kommentere og teste ut de antakelsene og anbefalingene som kom ut av den modelleringen vi gjorde. Casene blir kommentert hver for seg, og avslutningsvis setter vi det hele i sammenheng på bakgrunn av de funn vi gjorde i casene.

Casene er analysert gjennom en miks av metodiske grep: De svarte først på en innledende åpen spørsmål per e-post, deretter en survey med 82 spørsmål, se vedlegg. Så gjennomførte vi et likemannslæringsverksted over to dager på «Sentralen» i Oslo med alle casene samlet, før vi etter dette gjennomførte fokusgruppeintervjuer hvert sted. De seks norske casene er sammensatt av flere eller færre aktører – det varierer mellom kommunene, men alle casene hadde minst én sosial entreprenør, i tillegg til et aktivt engasjement fra (deler av) kommunen.

De seks norske casene, hvor vi her bare nevner de to hovedsamarbeidspartnerne var: Arendal kommune og Kirkens Bymisjon, Asker kommune og Sisters in Business, Steinkjer kommune og Noen AS, Steinkjer kommune og Friskgården (to case i en kommune), Trondheim kommune og JodaCare AS, og Tranøy kommune og Safe group AS. I tillegg kommer en dansk modellcase; INSP! i Roskilde.

På bakgrunn av det bildet som avtegner seg i dette casestudiet, later det ikke til at det foregår mye samskapende sosialt innovasjonsarbeid i norske kommuner. De casekommunene som har vært med i studien ble delvis plukket ut på bakgrunn av kjennskap fra KS, med en antakelse om at de var gode objekter å studere samskapende sosial innovasjon hos. Alle seks har, eller har hatt (Tranøy har avvirket sitt prosjekt) et konkret samarbeid gående, eller er i oppstart.

Alle de seks befinner seg på den tynne (*co-creation*) delen av samskapingskontinuumet. Samskapingstiltaket i Tranøy er avsluttet for mange år siden. Alle casene hadde vesentlige mangler i sin «rigg» av samarbeidsløsninger, vurdert opp mot forskningslitteraturen og den modelleringen vi gjorde i prosjektet. Det skortet både på forankring i egen organisasjon, tilrettelegging for likeverdighet, det manglet systematikk i kommunikasjon, det var lite innbygger/brukerinvolvering, og



de potensialene som ligger både i kreativitet, demokratilegitimering og distribuert makt i et heterogent og bredt sammensatt kompetansefelt (kompetansekomplementaritet), var ingen steder tatt ut. Til tross for noen utfordringer også der, var Roskilde-caset det eneste som hadde karakter av modenhet i forhold til de komponentene og kvalitetene som vi har pakt på som særlig viktige i et arbeid for å vitalisere norske velferdskommuner gjennom samskaping.

Vi har utviklet ett interaktivt verktøy for utvikling av sosialt innovative samskapende prosesser – og videreutviklet et verktøy for måling/evaluering av gevinstrealisering/effekt. Det første heter SAMSON, det andre SolImpact. Begge er tilgjengelige på Internett og begge beskrives i hvert sitt kapittel i rapporten.

I sum gir rapporten et bredt bakgrunnstykke for hvorfor og hvordan norske velferdskommuner kan utvikle seg som *steder*, mer enn kommunale *organisasjoner* – i brede partnerskap med diversitet og komplementaritet som rettesnor – i den grad det å gå etter rette snorer er noe mål for lokale samskapende sosial innovasjon. Vi har i stedet tatt til orde for å dele sirkulære prosesser hvor man er mer eksplorative enn målrettede etter tradisjonelle målstyringsregimer. Alle steder har langt større potensialer for sosial verdiskaping, demokratisk vitalisering og innovasjon om de våger å gå utenfor vanenes roller, tradisjonelle relasjoner og opptråkkede rutiner. Livet leves tverrfaglig og tverrsektorielt i alle sine praktiske hverdagsutfordringer. Det er nok ikke slik at alle finansielle, juridiske og politiske rammer er skreddersydd for demokratisk innovasjonsarbeid i norske kommuner. Slike rammer må det sannsynligvis jobbes med å utvide. Det er satt i gang et arbeid med ny Kommune lov i Norge (Konf. NOU 2016: 4 Ny kommunelov). Det synes fra vår side, å være en egnet anledning til å innføre nye bestemmelser og juridiske rammer for økt handlingsrom for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. Men samskapende sosialt demokratisk innovasjonsarbeid er heller ikke forbudt etter *gjeldende* lov. Vår vurdering er at det på den ene side handler om manglende kunnskap, litt fastlåste holdninger og en vaneadferd som springer ut av strukturer som understøtter faglig fragmentering og profesjonsproteksjonisme. Det er slike vaner som skaper de mest betydningsfulle barrierene mot demokratisk sosial innovasjon i dag. Men det handler på den annen side også om strukturelle og styringsmessige rammevilkår som ikke gir særlig gode rammer for sosial innovasjon. Det skyldes ikke vond vilje, eller aktiv motstand – det skyldes dype strukturelle, administrative og kulturelle mønstre som det tar tid å komme ut av – noe som sannsynligvis krever svært bevisst ledelse med evne og vilje til å foreta både strukturelle og kulturelle endringer, på mange nivåer.

# Summary

*The last decades in Norway have been a golden period for the Norwegian economy, the government writes in the last "Perspective Report". Important economic trends have pointed upward, but now the trend is breaking. The Pension Fund will not continue to grow as quickly, the return is estimated to be lower than before, and prices in the oil market will not return to old heights. A demographic imbalance in the population, and an increasingly enlightened public entity that requires the best possible offer, is pushing the welfare state on.*

*A number of symptoms point to the need for significant changes in our concept of welfare society, and it raises demands and expectations for innovation from many sides. Now Norway is not primarily a welfare state - in the last decades, welfare municipalities have developed. It is mainly in the municipalities the population expects their welfare needs to be met.*

*The pressure on welfare municipalities can go in two directions. On the one hand, there can be a discourse related to economic and resource scarcity which points to the necessary for making savings, efficiency improvements and scaling down of public services which are perceived to be less sustainable in the long term. On the other hand, we see a discourse related to civil society's potential capabilities and resource reserves for new democratic governance in broad co-operation with contributions to increased democratic legitimacy and expected innovation effects from more active citizenship.*

*In this picture, the Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS) has taken an initiative to strengthen the latter. They want to bring new and useful knowledge of what can be done to strengthen democratic social innovation in Norwegian communities. Together with SoCentral, Vive (Denmark) and Roskilde University, the Norwegian University College has conducted a project in which six Norwegian and one Danish municipality cases have been used as an empirical basis for the development of such new knowledge.*

*We have based the study on international research-literature on co-creation, co-production and social innovation that shows how hybrid organization models and actions grow in practice by combining elements of voluntary, private and public sector logics. In all the six Norwegian and one Danish municipalities, work is being done involving more stakeholders with complex goals with a mix of knowledge, experience and other resources.*

*The concept of co-creation is being used in an increasing number of places, in the political rhetoric, in management's plans and in the field of practice. In co-creation, knowledge, resources and experiences from residents, social entrepreneurs, associations, companies and others are brought together. Solutions are developed together with involved residents, rather than presented to them. We show in this project that English-language research literature has a nuance of the term we lack in Norwegian. In English, there is a distinction between co-creation and co-production - the Danes also have a similar distinction between co-creation and co-production. Co-creation points to a collaboration where something new is planned or designed - a new service valued by a broad community, while co-production refers to a making the services together with a wide-range of community partners. Co-creation takes place on the drawing board while co-production entails collaborating all the way from the development phase, and therefore requires trust and dependency between different actors over time; both in development and in delivery / production of the service. Co-creation has a more temporary nature.*

*We follow these dimensions throughout the project, but also show that there is a continuum between co-creation and co-production. We therefore introduce the concepts of thin and thick co-operation as terminology in this transition.*

*Co-operative social innovation along the entire continuum has clear democratic potential. Inclusion of users, residents, enthusiasts, organizations and private businesses, provides opportunities for creating new*

*relationships, opening up new roles and creating shifts in power and influence. We refer to international research which emphasizes that co-creation will be able to bring about social values both in its democratic process and in the results that come from it.*

*Based on such knowledge and an initial survey inquiry into the cases, we developed sketches for a useful model for social co-innovation. The model was then adapted to new research findings, academic dialogue in the research team and testing the cases. We ended up with a model of four continuous and mutually reinforcing values, and seven fields for operational work in local socially innovative collaborative processes. The four values are openness, democracy, creativity and leadership. The seven fields of action are the conservation of equality, working with common goals / vision, communication, anchoring, facilitation, seeing human potential rather than disability, and complimenting each other's competences. We complement our own theory and model development with international empirical (mainly US based) research on barriers and opportunities for collaboration.*

*The main part of the report is then about justifying, commenting on and testing the assumptions and recommendations that came from the modeling we did. The cases are commented on separately and, finally, we put it all in context on the basis of the findings we made in the cases.*

*The cases are analyzed through a mix of methodological efforts: they first responded to an initial open question by email, then a survey with 82 questions (see attachments). Then we conducted a workshop over two days at "Sentralen" in Oslo with all the cases together before we conducted focus group interviews. The six Norwegian cases are composed of several or fewer actors – with variations between the municipalities, but all cases had at least one social entrepreneur, in addition to active involvement from (part of) the municipality.*

*The six Norwegian cases, where we only mention the two main partners, were: Arendal municipality and Church Town Council (Kirkens Bymisjon), Asker Municipality and Sisters in Business, Steinkjer Municipality and Noen AS, Steinkjer Municipality and Friskgården (two cases in one municipality), Trondheim municipality and JodaCare AS, and Tranøy municipality and Safe group AS. In addition, there is a Danish model case; INSP! in Roskilde.*

*Based on the picture that is drawn up in this case study, it does not seem that there is much co-operative social innovation work in Norwegian municipalities. The casework committees that participated in the study were partially picked out on the basis of KS knowledge, assuming they were good objects to study socially social innovation at. All six have, or have had (Tranøy has terminated their project) a concrete partnership going, or is in the process of starting one.*

*All six are on the thin (co-creation) part of the co-operation continuum. The co-operation in Tranøy was completed many years ago. All cases had significant shortcomings in their "rig" of collaborative solutions, evaluated against the research literature and the modeling we did in the project. There was a lack of anchoring in their own organization, lack of equal opportunities, lack of systematic communication, low user involvement, and under-utilized potential for creativity, democracy and distribution of power in a heterogeneous and broad-based competence field (competence complementarity). In spite of some of the challenges, the Roskilde case was the only one that had a character of maturity in relation to the components and qualities we have taken on as being particularly important in a work to revitalize Norwegian welfare municipalities through co-operation.*

*We have developed an interactive tool for the development of socially innovative collaborative processes - and further developed a tool for measuring / evaluating gain / effects. The first is SAMSON, the second SolImpact. Both are available on the Internet and both are described in each chapter of the report.*

*In sum, the report provides a broad background for why and how Norwegian welfare municipalities can develop as communities, more than municipal organizations - in broad partnerships with diversity and complementarity as guidelines - to the extent that such guidance is a measure of local social innovation. Instead, we have agreed to share circular processes where one is more explorative than target-driven. All communities have far greater*

*potential for social value creation, democratic vitality and innovation if they dare to go beyond routine, traditional relationships and well-behaved practices. Life is interdisciplinary and cross-sectoral in all its practical everyday challenges. It may not be that all financial, legal and political frameworks are tailored for democratic innovation work in Norwegian municipalities. Such frameworks require work to expand. A work has been initiated with new Municipal Law in Norway (Constitution NOU 2016: 4 New Municipal Law). From our side, it seems to be a suitable opportunity to introduce new provisions and legal frameworks to increase the scope for cohesive social innovation in Norwegian municipalities. However, co-operative social democratic innovation work is also prohibited by applicable law. Our assessment is that, on the one hand, there is a lack of knowledge, a bit of a stubborn attitude and existing structures that support professional fragmentation and professional protectionism. These are habits that create the most significant barriers to democratic social innovation today. But, on the other hand, it is also about structural and governance framework conditions that do not provide a particularly good framework for social innovation. It is not due to bad will or active resistance - it is due to profound structural, administrative and cultural patterns that take time to get rid of - which probably requires very conscious leadership with the ability and willingness to make structural and cultural changes, on many levels.*

# 1 - Innledning

**I dette første kapittelet henger vi opp det bakteppet vi mener denne rapportens forskningsprosjekt må forstås ut i fra. Det handler om at velferdsstaten er under press og at den endrer seg på grunn av dette. Presset gå imidlertid i flere retninger samtidig. Det stiller både kommunesektoren og sivilsamfunnet i norske lokalsamfunn overfor utfordringer som samskapende demokratisk sosial innovasjon kan være ett svar på.**

## En velferdsstat som knirker

Det er økende oppmerksomhet om nødvendigheten av å skape nye løsninger og nye modeller for befolkningens velferd i mange land. Oppmerksomheten bringer med seg et økt fokus på involvering av innbyggere som likeverdige parter i nye løsninger og modeller. EU-kommisjonen har satt temaet på dagsorden, og Nordisk ministerråd har gitt temaet oppmerksomhet (Regjeringen 2018). Også i Norge, hvor velferdsstaten oppfattes å ha vært en suksess, hører vi stadig røster med krav om fornyelse og innovasjon (Kobro et.al. 2017, Loga 2018, Regjeringen 2018). Det brer seg en erkjennelse av at framtidige utfordringer i velferdssamfunnet ikke lenger kan møtes kun med kjente grep fra gårdsdagens løsninger. Å skape mer treffsikre løsninger på sammensatte sosiale behov stiller krav til brukerinvolvering og åpenhet for større likevekt mellom ulike kompetanser og sammensetting av bredere partnerskap enn det velferdsstaten tradisjonelt har vært kjennetegnet av.

I løpet av hele etterkrigstiden har det foregått en kontinuerlig utbygging av velferdsstaten i Norge. Utviklingen har vært preget av statens *uavgrensethet* (Vike, 2004, 2015). Prinsippet har bygget på et paradoks som først de seneste 10-20 årene har kommet skikkelig til overflaten. Målet om en universell velferd på alle områder hvor det registreres udekkede legitime behov i befolkningen, står i et motsetningsforhold til den økonomisk logikken som har vokst parallelt med velferdsutviklingen de siste tiårene. Det er en logikk hvor mest mulig effekt for minst mulig innsats er det bærende prinsipp. Når ressursene oppleves utømmelige, kan velferdsstatens ekspansive fordelingspolitikk leve side om side med en slik politikk inspirert av markedsøkonomiske *New Public Management* (NPM) prinsipper, uten altfor mye gnising. Men når ressursene i tiltakende grad oppleves å være begrenset, låses den myndigheten som skal styre et system med to så motsetningsfylte prinsipper, fast i et dilemma (Ibid.). Ansvarer er blitt for stort og oppgavene for mange. Ulike løsninger som vokser fram aktualiserer de motsetningsfylte prinsippene – det er vanskelig for staten å velge retning mellom dem. Særlig to løsninger ser ut til å bli valgt, og de er ikke uten videre enkle å kombinere

Den ene løsningen handler om gi forrang for prinsippene bak de moderne NPM-styringsmodellene, som særlig kom fra USA utover på 80 og 90-tallet. De brakte økonomisk markedsinspirert styringslogikk inn i forvaltningen. Det førte til at kritiske blikk ble rettet mot det statlige *byråkratiet* og dets standardiserte og rutinepregede arbeidsformer, dets mangel på insentiver og manglende innovasjon (Vike 2004; Christensen og Lægneid 2003; Busch et.al. 2001 og Vike, Haukelien og Debesay 2016). Raffinerte målemetoder og oppskrifter for ledelse og kontroll med inspirasjon fra privat sektor ble implementert i statsforvaltningens tjenesteområder i stor skala.

Den andre løsningen som *også* ble valgt, var å skyve oppgavene ned i *den lokale velferdsstaten*; til kommunene. En rekke reformer og politiske beslutninger førte til at staten beholdt ansvaret for at befolkningens rettmessige tjenester ble garantert, men ansvaret for å produsere, fordele og distribuere dem ble- og blir fortsatt gjort kommunale. Dette har gitt kommunene enorme utfordringer – utfordringer som sannsynligvis bare har flyttet dilemmaet som før hovedsakelig klemte *staten* fast i et låst grep, ned til kommunene. Fordi ressursene til å løse oppgavene ikke er blitt gjort større proporsjonalt med det økte ansvaret som er distribuert ned, ser vi flere og flere eksempler på kapasitetskrise. At myndighetenes førstnevnte løsning; å innføre markedsøkonomisk inspirerte modeller for styring og kontroll, fulgte med på lasset over til kommunene i tråd med desentraliseringen av oppgaver, gjorde sannsynligvis ikke situasjonen bedre for kommunene. Markedsprinsippenes modeller bygger på premisser om at alt kan måles og kontrolleres, og at motsetningsfylte mål ikke finnes, da er parameterne i tilfelle ikke gjort tydelige nok (Vike 2004, s. 152). Styringsmodellen gir derfor trange vilkår for å drive holistisk orientert politikk; å se ulike utfordringer fra innbyggernes ulike livsområder i sammenheng, og inkludere borgernes demokratiske innflytelse. Å finne balansepunkt mellom universell velferd, demokratisk deltagelse og kost-nytte effekt er ikke bare vanskelig, det er langt på vei umulig.

Den tiltakende effektorienterte logikken har i seg selv resultert i noen utfordringer. Den har skapt et demokratisk underskudd. I tråd med økt vekt på skreddersøm og kundetilpasninger i samfunnets generelt, krever også innbyggerne i sine roller som velferdsmottakere, mer personlige, fleksible og tilpassede løsninger med egeninnflytelse. Velferdsstaten knirker derfor i møte mellom ulike krefter. På den ene siden begrensede offentlige ressurser med styringsmodeller som skaper fragmentering mer enn helhet, kombinert med gamle vaner om at tjenester skal leveres ovenfra og ned. – På den andre siden møter vi økte krav fra innbyggere og samarbeidspartnere om mer demokratisering av velferdstjenester, sammen med økte forventninger om innovasjon på alle sosiale områder; eldreomsorg skole, flyktningeintegrering, folkehelse, osv, osv.

Det er krevende for en kommune å håndtere en effektiviseringslogikk og samtidig arbeide med demokratisk deltagelse og radikal innflytelse fra innbyggere og lokalsamfunn. Mange demokratiske fora er etablert i offentlige sektor, men de kritiseres for å være tilstivnet i en skinn-demokratisk form (Andersen & Espersen, 2017, a, b og c). De ser ikke ut til å være særlig godt tilpasset den nye tidens krav om sosial innovasjon.

## Sosial innovasjon i kommunene

I Norge er det gjennom de siste tiårene først og fremst utviklet seg *velferdskommuner*. Det er i hovedsak i kommunene befolkningen forventer å få dekket sine velferdsbehov. Det finnes riktignok noen store tannhjul i velferdssamfunnets maskineri også i statlig og fylkeskommunal regi, i form av sykehus, høgskoler, universiteter og videregående skoler, og annet – men de fleste hjulene svinger og går i bygder og byer; i norske kommuner. Det er der syke og eldre befinner seg, før og etter stadig kortere perioder på sykehus. Det er i kommunene innvandrerbefolkningen skal finne sine plasser i skole, arbeidsliv og i sosiale nettverk, det er der mennesker som sliter med å håndtere jobbhverdagen, må finne mening og mestring, og det er i kommunene den framvoksende ubalansen mellom antall eldre på trygd og antall unge mennesker i jobb, blir synlig. Staten påtar seg et stort ansvar for dette gjennom å vedta rettigheter og gi løfter gjennom lover og reguleringer, så pålegges

kommunene å sette politikken ut i livet. Dette tegner en situasjon hvor det norske velferdssamfunnet fortsatt preges av en sterk vilje til å realisere stadig mer og bedre velferd på universell basis for alle landets innbyggere, noe som i realiteten betyr at kommunene må strekke seg stadig lenger, og enda lenger, for å møte artikulerte behov i befolkningen – med samtidige krav om effektivitet, likhet, og rettferdighetens (Vike, 2004, 2018). Oppå dette kommer så befolkningens voksende ønsker og krav om personlig skreddersøm. Ingenting tyder på at kravene oppfattes politisk urimelige, de artikuleres og støttes fra alle politiske retninger.

## Tillit så langt strikken rekker

Den strikken kommunene trekker i med sitt arbeid for å nå stadig flere, mere og bedre, er folks tillit. Tillit er selve fundamentet for velferdsstaten (Bergh & Bjørnskov 2011). Tillit utgjør både økonomiens og velferdssystemenes forutsetninger. En høy generell tillit mellom mennesker, og mellom befolkningen og det offentlige apparatet, er et vesentlig karakteristika ved det nordiske velferdssamfunnet. Når velferdskommunene i vår tid stadig oftere opplever at strikken ikke når lenger, er det fare for at det oppstår et tillitsbrudd. Det kan utvikle seg alvorlige legitimitetsutfordringer i forholdet mellom befolkningen og «det offentlige hjelpeapparatet» som det ofte kalles; i realiteten vil det komme til syne i *forholdet mellom kommunen og den lokale befolkningen*.

Endret demografi, migrasjon, en informert offentlighet som kjenner sine rettigheter, opplevelser av demokratisk underskudd, et voksende antall komplekse problemer som kalles «*wicked problems*» *internasjonalt*, kombinert med teknologiske og medisinske innovasjoner som gjør det *mulig* å avhjelpe lidelser som staten likevel ikke vil *prioritere*, setter tilliten under press. Spørsmålet reiser seg om situasjonen løses med mer innsparing, mer effektivisering, enda sterkere kontroll og styring, eller med flere reformer for desentralisering av oppgaver, på den andre? En tredje vei har presentert seg – i alle fall i offentlig retorikk de siste årene (Kobro 2017). Dette forskningsprosjektet knytter seg til dette.

«Wicked problems» er en samlebetegnelse for komplekse sosiale, helsemessige og miljømessige utfordringer. Problemenes karakter er sammensatt, foranderlige og tett forbundet med andre problemstillinger. «Wicked problems» er derfor kjennetegnet av at årsak-virkning-sammenhenger ikke kan defineres entydig. Eventuelle løsninger vil avhenge av hvem som vurderer dem. Et eksempel på «wicked problems» er sosial ulikhet i helse. At noen grupper i samfunnet har dårligere helse enn andre kan komme av flere faktorer som henger sammen både relatert til kost, tobakk, alkohol og fysisk aktivitet. Men det kan også henge sammen med strukturelle og sosiale samfunnsforhold, sosiale netverk og biograviske faktorer. «Wicked problems» kan derfor ikke løses ved hjelp av enkeltstående innsats fra ett fagfelt eller en samfunnssektor.

*Tekstbols 1. Wicked problems*

## Forskning på en framvoksende tredje vei

Velferdskommunene befinner seg, som kommentert ovenfor, i en presset situasjon. Situasjonen ser egentlig ikke ut til å kunne løses verken gjennom stadig nye statlige reformer, eller vedvarende

effektiviseringer. I bildet vokser det i stedet fram en økt oppmerksomhet om en mulig tredje vei; et nytt felt med forslag til løsninger. Feltet handler om *sosial innovasjon, sosialt entreprenørskap og samskaping*. Det er bakteppe for flere rapporter i EU, i Nordisk Ministerråd og i en rekke nasjonale kontekster de siste årene. Det er dette forskningsfeltet det FoU-prosjektet som denne rapporten er sluttpublikasjon fra, springer ut fra.

Vi finner uttrykk for den voksende interessen i Norden både i forvaltningen, blant politikere, hos praktikere og hos forskere. Det letes etter kunnskap og modeller for hvordan komplekse problemer kan løses med involvering av interessenter og innbyggere i sivilsamfunnet som ressurs. Radikal medvirkning ses på som kilde for mer innovative løsninger på velferdssamfunnets utfordringer. Det er en økende interesse for arbeid med nye modeller og løsninger på en rekke områder gjennom utvikling av hybride modeller som henter karaktertrekk og kvaliteter både fra offentlig, privat og frivillig sektor. Det som i Norge gjerne går under betegnelsen *sosiale entreprenører*, spiller mange steder en rolle i dette overlappingsfeltet (Kobro et. al. 2017, Brøgger 2017, Eimhjellen og Loga, 2016, Gustavsens og Kobro, 2012, Hulgård & Andersen, 2015, Loga & Lorentzen 2016, Kobro og Andvig 2017, Hauge og Wasvik 2016).

Antall aktører og organisasjoner som definerer seg som sosiale entreprenører og sosiale virksomheter i Norge har økt, særlig de siste årene (Departementene 2018). Fordi det ikke finnes noe register over sosiale entreprenører/sosiale virksomheter i Norge er det ikke mulig å fastslå omfanget nøyaktig, men tall fra to ferske utredninger, peker på et at 300-400 virksomheter er et rimelig anslag (Eimhjellen og Loga 2016, Kobro et.al. 2017).

KS har vist betydelig interesse for dette framvoksende praksisfeltet. På bakgrunn av dette, sendte de ut en anbudsinvitasjon i september 2016, hvor det ble tatt til orde for å gjennomføre følgende FoU-aktiviteter:

- Utvikle og prøve ut nye modeller og verktøy for samskaping mellom ulike sektorer i velferdssamfunnet gjennom casestudier.
- Modellene skal vurdere organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forhold.
- Kommuner, samfunnsentreprenører, frivillig sektor og andre relevante aktører skal involveres.
- Prosjektaktiviteten skal engasjere en rekke likeverdige partnere som skal delta aktivt i FoU-gjennomføringen.
- Prosjektet skal ta i bruk og teste metoder for måling av effekt og gevinstrealisering.
- FoU-prosjektet må se til eksisterende kunnskapsgrunnlag og andre pågående satsninger som for eksempel KMDs arbeid med en kokebok for sosialt entreprenørskap.
- Prosjektet skal bygge på metodisk kompetanse og erfaring innen samskaping/ aksjonsforskning/ prosessbasert FoU-aktivitet.
- Etter endt prosjekt skal innsikt og erfaringer fra arbeidet spres nasjonalt.

KS understreket i prosjektinvitasjonen, at det tross noe teoretisk kunnskap om samskaping, mangler praktisk kunnskap og operative verktøy for å få til samskaping konkret i norske kommuner. FoU-aktiviteten skulle bidra med å rette opp dette.

Høgskolen i Sørøst-Norge etablerte omtrent samtidig med utlysningen fra KS, et eget *Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon – SESAM*. Dette senteret tok initiativ til å



sette sammen et team av danske og norske forskere og konsulenter for å løse den utlyste oppgaven. Teamet består av denne rapportens forfattere. Teamet har arbeidet etter det mandatet punktene i utlysningen ga. Arbeidet har resultert i leveranse av fire kunnskapsprodukter – se forordet i denne rapporten.

## Leseveiledning

Etter denne innledningen, i kapitel 2, tegner vi opp en begrepsmessig og teoretisk ramme over de mange begreper som finnes i det nye hybride og tversektorielle samarbeidsfeltet som rapporten behandler. I kapitel 3 presenterer vi de seks norske casene, og det ene dansk modellcasen som utgjør det viktigste empiriske grunnlaget for forskningen. I kapitlet beskriver vi også de metodiske grepene vi har anvendt. I kapittel 4 presenterer vi en modell for samskapende sosial innovasjon. Den består av syv handlingsfelt som vi har grunn til å mene er viktige for å få til samskapende sosial innovasjon i praksis. De syv handlingsfeltene holdes sammen av fire verdier. Både handlingsfeltene og verdiene presenteres sammen med modellen i kap. 4. I kapittel 5 blir modellen operasjonalisert i to konkrete verktøy, SAMSON og SoImpact. Kapitlet gjør rede for prosessen som ligger bak utvikling av dem. I siste kapittel (kapittel 6) analyserer vi alt det innsamlede og kommentert materiale på tvers av de metodene og de funnene vi samlet sett har gjort i prosjektet.

## 2 - Bakgrunn og noen viktige begreper

I dette kapittelet presenterer vi de viktigste begrepene og faglige inngangene fra den internasjonale forskningen vi bygger videre på inn i den teori- modell- og verktøyutviklingen vi foretar oss videre i dette prosjektet, og som vi gjør rede for i kapitler videre utover i rapporten.

### Velferdsstatens transformasjon

De nordiske landes sosialdemokratiske velferdssamfunn har en lang rekke fellestrekk (Esping-Andersen, 1990) De bygger på høy grad av skattefinansiert offentlig service, slik som utdanning, helse, og sosiale tjenester (Andersen, Gawell & Spear, 2016; Hulgård og Andersen, 2012). De nordiske velferdssamfunnene har også en mangfoldig frivillig sektor med en høy deltagelse av medlemmer og frivillige (Wollebæk og Selle, 2002). I Norge er ca. 60 % av befolkningen engasjert i frivillig arbeid (Kraglund & Enjolras, 2017). Samtidig har forholdet mellom staten og sivilsamfunnet tradisjonelt vært preget av demokratisk dialog og statlig støtte til sivilsamfunnets aktiviteter. Staten har ivaretatt velferd og intervenert i forhold til markedsmekanismer for å flytte byrden av enkelte sosiale belastninger fra enkeltinnbyggere over på fellesskapet. Sivilsamfunnet har på sin side bidratt til utviklingen av arenaer for demokratisk dannelse og aktiv deltagelse, og sivilsamfunnets foreninger har skapt et mangfold av aktiviteter som i sin tur har virket tilbake på offentlig sektors praksis og politiske beslutninger (Andersen 2018; Hulgård, 2007). I den nordiske tradisjonen har sivilsamfunnets rolle som serviceprodusent vært langt mindre utviklet enn rollen som ivaretaker av demokratiske interesser, som mellommenn mellom borgerne og staten (Boje, 2017, Wijkström 2011, Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018; Andersen, 2018).

I senere år har nordiske forskere identifisert en transformasjon av den nordiske velferdsstaten i retning av en skarpere «konkurransestat» (Pedersen, 2013). En stigende markedsorientering har delvis omformet mange offentlige velferdsinstitusjoner med verktøy og modeller fra New Public Management (NPM) - med inspirasjon fra neoliberal individualisme, og med overbevisninger om nytten av å bruke markedsmekanismer og konkurranseutsetting som verktøy for velferdsproduksjon (Andersen, 2018; Andersen, Gawell & Spear, 2016). Samtidig foregår det fortsatt en konseptualisering av en sosial og innovativ velferdsstat, den forventes å fortsatt å fremme verdier av likhet, solidaritet, inkludering, universalitet, og ansvar for å utjevne ulikhet og ubalanse forårsaket av markedet (Kraglund & Enjolras, 2017; Andersen, Gawell & Spear, 2016).

Transformasjonen mot markedetsprinsipper omfatter også sivilsamfunnets organisasjoner. De er blitt langt mer tilbøyelige til å vende seg mot forretningsverden og «låne» organisasjonsmodeller, tankesett og prinsipper derfra (Wijkström, 2011; Andersen, 2018, Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018). Forskere ser i denne forbindelsen en tendens til at grensene mellom de tre tradisjonelle sektorer, stat, marked og sivilsamfunn, viskes ut. Gradvis oppstår det organisasjoner, modeller og institusjoner som formes av alle tre sektorers verdier og styringsmekanismer (Evers, 2005; Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018, Andersen, 2018, Brøgger, 2017, Kobro et.al. 2017). *Hybridbegrepet* benyttes for å fange inn denne utviklingen av «blurred boundaries» (Salomon &

Sokolowski, 2016).

## Hybride organisasjoner

Hybride organisasjoner er organisasjoner eller organisasjonsmodeller som kombinerer elementer fra den frivillige, private og offentlige sektor, som involverer flere interessenter, har flere differensierende mål, og som baserer seg på en blanding av ressurser. Ofte bygger de på en ressursmiks av statlig finansiering, bidrag fra private fond, de har inntekter i markedet, og de kan i tillegg motta milde gaver/velgjørenhet. De arbeider i en vanskelig balansegang mellom krav til styring, resultatorientering og effektivitet på den ene siden, og som talspersoner for egne/utsatte gruppers interesser, solidaritet og demokratisk logikk på den annen side (Evers, 2005; Andersen, Gawell & Spear, 2016, Espersen, Andersen, Osen & Tortzen, 2018; Andersen, 2015).

Midt oppe i disse transformasjonene, bygger det seg opp en stigende interesse i de nordiske landene, for å involvere sivilsamfunnets organisasjoner både i velferdsutviklingen og velferdsproduksjonen (Lorentzen & Henriksen, 2014; Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2017, Andersen & Espersen, 2017 a, b og c). Flere nordiske forskere beskriver en utvikling hvor sivilsamfunnet utvikler seg fra «medlemskap» til «frivillighet», og fra «stemme» til «service» (Wijkström, 2011). I denne utviklingen påtar aktører i sivilsamfunnet seg i stigende omfang roller i utvikling, produksjon og leveranse av velferdsløsninger, enten som primærleverandører, eller som samarbeidspartner (Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018). Utviklingen er kommet noe lengre i Danmark enn i Norge. Men heller ikke i norsk sammenheng er diskusjonen om involvering av sivilsamfunnet i serviceproduksjon av ny dato. Den har egentlig ligget som et bakteppe bak diskusjoner om velferdsstatens utvikling helt siden 1970-tallet. Denne interessen for bidrag fra sivilsamfunnet i Norge har hatt to ganske forskjellige stemmer, skriver J. Loga (2018). På den ene side kan det avdekkes en diskurs som knytter seg til økonomisk og ressursmessig knapphet, finanskrisen og en økonomisk nødvendighet av å få tilgang til flere (rimelige) ressurser. – På den annen siden ser vi en diskurs knyttet til sivilsamfunnets evne og potensiale for å etablere nye demokratiske styringsformer og bidrag til velferdsstatens demokratiske legitimitet, for individuell brukertilpasning og aktivt medborgerskap (Ibid.).

I dette litt sprikende utviklingsbildet, kan vi se at enkeltpersoner og organisasjoner i sivilsamfunnet inngår i nye rollekonstellasjoner og finner veier inn i nye samarbeidsformater med offentlige og private virksomheter som er vanskelig å forstå med gamle fortolkningsrammer. *Samskaping, samproduksjon, sosial innovasjon, og sosialt entreprenørskap* er uttrykk for praksisformer som vokser fram i mellomrommene mellom innbyggere, sivilsamfunn, kommuner og private virksomheter, og som i større eller mindre grad organiseres på bakgrunn av en høy grad av aktiv og myndig deltagelse fra innbyggere og sivilsamfunn. Det er praksisformer som profiterer på at grensene mellom sivilsamfunnet, markedet og det offentlige er blitt mer flytende.

## Konkurransen og solidaritet

Det er felles for de nye praksisformene at de kan forstås *både* som uttrykk for konkurransesystemet omtalt ovenfor, med neoliberalisme og stigende markedsorientering som virkemidler – og som uttrykk for en ny type solidarisk, demokratisk og kollektiv konfigurering av innovative

velferdsløsninger (Andersen, 2018; Andersen, Gawell & Spear, 2016; Hulgård & Andersen, 2012, Hulgård & Andersen, 2015).

Når vi i Norge identifiserer en sterkt voksende interesse både fra praktikere, politikere og forskere for hvordan sammensatte problemer best kan løses med å involvere innbyggere som ressurs i oppgaveløsningen, er det et uttrykk for den interessen og ønsket om sosial innovasjon som er kommentert ovenfor. Fokuset rettes sjeldent mot det offentlige alene, eller på én virksomhet eller én organisasjon, men i høyere grad på etablering av samarbeid på tvers av aktører og innbyggergrupper. Samarbeid utvikles via nettverk i lokalsamfunnene og favner ofte om en lang rekke personer, kompetanser, interesser og profesjoner fra sivilsamfunnet, offentlige sektor, og fra private virksomheter. Disse deler kunnskap, erfaringer, identifiserer felles problemstillinger, skaper og fordeler ressurser, og utvikler nye handlingsrom og roller som kommer innbyggere og ikke minst sosialt utsatte grupper og individer til gode. Vi vil beskrive og analysere slikt kvaliteter i lokal sosial innovativ samskaping, nærmere utover i rapporten.

Det er i organiseringen og operasjonaliseringen av det konkrete flerfaglige multiaktørfeltet som manifesterer seg lokalt at nye løsninger på konkrete komplekse problemer kan utvikles med bruk av samskaping, samproduksjon, sosial innovasjon eller sosialt entreprenørskap. Alle disse praksisformene kan gi rom for en høyere grad av aktivt medborgerskap og innbyggerinnflytelse som i så fall vil demokratisere velferdsløsninger, og dermed imøtekomme en mangeårig kritikk av at avstanden mellom offentlig velferdspolitik og innbyggerne er blitt for stor. De sosiale resultatene og den demokratiske verdien vil avhenge av hvordan arbeidet konfigureres. Det vil avhenge av i hvor høy grad samarbeidet er demokratisk og kollektivt tilrettelagt, samt hvilke handlinger og handlingsrom de konkrete initiativene legger opp til (Boje, 2017; Andersen & Espersen, 2017 a og b). Den konkrete balansen mellom økonomisk effektivitet og styring på den ene siden, og demokratisk deltagelse på den annen, kan variere i konkret praksis – noe vi vil vise nærmere i vårt møte med denne analysens case, i rapporten videre.

I denne rapportens forskningsprosjekt inngår seks norske cases og en dansk modellcase. I alle casene arbeides det i forskjellige samarbeidsformer hvor sosiale entreprenører og kommunale avdelinger/virksomheter inngår.

Før vi går inn i det empiriske feltet, er det viktig å klargjøre tydelig hva de forskjellige begrepene og betegnelse som preger feltet inneholder. *Samskaping, samproduksjon, sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap* vil noen ganger kunne identifiseres med nært slektskap og være gode beskrivelser for ett og det samme prosjektet. Men begrepene er også forskjellige på en rekke avgjørende parametere, noe som gjør dem egnet til å få fram viktige nyanser i forståelse og analyse. Vi må derfor gå noe dypere ned bak begrepene og skape en analytisk begrepsramme som vi så kan bruke når vi skal undersøke hvordan sosiale entreprenører, kommuner og andre, inngår i (eller kan inngå i) i ulike samarbeidsformer i prosjektets caser. De neste avsnittene er en slik begrepseksegese.

## Samskapingens bredde

Samskaping er et begrep som dukker opp stadig flere steder i det politiske ordskiftet (Kobro 2017). I samskaping bringes kunnskap, ressurser og erfaringer fra innbyggere, sosiale entreprenører, foreninger og bedrifter sammen. Løsninger utvikles sammen med involverte innbyggere, i stedet for

til dem, skriver KS på sin egen temaside på nett :  
[www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/](http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/)

I engelskspråklig forskningslitteratur vektlegges en viktig nyanse i begrepet ved at det splittes opp i de to begreper: *co-creation* og *co-production*. De to skiller seg fra hverandre først og fremst ved at *co-creation* peker mot å *skape* noe nytt – en ny tjeneste/service med verdi, mens *co-production* i større grad peker mot et *produksjonsfellesskap*. *Co-production* rammer inn samarbeidet helt fra utviklingsfasen, og forutsetter dermed en avhengighet mellom ulike aktører over tid; både i utvikling og i leveranse/produksjon av tjenesten. Det er viktig å understreke at *co-production* foregår både i velferdsproduksjonens utvikling, på «tegnebrettet», og i «motorrommet». *Co-production* forutsetter derfor langvarige likeverdige samarbeidsrelasjoner, mens *co-creation* mer kan være et strategisk grep for brukermedvirkning, innbyggerinvolvering og dialog i midlertidige prosesser. I *co-creation* avsluttes samarbeidspartnerne når produksjonen er kommet i gang. Lokalt sosialt innovasjonsarbeid kan organiseres både etter *co-creation* og *co-production* prinsipper.

I Danmark har språkeliggjøringen av fagfeltet ført til at *co-creation* oversettes med «*samskabelse*», mens *co-production* oversettes med «*samproduksjon*». I Norge er dette annerledes. «Samskaping» er i ferd med å «sette seg» som begrep. Det er naturligvis litt uheldig fordi det er vanskeligere å reflektere og samtale om viktige forskjeller og bredden i et felt hvor nyansene ikke er språkliggjort. I stedet for å ty til engelske begreper (eller danske), har vi i møte med praksisfeltet forsøkt oss med begrepene **tykk og tynn samskaping**. Tynn samskaping er samskaping preget av karaktertrekkene fra *co-creation*, og tykk samskaping peker mot *co-production*. Se figur 1 på s. 24.

I håndboka som er utviklet parallelt med denne forskningsrapporten, bruker vi *samskaping* som samlebegrep over hele kontinuumet mellom *co-creation* og *co-production*. Her vil vi imidlertid bruke noe mer energi på å holde fram det viktige skillet – fordi det, som vi vil vise i analysen, er et viktig skille mellom samskaping og samproduksjon (Andersen & Espersen, 2017a, b & c).

Når man leser offentlige policytekster både fra Danmark og Norge, er det tydelig at det knytter seg høye forventninger til samskaping og samproduksjon. Forventningene er mangfoldige og ambisiøse (Guribye 2016, Loga 2016, 2018). Samskaping og samproduksjon skal skape nærhet til borgerne, øke demokratiske deltagelse, løse «wicked problems» mere effektivt og innovativt, sørge for løsningsers treffsikkert og fleksibilitet, og motvirke uheldige sider ved velferdsstatens fragmentering og spesialisering ved å skape helhetsløsninger for- og sammen med konkrete brukergrupper. Kompetanse fra både sivilsamfunn, innbyggere og brukere, offentlig sektor og private virksomheter skal kobles sammen i mer helhetsorienterte, demokratiske, effektive og innovative velferdsløsninger. I tillegg skal samskaping og samproduksjon skape rom for at innbyggere kan agere aktivt, myndig og autoritativt i aktiviteter og myndiggjøres til å mestre eget liv (Andersen & Espersen, 2017 a, b og c).

Før vi mer nøkternt ser på hva som skal til for eventuelt å oppfylle ambisjonene, kan det være nyttig å se litt nærmere på historien bak begrepene og de konseptene de beskriver.

## Samproduksjon - historie og betydning

Det offentlige har særlig i kommunal sammenheng arbeidet mange år med å bygge ut demokratiske strukturer med mål om å sikre innbyggere i sivilsamfunnet innflytelse. Forskning på demokratisk infrastruktur mellom representative valg – på ulike samarbeidsmodeller initiert mellom det offentlige, innbyggere og sivilsamfunn, strekker seg langt tilbake i tid. Dette har imidlertid tatt nye former de seneste årene. Allerede på 1970-tallet dokumenterte Elinor Ostrom hvordan

offentligheten og befolkningen er viktige agenter i at utvikle det Ostrom kalte «offentlig entreprenørskap», i motsetning til den klassiske private entreprenørskapsvirksomheten. Hun viste gjennom empiriske undersøkelser, «...hvordan innbyggere, lokale offentlige iverksettere og offentlige embedsmenn beskjeftiger seg med forskjellige måter å levere, produsere og forvalte offentlig serviceindustri og felles eiendomsregimer på flere skalaer» (Ostrom 1996:4, Andersen & Espersen, 2017 a & b). Ostrom refererte tidlig til disse interaksjonene som «*co-production*» og hun avdekket hvordan lokalsamfunn på mange måter var avhengige av mikro-interaksjoner og gode strukturer for samspill mellom lokale innbyggere og offentlige myndigheter (Ostrom, 1996). I sin banebrytende fortolkning av politisk økonomi, som påviste forbindelseslinjer mellom marked og stat, presiserte Ostrom at offentlige ytelser både rommer en produksjons-dimensjonen og en «co»-dimensjon, med andre ord en samarbeidsdimensjon (Alford 2009, Andersen & Espersen, 2017 a & b, Hulgård & Andersen, 2012). I offentlige velferdsløsninger og service er det derfor alltid slik at innbyggere er med på å skape og realisere offentlige ytelser. Ostrom understreker at kollektive handlinger har en sentral betydning for alle former for varer og serviceytelser.

Dette synet markerer et alternativ til den mer neolibertalt inspirerte oppfatningen av at mennesker alltid søker å maksimere sine individuelle fordeler (Hulgård og Andersen 2012). Ostrom analyser bidrar dermed til å identifiserer mekanismer i retning av fellesskap og solidaritet i en rekke (alle) konfigurasjoner på tvers av fag og organisasjoner.

*Sam-produksjon* (co-production) kan best beskrives som et varige og helhetsorientert likeverdig samarbeide mellom innbyggere/brukere og andre aktører med formål om å utvikle, gjennomføre og evaluere velferdsytelser (Andersen & Espersen, 2017; Espersen & Andersen, 2017). Det kan beskrives som en samlet kjede, eller snarere en sirkelbevegelse som kan gjentas og hvor innbyggeren og sivilsamfunn inviteres inn i «maskinrommet» hvor offentlige ytelser produseres. Slik samproduksjon kan gjennomføres på forskjellige nivåer og på forskjellige måter. Det kan foregå som en samproduksjon mellom innbyggere og mellom frivillige og profesjonelle, det kan foregå på individuelt nivå og på organisatorisk nivå som et samarbeide mellom autonome organisasjoner, og som samarbeid på overordnede nivåer hvor rammer settes (Andersen & Espersen, 2017 a & b; Pestoff & Brandsen, 2009; Pestoff, 2014). Samproduksjonsformer er ikke gjensidig utelukkende og vil ofte opptre sammen. Samproduksjon utfoldes både i individuelle forløp, i 1:1 relasjoner mellom en borger og en profesjonell, og som kollektive løsninger hvor flere aktører inngår i samskapende relasjoner til hverandre. Noen forskere peker på at der innbyggere og sivilsamfunn bidrar felles, både i planlegging, produksjon og evaluering av tjenester, kan det skapes betydelig merverdi for berørte borgere (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c; Espersen & Andersen, 2017; Needham & Carr, 2009).

Siden Ostroms opprinnelig utviklet begrepet, har samproduksjon (co-production) som begrep utviklet seg videre gjennom en rekke bidrag (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c.). Samproduksjon som forskningsfelt har slått rot både i sosiologi, mikroøkonomi, nettverksforskning og i sivilsamfunnsstudier, fremfor alt kombinerer studier av samproduksjon alle disse teoretiske inngangene. Feltet er blitt utviklet sosiologisk og politologisk, hvor samproduksjon oppfattes som et samfunnsfenomen som griper inn i samfunnets styringsmekanismer (Bovaird og Löffler 2012; Pestoff 2008; 2014, Andersen & Espersen, 2017 a & b). Feltet er blitt knyttet til velferdsytelser på en rekke spesifiserte områder (Needham & Carr. 2009), og det er blitt studert i lyse av sivilsamfunnsforskning og profesjonsforskning med tydelige tråder inn i studier av frivillighet (Pestoff & Brandsen, 2012;

Brandsen og Honingh, 2013). Bildet viser hvor fasettert det nye samarbeidsformatet er, og hvilke mangfoldige kunnskapsfelt det trekker på, både i praksis og forskning.

Generelt er samproduksjon, som vi har vist, omfattet av store forhåpninger – ikke bare i praksis blant politikere og praktikere. Også forskere løfter dette fram som «en demokratisk arkitektur for velferdsstaten» (Pestoff, 2008), «en umyndiggjørende, potensielt transformerende maktfordelingspraksis mellom profesjonelle og brukere» (Needham og Carr, 2009), med potensiale for å skape «revolusjonerende samarbeidsrelasjoner mellom lokalsamfunn og velferdsleverandører med innbyggeren i sentrum» (Fotaki, 2011), og «forbedring av innbyggerens utbytte, når makt og roller transformeres» (Needham & Carr, 2009), for å nevne noen.

Forskning viser imidlertid at det er vanskelig for praksis å innfri slike høye forhåpninger. Der er en viss evidens for enkelte korttrekkende virkninger, mens det ennå ikke foreligger tilstrekkelig evidens for å kunne fastslå langtrekkende virkninger av slike samarbeidsformer (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015; Loeffler og Bovaird, 2016). Forskning identifiserer i stedet mange utfordringer, som vi vil komme tilbake til i vårt eget analysemateriale – også med relevans for de beskrevne forskjellene på samskaping og samproduksjon.

## Samskapingens (co-creation) historie og betydning

Samskaping i co-creation-versjonen, er en samarbeidsform hvor brukere av velferdsytelser og andre interessenter involveres som aktive og likeverdige *stemmer* ved siden av offentlige myndigheter. Det kan være en strategi i nyutvikling, videreutvikling eller evaluering av velferdsytelser, i politiske prosesser og beslutninger. Fokus er å fasilitere og utvikle *dialog* på tvers av forskjeller, og dermed kvalifisere problemstillinger og skape innsikt, forståelse og læring mellom forskjellige aktører (Andersen og Espersen 2017 a: 122; 2017 b). Samskaping i denne betydningen knyttes i praksisfeltet ofte til betegnelser som *innbyggerdesign*, *brukerdreven innovasjon*, *brukerpaneler* og *co-creation*. Samskaping tar form av midlertidige prosesser som videreutvikler allerede eksisterende løsninger, planlegger og utvikler nye- eller evaluerer eksisterende tjenester. Samskaping kan altså gjennomføres ad hoc i mange faser av etablerte eller nyutviklede tiltak i politikkutvikling, arrangementer og så videre. Samskaping kan også utfoldes som et strategisk innbygger- og interesseinvolverende utviklingsredskap, som profesjonelle aktører kan bruke for å skape løsninger som er i bedre overensstemmelse med innbyggeres og interessenters ønsker og behov (Voorberg, Bekkers & Trummers, 2015; Brandsen og Honingh, 2015). Når det samskapende forløpet er gjennomført, gjenopptas driften i bedre overensstemmelse med de behov og kvaliteter som aktørene har bidratt med å synliggjøre – eller så etableres det på bakgrunn av dialogen, helt nye initiativer (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c).

Begrepet samskaping – co-creation – stammer opprinnelig fra forretningsverdenen hvor noen virksomheter arbeidet med å inkludere kunder i utvikling av varer og services. I forskningen har interessen særlig vært rettet mot å forstå hvordan nye utviklinger av roller og relasjoner mellom forbrukere/kunder og vareproduserende virksomheter kan utvikle seg med mål om innovasjon og lønnsomhet (Nysveen et. al. 2012). Det er blitt kommentert at ethvert vareforbruk innebærer en tilførsel av verdi fra kunden – kunder skaper verdi i deres bruk eller interaksjon med både produkter og service (Grönroos 2011; Humphreys & Grayson, 2008). Samskaping (co-creation) har et servicedominant perspektiv og kjennetegnes av å foregå i midlertidige prosesser. Prosessene kan



skape læring, nye relasjoner og nye produkter og tjenester, men det fører ikke til grunnleggende endring av tjenesteleverandørsystemet (Andersen & Espersen, 2017 a & b; Espersen & Andersen, 2017). Samskaping (co-creation) kan imidlertid godt utvikle seg til *samproduksjon* (co-produksjon) med mer langvarige, likeverdige samarbeidsrelasjoner.

## Viktige forskjeller og likheter på samskaping (co-creation) og samproduksjon (co-production)

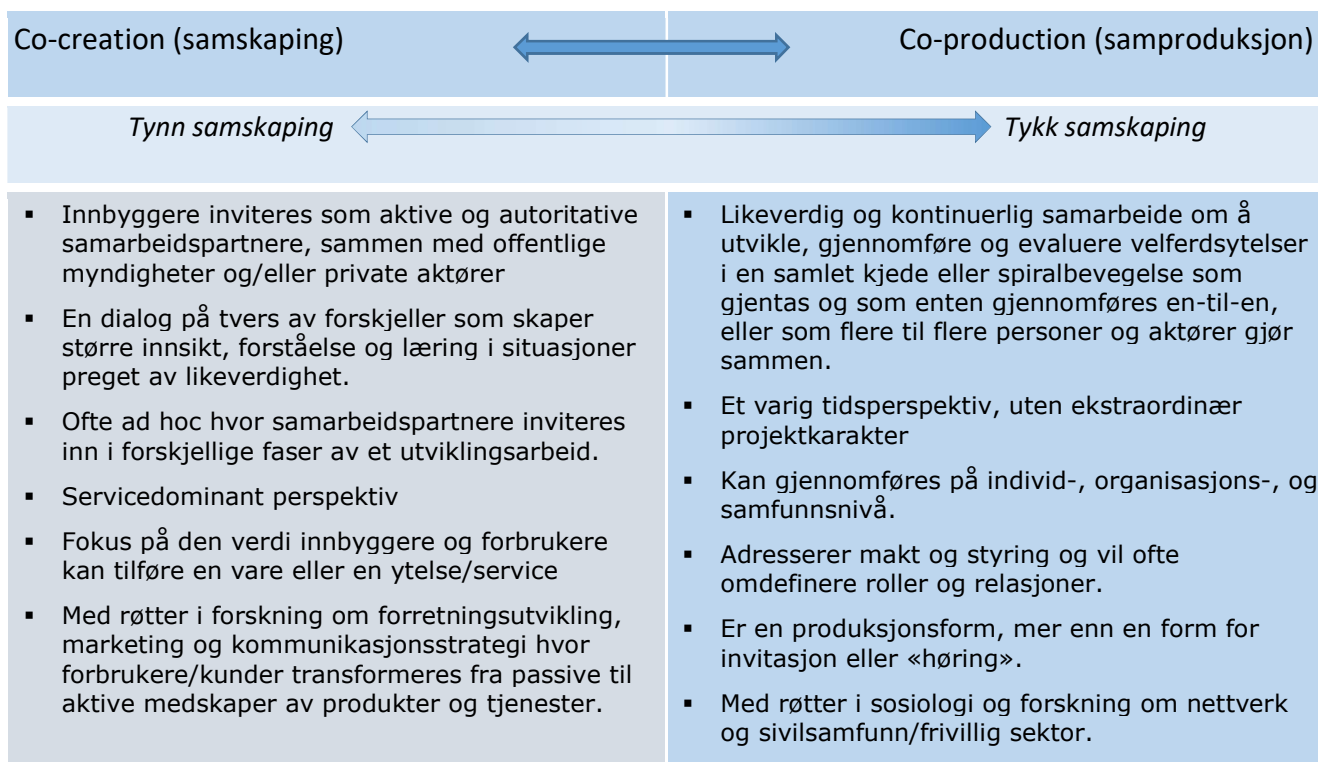
Når vi nå, forut for møte med analysens empiri, skal sammenligne forskjeller og likheter på de to samarbeidsformatene, blir det tydelig at de adskiller seg først og fremst i forhold til *tidsperspektivet* (kortvarig versus langvarig), relasjonens dybde mellom innbyggere og samarbeidspartnere (et strategisk formålsrettet tjenesteutviklingsperspektiv eller relasjoner basert på varig gjensidig avhengighet). Ettersom samskaping knytter seg til selve skapelsen av service og tjenester som en utviklingsmetodikk, baserer den seg ikke i samme omfang på langvarige gjensidige avhengighetsforhold og helhetsløsninger (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c). Forskning om dette har foreløpig vist at det ikke er samme fokus på hvordan relasjoner og samarbeid rigges, som det er ved samproduksjon (Tuurnas, 2016).

Både samskaping (co-creation) og samproduksjon (co-production) kan romme sosialt innovative elementer. Det kan inngå både i sosialt entreprenørskap og i andre sosiale virksomheters hverdag. Det kan utspille seg i relasjon til kommunal oppgaveløsning i private virksomheter, og i sivile og lokalsamfunnsbasert innsats hvor det kan inngå flere eller færre organisasjoner og forskjellige type aktører, både profesjonelle medarbeidere, frivillige medarbeidere eller medlemmer, innbyggergrupper og enkeltpersoner forøvrig. *Det er relasjonen mellom innbyggere og profesjonelle, og mellom de involverte organisasjonene, dybden i samarbeidsrelasjonene og tidsperspektivet som er avgjørende for om det dreier seg om samskaping i betydning co-creation, eller samproduksjon, i betydningen co-production* (Andersen & Espersen, 2017a, b & c).

Slik samskaping og samproduksjon kan som to samarbeidsformater forstås som et *kontinuum*. I praksis er det mulig å bevege seg frem og tilbake mellom samarbeidsformene. Et langvarig samproduserende samarbeid kan inneholde opptil flere midlertidige samskappingsforløp som kvalifiserer en felles problemforståelse, en evaluering, eller en fase for samtale om videreutvikling. På samme måte kan naturligvis et midlertidig samskappingsforløp utvikle seg til en langvarig og dypere samproduksjon. Et kortvarig samskappingsforløp med fokus på idéutvikling ad-hoc prosjektsamarbeid, som vi finner mange steder – også i våre case, er ikke samproduksjon.

Som beskrevet i innledningen kan samskaping og samproduksjon være begrunnet i ulike strategier – som redskap for effektivisering, økonomisering og resultatstyring, eller som en strategi for kollektiv demokratisering med vekt på sivilsamfunnsdeltagelse og demokrati (Loga, 2018). Hvis vi går tettere på de mange ulike eksemplene på samskaping og samproduksjon som vi både møter i denne studien og som vi er kjent med fra andre praksisfelt, blir det også tydelig, at langt fra alle kan sies å innfri de høye forventninger som knytter seg til fenomenet. Samskaping og samproduksjon er noen ganger mer et tillegg som legges inn over en allerede overbelastet kommunal virkelighet, et tillegg som verken endrer maktrelasjoner, ressursfordeling, eller prioriteringer grunnleggende.





Figur 1. Illustrasjon på ulikheter mellom samskaping (co-creation) og samproduksjon (co-production) og at de står i et kontinuum i forhold til hverandre. (Andersen og Espersen, 2017 a & b)

Vi må forstå denne bølgen av begeistring for den demokratiske innovasjonens potensiale som et tegn på at de demokratiske systemene vi omgir oss delvis er stivnet i formelle fora. Mye tyder på at den enkelte borger og borgergrupper ikke føler sin stemme hørt eller har opplevd å ha reel innflytelse (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c). Samtidig ser det ut til at også enkelte fagpersoner, ledere og politikere ser det nye samskapingfokuset som en sårt tiltrengt og nødvendig overgang mot mer likeverdige prinsipper for politikk- og velferdsutvikling. Men utviklingen kan altså også forstås som et spor mot en neo-liberal individualisering (Andersen & Espersen, 2017 a, b og c). I England har et individualiseringsfokus i velferdsytelser lenge vært et vanlig organiseringsprinsipp. Det fremheves der at prinsippene kan skape deltagelse, innflytelse og tilpasninger av velferdsytelser, som fra før er standardiserende og upersonlige (Andersen & Espersen, 2017c), men at det *samtidig* er uttrykk for økt effektivisering, individualisering og fragmentering (Andersen & Espersen, 2017a, b & c; Espersen & Andersen, 2017).

I Danmark ses en tendens til at de kortsiktige samskapingformatene dominerer over den mer langvarige og forpliktende samproduksjonen. Hvis de kortvarige inkluderingsprosessene fortsetter i en form hvor det ikke samarbeides videre om problemformulering, gjennomføring og evaluering over en lengre periode, kan det føre til flere problemer. Dels vil man ikke i tilstrekkelig grad forløse det potensialet for innovasjon og synergi som opprinnelig lå i initiativet. Det kan også skje det at samarbeidet reduseres til et redskap for effektivisering – innbyggerens livsverdenerfaringer reduseres til en del av kommunens innsparing, forretningsstrategier og resultatstyringsregime. (Andersen og Espersen, 2017 a, b & c, Espersen & Andersen, 2017).

Langvarig samproduksjon stiller store krav til fordeling av makt og innflytelse. De profesjonelle deltagerne skal kunne håndtere og utvikle nye roller og identiteter, kunne fungere i hybride organisasjoner med diffuse grensdragninger - og være i stand til å mekle makt og innflytelse i nye

relasjoner, samtidig med at de skal ivareta sin egne faglige integritet. International forskning viser at samproduksjon (co-production) rommer flere risiki. Velferdsutgifter kan bli overført fra stat til lokalsamfunn og ressurser bli fordelt til sterke grupper på svakere innbyggers bekostning (Fotaki, 2011). Samskapingen kan langs kontinuumet mellom tynn og tykk samskaping, skape utrygghet hos fag-profesjonelle medarbeidere. De kan føle seg truet og underkjent på sin faglighet (Andersen & Espersen, 2017 a, b og c). Utviklingspotensialet i disse nye samarbeidsformatene er derfor ikke entydige.

## Sosial innovasjon

En av de sentrale driverne i det nordiske fokuset på tversektorielt samarbeid og aktiv innbyggerdeltagelse er å skape mer treffsikre, helhetsorienterte demokratiske løsninger med innovasjon. Innovasjon er et velkjent begrep som opprinnelig er knyttet til utvikling av nye produkter og tjenester i produksjonsvirksomheter. I dag snakkes det også om sosial innovasjon. Det handler om innovasjoner som kan adressere sosiale utfordringer og ha sosiale mål (Andersen, 2016). Den engelske forskeren og aktivisten George Mulgan formulerer det slik:

«Social invasion refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social. Business invasion is generally motivated by profit maximization and diffused through organizations that are primarily motivated by profit maximization” (Mulgan, 2006:146).

For å kunne snakke om innovasjon og sosial innovasjon skal det være en idé som implementeres i praksis og som skaper endring. Med referanse til klassikeren Joseph Schumpeter, kan vi skjelne mellom radikal innovasjon, som ganske grunnleggende endrer en måte et problem løses på, og inkrementell innovasjon, som i høyere grad rokerer rundt på de ingredienser som er kjent fra før. Felles for innovasjoner er, at de sjeldent oppstår spontant av seg selv. Forskere i innovasjon og sosial innovasjon peker på at man kan snakke om innovasjonsfremmende miljøer og innovasjonshemmende miljøer (Fuglsang og Sundbo, 2005). Organisatoriske, ledelsesmessige og styringsmessige faktorer er avgjørende for mulighetene for at innovere (Nicholls, Simon & Gabriel, 2015; Andersen, 2016).

Mens den klassiske innovasjon i private virksomheter ofte har til formål at forbedre konkurransevne og øke inntjening, har den sosiale innovasjon fokus på sosiale verder både i sin prosess og i den endringen prosessen skal føre til. Fordi deltagelse er et sentralt kriterium, utspiller sosial innovasjon seg ofte i en samskaping- eller samproduksjonsprosess *sammen med* innbyggere og interessenter, ikke *for* dem. Sosiale innovasjonsprosesser tar i bruk en mangfoldighet av kompetanser og ressurser, hvor nettverk er en ressurser på like fot med materielle ressurser, frivillig arbeidskraft og profesjonell faglighet. Det er et kjennetegn ved sosiale innovasjoner at de rekker ut over det individuelle nivå og skaper sosiale forandringer, at de transformerer sosiale relasjoner og de strukturer som distribuerer tjenester og service. Sosial innovasjon handler både om å møte udekkede behov, og om å skape nye måter å utforme roller for mennesker og organisasjoner. På den måten utvikles det handlingsrom som rekker ut over den enkelte innbygger eller organisasjons egen utvikling og formål. I sosial innovasjon er kunnskap ikke det samme som faglig kunnskap (Andersen, 2016). Kunnskap utvikles i

en samproduksjonsprosess mellom forskjellige former for innsikt som deles og distribueres gjennom formelle og uformelle nettverk og allianser (Andersen, 2016).

En kollektiv og demokratisk styret form for samproduksjon, hvor flere aktører og innbyggergrupper samarbeider, kan i praksis være sosial innovasjon.

#### **Sosial innovasjon**

I sosial innovasjon er behovet for endring ikke definert på forhånd av enkeltaktører eller initiativtagere. Til forskjell fra tradisjonelle innovasjonsprosesser spesifiseres og adresseres utfordringene som det handles på bakgrunn av, av mange interessenter i og omkring f.eks. et lokalsamfunn i fellesskap i en tillitsfull åpen prosess hvorved selve problemforståelsen kvalifiseres i fellesskap. På den måten kan sosial innovasjon bidra til å utvikle helhetlige løsninger som treffer flere utfordringer på én gang fremfor å tilby fragmenterende løsninger. Sosial innovasjon egner seg derfor ofte som tilnærming til sammensatte komplekse problemer; «wicked problems».

*Tekstboks 2. Sosial innovasjon*

## **Sosialt entreprenørskap/sosiale virksomheter<sup>2</sup>**

I de seks norske casene og i det danske modellcasen i denne studien, inngår sosiale virksomheter som part i det lokale samarbeidet. Sosiale virksomheter er ofte resultatet av sosialt entreprenørskap (Loga, 2016, Hulgård & Andersen, 2012; Andersen og Hulgård, 2010; Hulgård, 2007, Hulgård & Andersen, 2015, Kobro et.al. 2017). I dette avsnittet beskriver vi derfor hva sosialt entreprenørskap/sosiale virksomheter i denne betydning, er.

I sosialt entreprenørskap er den sosiale innovasjonen selve kjernen i entreprenørskapet – det foreligger en vilje og en handlekraft på å ville utvikle nye løsninger på velferdsproblemer ved å skape sosial verdi gjennom innovasjoner. Sosialt entreprenørskap er ikke et mål i seg selv, heller ikke for entreprenøren(e) – det er et verktøy til at nå sosiale mål.

Sosialt entreprenørskap bruker ofte økonomisk verdiskaping gjennom forretningsmetoder som redskap for å nå den sosiale endringen og sosiale verdien som de arbeider for. Sosialt entreprenørskap foregår som oftest i kryssfeltet av offentlige organisasjoner, private virksomheter, private fond, borgergrupper og organisasjoner fra frivillig sektor. Entreprenørskapet utvikler ofte betydelige sosiale resultater, men det skaper samtidig også økonomiske resultater (Hulgård & Andersen, 2012; Hulgård & Andersen, 2015; Andersen, Gawell & Spear, 2016). Sosiale entreprenører/sosiale virksomheter bygger i de fleste tilfeller på en sterk demokratisk involvering av brukere og innbyggere. Der inngår ofte tydelige elementer av samskaping (co-creation) eller samproduksjon (co-production) i det sosiale entreprenørskapet.

---

<sup>2</sup> I norsk kontekst varierer det noe hva organiserte sosiale entreprenørielle virksomheter kalles. Ofte skiller det ikke mellom sosiale entreprenører som enkeltpersoner og sosiale entreprenører som organiserte foretak. I denne rapporten bruker vi termen sosiale foretak på den type sosiale innovasjonsdrevne virksomheter som vokser fram i det vi tidligere har kommentert som det hybride feltet mellom- og i overlappingen mellom velferdsdamfunnets tradisjonelle sektorer.

Oppsummert kan vi si at sosialt entreprenørskap har følgende kjennetegn:

1. Det skaper sosial verdi (integration, højnelse af institutionel kapacitet, social kapital, empowerment, fattigdomsbekæmpelse etc)
2. Ved hjelp av innovasjon, dvs. nye løsninger på sosiale utfordringer
3. Det ville samfunnet har en privilegert posisjon som produsent eller medprodusent i utvikling og leveranse
4. En økonomisk betydning for deltagerne, lokalsamfunnet eller for samfunnet som helhet, enten som regulær økonomisk markedsvirksomhet via inkludering av personer eller grupper i arbeidsmarkedet, eller ved tiltak som innebærer at individer/grupper ikke lenger har bruk for offentlig hjelp.

(Hulgård & Andersen, 2012)

I den europeiske forskningen fremheves det at sosialt entreprenørskap karakteriseres med at sosiale entreprenører aktiverer et utviklings- og endringspotential i de sammenhenger de er en del av. Fenomenet må derfor forstås ut fra de nettverk, relasjoner og den omverden som de er en del av – ikke kun som en konsekvens av individuelle handlinger og valg (Hulgård & Andersen, 2012; Loga, 2016, Aasen & Amundsen 2016). I den amerikanske tradisjonen er omvendt – en tendens til å betone den entreprenante eneren som heroisk forfølger sine idéer tross anstrengelser og motstand. Sosialt entreprenørskap vurderes og omtales i amerikanske sammenhenger oftest ut fra det private markeds betingelser, staten og det offentlige for øvrig spiller ingen- eller i alle fall en svært begrenset rolle. I nordisk sammenheng utspiller sosialt entreprenørskap seg i høy grad i ulike samarbeidsformer med det offentlige.

Vi ser at sosialt entreprenørskap på en side sett, er preget av en diskurs og tenkning som føyer seg inn i den neoliberale markedsorienteringen og privatisering av offentlig velferd fra de siste tiårene i den nordiske velferdsstaten (Hulgård & Andersen, 2012). På den anden side er diskursen rundt sosiale entreprenører og den sosiale innovasjonen som springer ut av den, væt preget av sosiale bevegelser, frivillighet og demokratiske sivilsamfunnsimpulser som legger vekt på eksperimentering med nye former for kollektivt ansvar og solidaritet i relasjon til både politikkutvikling og velferdsløsninger (Hulgård & Andersen, 2012, Andersen, Gawll & Spear, 2016; Hulgård & Andersen, 2015). De to forståelsesrammene - både det vi kan kalle en markedstrend og det vi kan kalle en sivilsamfunnstrend, finner vi side ved side i Norden, selv om de gir to vesensforskjellige svar på velferdssamfunnets utfordringer (Andersen, 2018; Hulgård & Andersen, 2012, Hulgård & Andersen, 2015).

Den dynamikken som skapes av de ulike fortolkningene og den politikken som måtte komme ut av dette, slår naturligvis også inn på oppfatning og behandling av samskaping og samproduksjon. Det er rimelig å forvente at vi vil finne ulik betoning av dette fra case til case. Det vil variere i hvor høy grad de sosiale og de økonomiske dimensjoner av det sosiale entreprenørskap balanseres, og i hvor høy grad de er preget av demokratisk og kollektiv styring og ledelse, med høy grad av samproduksjon (tykk samskaping), eller midlertidig; tynn samskaping med de brukergrupper det sosiale entreprenørskapet har satt seg fore å løse.

Sosialt entreprenørskap vil ofte innebære at verdi skapes gjennom økonomisk virksomhet knyttet til kjøp og salg i et marked. På dansk kalles sosialentreprenørielle virksomheter for «sosialøkonomiske

virksomheder» og i den internasjonale forskningen kalles de «social enterprises» nettopp fordi de driver en forretningsvirksomhet med et sosialt formål. Slike sosiale virksomheter er ofte hybride organisasjoner som kombinerer sivilsamfunnsaktiviteter i tett interaksjon med lokalsamfunnet, med bruk av forretningsmessige prinsipper, ofte tett forbundet med kommunale bidrag i form av tilskudd eller rådgivning, eller med aktiv deltakere som selv har særlige sosiale behov og som derfor tar del i virksomheten på bakgrunn av kommunalt tildelte plasser eller rettigheter. Sosiale virksomheter arbeider på bakgrunn av lokale innbyggerinitiativer og nettverk (sivilsamfunnslogikk), markedsmekanismer (forretningslogikk) og forskjellige former for interaksjon med offentlige og kommunale bidrag (offentlig logikk). Sosiale virksomheter kjennetegnes ofte ved at de arbeider med en demokratisk involverende styringsform gjennom samskaping eller samproduksjon, med de innbyggere som er målgruppen for virksomhetens sosiale målsetninger, med lokale samarbeidspartnere.

Det vi på norsk kaller sosiale entreprenører i organisatorisk forstand (Kobro et.al. 2017) kjennetegnes av følgende karakteristika:

Økonomiske karakteristika:

- En kontinuerlig produksjon av varer eller tjenester/service
- Et betydeligt nivå på økonomisk risiko
- Noe lønnet arbeidskraft (ikke kun frivillige)

Sosiale karakteristika:

- Et eksplisitt mål om å ville gavne lokalsamfunnet
- En oppstartet med bakgrunn i initiativ fra innbyggere
- En ledelsesform som ikke kun er basert på et økonomisk eierskap i virksomheten

Styringsmessige karakteristika:

- Høy grad av autonomi
- En deltakende styring med høy grad av innflytelse fra de innbyggerne eller brukerne som er omfattet av virksomhetens arbeid
- En sosial profittfordeling, dersom virksomheten har overskudd

(Hulgård & Andersen 2012)

Sosialt entreprenørskap i slik form for sosiale virksomheter er ikke særlig utbredt i Norge. Heller ikke samarbeide mellom sosiale virksomheter og norske kommuner er særlig utbredt. De første sosiale entreprenører som betegnet seg selv som det, oppsto så sent som 10-15 år siden (Hauge, 2017). Norge har ingen lov eller reguleringer i relasjon til sosiale virksomheter (Kobro et.al. 2017, Hauge, 2017). Flere norske forskningsrapporter har registrert at det er vanskelig for norske kommuner å akseptere sosiale virksomheter som likeverdige partnere; det er en tendens til å se dem som aktører som bare ivaretar egne interesser (Hauge, 2017).

Likevel er sosialt entreprenørskap i Norge og i EU, omfattet av store forhåpninger (Hauge, 2017, Hulgård & Andersen, 2012, Andersen, Hulgård & Andersen, 2015, Gawell, & Spear, 2016; Loga, 2016, Regjeringen 2018). Der er store forventninger til at kombinasjon av entreprenørskap og markedsmetoder skal føre til betydelige positive resultater, og at utsatte grupper skal kunne delta i nye demokratiske styringsformer som også skal skape økonomisk verdi (Hauge, 2017). Sosialt entreprenørskap skal styrke innbyggenes levekår, løse sosiale problemer og spare offentlige utgifter.

Vi vil i møte med casene praksis se nærmere på om ambisjonene kan håndteres i praksis. Muligheten for å oppfylle høythengende mål vil være avhengig av hvilke *handlinger* og handlingsrom som skapes lokalt og hvilke verdier disse handlingsrommene preges av.

En redegjørelse for sosialt entreprenørskap i norsk kontekst, understreker at det er vanskelig for de sosiale virksomhetene å balansere mellom markedslogikk og demokratisk logikk (Hauge, 2017). Hvis de sosiale virksomheter vokter markedsdelen for sterkt, kan de bli sidestilt med en privatisering av det sosiale feltet som oppleves lite ønskelig for mange. Hvis de på den andre siden vokter bottom-up-demokratiske styreformers og samproduksjon i sterk grad, vil de i større grad bli betraktet som legitime samarbeidspartnere og tjenesteleverandører, men de mister da kanskje muligheten til å bygge en robust økonomi under sine servicetjenester. Foreløpig har det vært størst oppmerksomhet på de «rene» frivillige organisasjoner som serviceleverandører, det er uvisst hvordan det vil utvikle seg i fremtiden – om det vil bli bredere aksept for hybride modeller (Hauge, 2017, Loga, 2016).

### Ledelse av samskaping, samproduksjon og sosial innovasjon

Samskaping, samproduksjon, sosialt entreprenørskap og sosialt innovative prosesser oppstår ikke av seg selv. Man kan, som tidligere nevnt, snakke om innovasjonsfremmende og -hemmende miljøer. Ledelse skaper kultur (Strand 2007). Når sosialt innovativt samarbeid skal ledes er det viktig å legge mer vekt på nettverks- og prosessledelse, enn på tradisjonell styring (Røiseland og Vabo, 2012; Aasen og Amundsen 2016, Andersen & Espersen, 2017 a & b, Tortzen, 2016). Når man skal lede innbyggere og andre aktører som man ikke har et organisatorisk ansvar for eller kan bestemme over, gjelder helt annen logikk og verdier enn i tradisjonell ledelse. Ledelse handler om at skape rammer for selvstyrende systemer på tvers av organisasjoner, profesjoner og innbyggere. Invitere, mobilisere, fasilitere, og bygge relasjoner er stikkord for ledelse av sosiale prosesser; sosiale innovasjoner.

Et fersk doktorgradsarbeid om ledelse av samskapende prosesser framhever følgende ledelses grep (Tortzen, 2016):

1. Design av nettverk: Invitere konkrete aktører og innbyggere til deltagelse, sette normer/spilleregler for samarbeidet og sikre gjennomsiktighet. Det er viktig å være oppmerksom på hvem man eventuelt kan komme til å ekskludere, og som har vesentlig innsikt, erfaringer, interesser eller ressurser.
2. Å ramme inn nettverket, dvs. synliggjøre verdier og formål – skape en fortelling om arbeidet som alle kan/ønsker å identifisere seg med. Derfor samarbeider vi!
3. Stå i direkte personlig interaksjon med deltagerne i nettverket gjennom f.eks. kvalifiseringstiltak, understøtte utsatte grupper og individers deltakelse, forebygge og løse eventuelle konflikter, underbygge tillit, sørge for at kunnskap deles og læring genereres.
4. Delta aktivt i nettverket som deltager og bidragsyter, skape relasjoner og fasilitere dialog så ingen deltagere opplever at deres synspunkter eller interesser marginaliseres.

## Samskapende sosial innovasjon

Etter denne innledende redegjørelsen av de mest sentrale begrepene i dette relativt nye framvoksende feltet som vårt prosjekts aktiviteter dreier rundt, vil vi knytte noen kommentarer til hvordan og hvorfor vi videre i rapporten knytter alt dette opp i samlebetegnelsen: «samskapende sosial innovasjon».

Vi støtter oss for det første i den forskning og i noen grad erfaringsfeltet viser, at den verdien som ligger i hele dette brede samarbeidsformatet, befinner seg i et *sosialt innovativt transformativt felt* som vi skal kommentere nærmere i casestudien nedenfor. Feltet representerer et potensiale som kan realiseres gjennom felles læring, kollektiv styring og ledelse, likeverdighet og radikal demokratisering, gjennomført i samspill mellom flere aktører på tvers av sektorer. Den danske case INSP! som vi skal se nærmere i kortene nedenfor, er et eksempel på dette.

For det andre har vi i vårt prosjekt hatt et mandat/fokus på å utvikle og teste ut modeller og verktøy for praktikere og andre interessenter som har mål om å arbeide med- eller legge til rette for samskapende sosial innovasjon.

For det tredje er det viktig å betone at det vil være mange praksiseksempler og en hel del forskning som dokumenterer at ikke all samskaping og samproduksjon nødvendigvis garanterer for sosial innovasjon. I en del tilfeller vil samskaping og samproduksjon kun bidra til mindre små korrigeringer av etablert praksis. Vi vil se eksempler fra hele kontinuumet i studiens caseanalyse.

## 3 - Casestudie

**I dette kapitlet presenterer vi seks norske- og ett dansk case. Vi gir først noe faktainformasjon om hvert case, før vi så knytter noen kommentarer til de funn vi har gjort i møte med dem i lys av de begreper og teorier vi hittil har gått gjennom.**

**En samlet analyse hvor casene ses i sammenheng med all datainnsamling vi har gjort, og på tvers av casene, kommer vi tilbake til i siste kapittel.**

### Datakilder og metode

De norske caseprofilene baserer seg på en triangulering av flere datakilder.

En innledende spørring med åpne spørsmål i brev til hvert case, ga oss innledende forståelse av casenes formål, hvilke initiativer som lå bak hvert case, og litt om hvilken aktivitet som foreløpig var gjort hvert sted. Det var nødvendig for å få en oversikt over hvert case, og over hvilken variasjon casene representerte med hensyn til modenhet, sosialt velferdsområde, brukergruppe og bredde i aktørfeltet utover deltakelse fra den aktuelle kommunen og sosialentreprenør – alle casene hadde en sosialentreprenøriell virksomhet sentralt i caset.

Vi utformet deretter en bredt anlagt innledende survey (se vedlegg) som vi sendte til de norske casene. Svarene ga oss et innblikk i casenes samarbeidsformer, modenhet i relasjon til studiens fokus på «samskapende sosial innovasjon». Vi kartla i denne surveyen casenes egne opplevelser og oppfatninger av muligheter, utfordringer og barrierer mot samarbeid mm. Vi gjennomgår surveyens metoder og resultater i eget avsnitt nedenfor.

Surveyens resultater brukte vi så til å planlegge et todagers likemannsverksted for alle de norske casene. Likemannsverkstedet hadde fokus på gjensidig læring og dialog. På samlingen deltok også det danske modellcase. Likemannslæringen ga innsikt og forståelse av utfordringer og muligheter i samskapingsfeltet for casedeltakerne, og det ga oversikt og forståelse for oss i forskerteamet som vi kunne bruke i forberedelser til fokusgruppeintervjuer hvert sted, og i senere analyser av den samlede datafangsten.

I løpet av seinsommeren/høsten 2017, gjennomførte vi fokusgruppeintervjuer i alle de seks norske casene, og på ny-året 2018, i det danske modellcaset. Hvert sted deltok representanter for kommunen, sosialentreprenøren og ellers aktører som «vertskapskommunen» oppfattet som relevante å ha med i lys av den informasjonen og læringen om samskaping som var generert i likemannslæringen, og i informasjon vi fra forskerteamet sendte ut på forhånd som materiell for forberedelse.

Både surveyresultatene, dialog fra likemannslæringen og data fra fokusgruppeintervjuene inngår som datakilder i analysen av de norske caseprofilene. Profilen på det danske modellcaset baserer i hovedsak på et fokusgruppeintervju, samt inngående kjennskap til dette caset fra en rekke forskningsprosjekter forskerteamets danske deltagere har foretatt over en årrekke.



I første avsnitt nedenfor beskriver vi metode for caseutvelgelse. Vi presenterer så de seks norske- og det ene danske caset i studien, før vi så gjennomgår analysens survey; dens metode, teoretiske grunnlag og de tverrgående resultatene fra den. Avslutningsvis viser vi karakteristika, muligheter og utfordringer i hvert enkelte norske case på bakgrunn av den all data hentet fra dem. I det danske modellcasen er det kun gjennomført fokusgruppeintervju, men så trekkes det altså som kommentert ovenfor, veksler på omfattende erfaring og eksisterende vitenskapelig litteratur om caset.

## Casemetodikk og caseutvelgelse

Det lå som en forutsetning i bestillingen fra KS at prosjektet skulle bygge på casemetodikk. Bruk av casemetodikk i samfunnsforskningen er ikke et entydig metodologisk felt (Ragin & Becker 1992). "The term 'case' and the various terms linked to the idea of case analysis are not well defines in social science" (Ibid.1). For vårt FoU-arbeids praktiske siktemål er det ikke hensiktsmessig å dykke ned under hele bredden og dybden av alle de ulike formene og måtene casemetodikk kan ha. I stedet begrenser vi oss til å peke på den innretningen vi valgte for vår bruk av caser i vårt arbeid.

I sosialvitenskapene er det vanligst å bruke caser som studieobjekter som på forskjellige måter forventes å kunne kaste lys over det fenomenet som skal undersøkes, uten at de dermed hevdes å være *representative*. Poenget med å velge en casemetodologisk tilnærming som vi gjorde, er nettopp grunnlagt i at ingenting i den såkalte «virkelige verden» i realiteten representerer noe annet enn seg selv. Hver situasjon og hver sosiale kontekst kan nok minne om andre, men de er dypest sett unike. Et utvalg case kan derfor velges ut med tanke på at de i tematisk forstand skal være tilstrekkelig *like* til å kaste lys over samme fenomen, i vårt tilfelle *samskapende sosial innovasjon*, men at de samtidig er tilstrekkelig *ulike* til å skape et interessant empirisk felt å høste observasjoner og faglige refleksjoner fra (Ibid.).

I vårt tilfelle førte det til at vi måtte finne lokale samarbeidsprosjekter hvor ulike aktører samarbeidet med mål om å skape sosial innovasjon gjennom nye modeller og verktøy. Fordi interessen for sosialt entreprenørskap, sosiale virksomheter og samskaping var sentralt bak KS-utlysningen, ble det viktig å rekruttere caser i prosjektet hvor både sosiale virksomheter og kommuner var involvert.

På en slik bakgrunn sto vi i prinsippet overfor to alternativer. Vi kunne enten forsøke å finne mest mulig *like* caser for å se om vi i møte med dem kunne avdekke mønstre som var felles. Alternativt var å velge typisk *ulike* case, med ulikheter i hvilke sosiale utfordringer de arbeider med, ulik størrelse på den kommunen de samhandler med, og ulikhet i modenhet; det vil si hvor lenge aktørene i caset hadde arbeidet sammen om sitt steds aktuelle sosiale problem.

Om vi gjorde valg på bakgrunn av mest mulig spredning av case-karaktertrekk ville vi kunne sitte igjen med en bredere og mer mangfoldig, men samtidig mer usikker og uoversiktlig kunnskapsbase. Ulike case er nettopp *ulike*, så det ville kreve omfattende- og i mange tilfelle ganske freidig fortolkning fra casematerialet for å kunne bygge generell teori eller allmenngyldig modeller for det aktuelle samfunnsområdet på bakgrunn observasjoner fra slike case.

Til tross for slike utfordringer med valg av heterogene case, ville vi nok likevel ha gjort vårt valg ut fra slike kriterier. Men prosessen med å bygge opp prosjektets rammer endte med at vi likevel ikke trengte å velge case – valget ble gjort for oss. KS hadde allerede i utlysningen ført opp en liste med tre forhåndutvalgte casekommuner, med rom for at tilbyder kunne supplere med ytterligere to. De

tre var Steinkjer i samarbeid med NOEN AS og JodaCare AS (to casekonstellasjoner med samme kommune involvert), Trondheim kommunes samarbeide med Friskgården, og Arendal kommunes samarbeide med Kirkens bymisjon. Fordi Steinkjer hadde samarbeid med to sosiale virksomheter, representerte de derfor i realiteten to case. Casevalget avspeiler en forhistorie hvor KS hadde hatt dialog med kommuner som var i gang med tverrsektorielle samarbeider med sosiale virksomheter/entreprenører.

For vår del, rekrutterte vi i starten av arbeidet, i dialog med oppdragsgiver, to nye samarbeidscaser, i Bærum og Tranøy kommuner. Bærum trakk seg av kapasitetshensyn før arbeidet hadde kommet i gang, samtidig meldte Asker kommune sin interesse på bakgrunn av et nyhetsoppslag de hadde lest om prosjektet. Asker kommune fikk da tilbud om å bli med i prosjektet, noe de etter kort vurderingstid aksepterte, uten at hverken vi eller KS foretok noen vurderinger av casemetodisk art. Villighet, kort reaksjonstid og forutgående relasjoner med KS, samt lyst eller erfaringer med samskaping i kommunal kontekst, må i ettertidens lys sies å være de viktigste kriteriene for caseutvelgelse i dette prosjektet.

Heldigvis omfattet de seks casene vi endte opp med i utvalget, tilbud til ulike brukergrupper på ulike velferdsområder, med ulik organisering. Det samlede utvalget bød likevel på utfordringer først og fremst ved at ingen av dem viste seg, når vi kom tettere på dem i arbeidets forløp, å være særlig modne når det kom til samskaping, samproduksjon eller samskapende sosial innovasjon. Vi skal derfor ta forbehold for at vi ikke vet, om vi i teorien kunne fått ganske andre resultater ut av forskningen, hvis utvelgelse av cases i høyere grad hadde basert seg på en forutgående research med mer spesifikke faglige utvalgsriterier.

## Et dansk case litt fra utsiden

Fordi vi allerede i starten av prosjektet var usikre på casesammensetningen i prosjektet, tok vi initiativet til å innlemme et dansk case i studien.

I Danmark har samskaping og samproduksjon stått høyt på den politiske dagsorden i en årrekke. Det statlig oppnevnte *Frivilligrådet* har fokus på tversektorielt samarbeid, med bred politisk oppbakking. Det finnes, som i Norge, heller ikke i Danmark noe samlet overblikk over erfaringer med samskaping, men en relativt fersk nasjonal survey blant alle Danmarks 98 kommuner viser at 82 prosent av kommunene rapporterer om økt fokus på samarbeid med sivilsamfunnet (2015), og at slikt samarbeid utfolder seg på alle fagområder i kommunene (Ibsen & Espersen, 2016). Roskilde Kommune er én av de kommunene som arbeider svært systematisk med samskaping, samproduksjon og sosialt entreprenørskap. Siden 2010 har den sosiale virksomheten INSP! og Roskilde kommune arbeidet sammen om å bygge et tett samarbeid på flere områder. Særlig samarbeidet mellom INSP! og sosial-psykiatrien i Roskilde kommune har utviklet seg gjennom en årrekke. Det drives i dag i en felles praksis hvor kommunale medarbeidere, frivillige og ansatte i INSP! deler sin hverdag i en felles tjeneste på felles arena. De kommunale medarbeidere som arbeider med unge psykisk sårbare innbyggere, deltar i aktiviteter og samvær i INSP! sammen med de psykisk sårbare selv. Vi hadde i forskerteamet allerede før vårt prosjekt startet, erfaringer med en rekke dokumenterte erfaringer og gevinster fra dette samspillet. Vi forsto at dette kunne brukes som perspektivrike læringspunkter i forhold til de norske casene (Andersen og Espersen, 2017a & b). INSP! ble derfor inkludert i casestudien som et modent modell-case ved siden av de seks casene som vi hadde fra norsk side.

Modellcasen kan informere, perspektiver og belyse utfordringer og muligheter i de norske cases. Caseutvalget ble derfor i sum slik som vist nedenfor i tabellen.

Tabell 1. Casedeltakere i prosjektet

Kommune	Sosialentreprenør
Steinkjer kommune	Noen AS
	Friskgården
Trondheim kommune	JodaCare AS
Arendal kommune	Kirkens Bymisjon
Asker kommune	Sisters in Business
Tranøy kommune	Safegroup AS
Roskilde kommune, DK	INSP!

## Presentasjon av de norske casene

### Arendal kommune & Kirkens Bymisjon

Kirkens bymisjon i Arendal, Arendal kommune og NAV Arendal har et felles prosjekt, kalt *Gateentreprenørene*. Det er en felles utviklingsarena for næringsliv, offentlig ansatte, gründere og mennesker som har falt ut av arbeidslivet. Gateentreprenørene utvikler en rekke prosjekter bl.a. *DYRK*, *Café Torvet* og *Pedalen* - alle er drevet med samme formål: Å være en vekstarena for mennesker med spesielle utfordringer i forhold til arbeidslivet. Tilbudene skal skape inkluderende arbeidsplasser for mennesker som strever med et utenforskap i forhold til skole- eller arbeidsliv. Ett av prosjektene som utvikles i Gateentreprenørene er *DYRK*, et inkluderingsprosjekt med privatdrevet Bjellandstrand gård som arena for arbeidstrening, språkopplæring og kvalifisering for flyktninger, basert på aktiviteter som frukt og grønnsakdyrking, foredling og salg av landbruksprodukter.

### Asker kommune & Sisters in Business

Sisters in Business (SiB) er sosiale entreprenører som ønsker å bruke sin kompetanse, livserfaring og engasjement til å utgjøre en forskjell for innvandrerkvinner, spesielt gjennom å legge til rette for arbeid, som i neste omgang fungerer som arena for styrket psykisk helse, språkopplæring og inkludering i det norske samfunnet for øvrig. I samarbeid med frivillige ressurspersoner, stat og kommune, lokalt næringsliv og andre private aktører, arbeider de for å skape arbeidsplasser for innvandrerkvinner gjennom produksjon og salg av tjenester og produkter. De gjør dette etter modell fra [Yalla Trappan](#) i Rosengård i Malmø.

Målgruppen er kvinner med langvarige og sammensatte behov og utfordringer i forhold til lite nettverk, dårlig økonomi, språklige vanskeligheter, dårlig helse, familiesituasjon, oppdrageransvar og omsorgsoppgaver. Konkret avgrensner dette seg til arbeidsledige innvandrerkvinner med varierende

kompetanse og arbeidserfaring – spesielt er deres kompetanse knyttet til søm/tekstilarbeid løftet opp som en ressurs i caset. Ideen sprang for kort tid siden ut fra personer i ledelsen i Asker Produkt, en kommunalt eid arbeidsmarkedsbedrift. Samarbeidet mellom Asker kommune, NAV-Asker og SiB ble formalisert tidlig i 201.

### **Steinkjer kommune & Friskgården**

Friskgården er en sosial virksomhet som siden 1994 har utviklet og dokumentert ny kunnskap og metodikk for talentutvikling, jobbmatch og arbeidsinkludering med en helsefremmende tilnærming, primært for unge mellom 16-25 år. Friskgårdens metoder har vist gode resultater for å få sykmeldte tilbake til jobb, og for å få andre utenfor arbeidslivet inn i lønnet arbeid. Friskgården har inngått samarbeid med en rekke kommuner, herunder Steinkjer, og flere andre organisasjoner, offentlige etater og FoU-institusjoner, for å utvikle tjenestene best mulig. Målsetting for samarbeidet er å bidra til livsmestring, fullføring av utdanning og etablere en arbeidstilknytning for ungdom i ytterkanten av det ordinære arbeidslivet.

Friskgården og Steinkjer kommune har samarbeidet over lang tid om utviklingsprosjekter og drift av tilbud for ungdom/unge voksne som er bosatt i Steinkjer. Regelmessige fagmøter har løftet fram problemstillinger som Friskgården har tatt tak i over tid, og det er innenfor dette samspillet utviklet seg et målrettet partnerskap med samfinansiering og velutviklede rutiner for betaling etter innsats og resultater. Relasjonen har vært preget av klassisk bestiller-utøver relasjon, det er nå ambisjoner om å ta i bruk mer samskapingsmetoder og verdier i arbeidet.

### **Steinkjer kommune & NOEN AS**

NOEN AS er en sosial virksomhet som har som formål å utvikle nye, lønnsomme løsninger for å bedre livsvilkårene til mennesker med demens. NOEN AS jobber for at personer med demens skal få samme status og samme rettigheter som andre pasientgrupper. NOEN AS jobber med veiledning, veiledere, kurs, aktivitetstilbud, ledsagertjeneste mv. Målet er å lage en systematikk, basert på en holdning til demente personer, som fokuserer på deres ressurser – ikke deres problemer. Samarbeidet med Steinkjer var i vår analyseperiode i en sped oppstart på tross av kontakt og samtaler over lang tid. Kommunen hadde ikke inngått noe formelt samarbeid, eller kjøpt tjenester av NOEN AS.

### **Trondheim kommune & JodaCare AS**

JodaCare AS er en sosial virksomhet som utvikler og tilbyr en digital kommunikasjonsløsning for effektiv kommunikasjon mellom helsepersonell og pårørende til hjemmeboende personer som selv ikke er i stand til å kommunisere effektivt om egne opplevelser og behov. Ideen/tjenesten er utviklet av en gründer som selv har en mor i en slik situasjon. JodaCare AS leverer IT-programvare som gir brukerne mulighet til å koble til og bruke skybaserte funksjoner, software og opplæring til kommuner/hjemmebasert omsorg, slik at hjemmetjenesten, ansatte i omsorgsboliger og andre i den kommunale primærtjenesten, sammen med pårørende, får tilgang til en felles kommunikasjonsplattform hvor de kan dele informasjon. Trondheim kommune og JodaCare var i ferd med å inngå avtale med uttesting av løsningen under vår studie. Det var etablert en kommunikasjon

og kontakt med mål om å skape bedre samhandling mellom helsepersonell og pårørende i kommunen.

### **Tranøy kommune & Safegroup AS**

Samarbeidet mellom kommunen og foretaket Safegroup AS begynte med en konvensjonell utlysning om et oppdrag om å brygge kommunale leiligheter, hvor Tranøy kommune vant en kontrakt som byggherre for bygging av flyktningeboliger. Konkurransen var ikke hard – kun tilbudet fra Safegroup kom inn. Safegroup var på det tidspunktet er ganske nytt, og svært lite firma – men gründeren hadde en ide om sosial verdiskaping utover det rent kommersielle. Det utviklet seg raskt et tett samarbeid mellom entreprenøren og kommunen som ga Safegroup rom for å utvikle seg under sine sosiale målsettinger. I Tranøy bygget og drev de boliger for vanskeligstilte i boligmarkedet, først og fremst flyktninger. Safegroup etablerte så et rengjøringsfirma som sysselsatte flyktninger. Virksomhetene er nå skalert ut til flere omliggende kommuner og Safegroup AS driver en kombinasjon av sosial og økonomisk utvikling regionalt i landsdelen (Midt-Troms). Hovedaktivitet er bygging av utleieboliger til vanskeligstilte, og videre forvaltning av dem. Arbeidet skjøttes sammen med vertskapskommuner hvert sted. Husbanken og lokale entreprenører i bygg- og anleggsbransjen er også med i prosjektene. Tranøy-prosjektet var sterkt nedskalert og nærmest avvirket under vår studieperiode. Videre utvikling av den sosiale forretningsideen foregår hovedsakelig andre steder. Hovedsamarbeidspartnere er alltid den stedlige kommunen, Husbanken, og dessuten varierende lokale private virksomheter.

### **Stor variasjon, noen få fellestrekk**

Som vi ser ovenfor, skiller casepartnerne seg fra hverandre på en rekke områder. De er geografisk spredt, og de representerer både svært små distriktssamfunn (Tranøy), en “urban landbrukskommune” (Asker), og tre urbane samfunn av ulik størrelse (Arendal, Steinkjer og Trondheim). Samarbeidets art var også svært forskjellig, både med hensyn til hvor samkjørt de var, hvor lenge samarbeidet hadde foregått, hvilke samfunnsområder de samarbeider på, og hva målet med samarbeidet var. Hos noen av casene har samarbeidet kommet i stand i felles dialog og utvikling, andre var initiert av en av partene; enten av kommunen eller sosialentreprenøren/den sosiale aktøren. Vi opplevde også store forskjeller mellom casene med hensyn til type- og grad av politisk/organisatorisk forankring, det var videre stor variasjon i hvilke administrative saksområder fra kommunen som var involvert i arbeidet. Alle disse variasjonene var åpenbare årsaker til en rekke av de ulike erfaringene og utfordringene som vi identifiserte. Til tross av dette finner vi likevel noen interessante fellestrekk som ser ut til å gå igjen i flere av- eller i alle casene.

I flere av casene representerer samarbeidet en leveranse fra en virksomhet til en kommune, men hvor innholdet i leveransen likevel er utviklet i nær dialog og tiltakende samarbeid mellom partene. I tilfelle Trondheim kommune/JodaCare er dette tydelig, men også i Tranøy kommune sitt samarbeid med Safegroup AS, som opprinnelig kom i stand som et klassisk bestiller/leverandør forhold, utviklet det seg en felles forståelse mellom entreprenør og kommune om å utvikle relasjonen videre i møte med en felles oppfatning av en sammensatt samfunnsproblem. Steinkjer og Friskgården representerer et samarbeid over tid som lett kan sette seg «fast» i vaner og rutiner nysgjerrighet, men hvor interesse og nysgjerrighet for nye samskappingsmodeller har bragt dialogen over i en ny

fase. Også i møte med initiativet fra NOEN AS har Steinkjer forsøkt å ta på seg en ny rolle – mer i overensstemmelse med prinsippene vi har sett i kontinuumet mellom tynn og tykk samskaping.

Casepartnerne i Asker kommune viser også en helt rolleatferd enn det Asker kommune sier de har tradisjoner for å spille. Kommunens eget nærings-veiledningsapparat og NAV Asker stiller sin kompetanse, kunnskap og nettverk til disposisjon, og ser ut til å jobbe mer side om side med Sisters in Business, enn ovenfra og ned, for å bidra til utviklingen av den sosiale virksomheten. Asker kommunes rolle i dette samarbeidet har mange likhetstrekk med en *inkubator* hvis mål er å legge til rette for utvikling og vekst av virksomheter gjennom rådgivning, nettverk og støtte, for deretter å trekke seg tilbake. I Arendal er samarbeidet om Gateentreprenørene med Kirkens Bymisjon og NAV Arendal også basert på å løse «gamle» og velkjente lokale utfordringer, men hvor samarbeidsaktørene nå forsøker å kombinere logikker fra flere sektorer (frivillighet, markedsøkonomi, landbruk, utdanning og annen offentlig politikk) på nye måter.

Vi var spent på hva vi ville få ut av en survey om erfaringer, muligheter og barrierer for samarbeid, likt formulert til alle casedeltakerne, på bakgrunn av slike observasjoner. Resultatene fra surveyen presenteres nedenfor hvor vi videre fremstiller en profil for hver case på baggrund av *samlet datamateriale*, ikke bare fra surveyen.

## Funn fra den innledende surveyen

Det konkrete samarbeide i hvert case har, som vi har sett, forskjellige kulturelle og strukturelle forutsetninger for å samarbeide på tvers av kompetansetradisjoner og sektorer. Vi valgte derfor å lage en type survey som tidligere har vist seg egnet til å identifisere suksessfaktorer og modenhet i relasjon til samarbeid mellom ulike typer organisasjoner (eksempelvis ideelle organisasjoner, offentlige etater, og andre typer organisasjoner og virksomheter). Det er en undersøkelse som spesielt retter seg inn mot å avdekke barrierer. Denne supplerte vi med et sett egenutviklede spørsmål for vårt spesifikke formål.

Den kombinerte tilnærmingen muliggjorde en grundig kartlegging og identifisering av et rikt sett suksessfaktorer, modenhetsindikatorer og barrierer for samhandling og innovasjon. Dermed fikk vi også indikasjoner på mulig samskapende sosial innovasjon hvert sted, innenfor ganske komplekse multiaktør kontekster. Ved å benytte denne tilnærmingen i vår analyse av de konkrete casene, fikk vi et godt grunnlag for prosessen videre (Kristensen et.al. 2016; Kristensen & Kijl 2010). Den konkrete kartlegging ble gjennomført ved å utforme og benytte en e-postbasert web-survey i tre deler, beskrevet nedenfor. I surveyen ble ulike verktøy benyttet for å belyse ulike type faktorer som indikasjoner på forutsetninger for å kunne lykkes med samskapende sosial innovasjon, inkludert suksessfaktorer og barrierer.

Undersøkelsens del 1 er utviklet i sin helhet av forskerteamet, tilpasset prosjektets mål og kontekst. Derne har Mattesich et. al. (2001) sitt metodiske rammeverk for kartlegging av suksessfaktorer for samhandling (og dermed også indikasjon for samskaping og samproduksjon) blitt benyttet i del 2. I den delen av undersøkelsen kartla vi 20 suksessfaktorer for samhandling mellom non-profit organisasjoner, offentlige aktører og andre typer organisasjoner. I del 3 til slutt, brukte vi Morten Hansens metodiske rammeverk for samhandling for bedre innovasjon (et verktøy for analyse av hyppig forekommende samhandlingsbarrierer - Hansen & Nohria, 2004; Hansen, 2009a; 2009b). I

dette rammeverket kartla vi ulike kjente, hyppig forekommende flaskehals i kunnskapsintensive samskapings prosesser (i vid forstand) med en rekke spørsmål som vi utformet på bakgrunn av studiens formål.

Fordi både del 2 og 3 i surveyene ble utviklet fra en angloamerikansk/ internasjonal teoretisk og metodologisk kontekst, og del 3 av opprinnelig er utviklet for private virksomheter, måtte vi tilpasse rammeverket til norsk kommunal kontekst og vårt teorigrunnlag om samskaping, samproduksjon, sosial innovasjon og sosial entreprenørskap, både med språklige tilpasninger og en rekke nye tematiske spørsmål.

I sum ga surveyen oss verdifull innsikt i casenes profil, og fordi resultatene ble presentert casedeltakerne selv inder likemanslæringsverkstedet, ga det casepartnerne ny innsikt i særlig tre områder som danner forutsetninger for å lykkes med samskapende sosial innovasjon – se nedenfor. Resultatet dannet også en viktig premiss for prosjektets utvikling av et scorecard for samskapende sosial innovasjon – SAMSON (se dette beskrevet i kap. 7). Tre læringspunkter for suksess:

1. Grad av modenhet i hvert enkelt case er av betydning for samskapingens tykkelse.
2. Casene kunne finne ut av hvordan de traff på et sett suksesskriterier for samhandling, som vi har identifisert i prosjektet.
3. Caset kunne plassere seg selv i forhold til en rekke kjente flaskehals, basert på en standardisert internasjonal oversikt over hyppig forekommende flaskehals innenfor samhandling i kunnskapsintensive organisasjoner.

Resultatene fra surveyen ga verdifull informasjon om hvordan casene skilte seg fra hverandre og hvordan casedeltakerne hvert sted på noen temaer også skilte seg fra hverandre internt, knyttet til kjente barrierer og suksessfaktorer på feltet. Resultatene ga verdifull/nødvendig innsikt for å designe innsatsen for den oppfølgingen hvert enkelt case fikk i form av likemanslæringsverksted og senere casebesøk med fokusgruppeintervju.

### Litt mer teori bak surveyen

Surveyen baserer seg på en rekke faglige elementer kjent fra delvis overlappende forskningsfelt. Mattesich et. al. (2001) sitt metodiske rammeverk for kartlegging av suksessfaktorer for hvordan man skal få til samhandling i praksis er bakt inn i surveyen. Dette handler om 1) Environmental factors, 2) Membership characteristics factors, 3) Process and structure factors, 4) Communication factors, 5) Purpose factors, og 6) Resources factors. Resultatene er oppsummert samlet sett som skissert i figuren under. Det har gitt grunnlag for en kritisk gjennomgang av kjente og nye handlingsmåter og -mønstre som man enten gjør eller bør gjøre mer av, alternativt ikke gjøre, eller gjøre mindre av.

Firefeltstabellen nedenfor viser hvordan både nye og kjente handlingsmåter og –mønstre kan identifiseres å ha positiv eller negativ effekt i forhold til samskaping. Tabellen gir en forståelsesramme for vurdering av tiltak/handlinger og samhandlingspraksis hvert sted. Fordi dataene kan brytes ned på aktør- case- og interessentnivå, ble det mulig å bruke resultatene fra surveyen som kunnskapsgrunnlag for å lete etter årsakssammenhenger, skissere mulige løsninger

sammen, lære på tvers- innenfor og mellom casene, og som kunnskap for systematisk oppfølging og forbedringsarbeid over tid både innenfor prosjektets tidsramme, og i etterkant.

<b>Fortsatt gjøre/ gjøre mer av</b>	Det er viktig å beholde og styrke eksisterende handlingsmåter og handlingsmønstre som gir positiv effekt i forhold til samhandling i vid forstand.	Resultater som peker på spesifikke utfordringer som krever nye handlinger, handlingsmønstre og tilnærminger.
<b>Ikke gjøre/ gjøre mindre av</b>	Identifiserte handlingsmåter og handlingsmønstre som hindrer eller reduserer effekten av samhandlingen i vid forstand.	Nye tiltak som likevel ikke treffer riktig kan de ha manglende eller negativ effekt og bør derfor reduseres/oppføre.
	<b>Kjente handlinger/måter å handle på</b>	<b>Nye handlinger/måter å handle på</b>

Figur 2. Matrise for vurdering av egne handlinger/handlingsmåter i et samarbeid

Metodene, verktøyene, den nye innsikten som framkom av materialet, bidro til utvikling av de kjerneelementene vi i siste del av prosjektet brukte la inn i arbeidet med verktøy for gevinstrealisering og effektmåling.

Vi vil også understreke hvorfor surveyens ga et kunnskapsgrunnlag med stor nytteverdi også for casene selv. Resultatene identifiserte ulike problemområder som casene ble anbefalt å jobbe videre med i likemanslæringen – prosjektet fikk dermed et tydelig aksjonsforskningspreg. Gitt at det ofte vil være store forskjeller mellom casene og mellom ulike interessegrupper *internt* i hvert case, er det behov for høyt presisjonsnivå og høy fleksibilitet i forhold til utvikling og anbefaling av tiltak. – Det bør utvises stor varsomhet når man vurderer generiske tiltak som anbefales implementert på tvers av ulike caser og kontekster. Slike tiltak risikerer å ikke fungere etter hensikten. Kunnskapsdeling knyttet til hva som fungerer bra, og hva som ikke fungerer, er naturligvis positivt å få innsikt i. Men slik innsikt har likevel begrenset overføringsverdi, dersom man ikke med et kritisk blikk tar hensyn til de respektive lokale kontekster hvor tiltakene som vurderes er utformet på basis av. Rykter om tiltak som har virket bra «andre steder» bør gjennomgå med kritisk blikk hvor man tar høyde for organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forhold. Et gitt *konkret tiltak* med positiv effekt, hentet fra en lokal suksessliste, kan til og med virke mot sin hensikt et annet sted.

For å sikre en sterk kopling til både eksisterende forskning, empiri og praksisfelt, er surveyen sett i sammenheng med sentrale elementer fra det teoretiske grunnlaget i de første versjonene av håndboken «La oss gjøre det sammen - Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon», som vi utviklet parallelt med sluttfasen av case-analysen. Håndboken bygger på en fokusert litteraturgjennomgang av nordiske og internasjonale erfaringer, og begreper og forståelser av samskaping, samproduksjon, sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. Caseanalysen har også løpt delvis parallelt med et bredt anlagt kartleggingsarbeid av nasjonale rammebetingelser for sosial innovasjon som ble utført for Arbeids- og sosialdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Nærings- og Fiskeridepartementet i løpet av 2017. Aktiviteter og funn fra det arbeidet er i noen grad benyttet også i dette prosjektet for å treffe enda mer presist med surveyen og tolkningen av dataene derfra – i forståelse med oppdragsgiverne fra begge prosjektet.



## Resultater fra surveyen

Etter flere påminnelser og utsatt svarfrist, fikk vi til sammen inn 18 svar fra de seks casene i de fem kommunene. 7 svar var fra de sosiale virksomhetene og 11 fra de deltakende kommunene. Det bør bemerkes at dette var et betydelig lavere tall enn vi hadde håpet på, og det har påvirket muligheten til å komme med klare anbefalinger. Det har vært vanskeligere å finne dype mønstre i svarene, når avtrykkene er satt av et så begrenset antall respondenter. Undersøkelsen ga likevel i sum et interessant bilde.

Selv om surveyen altså ikke ga bastante svar på individuelt casenivå, ga den likevel viktig innsikt når funnene ble vurdert i forhold til lokal kontekst – noe vi jo fikk hjelp til i likemannslæringen. Kontekstuell innsikt er et viktig grunnlag for refleksjon og læring om sosial innovasjon. Dette poenget har vi fra forskerteamet lagt stor vekt på i utviklingen av Samson og SolImpact (se avsnitt for beskrivelse av disse).

Surveyen hadde 82 spørsmål fordelt på tre tematiske deler. Det utgjør et rikt datagrunnlag. Spørsmålene er gjengitt i eget vedlegg. Grunnet få svar og undersøkelsens anonymitetskrav, er kun undersøkelsens ni hovedfunn oppsummert nedenfor, organisert per del. For ytterligere informasjon på casenivå, kan de delene av rapporten som omhandler enkelte casene konsulteres etter forespørsel og avtale med denne rapportens utgiver.

### Del 1 - Generelle spørsmål om casesamarbeidet

Del 1 av undersøkelsen inneholder en rekke spørsmål for å skape en bedre forståelse av modenhet og generelle trekk ved casesamarbeidet. Svarene ble brukt i verksted for likemannslæring og i oppfølging av hvert enkelt case. Denne delen supplerte den innledende spørningen som ble sendt ut i brev til hvert case helt i begynnelsen av prosjektet.

**Hovedfunn 1:** Det var til dels stor spredning i resultatene mellom respondentene.

- *Q4. Vi har hatt et samarbeid med kommunen*
  - Stor spredning i svarene - fra planleggingsfase til samarbeid gjennom flere år. Se forøvrig casebeskrivelser for mer informasjon om dette.
- *Q5. I vårt casesamarbeid har vi planlagt dialog/kontakt i fysiske møter, per telefon, e-post eller via annen elektronisk kontakt*
  - Kun 5/18 respondenter (fra 3 case) svarer at det er kontakt oftere enn ca. en gang i måneden. Dette kan ha sammenheng med respondentenes konkrete roller i casesamarbeidet - men hyppig kontakt er en kjent suksessfaktor for samarbeid i forskningslitteraturen. Den lave kontaktfrekvensen er et interessant funn som kan påvirke muligheten til å etterleve de verdiene og fylle de handlingsfeltene som er beskrevet i håndboken, i Samson, og i denne forskningsrapporten.
- *Q6. Utover den planlagte dialogen/kontakten ovenfor, hvordan vil du si at den uformelle kontakten er mellom enkeltpersoner i caset?*

- 5/18 svarer at kontakten er tett og tillitsfull, 4 av disse var fra kommunale respondenter. Dette kan tyde på en viss skjevhet i hvordan samarbeidet oppleves, eller forventningene om dette. Det er interessant at det nesten utelukkende er kommunene som gir høyeste score her, mens sosiale virksomhetene gir lavere score.

**Hovedfunn 2:** De sosiale virksomhetene gir gjennomgående noe høyere score enn kommunene på de fleste av spørsmålene hvor man skulle angi grad av enighet/uenighet (spørsmål 7 til 13 og spørsmål 17 til 24). Forskjellene er små og antall respondenter er lavt. Resultatene viser likevel at de sosiale virksomhetene har et noe mer optimistisk syn på status i samskapingen knyttet til enkelte av verdiene og handlingsfeltene som vi har fulgt opp med å bygge inn i vår «samskappingsmodell» se side 70.

## **Del 2 - suksessfaktorer for samskaping og samproduksjon**

Den andre delen av surveyen rettet seg mot å identifisere samhandling (og dermed indikasjon på samskaping eller samproduksjon) i praksis. Den bygger på Mattesich et. al. (2001) sitt metodiske rammeverk for kartlegging av suksessfaktorer for dette. Denne delen av undersøkelsen måler score på 20 suksessfaktorer for samarbeid basert på en meget bred metastudie av 414 enkeltstudier innenfor dette temaet.

Resultatene kan benyttes både før- og underveis i et samarbeide. Detaljene i spørsmålene er tilpasset prosjektets kommunale og sosiale kontekst av oss.

**Hovedfunn 3:** Sosiale virksomheter gir gjennomgående bedre/høyere score enn kommunene. Det kan være flere årsaker til dette, og det lave antall respondenter gjør at man uansett må utvise stor varsomhet når man tolker slike resultatene. Like fullt kan det se ut som om de sosiale virksomhetene gir høyere score på en rekke kjente suksessfaktorer for samhandling. Høy score på disse suksessfaktorene betyr vanligvis at man har gode forutsetninger for å lykkes, mens områder med lav score indikerer områder man bør undersøke nærmere og jobbe systematisk med å forbedre.

**Hovedfunn 4:** Til tross for lavt antall svar og muligheter for at ett eller få «feil» svar kan ødelegge mønstre i materiale, er det stort samsvar innenfor de to hovedgruppene; kommuner og sosiale virksomheter, på mange temaer.

**Hovedfunn 5:** Casene atskiller seg likevel fra hverandre med ulik profil på flere av de suksessfaktorene som undersøkelsen kartlegger. Dette understreker hva vi tidligere har kommentert om at det ikke finnes noen generelle/universelle «sannheter» - tvert om er hvert case er unikt, og må fortolkes ut fra casets spesifikke kontekst.

**Hovedfunn 6:** Undersøkelsen gir grunnlag for å konkludere med at ingen ser ut til å være gode på alt – men alle er gode på noe. Dette betyr at det finnes tydelige positive samarbeidsverdier som de kan bygge videre på i alle caser.

## **Del 3 - Barrierer mot samskapende sosial innovasjon**

I den tredje delen av undersøkelsen kartla vi barrierer mot samhandling (i vid forstand) basert på Morten Hansens og Nitin Nohrias kartleggingsmetodikk for samhandlingsbarrierer (Hansen & Nohria, 2004; Hansen, 2009a; Hansen 2009b). Også denne delen tilpasset vi prosjektets formål og casepartnere. Rammeverket kartlegger hyppig forekommende flaskehalsar i kunnskapsintensive

samhandlingsprosesser, hvor det måles scoreverdier på fire hyppig forekommende barrierer for samhandling.

**Hovedfunn 7:** I denne delen av undersøkelsen er det betydelige forskjeller mellom kommunene og de sosiale virksomhetene. De sosiale virksomhetene ga gjennomgående bedre score enn kommunene på samhandlingsbarrierer, og forskjellene var til dels betydelige (selv om vi også her minner om at antall respondenter var lavt). God (lav) score på de nevnte barrierene betyr vanligvis at det er få hindre, mens områder med dårlig (høy) score indikerer områder man bør undersøke nærmere og jobbe med å senke/eliminere.

**Hovedfunn 8:** De ulike casene har ulik profil også i denne delen av undersøkelsen. Dette understreker at det heller ikke her finner vi generelle forhold. Også her: Hvert case er unikt, og må fortolkes ut fra casets lokale kontekst.

**Hovedfunn 9:** Siden det er så store forskjeller mellom kommuner og sosiale virksomheter, gir ikke gjennomsnittscore per case nødvendigvis tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om man bør sette inn tiltak. Her er det mer interessant å spørre seg hvorfor respondenter fra hver side av bordet i et samarbeid, oppfatter eksistensen av barrierer så ulikt – og diskutere hva man kan/bør gjøre med det.

## Seks norske caseprofiler

Etter gjennomføringen av surveyene brukte vi resultatene i et to-dagers likemannslæringsverksted. Det danske modellcaset deltok. Etter dette gjennomførte vi et fokusgruppeintervju hvert lokale sted; syv fokusintervjuer; seks norske steder, pluss et dansk. Fokusgruppeintervjuene var semi-strukturert med åpne spørsmål i en halvdags ramme som var planlagt likt for alle casene. Spørsmålene handlet om aktørenes oppfatning av hensikten med samarbeidet, deres ønskede framtid/målbilder i samarbeidet og opplevde barrierer for å realisere dette. Forslag til løsninger på opplevde barrierer var også et tema. Det var stor variasjon i deltagersammensetting og gruppestørrelse. Dette reflekterer nok først og fremst at casesamarbeidene handlet om så ulike ting, at de hadde vart i svært ulik tid, og at det lokale kommunale vertskapet nok i noen grad hadde oppfattet bestillingen fra oss i forskerteamet litt ulikt.

I det følgende fremstilles korte profil-analyser av hver av de norske cases, til sist gir vi også en kommentar til det danske caset. Hver caseanalyse av de norske casene følger den samme strukturen.

Ettersom det danske modellcaset ikke inngikk i surveyundersøkelsen, og fordi det har til formål å perspektivere de norske casene, beskrives og kommenteres dette caset avslutningsvis i med litt større bredde, uten den samme tema-oppdelte strukturen.

### Kirkens bymisjon, Arendal kommune og NAV Arendal

Kirkens bymisjon i Arendal, Arendal kommune og NAV Arendal har et felles prosjekt, kalt «Gateentreprenørene». Det er et felles tiltak for samarbeidspartnere fra næringsliv, ulike offentlig innsatsområder, ideell sektor og enkeltpersoner. Gateentreprenørene et arbeid med visjon om å skape arbeidstilbud og kvalifisering til arbeid for mennesker utenfor arbeidslivet. Aktene som samarbeider utvikler en rekke tiltak med mer eller mindre selvstendige virksomheter, bl.a. *DYRK*, *Café Torvet* og *Pedalen* - alle drevet med et samme formålet; å være en vekst-arena for mennesker

med særlige utfordringer i forhold til arbeidslivet. Ett av prosjektene; *DYRK*, et inkluderingsprosjekt sammen med den private Bjellandstrand gård, som fungerer som arena for arbeidstrening, språkopplæring og kvalifisering for nyankomne flyktninger, gjennom dyrking, foredling og salg av landbruksprodukter på gården – salgsvirksomheten er sluset inn i andre gateentreprenør-aktiviteter i Arendal sentrum; en butikk, og annet.

Prosjektets formål er å etterutdanne og kvalifisere flykninger til å dyrke jorden og lære seg grunnleggende sider ved å arbeide og leve i Norge. Dette gjøres gjennom et kurs/utdanningsløp i jordbruksfag på videregående skolenivå, som introduserer et faglig opplegg som senere kan bygges ut i et videregående løp. Bjellandstrand Gård er ikke godkjent fagopplæringsvirksomhet, så fagplanen er utarbeidet og kvalitetssikret gjennom et samarbeid med en videregående skole med naturbrukslinje.

Representanter fra Arendal kommune, NAV-Arendal, Kirkens bymisjon og Bjellandstrand gård deltok i fokusgruppeintervjuet.

### *Samarbeidet*

Der er flere partnere som er involvert i samarbeidet. Kirkens Bymisjon er **en frivillig organisasjon**, men med klare sosialentreprenørielle trekk gjennom sitt arbeid med Gateentreprenørene. Et samarbeid med en privat gårdbrukerfamilie på Bjellandstrand Gård styrker den forretningsmessige delen av caset. Også involveringen av en videregående skole, gjør caset mer komplekst. Det virket likevel som om skoleverket spilte en perifer rolle etter at opplæringsprogrammet var ferdig levert derfra. Kommunens flyktningetjeneste og NAV-Arendal samarbeidet tett.

Ideen om å samle flyktninger til arbeids- og språkopplæring i et gårdsmiljø med varierte arbeidsoppgaver virket å ha utviklet seg gradvis i dialog mellom driver/vertskap på Bjellandstrand gård, kommunen, NAV og Kirkens bymisjon.

Produkter som utvikles og kultiveres fra råvarer på gården, pakkes, brandes og selges i egen forretning i Arendal sentrum. Deltakerne i gruppeintervjuet pekte på at salget relativt enkelt kunne utvides til et «business-to-business» (B2B) markedet; reiseliv, events, lokalt næringsliv; kantiner etc. på store arbeidsplasser. En slik modell kan med fordel imiteres og skaleres. Potensiale for en bærekraftig forretningsmodell med dobbelt bunnlinje virker derfor lovende – gitt at utfordringene knyttet til rekruttering og håndtering av brukerne i arbeidssituasjonen/gårdsdriften skjer med sterk brukerinvolvering.

Vi opplever at den felles ideutviklingen som tiltaket har vært igjennom, har skapt et sterkt «vifelleskap» i prosjektet med sterk tro på prosjektets potensial. Prosjektet hadde imidlertid møtt noe motbakke og har i dag i realiteten kun én arbeidstaker som deltaker ute i gårdsdriften på Bjellandstrand.

I likemannslæringen ble følgende overblikk over partnerskapet og samarbeide i Arendal, utviklet som en oversikt.

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV OG BARRIERENE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambisiøs idé og casesamarbejde</li> <li>• Flot rapport fra tidligere samarbejde: Mot Kommune 3.0?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stærk ledelsesforankring og oppbakning</li> <li>• Ledelsesstøtte og tiltro til succes og at nå mål på sikt</li> <li>• Tiltro til udbytte af projektet</li> <li>• Stærkt engagement og informationsniveau</li> <li>• Høj uformel kontakt blandt partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation fra alle nødvendig</li> <li>• Svag tiltro til at 'klimaet' er ret</li> <li>• Er der tilstrækkelig fleksibilitet</li> <li>• Tendens til træghed</li> <li>• Ledelsen svagt kommunikerende</li> <li>• Vil løse problemer 'in-house'</li> <li>• Svagt udviklet tværgående samarbejde</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FELLES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Anvendes viden og erfaringer fra rapport om ingredienser i samskaping og samarbejde?</li> <li>• Fordybe og forankre samarbejdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Styrke ledelsens kommunikation ud i yderste led</li> <li>• Styrke nettverk, fælles eierskab og tillid mellom alle partnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Kommune: ikke så stor styring og inddragelse af borgere, likeværdigt samarbejde og indflydelse som ønsket</li> <li>• Ikke så tæt samarbejde og indflydelse som ønsket</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FOR KOMUNEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobb systematisk med samskappingsbarrierer,</li> </ul>
TIPS TIL CASET (SOSIALE VIRKSOMHETEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	

Tabell 2 Oversikt over funn fra casestudie av caset i Arendal

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

Samarbeidet mellom kommunen og den sosiale virksomheten bygger på en ambisiøs idé med et casesamarbeid som involverer en rekke ulike partnere fra flere sektorer og kompetansetradisjoner. Arendal kommune virker til å ha et godt grep på denne typen arbeid – de har tidligere gjennomført og utviklet flere tversektorielt samarbeide, og vist interesse for innovative privat/offentlige samarbeidsmodeller (Guribye 2016).

#### Suksessfaktorer for samhandling:

- Det ser ut til å være en sterk ledelsesforankring og oppbakning i kommunen for prosjektet, med støtte fra ledelsen og tiltro til at prosjektet kan bli en suksess og skape betydelige sosiale verdier på sikt.
- Der er et sterkt engasjement å spore blant samarbeidspartnerne, høyt gjensidig informasjonsnivå, gode uformell kontakt mellom partnerne – høy grad av tillit.

#### Samskaping- og samproduksjons barrierer:

- Det er nødvendig å opprettholde og bygge videre på høy motivasjon fra alle involverte aktører.

- Det er tilløp til pessimisme og svak tro på at «klimaet» er det rette utenfor den samarbeidende gruppa – at det finnes tilstrekkelig fleksibilitet i kommunen og i NAV-systemet for den type innovasjonsarbeid i større skala enn det beskjedne arbeidet som p.t. foregår i caset.
- Det er en tendens til treghet og litt «lukket» ledelse i deler av offentlig sektor som helst ser ut til å ville løse den type problemene som caset fokuserer på «in-house», eller «som de pleier». Prosjektet på Bjellandstrand bryter med vaner.
- Der er et svakt utviklet tverrgående samarbeidsrutiner og strukturer mellom sektorer og mellom fag. Tverrgående samarbeid oppfattes som «noe ekstra» - noe «på utsiden» av kjernevirksomheten.

#### *Tips til case-samarbeidet:*

- Partnerskapet bør bruke felles kunnskap og de positive erfaringene som Arendal kommune allerede har høstet i dette caset og andre steder, beskrevet i rapporten om "Kommune 3.0" (Guribye 2016). Å jobbe slik som i caset er ikke noe på siden, det bør i stedet prege «Arendalmåten» å arbeide på.
- Det er viktig i et partnerskap med så vidt ulike aktører involvert, å forankre arbeidet, og arbeide med å skape felles eierskap og tillit mellom partene på varig basis, unngå at det blir et enkeltstående «stunt».
- Som partner i samskaping og samproduksjon skal kommunen være forsiktig med å legge for mange premisser eller styre for mye. De skal anstrenge seg for å involvere samarbeidspartnerne i et mest mulig likeverdig samarbeide, og spre innflytelse i samarbeidet så «flatt» som mulig – eller i så stor grad som de øvrige deltagerne ønsker.
- Sluttbrukeren, dem tilbudet er til for; nyankomne flyktninger, bør inn i prosjektet som selvstendige og likeverdige deltakere.
- Det er viktig å styrke og systematisere kommunikasjonen mellom alle partnere. Den virket å være litt vilkårlig.
- Den videregående skolen som utførte en tidsavgrenset oppgave «på bestilling» i riggingen av prosjektet, kan med fordel tas inn som en mer permanent partner. En profesjonell utdanningsaktør vil kunne styrke tiltaket – hvis de klarer å gå inn på samme likeverdighetsprinsipper som øvrige deltakere.
- Caset vil sannsynligvis ha nytte av å arbeide mer analytisk, ved siden av sin svært praktiske agenda og fokus. Deltakerne bør samtale mer meta-refleksivt med å drøfte og arbeide med egne barrierer, muligheter, visjoner og interessentanalyse.

#### *Kommunens rolle*

Det virker til å være litt vanskelig for kommunen å finne sin rolle i dette nye partnerskapet som både rommer utdanning, språkopplæring, jobbtrening, jordbruk og flere andre ting, i samarbeid med andre partnere. Men det ville sannsynligvis vært umulig å håndtere et så sammensatt problem uten å samarbeide med både private virksomheter, frivillige organisasjoner, ildsjeler og andre offentlige myndigheter. Vi fikk inntrykk av at målene med samarbeidet var litt for krevende og upresist formulert innledningsvis, og at det har utfordret samarbeidet. Entusiasmen har vært høy, men presisjonsnivået på rolleavklaringer og spilleregler i samarbeidet, lavere.

«Hvis vi hadde hatt et avklart bilde i bunn og grunn å jobbe ut fra,  
ville vi mye lettere kunne finne løsninger»

(Deltaker under fokusgruppeintervju)

### *Samarbeidet som læringsarena*

Det hadde, da vår informasjon ble innhentet, tatt ett år å få alle samarbeidspartnerne på plass, i den grad vi kan hevde at alle naturlige samarbeidspartnere var det. Det virket på deltakerne som om prosessen oppleves langtrukket. Ett år er ikke lang tid for å få på plass samskapende prosesser, men om forventningene er at det skal gå kjappere, vil det likevel oppleves lenge. Deltakernes ga uttrykk for at det er viktig i Arendal å jobbe med konkrete og realistiske mål, og at dette kommunisere tydelig internt og eksternt.

Til tross for litt treg framdrift og foreløpig manglende resultater, var tilliten høy – noe som understreker verdien av å bygge tillit og respekt. Det virket som om deltakerne delte et felles langsiktig mål (visjon for arbeidet), men det var også åpenbart forskjellige vurderinger, og usikkerhet knyttet til hvilke delmål og strategier som skulle benyttes. Partnerne hadde litt ulike oppfatninger av dette – sannsynligvis også noen egne agendaer.

I fokusgruppen kom det fram at det særlig var det faglig-pedagogiske samarbeidet om opprettelse av en egen Dyrk-klasse på Bjellandstrand Gård, som var den tydeligste kilden til fortsatt ønske om samskaping/samproduksjon. Deltakerne fikk energi av å snakke om fremtiden – de snakket begeistret om at modellen kunne skaleres til å bli en god samskaping- eller samproduksjons modell for landbruk, offentlig flyktningetjenester og lokalt næringsliv mange steder i Norge – landbruk finnes over alt, og det samme gjelder flyktninger.

### *Opplevde utfordringer*

Der virket som om det hadde vært en spenning mellom svært høye ambisjoner innledningsvis, som gradvis er forsøkt omformuler til mindre og mer konkretiserte mål som nå oppleves noe mere realistiske, men kanskje også litt skuffende små for enkelte. Opprinnelig mål om 15 flyktninger i kombinert arbeids- og språkopplæring, har stadig møtt utfordringer og vært vanskelig å oppfylle. Den «ideelle» flyktningen for tiltaket, ser ikke ut til å finnes. Mange hensyn knyttet til flyktningers personlige historie, ferdigheter, og andre forhold skal avstemmes med arbeidsprosesser i landbruk og gårdsdrift. Det skal avstemmes med faglige krav til opplæring, og NAVs krav for å tildele ytelser, etc.

Samtidig med at målene om flyktningeintegrering var vanskelig å nå, diskuterer partnergruppen om målgruppen burde utvides til også omfatte andre unge mennesker på utsiden av arbeidslivet. Det var forskjellige vurderinger blant partnerne om dette, og det var også forskjellige vurderinger og interesse for hvilke konkrete aktiviteter partnerskapet skulle satse videre på.

En viktig dimensjon i partnerskapet er tillit og respekt som berører etiske aspekter om deltagernes rett til å kunne si nei, om det er retninger i samarbeidet de ikke vil være med på. Det er også av stor betydning at en eller flere deltakere ikke føler seg brukt instrumentelt av andre aktørers mål. Det ble uttrykt noe frykt fra frivillig sektors side om enkelte høyere opp i «NAV-systemet» enn dem som deltar derfra i gruppa, ville gi plass til likeverdig innovasjonsarbeid når det kom litt lengre fram i

marsjen. Deltakerne var redd for å bli brukt uten særlig selvbestemmelse og innflytelse i et offentlig styrt prosjekt.

En anden utfordring var de potentielle innbyggernes forventninger. Flytningene var i liten grad involvert i design og drift av virksomheten i caset. Flytningene trodde derfor selv, et stykke ut i prosessen, at tilbudet på gården var et tilbud om (fast) jobb. Forventningsavklaringer i oppstart og rekruttering av flytninger som fullverdige deltakere i planprosessen ville kunne hindret dette.

Den formelle kvalifiseringen er også en utfordring i caset. I og med at Bjellandstrand gård ikke er godkjent av NAV som opplæringsinstitusjon, måtte aktiviteten der underlegges en formalkvalifisering. Det ble da bestilt en pakke fra en fylkeskommunal videregående skole, som har slik formalstatus. To lærere fikk oppdraget med å lage en opplæringsplan som leder fram til kompetansebevis/fagbrev på Bjellandstrand i samarbeid med en godkjent institusjon (en videregående skole). Manglende formalkompetanse i ulike deler av den sosiale virksomheten kan derfor være en barriere som gjør caset sårbart.

### *Forankring*

Partnerskapet arbeider nå for å gi samarbeidet en mer fast form med oppfølging og evaluering, og med involvering av flere forskjellige partnere, også med brukerne, minst en gang i måneden. Det er også utviklet en mer systematisk evalueringsform vinklet inn mot den arbeidsrettede dimensjonen i caset. Aktører med oversikt og kompetanse om videregående læreplaner og voksenopplæring er på plass. Flere partnere bidrar med egne innsikter i et komplementært bilde. Men ett spørsmål reiser seg fra caset, med overføringsverdi til andre samskapingsfelt. Det er om det mange steder er lite varig samarbeid mellom videregående skoler og sosial innovasjon i samfunnet rundt dem? Det er nemlig vår erfaring også fra andre studier utenom dette. Kanskje skyldes det manglende invitasjoner? Kanskje skyldes det etablerte vaner? Kanskje skyldes det at skolene allerede er fullbooket med egne oppgaver, og vel så det? Prosessen i Arendal ga uansett eksempler på et godt ad-hoc samarbeid med skolevesenet, knyttet til konkrete utfordringer som var avgjørende for at arbeidet kunne fortsette. I modellcaset fra Roskilde ser vi at samarbeidet mellom «skolevesenet» og det øvrige samfunnet kan gjøres sterkere – se dette nedenfor.

### **Sisters in Business & Asker kommune**

Ideen til Sisters in Business (SiB) oppsto i Asker Produkt, en 100 % kommunalt eid arbeidsmarkedsbedrift. Prosjektet hadde bred forankring på administrativ nivå i kommunen allerede ved oppstart. SiB er sosiale entreprenører som ønsker å bruke sin kompetanse, livserfaring og engasjement til å utgjøre en forskjell for innvandrerkvinner, spesielt gjennom å legge til rette for arbeid, som i neste omgang fungerer som en positiv arena for psykisk helse, språkopplæring og inkludering i det norske samfunnet for øvrig. I samarbeid med frivillige ressurspersoner, stat og kommune, lokalt næringsliv og andre private aktører, arbeider de for å skape arbeidsplasser for innvandrerkvinner gjennom produksjon og salg av tjenester og produkter. De gjør dette inspirert, og i delvis dialog med [Yalla Trappan](#) i Rosengård i Malmø.

Målgruppen for SiB er arbeidsledige innvandrerkvinner med varierende kompetanse og arbeidserfaring. Dette omfatter kvinner med langvarige og sammensatte behov og utfordringer i forhold til begrenset norsk nettverk, svak økonomi, språklige vanskeligheter, enkelte med sviktende



helse, en utfordrende familiesituasjon for mange, krevende oppdrageransvar og omsorgsoppgaver i egen familie, med videre – et typisk eksempel på «wicked problems», se tekstboks side 14.

Samarbeidet med Asker kommune og NAV-Asker ble formalisert tidlig i 2017. Samarbeidet satte fart etter at Asker kommune søkte og fikk innovasjonsmidler hos Fylkesmannen i Oslo og Akershus for finansiering av et samarbeidsprosjekt med mål om å skape nye arbeidsarenaer for innvandrerkvinner i kommunen. Allerede i søknadsprosessen ble samarbeid, litt improvisert, etablert på tvers av sektorer og avdelinger i Askersamfunnet.

Prosjektet har siden måtte jobbe «utenfor boksen», særlig i NAV-systemet. Det er synliggjort ressurser hos innvandrerkvinnene som kommunen og NAV i utgangspunktet ikke visste gruppa hadde. Virksomheten har skapt nye muligheter for innvandrerkvinner i kommunen, som tidligere opplevde å ikke passe inn noe sted i det etablerte arbeidsmarkedet. Så viser det seg likevel at de besitter ressurser som det norske arbeidsmarkedet trenger. Kommunen har planer om at trekke seg ut av samarbeidet, med ambisjoner om at SiB skal bli økonomisk selvstendig.

#### *Samarbeidet i caset*

Ikke alle instanser og myndigheter utenfor caset er rigget for den type eksperimenterende rollefordeling som Asker-caset etablerte. Dette erfarte deltakerne. Både Asker kommunes deltakere i initiativet, og NAV-Asker, måtte spille på unntaksbestemmelser som gjelder for offentlige FoU-prosjekter, hvor det er større handlingsrom for å gå utenfor etatens faste optrukne arbeidslinjer enn vanlige tiltak for arbeidsavklaring og individuell støtte gjør.

«Her blir veien til mens vi går», hørte vi flere ganger i gruppeintervjuet. Deltakerne i samarbeidet refererte også stadig til konseptet «kommune 3.0», et konsept de hadde hørt om og lest om fra Danmark, hvor kommuner i framtiden må være kommune på en måte som ikke så sterkt skiller mellom «oss» i offentlig sektor og «dere» utenfor. Dette var tydelig en referanseramme for samarbeidet i Asker. Særlig representantene fra Asker kommune var opptatt av å finne fram til nye roller. Samtidig la deltakerne i Asker stor vekt på nødvendighet av skriftlige, tydelige avtaler med avklarte nedfelte forventninger og ansvarsavklaringer.

Mens undersøkelsen ble gjennomført avventet SiB og Asker kommune svar på søknad om finansiering med mål om å etablere 2,5 stillinger med umiddelbar virkning. Samarbeidet var i påvente av dette, ikke kommet i drift.

På likemannslæringsseminaret ble følgende overblikk over dette partnerskapet og samarbeide utviklet som en oversikt.

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort sett felles virkelighetsoppfatning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistiske målsetninger og sterk dedikerthet</li> </ul>	Har ikke så store vanskeligheter med å orientere seg utenfor organisasjonen.
TIPS TIL CASET (FELLES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Stor spredning i hvor tett man rapporterer at kontakten er (formell og uformell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Utviklingstakt/tempo/forventninger</li> <li>• Manglende myndighet hos hver enkelt deltaker i beslutningsprosesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Caset som helhet scorer noe bedre på de to første barrierene, og litt svakere på de to siste (sammenliknet med de to andre casene)</li> </ul>
TIPS TIL CASET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimitet i lokalområdet og i kommunen?</li> <li>• Brukerinvolvering?</li> <li>• Likeverdighet?</li> <li>• Felles visjon</li> <li>• Arbeider på tvers av organisasjonsgrenser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistiske og motiverende målsetninger</li> <li>• Dedikerthet</li> <li>• Felles tanker om samarbeidet</li> <li>• Passende politisk klima</li> <li>• Tradisjoner for å samarbeide?</li> <li>• Oppbacking i organisasjonen?</li> <li>• Tid til dialog</li> <li>• Økonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overføre tavs viden i organisasjonen?</li> <li>• Vanskelighet å arbeide på tvers?</li> <li>• Ingen problemer med å finne relevant informasjon</li> </ul>

Tabell 3 Oversikt over funn fra casestudie av caset i Arendal

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

#### Generelt om samarbeidet:

- Partnerne virket å ha veldig sammenfallende virkelighetsoppfattelse, felles «språk» og felles bilder av nåsituasjon og framtid.
- De er stor forskjell på hvor tett deltakerne oppfatter at kontakten er, både formel og uformell kontakt, så her varierer likevel oppfatning av virkeligheten – eller skyldes det bare ulike forventninger?
- Sterk felles visjon.
- Stor vilje til samarbeid på tvers av organisasjoner og kompetansetradisjoner/profesjoner.

#### Suksessfaktorer for samhandling:

- Det kan være behov for en tydeligere forventningsavklaring om tempo i utviklingen.
- Det er en oppmerksomhet på tidsknapphet og arbeidskrav i ledelse og koordinering av samarbeid og i dialogen som virker til å stresse deltakerne en del.
- Samarbeidsklimaet virker svært positivt – lite identifiserte barrierer
- Der synes likevel som om det er noe manglende tradisjoner for at samarbeid, men stor vilje til det. Dette stiller krav til fokus på felles læring, dialog og oppbygging av tillit over tid.

### *Samskaping- og samproduksjonsbarrierer:*

- Det er vanskelig å overføre taus kunnskap ut i de deltakende organisasjonene (gjøre kunnskapen «global» i hele organisasjonen), og på tvers mellom de deltakende organisasjonene.
- Entusiaster i samarbeidets midte kan derfor møte utfordringer på ledernivå, og i andre deler av organisasjonene - særlig relevant for NAV.
- Mye dobbeltarbeid for deltakerne, knappe frister, nye roller og få hender første til mye kvelds- og natt-arbeid. Fare for overtenning og utmattelse. Prosjektet er noe deltakerne må håndtere «i tillegg til» såkalte vanlige (drifts-)oppgaver.

### *Tips til case-samarbeidet:*

- Være oppmerksom på legitimitet i hele lokalsamfunnet – og i større deler av de deltakende organisasjoner – forankring alle veier.
- Være mer oppmerksomme på brukerinvolvering, det var ikke tydelig hvilke rolle innvandrerkvinnene selv hadde i tjenestedesignet.
- Hele tiden være påpasselig med å ivareta likeverdighet i dialog og samarbeid.

### *Kommunens rolle*

Kommunens ønske om å etablere samarbeide med SiB var tydelig, og kommunen la sin pondus inn i søknader og prosjektformaliteter. Kommunen ga på den måten prosjektet både faglig og politisk legitimitet. Kjennskap og legitimitet i lokalsamfunnet er mer uklart, på det tidspunktet vår studie var aktiv – men det var da også i en svært tidlig fase. Prosjektet har mål om å bygge opp en selvstendig økonomisk sosialentreprenøriell virksomhet. Dette så ikke ut til å skape noe motstand i kommunen, som vi vet kan være tilfelle andre steder.

Brukerinvolveringen i prosjektet var ikke stor, noe kommunen virket å være klar over. Kommunen svarer selv i surveyen at de ikke har mye tradisjoner for å samarbeide på tvers av fag og sektorer, noe som gjør prosjektet også til en organisasjonsinnovasjon for Asker (og NAV) – dersom prosjektet lykkes.

Det som kommunen er i ferd med å bygges opp sammen med (SIB), skal etter hvert stå på egne ben – på det tidspunktet vil kommunen trekke seg ut.

*” Kommunen har vært en fødselshjelper; stilt sin likviditet, legitimitet og administrativ kapasitet til rådighet – i en fase hvor de fleste innovatører/entreprenører er for sårbare til å lykkes på egen-hånd.” (Kommuneansatt i fokusgruppe)*

Asker kommune har fungert som en inkubator for SIB. Ambisjonen med samarbeidet er dermed ikke samproduksjon (co-production). Tvert om, når arbeidet kommer til produksjonsfasen, vil kommunen (og NAV) trekke seg ut (co-creation).

### *Samarbeidet som læringsarena*

Det er en opplevelse av gjensidighet i caset. Det er også en opplevelse av gjensidig respekt og lydhørhet. Det var tydelig, at kommunen ønsket å utvikle en relasjonell arbeidsform som de så kan bruke på andre områder.

*Den modellen vi her bygger opp lærer oss å jobbe med integrering av flyktninger/innvandrere på en ny og bedre måte i Asker; det gir offentlig innovasjon. Vi er dermed i ferd med å utvikle en modell som vi får nyttige og konkrete erfaringer med, og som så kan overføres på nye områder i kommunen. Om Sisters in Business vil bruke modellen til å utvikle nye tjenester, så må de også gjerne gjøre det. For oss i Asker handler det om å lære en arbeidsform.*

*(Kommuneansatt i fokusgruppe)*

Prosjektet forventes å skape utviklings- og prosjektkompetanse både i NAV og i Asker kommune. Den kompetansen ble sett på som avgjørende av deltakerne, spesielt for at andre ansatte i kommunen har behov for gjennomprøvde modeller for nye roller og måter å være kommune på.

### *Opplevde utfordringer*

Det ble understreket av deltakerne, særlig fra kommunen og NAV, at det er nødvendig med konkrete målbare mål. En viss New Public Management logikk var synlig under overflaten. Det vil hjelpe deltakerne å «bevise» nytten av arbeidet, ble det sagt. Det vil gjøre det lettere å skape legitimitet og forankring.

*«Vi jobber med komplekse problemer i et «virvar» av aktører og roller – så det har vært stor hjelp i om målene er tydelige». (NAV-ansatt)*

Det virket på oss i forskerteamet som om prosjektet var i største laget for både kommunen og NAV – de måtte strekke seg utover hva de vanligvis gjorde. Deltakerne ga uttrykk for at det beveget seg på grensen av hva som var gjeldende spilleregler og kapasitet. Begrepet «smutthull» ble brukt flere ganger i fokusintervjuet. Det vil i så fall resultere i at innovasjonshøyden i prosjektet enten må ned, at arbeidet må bringes tilbake til etablerte strukturer/organisasjoner og regler for saksbehandling mm., eller at spillereglene må endres. Formelle regler, prosedyrer, reglementer etc. ble av deltakerne identifisert som en barriere mot sosialt entreprenørskap.

Tempoet i caset er høyt og utfordrer måten kommunen og NAV er rigget for å jobbe. Mye kveldsarbeid og sommerferiedager var brukt for å holde tritt med de sosiale entreprenørers forventninger og arbeidstakt. Dette akselererte etter at IKEA på et tidspunkt kom inn med dialogen om prosjektutvikling. Også SiB-deltakerne hadde forventninger om et tempo i overkant av hva offentlig sektor vanligvis jobber i. Det var derfor uro i gruppen med hensyn til hva som vil skje med caseprosjektet når FoU-perioden er over. Er det rom for å arbeide så kreativt/innovativt som det deltakerne var i ferd med å oppleve at caset gjorde, innenfor rammen av «vanlig drift»?

### *Forankring*

På undersøkelsestidspunktet var prosjektet ikke operativt – det var derfor ennå ikke en fullført innovasjon i vår definisjon – se kapittel 1 og håndboka «La oss gjør det sammen».

Prosjektet skal drives videre av SiB, men kommunen skal understøtte det med legitimitet og rammer. Prosjektet er forankret i Asker kommunes innovasjonsstrategi «Blikk for muligheter!», og det virket godt forankret både i kommunens ledelse, i NAV-Askers og i IKEA. Vi er usikre på hvordan det ellers er forankret i frivillig/ideell sektor og i sivilsamfunnet i Asker for øvrig. Der er planer om at prosjektet skal videreføres av SiB alene, og at kommunen og NAV skal trekke seg ut som formell

samarbeidspartner.

### **Friskgården & Steinkjer kommune mfl.**

Friskgården er en sosial virksomhet, som helt siden 1994 har utviklet og dokumentert ny kunnskap og metodikk for talentutvikling, jobbmatch og arbeidsinkludering med en helsefremmende tilnærming, primært for unge mennesker mellom 16-25 år. Friskgården er derfor den overlegent mest etablerte casepartneren på den sosialentreprenørielle siden av utvalget. Friskgårdens metoder har vist svært gode resultater både for å få sykmeldte tilbake til jobb, og for å få dem som står utenfor arbeidslivet inn i lønnet arbeid. Friskgården har inngått samarbeid med en rekke kommuner, Steinkjer er en av dem. Flere andre organisasjoner, offentlige etater og FoU-institusjoner har også vært involvert i utvikling og evaluering av tjenestene over år. Målsetting for samarbeidet er å bidra til livsmestring, fullføring av utdanning og etablere en arbeidstilknytning for ungdom i ytterkantene av det ordinære arbeidslivet.

Friskgården og Steinkjer kommune har samarbeidet over lang tid om tilbud for Steinkjers unge. Regelmessige fagmøter har løftet fram problemstillinger som Friskgården har tatt tak i og tilpasset sine tilbud i forhold til. I fokusgruppen deltok 17 deltakere fra ulike sektorer, avdelinger og fagfelt – undersøkelsen største og bredest sammensatte fokusgruppe. Det møtte tre fra helseforetaket Helse Nord-Trøndelag, en fra fylkeskommunen, seks deltakere fra kommunesektoren; Steinkjer, Verran, Snåsa, og Inn-Trøndelag samarbeidet, en fra NAV, to fra NTNU, og tre fra Friskgården.

Det har i det langvarige samspillet rundt Friskgårdens tilbud utviklet seg et målrettede partnerskap med samfinansiering og velutviklede rutiner for betaling for innsats og resultater. Det vil si at samarbeidet har beveger seg mellom to svært ulike samarbeidsformer preget av hver sine sett relasjoner og logikk; både en klassisk bestiller-leverandør modell, og en modell med relasjoner som minner mer om likeverdig samarbeid; co-creation - se nedenfor.

#### *Samarbeidet*

Det ble gitt uttrykk fra flere i caset et sterkt ønske om at den ad-hoc pregede «prosjekttenkningen» som preger feltet i dag, burde erstattes med en mer langvarig og bæredyktig samproduksjon. Det ble sagt i fokusintervjuet at arbeidet fortsatt, etter lang tid, håndteres av flere samarbeidspartner som om det er et ekstraordinært prosjekt «på siden» av hva man ellers jobber med i regionen. Å arbeide kreativt og likeverdig på tvers av kompetanser over dagens fag- og sektorskiller bør ikke være unntaket, men regelen.

*«Problemene vi skal løse er tverrfaglige, mens løsningene vi kommer opp med er profesjonsspesifikke og fragmentert.» (Fokusgruppedeltaker fra FoU-institusjon)*

På likemannslæringsverkstedet ble følgende overblikk over partnerskapet og samarbeide i Steinkjer/Friskgården utviklet som en oversikt.

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV	• Felles opplevelse av godt samarbeid i praksis	• Felles positiv oppfatning av nytten av caset og ønsket om å lykkes	Lavest mulig registrert nivå på barrierer, bortsett på «Hoarding»; ligger på nest laveste kvartil.
TIPS TIL CASET (FELLES)	• Én person fra Steinkjer har gjennomgående avvikende og mer negativ score • Involvering av målgruppen i design av løsningen	• Generelle tips fra felles gjennomgang • Mye som er «midt på treet» • Klar forståelse av formålet (28) • Involvering på tvers av sektorer/organisasjoner • Manglende beslutn.myndighet hos hver enkelt deltaker • Mangelfulle økonomiske midler	Fare for overføringsbarriere. Ulike virkelighetsoppfatninger i caset, maks. variasjon. Utypisk for undersøkelsen. Bor bruke mer tid sammen.
TIPS TIL CASET (FOR KOMMUNEN)	Ulik oppfatning om hvilke personer som håndterer kontakten med Friskgården.	Forankring i flere deler av kommunen. Få med bredere deler av førstelinjetjenesten.	Forankring i hele kommunen. Bruke tid.
TIPS TIL CASET (SOSIALE VIRKSOMHETEN)		• Etterspørre et bredere kontaktfelt i kommunen • Virksomheten virker foreløpig svært avhengig av få enkeltpersoner; sårbar?	Et veldig sterkt ressursfokus, kan føre til at problemer undervurderes.

Tabell 4. Oversikt over funn fra casestudie av caset i Arendal

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

#### Generelt om samarbeidet

- Der er en god felles opplevelse av et velfungerende samarbeide
- Der skjer til en viss grad involvering av målgruppen i design av løsninger, selv om ingen deltok i fokusgruppeintervjuet
- Det er interesse for nye endrede roller, men stor usikkerhet om hva dette betyr i praksis.

#### Suksessfaktorer for samhandling:

- Der er en sterk felles forståelse av samarbeidets nytte og en klar forståelse av arbeidet formål/hensikt. Men relativt tradisjonell samarbeidsform
- Noen avgjørende nøkkelaktører i kommunen virket til å mangler beslutningsmyndighet, noe som så ut til å vanskeliggjøre reell samhandling med potensial for samproduksjon. Stor vilje, tillitsfull samtale, men lite handlingsrom.
- Et begrenset økonomisk råderom og et offentlig kontrollfokus ble kommentert som å være større enn innovasjon- og mulighetsfokuset. Kan være en barriere mot utvikling og fremdrift.
- Gode rutiner i prosjektet med fast månedlig møtehyppighet.
- Det virket som om det var en grunnleggende tillit mellom partene, og stor vilje til å prioritere prosjektet. Viljen er kanskje større enn evnen/handlingsrommet – kanskje også med noe manglende kompetanse om samskaping som noe annet/mer enn ordinært samarbeid?

- Tydelig forskjellige svar fra caset angående vektlegging av målgruppe-involvering i design av løsninger. Målgruppen virket til å være involvert i noen deler av arbeidet, men ikke som fast rutine/modell.

#### *Samskaping og samproduksjons barrierer:*

- Friskgården har lang erfaring med tjenesten, Steinkjer kommune har ingen egne erfaring med tjenesten operativt. Det stiller krav til dialog, læring, respekt og tålmodig tilrettelagt tillitsbygging.
- Lite erfaring og fokus på radikal brukerinvolvering i kommunen i bred forstand – en personlig anliggende for noen få personer.
- Økonomisk presset kommune, lite/få midler å investere i tiltak for målgruppen.
- Mer vekt på reparasjon enn forebygging i den offentlige logikken
- Det kom fram at partene hadde feilaktige oppfatninger (fordommer) om den andre parts fokus på kontroll og stivbent struktur. Begge parter mente at den andre hadde en «kontrollkultur».

#### *Tips til case-samarbeidet:*

- Der er nødvendig å ta i bruk ulike metoder for kunnskapslæring/overføring og løfte samarbeidet opp fra det praktiske formålet, snakke om samskaping som kunnskapsfelt, konf. modell figur 4, side 71.
- Den sosiale virksomhetens mangeårige, men «tause kunnskap» må løftes over i et åpent, artikulert og delt kunnskapsfelt.
- Arbeidet må forankres utover arbeidsgruppas medlemmer, også hos brukerne.
- Der finnes både kulturelle (holdninger og verdier) og strukturelle (formelle, organisatoriske, budsjettmessige) barrierer i caset. Barrierer må omtales og håndteres åpent i tillitsfull dialog.

#### *Kommunens rolle*

Kommunen opplever at overføring av løsninger og innsikt om praksis som virker og er god, på tvers av organisatoriske og faglige grenser i kommunen, er vanskelig. Steinkjer kommune har ikke lang erfaring med den typen samarbeid som Friskgården har hatt med ulike offentlige myndigheter/kommuner i mange år. Det skaper en utfordring: Skal Steinkjer gå inn i opptråkkede spor og forsøke å sosialisere seg inn i «Friskgården-modellen» i en bestiller-utfører modell, eller skal kommunen utfordre etablerte strukturer og roller, og forsøke å bygge et mer samskapende og samproduserende tiltak, sammen med Friskgården og andre? Det siste ser ut til å være kommunens motivasjon. Det virker også som om Friskgården er interessert i dette. Mulighetsvinduet for å skape sosial innovasjon ser derfor ut til å være åpnet.

#### *Samarbeidet som læringsarena*

Samarbeidet ga inntrykk av å bygge på et grunnleggende godt samarbeidsklima og preget av nysgjerrighet og respekt mellom kommunen og den sosiale virksomheten. Samarbeidet virker til å ha

potensiale til å utvikle noe nytt dersom de bygger synergi på hverandres sterke sider, men det forutsetter sannsynligvis at brukerne får en mer aktiv og likeverdig rolle.

#### *Opplevde utfordringer*

Deltakerne ga uttrykk for at det foregår mye ulik innsats overfor ungdom med sammensatte utfordringer; psykisk helse, rus, skole-fracfall, tilpasset utdanning og arbeid, mv. på mange ulike arenaer. Etablerte program og satsinger binder opp mye ressurser, det er lite økonomi og handlingsrom for nye satsinger. Noe må i så fall ryddes bort, virker det som. Det er også en utfordring at innsats og ressursene er fordelt på mange arenaer, avdelinger, budsjetter og ansvarshavende. Samhandling og sektor/profesjonsovergripende ledelse virker å mangle.

*«Hvordan kan vi lede samskaping?»*

*«Samskaping utfordrer våre vante roller veldig!»*

*(To fokusgruppedeltakere)*

Det oppleves krevende, ble det sagt i fokusintervjuet, at personer – særlig i offentlig sektor, stadig skifter organisatorisk tilhørighet (grunnet stadige omorganiseringer). De fortsetter å jobbe i organisasjonen, men i en annen avdeling med nye oppgaver. Det nettverket han/hun hadde opparbeidet seg, har derfor liten verdi i den nye funksjonen – og omvendt: Det nettverket som hadde begynt å stole på ham/henne, mister plutselig en tillitsfull kontakt.

Både dette caset og flere andre, avdekket en offentlig sektor preget av bestiller-utøver-logikk. Mange velferdsområder har tydelige islett av *New Public Management*; stykkprisfinansiering, timeføring, resultatrapportering, med vekt på raske resultater på avgrensede rapporteringstema, lite vekt på prosesser, helhet og langsiktighet. Det finnes få insentiver for forebyggende arbeid, flere på «reparasjon» og brannslukning, ble uttrykt fra flere. En av deltakerne ga uttrykk for at dagens tjenesteregime og forvaltningspraksis preges av at alle «driver sine egne butikker». Både med hensyn til økonomi og organisering, er alle seg selv nærmest.

Det var bred enighet om at samarbeidet på tvers er utfordrende, men at det er helt nødvendig for å treffe målgruppens sammensatte behov bedre enn i dag. Slik det fungerer i dag, oppfattet deltakerne fra offentlig sektor i våre datakilder at de manglet apparat, tilgjengelige tids- og budsjettressurser til å inngå i slik flerfaglig, tverrsektoriell samordnet innsats. Det fantes en oppfatning i caset at organisasjonene i partnerskapet i stedet fokuserer på egne mål.

*«Manglende systemer og rutiner går helt direkte utover de ungdommene vi er til for å hjelpe.» (Offentlig ansatt i fokusgruppe)*

Skoleverket/videregående skoler, som jo er målgruppens dominerende arena, var ikke representert i caset. På spørsmål om dette, var svaret at det alltid er en stor utfordring for skoleverket å slippe tak i den operative hverdagen, den er belagt med timeplaner og bundne gjøremål, ble det sagt.

#### *Forankring*

Samarbeidet mellom aktørene i caset er formelt forankret i de deltagende organisasjonene, men deltakerne ga likevel uttrykk for at de ønsket seg en bredere, mer personlig dedikert oppslutning og



support i de involverte organisasjonene. Flere av deltakerne i den bredt sammensatte fokusgruppa hadde knapt hørt om casesamarbeidet mellom Steinkjer og Friskgården.

### **NOEN AS & Steinkjer kommune**

NOEN AS er en sosial virksomhet som med formål å utvikle nye, lønnsomme løsninger for å bedre livsvilkårene til mennesker med demens. NOEN AS jobber for at personer med demens skal få samme status, og samme rettigheter som andre pasientgrupper. Det sosiale foretaket jobber med veiledning, rekruttering og opplæring av veiledere, aktivitetstilbud, kurs, ledsagertjeneste mv. Målet er å lage en systematikk i demensomsorgen som spiller på de dementes ressurser, ikke deres problemer. Samarbeidet med Steinkjer var i vår periode i en sped oppstart, kommunen hadde på det tidspunktet ikke inngått noe formelt samarbeid eller kjøpt tjenester av NOEN AS.

#### *Samarbeidet*

Kommunen og NOEN AS ønsker åpenbart det samme; å skape et demensvennlige lokalsamfunn. Partene ser begge at samarbeid med eksterne aktører, brukere og pårørende er et avgjørende grep for å nå et slikt mål, men noe bredt samarbeid var ikke kommet skikkelig i gang. Casedeltakerne var få, og representerte egentlig bare to miljøer. – Forankringen i Steinkjer kommune virket svak. Viljen var tydelig til stede, men implementering manglet. Caset bar preg av sterk gjensidig respekt hos våre informanter. Det var en genuin vilje fra begge parter - ganske høy innovasjonsbevissthet og høy innovasjonsstolthet, med en «dette skal vi få til!» -holdning.

Det virket på oss i møte med casepartnerne både i fokusgruppeintervjuet og i likemannslæringsverkstedet, som om situasjonen i dag krever en ny start. God vilje og entusiasme fra en håndfull personer ser ikke ut til å være nok.

I fokusgruppeintervjuet deltok representanter for kommunens planavdeling, helseavdeling og omsorgsavdeling, samt to deltagere fra NOEN AS.

På likemannslæringsseminaret ble følgende overblikk over partnerskapet og samarbeide utarbeidet. Overblikket er basert på resultatet av surveyen som prosjektet gjennomførte.

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk gjensidig respekt</li> <li>• Genuin vilje fra begge parter til å ville skape noe nytt</li> <li>• Innovasjonsmotiverte</li> <li>• God kommunikasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langt bedre enn snitt på mange variabler som handler om gjensidighet og respekt</li> <li>• Generelt over snitt på alle positive variabler</li> </ul>	Lavest mulig registrert nivå på barrierer, bortsett på «Hoarding»; ligger på nest laveste kvartil.
TIPS TIL CASET (FELLES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er litt uklart om det foreligger et fellesskap/felles identitet i case, eller om det er en «bestiller-utfører» relasjon. Bør avklares.</li> </ul>	Bedre forankring i flere miljøer, caset virker veldig personavhengig, både i kommunen og i sosialvirksomheten.	Fare for overføringsbarriere. Ulike virkelighetsoppfatninger i caset, maks. variasjon. Utypisk for undersøkelsen. Bør bruke mer tid sammen.
TIPS TIL CASET (FOR KOMMUNEN)	Bruke tid sammen med sosial-entreprenøren. Bygge opp en «vi-identitet» knyttet til casets sosiale utfordringer.	Forankring i flere deler av kommunen. Få med bredere deler av førstelinjetjenesten.	Forankring i hele kommunen. Bruke tid.
TIPS TIL CASET (SOSIALE VIRK- SOMHETEN)	Bruke tid sammen med sosial-entreprenøren. Bygge opp en «vi-identitet» knyttet til casets sosiale utfordringer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etterspørre et bredere kontaktfelt i kommunen</li> <li>• Virksomheten virker foreløpig svært avhengig av få enkeltpersoner; sårbar?</li> </ul>	Et veldig sterkt ressursfokus, kan føre til at problemer undervurderes.

Tabell 5 Oversikt over funn fra casestudie av case nr. 2 i Steinkjer (sammen med NOEN AS)

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

#### Generelt om samarbeidet:

- Der er en sterk vilje til at samarbeid og stor grad av gjensidighet og respekt. Caset scorer generelt over gjennomsnittet på mange positive variabler i surveyen.
- Det virker som om de to partene snakker mere hver for seg enn sammen, og det virker som om partnerne holder på med hvert sitt og tenker at samarbeidet kan bygge på parallell aktivitet, mer enn det vi i dette prosjektet kaller samskaping.

*«Når vi kommer til handling, så sitter vi og driver med våre egne butikker»  
(Deltaker i fokusintervjuet)*

#### Suksessfaktorer for samhandling:

- Brukerforankringen virker foreløpig ikke å være svært god, selv om entreprenørskapsinitiativet kommer fra en bruker-pårørende. Det er et sterkt ønske og fokus i caset om å gjøre mer her.
- Der er en stor innovasjonsvilje i caset – og en sterk opplevelse av å ha «noe på gang» som er veldig lovende – ingen proteksjonisme å spore («not invented here»).

#### Samskaping og samproduksjons barrierer:

- Der ser ut til å mangle forankring i flere deler av den kommunale organisasjon, dialog og samarbeide virker litt ad-hoc.

- Deler av kommunen virker litt forvirret og utrygg på egen rolle. De kan se ut som om de famler i leting etter måter å håndtere likeverdig samarbeid på<sup>3</sup>.
- Samarbeidet hviler på relativt få personer, både i Steinkjer kommune og hos NOEN AS. Samarbeidet er derfor sårbart. Samarbeidet kan med fordel forankres bredere, begge steder.
- Profesjonsinteresser/medarbeidere som representerer en annen (tidligere) inngang til demens som sosialpolitisk fagfelt, ga i fokusgruppeintervjuet delvis uttrykk for opplevelse av at eget arbeid ble devaluert av de nye ideene.

#### *Tips til case-samarbeidet:*

- Arbeide med å styrke dialogen og samarbeidet, trekke inn flere i samarbeidet, og arbeide for å skape oppslutning til visjonen om en bedre demensomsorg, hos flere.
- Involvere flere pårørende og frivillige i utviklingsarbeidet – bygge ut et bredere samskapsfelt.
- Involvere flere nivåer i den kommunale organisasjonen, skape oppslutning og eierskap blant medarbeidere i kommunen. Dette bør institusjonaliseres i nye strukturer, eventuelt nedbygging av avdelingsstrukturer.
- Fokuser på organisatorisk læring, ikke bare individuell læring i caset.
- Bringe hele den kommunale førstelinjetjeneste inn i prosessen.

#### *Kommunens rolle*

Kommunen ser ut til å henge fast i en bestiller-utfører modell med en rollefortolkning som forsterker slik modell. Det gir lite rom for liveverdig samskaping eller samproduksjon. Kommunen er oppdelt i sektorer og avdelinger, og med horisontale skiller mellom ulike nivåer som skaper vanskelige betingelser for en ny tverrfaglig håndtering av demensutfordringer (og andre wicked problems?). Det virker som om demensutfordringer vurderes ut fra ulike hjelpeinstansers faglige perspektiv, ikke ut fra pasienten/pårørendes perspektiv.

#### *Samarbeidet som læringsarena*

Der er godt fokus i caset på selve produktutviklingen og innovasjonen, men det kniper med forankring og organisatorisk læring som kan sette flere kunnskaper i spill i samarbeidet, og som kan bidra til organisatoriske forankring både i kommunen, hos den sosiale entreprenøren og i hele lokalsamfunnet.

#### *Opplevede utfordringer*

Mangelen på kontrakter og avtaleverk som regulerer en ny samarbeidsform mellom kommune og sosiale virksomheter ble stadig etterspurt. Det oppleves som en utfordring for å få fart i samarbeidet. Løsningen det arbeides med på demensområdet, utfordrer nok gjeldende regelverk – men etter vår vurdering utfordrer det vaner og rutiner i den kommunale hverdagen enda mer.

Det er blitt tydelig i den samlede informasjonsinngangen fra caset at det er nødvendig med en forankring av samarbeidet om løsningen fra NOEN AS i tjenesteområdets operative kjerne i

---

<sup>3</sup> Kommunen har flere ganger i løpet av projektet gitt uttrykk for at dette FoU-prosjektet nettopp må gi kommunen slike verktøy – noe vi tolker som et uttrykk for dette poenget.

kommunen. Det kan skje ved at de selv blir aktivt med i å utforme framtidig praksis. Forankring i kommunens toppledelse, politisk og administrativt, er viktig – nedenfra og oppover. Pålegg ovenfra og ned, virker sannsynligvis ikke like innovasjonsstimulerende. Fra NOEN AS side var det tydelig at de fant det krevende å oppleve flere stemmer fra samme kommune. På den ene siden møter de stor velvilje, nysgjerrighet og svært positive signaler om kommunens deltakelse i utprøving/implementering av deres løsning, på den annen side opplever de at kommunen i realiteten ikke er én samarbeidspartner men flere, og at de som skal anvende innovasjonen i tjenesteapparatet ikke virker like begeistret eller forberedt på dette.

### *Forankring*

Det var relativt svak forankring og involvering av førstelinjetjenesten i kommunen, utenom de få involverte personene i caset. Det var virket som om det var noe sprikende forståelse av formålet med samarbeidet, og det var usikkerhet knyttet til roller og hvordan samarbeidet egentlig skulle organiseres. Særlig gjaldt det i kommunen. Innovasjonsløsningen fra NOEN AS er administrativt forankret hos rådmannen og i én fagavdeling. Det er ikke forankret i fagavdeling som opererer på samme tjenestenivå som det løsningen fra NOEN AS så ut til å forutsette å spille en rolle overfor. Caset viste et tydelig eksempel på at utfordring er i velferdssamfunnet defineres ulikt, avhengig av hvilket fag, profesjon og interesse det ses ut fra.

## **JodaCare AS og Trondheim kommune**

JodaCare AS er en sosial entreprenør som utvikler og tilbyr en digital løsning for effektiv kommunikasjon mellom helsepersonell og pårørende til hjemmeboende personer som selv ikke er i stand til å gjøre seg forstått effektivt om egne opplevelser og behov. JodaCare AS leverer programvare som gir brukerne mulighet til å koble til og bruke skybaserte funksjoner. De tilbyr software og opplæring til kommuner/hjemmebasert omsorg slik at hjemmetjenesten, ansatte i omsorgsboliger og andre i den kommunale primærtjenesten, *sammen* med pårørende, får tilgang til samme kommunikasjonsplattform hvor informasjon kan deles effektivt. Trondheim kommune var i ferd med å inngå avtale med uttesting av løsningen under vår studie. Det var etablert et privat-offentlig samarbeid med mål om å skape bedre samhandling mellom helsepersonell og pårørende.

I fokusgruppen deltok fem kommunalt ansatte, både ledere fra rådmannsfunksjonen, sosialavdelingen og to operative hjemmehjelpere, i tillegg til to deltakere fra JodaCare AS.

### *Samarbeidet*

Caset baserer seg på en digital kommunikasjonsløsning som både kommuneledelsen og kommunens førstelinjetjeneste hadde stor tro på. Tjenesten som er utviklet fra et bruker/pårørendeperspektiv har stor innovasjonshøyde.

På likemannslæringsverkstedet ble følgende overblikk over partnerskapet og samarbeide utarbeidet. Overblikket er basert på resultatet av surveyen som prosjektet gjennomførte,

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort sett felles virkelighetsoppfatning kommune / sosial virksomhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Score nært gjennomsnitt</li> <li>• Kun et område som peker seg ut som spesielt utfordrende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavest mulig registrert nivå på barrierer, bortsett på «Hoarding»; ligger på nest laveste kvartil.</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FELLES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Stor spredning i hvor tett man rapporterer at kontakten er (formell og uformell)</li> <li>• Ikke stor enighet innad i kommunen/den sosiale virksomheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Utviklingstakt/tempo/forventninger</li> <li>• Manglende myndighet hos hver enkelt deltaker i beslutningsprosesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>• Caset som helhet scorer noe bedre på de to første barrierene, og litt svakere på de to siste (sammenliknet med de andre casene)</li> <li>• Kompetansesøk og overføring av taus kunnskap oppleves som utfordrende</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FOR KOMMUNEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobb systematisk med samskappingsbarrierer, spesielt «not invented here» og «hamstringsbarrieren» (begge motivasjonsbaserte)</li> </ul>
TIPS TIL CASET (SOSIALE VIRKSOMHETEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobb systematisk med samskappingsbarrierer, spesielt «søk» og «overføringsbarrieren» (begge ferdighetsbaserte)</li> </ul>

Tabell 6. Oversikt over funn fra casestudien i Trondheim kommune

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

#### Generelt om samarbeidet

- De samarbeidende partnerne har et godt utgangspunkt i noe som virker til å være en veldig sammenfallende virkelighetsoppfatning.
- Der er uenighet om hvor tett dialog og samarbeide egentlig er, kanskje på grunn av ulike behov og forventninger.

#### Suksessfaktorer for samhandling

- Forholdsvis gode score på surveyen, høy tilfredshet med hverandre. Høy tillit.
- Noen nøkkelaktører mangler beslutningsmyndighet i samarbeidet, og det kan være en utfordring for å få fremdrift. God samsnakking – godt samarbeid?

#### Samskaping og samproduksjons barrierer

- Det kan være utfordrende å overføre kunnskap og anerkjenne forskjellige kunnskap, særlig den som ikke er «profesjonell», sett med kommunale formalfaglige briller.
- Det kan se ut som om det finnes noen kulturelle/holdningsmessige barrierer og mostand internt i kommunen.

### *Tips til case-samarbeidet:*

- Barrierer mot likeverdig samskaping og samproduksjon bør løftes opp og gjøres åpent kjent for diskusjon og håndtering.
- Det er nødvendig å se at samskaping og samproduksjon krever andre verdier og roller enn tradisjonelt samarbeid, komme ut av bestiller-utfører relasjoner
- Der er behov for å arbeide med forventningsavklaringer både internt i organisasjonene og åpent mellom dem.
- Det vil kunne virke tillitsbyggende og case-utviklende om partnerne har enda nærere, hyppigere og åpnere dialog/kontakt.

### *Kommunens rolle*

Kommunen spiller primært rollen som bestiller. Kommune har få rutiner, prosedyrer, eller kulturelle kjennetegn som støtter varige, likeverdige samarbeid om ideutvikling, implementering og evaluering av nye velferdsløsninger. Det virker som om kommunen må vende seg til noen nye roller.

### *Samarbeid som læring*

Interne flaskehalser i kommunen oppleves mer reelle og vanskeligere enn flaskehalser mellom kommunen og den sosiale virksomheten. Kommunikasjonen mellom JodaCare AS og kommunen virker til å foregå på et tillitsfullt men litt usystematisk, ikke-standardisert måte. Det virket som om det var en del usikkerhet om hvordan forholdet/relasjonen mellom den sosiale entreprenøren og kommunen skulle håndteres – om de skulle finne en form innenfor det gjeldende regelverket, som de begge latet til å mene var innovasjonshemmende, eller om de skulle/måtte utvikle (eller finne) nye modeller og utvikle helt ny praksis. Deltakelse i FoU-prosjektet så ut til å være sterkt begrunnet i dette – et ønske om å få nye operative verktøy; avtaleformularer, maler etc.

### *Opplevede utfordringer.*

Enkelte formelle/strukturelle barrierer ble identifisert i fokusgruppen. Også tekniske utfordringer ble identifisert. Den nye digitale innovasjonen som JodaCare leverer, lot seg f.eks. ikke kombinere med den software-løsningen kommunen bruker i den hjemmebaserte omsorgen de har i dag. Vi erfarte flere steder, også der det sosiale entreprenørskapet ikke primært var knyttet til digital nyskaping, at store organisasjoner ofte har IT-løsninger som fungerer konserverende mot nyskaping.

I fokusgruppeintervjuet handlet det mye om utfordringer med implementering av tjenesten, både i forhold til tekniske, personellmessige og organisatoriske utfordringer. Løsningen krevde at kommunes førstelinjetjeneste endret praksis. Også *tid* ble identifisert i caset som et stort hinder mot utvikling.

*«Er det ikke snart nok prosjektet? Vi greier snart ikke å holde oversikt over alle sammen!»*

*«Vi har så mye å gjøre fra før»*

*(To kommunalt ansatte i fokusgruppe)*

Det ble, etter vår vurdering, gitt troverdige uttrykk for at det er stor vilje til endring, fornyelse og løsninger hos begge partnerne, men barrierene var for mange til at de opplevde å få det skikkelig til. Vi hørte flere hjertesukk i retning av at vilje til endring og ønsker om fornyelse er stor, men at systemene i det daglige arbeidet, forhindrer det.

*Forankring.*

Prosjektet virker godt forankret og tett knyttet til både kommuneledelsen, fagledelsen i den aktuelle sektoren, og den operative førstelinjetjenesten der. Men også i dette caset mangler nøkkelaktører beslutningsmyndighet. Dette var det imidlertid i ferd med å bli tatt tak i. Vi hørte fra kommuneledelsen at et planverk var på vei oppover i beslutningsstrukturen, med åpning for at det kunne bli tatt initiativ for en «infrastruktur for innovasjon», som blant annet skal handle om en mer helhetlig og tverrfaglig økonomistruktur i kommunen.

### **Safe group as & Tranøy kommune**

Samarbeidet på Senja, i Tranøy kommune, i Troms fylke, begynte med en konvensjonell utlysning om et byggeoppdrag hvor kommunen skulle være byggherre for bygging av flyktningeboliger. Kun ett tilbud kom inn, fra et lite firma, drevet av en spanjol med mangeårig erfaring fra finans og eiendom i London. Det utviklet seg raskt et tett samarbeid mellom bygningsentreprenøren og kommunen, det resulterte i videreutvikling av Safegroup - et eiendoms- og utbyggingsfirma selskap med sosiale målsettinger. Safe Group bygde og drev boliger for flyktninger og vanskeligstilte, og de etablerte også et rengjøringsfirma som sysselsatte flyktninger, første og fremst knyttet til drift av Safe Groups egne prosjekter. Virksomhetene er nå skalert ut til flere omliggende kommuner og Safe Group driver sosial og økonomisk boligutvikling regionalt (i Midt-Troms). Hovedaktivitet er bygging av utleieboliger til vanskeligstilte, og videre forvaltning av dem. Arbeidet skjøttes sammen med vertskapskommuner hvert sted. Husbanken og lokale entreprenører i bygg og anleggsbransjen er også med i prosjektene. Tranøy-prosjektet ble imidlertid nedskalert etter noen år, så videre utvikling av den sosiale forretningsideen foregår nå hovedsakelig andre steder ved at Safegroup tilbyr boliger, ofte knyttet til generering av arbeidsplasser tilpasset utdanningsnivå og type, samt ferdigheter hos innflytterne individuelt. Hovedsamarbeidspartnere hvert sted varierer, men fast er alltid den lokale kommunen. Husbanken er også involvert som fast samarbeidspartner, og deretter varierende type og antall lokale private virksomheter.

I fokusgruppen deltok leder og gründer av Safegroup, tre kommunale ledere, og en politiker fra Tranøy kommune.

*Samarbeidet*

Relasjonen mellom Safe group og Tranøy kommune kom i stand gjennom en ordinær anbudsutlysning for bygging av tilflytterboliger for 10 år siden. Både Safe Group A/S og kommunen hadde et felles mål om å utvikle lokalsamfunnet og en de fant hverandre i en felles forståelse om at tilgangen til bolig og arbeid er avgjørende for tilflytting og vekst. Det ble etablert et temmelig ordinært offentlig-privat-samarbeid med bygging av 20 + 16 leiligheter. Bygging av tilflytterboliger førte så til knoppskyting med etablering av et rengjøringsfirma. Etter hvert utviklet det seg flere

ideer; nye tjenester for tilflytterne, de fleste flyktninger, der kommunen har vært aktive i å legge til rette for initiativ fra sivilsamfunnet. Det har vært åpne markedsdager og andre initiativ i det sivile samfunn, med frivillige organisasjoner tett knyttet til initiativene. I dette arbeidet har ikke Safe Group spilt noen merkbar rolle.

Det framkom synspunkter og erfaringer fra deltakerne i fokusintervjuet om at det etablerte arbeidslivet på små steder som Tranøy/Senja, i liten grad har overskudd og evne til å absorbere tilflyttere/innvandrere. Det må derfor skapes nye virksomheter, basert på latent etterspørsel og behov som det etablerte arbeidsmarkedet ikke har «antennene» for å identifisere eller interessere seg for. Kommuneledelsen la stor vekt på at Safegroup hadde kommet med som en «outsider» med innovasjonsideer. Det ble lagt stor vekt på at firmaet ble ledet av en som så lokalsamfunnet med nye øyne.

På likemannslæringsseminaret ble følgende overblikk over partnerskapet og samarbeide utarbeidet. Overblikket er basert på resultatet av surveyen som prosjektet gjennomførte,

	DEL 1 SAMARBEID MELLOM KOMMUNE OG SOSIAL VIRKSOMHET	DEL 2 SUKSESSFaktorER FOR SAMSKAPINGS- PROSJEKTER	DEL 3 SAMSKAPINGS- BARRIERER
HVA CASE- PARTNERNE KAN VÆRE STOLTE AV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stort sett felles virkelighetsoppfatning kommune / sosial virksomhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Score nær gjennomsnitt</li> <li>Kun et område som peker seg ut som spesielt utfordrende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavest mulig registrert nivå på barrierer, bortsett på «Hoarding»; ligger på nest laveste kvartil.</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FELLES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>Stor spredning i hvor tett man rapporterer at kontakten er (formell og uformell)</li> <li>Ikke stor enighet innad i kommunen/den sosiale virksomheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>Utviklingstakt/tempo/forventninger</li> <li>Manglende myndighet hos hver enkelt deltaker i beslutningsprosesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generelle tips fra felles gjennomgang</li> <li>Caset som helhet scorer noe bedre på de to første barrierene, og litt svakere på de to siste (sammenliknet med de andre casene)</li> <li>Kompetansesøk og overføring av taus kunnskap oppleves som utfordrende</li> </ul>
TIPS TIL CASET (FOR KOMMUNEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jobb systematisk med samskappingsbarrierer, spesielt «not invented here» og «hamstringsbarrieren» (begge motivasjonsbaserte)</li> </ul>
TIPS TIL CASET (SOSIALE VIRKSOMHETEN)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruk resultatene fra undersøkelsen til egen refleksjon rundt hva som fungerer godt og mindre bra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jobb systematisk med samskappingsbarrierer, spesielt «søk» og «overføringsbarrieren» (begge ferdighetsbaserte)</li> </ul>

Tabell 7. Oversikt over funn fra casestudien i Tranøy kommune.

Noen hovedpunkter fra oversikten kommenteres nedenfor, basert på en kombinasjon fra analysens samlede informasjonskilder og metoder.

#### Generelt om samarbeidet

- Ikke så innovative- men ganske tradisjonelle målsetninger i begynnelsen av samarbeidet som gradvis utviklet en innovativ praksis, uten at det var nedfelt noe sted.
- Gjensidig respekt og glede ved å utvikle/oppdage noe sammen.
- Bevisst kommunikasjon utad, bred positiv omtale av samarbeidet skapte stolthet og goodwill i landsdelen.



- Nye roller ble ikke vedtatt, de utviklet seg over tid.
- En svært liten kommuneadministrasjon med en kommuneledelse tett på praksisfeltet. «Smådriftsfordeler» (Kobro mfl. 2015 – Suksessrike distriktskommuner).

#### *Suksessfaktorer for samhandling*

- Samarbeidet er godt forankret personlig hos ledelsen i kommunen som så gode resultater av samarbeidet.
- Suksess ble målt; flyktninger i bolig / flyktninger i jobb.
- Liten kommune/få mennesker bringer målgruppens personlige erfaringer tett på beslutningstakere og prosjektutviklere.

*«Du må ikke kalle meg for flyktning lenger nå – jeg er ferdig flyktet!» (Innflytter i Tranøy kommune, fra Somalia – i samtale med kommunens rådmann, gjengitt i fokusgruppe.)*

#### *Samskaping og samproduksjons barrierer:*

- Et hinder for samhandlingen og sosial verdiskaping er at målgruppen er vanskelig å involvere i utviklingen av løsningsdesign og gjennomføring. Vanskelig med *co-creation*; språk- og kultur barrierer.
- Til tross for at kommunen har bare litt over 1 500 innbyggere, er den delt i to markante bygdesentra som det er vanskelig å skape reell samhandling på tvers av – en geografisk barriere.

#### *Tips til case-samarbeidet:*

- Caset er et case som ligger tilbake i tid; ca. 10 år - liten/ingen aktivitet i dag.
- Bruke læring fra Safegroup caset til å spille en ny rolle som kommune i andre sosial-innovasjonsområder.
- Utnytte den høye goodwillen som ble oppnådd i landsdelen til å posisjonere seg i forhold til regionale og nasjonale utviklingsprogram. Være en «ekspert» i nye roller, samskaping, i det minste i *co-creation*/tynn samskaping.

#### *Kommunens rolle*

Kommunen utviklet seg raskt fra en konvensjonell «bestiller», mot en mere proaktiv samskaper – men ser i dag ut til å ha falt litt tilbake i gamle folder.

#### *Samarbeidet som læringsarena*

Samarbeidet virket å ha vært veldig personlig orientert. Noen få personer oppdaget nærmest tilfeldig at nye arbeidsformer hadde innovasjonshøyde. Personene evnet å fange anledningen i lufta, og

utnytte den – så lenge betingelsene var gunstig (stor tilflytning av flyktninger, gode IMDI-betingelser, etc.). Vi er usikre på om læringen er blitt gjort til organisatorisk læring, eller om den fortsatt i stor grad er personlig.

#### *Opplevede utfordringer*

Hele case-temaet bygget på forutsetninger som forsvant; det er naturligvis krevende å forholde seg til sosiale behov som mer eller mindre forsvinner.

Det er krevende å utvikle likeverdige forhold i en relasjon som først har vært preget av en bestiller-utfører logikk.

Et moment som kom opp i fokusintervjuet var tilflytternes kompetanse. Det var enighet i gruppa om at slike ressurser i for liten grad brukes til samfunnsbygging lokalt. Det var ellers vårt inntrykk at caset i Tranøy for noen år siden var et eksempel på sosial innovasjon gjennom en viss samproduksjon, men at dette samarbeidet nå var svært beskjedent. Gruppeintervjuet ble derfor dominert av tilbakeskuende betraktninger på et prosjektsamarbeid som lå noe tid tilbake.

#### *Forankring*

Samarbeidet virket godt forankret i kommunen, den gang det var operativt. Mer personlig hos enkeltmennesker i lederposisjoner kanskje, enn formelt i planverk og strategier. Det var vårt inntrykk. Det virket godt forankret med god og positiv oppbakking i Husbanken og hos regionale myndigheter. Noe overraskende var det sprikende forankring i lokalbefolkningen, sannsynligvis på grunn av grupperinger i to bygdesentra. Enkelte ildsjeler hadde tatt et stort ansvar. Et positivt trekk, men sårbar forankring.

## **INSP! - en dansk modellcase<sup>4</sup>**

Presentasjonen og analysen av den danske modellcase anvendes til at perspektiver og informere de norske cases. INSP! og Roskilde kommune deltok ikke i surveyen, hvorfor presentation og analyse følger en anden struktur og bygger på både allerede eksisterende vitenskapelig litteratur om INSP! og vårt fokusgruppeintervju (Nielsen, 2016; Andersen & Espersen, 2017, a, b & c; Sievers, 2016). I fokusgruppeintervju deltok både medarbeidere, ledere og frivillige fra INSP! – og medarbeidere og ledere og tidligere brukere av sosial-psykiatrien (nå frivillig i INSP!) fra sosial-psykiatrien i Roskilde kommune.

INSP! er kort for «*Inspiratorium*» og kan beskrives som en ny form for innbyggerdrevet forsamlingskultur- og start-up hus med ambisjon om å fremme aktiv deltagelse i samfunnslivet, særlig for eldre barn og ungdom. INSP! handler om, hvordan et lokalsamfunn gjøres rikere ved å få mennesker til at *komme ut*, mennesker til at *være sammen*, mennesker til at *lære sammen*, mennesker til at *arbeide sammen*, mennesker til at *skape selv* sammen og mennesker til at *finne en vei* videre gjennom større nettverk.

---

<sup>4</sup> Teksten under dette avsnittet er skrevet på dansk med noe norske innstill og kommentarer, med noe automatiske rettefunksjoner i bruk, er vi redd dette kapittelet er har fått et språk som ligger et sted i mellom de to nasjonenes normerte skriftspråk.

INSP! arbeider med sosial inkludering, sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. Det skjer ved at utforske hvordan et mix av mennesker og samarbeidspartnere kan bringes sammen og skape nye aktiviteter, som både er sosiale, kulturelle og næringsmessige, og hvordan dette kan bidra til at løse lokalsamfunnets utfordringer og forløse dets potensialer. Der arbeides med et nyt syn på menneskelige ressurser, nye deltagelses-, samarbeids-, organisasjons- og ledelsesformer, nye måter at bruke rom på og nye læringsformer. Det arbeides med en bred forståelse av verdi og verdiskaping, med utvikling av nye forretningsmodeller, som understøtter at aktivitetene kan utvikle seg som dele av en samlet bæredyktig sosial virksomhet.

INSP! kan også beskrives som en *fremtidens velferdsmodell*, et flow factory for sosial capacity building – et impact hub, en inkluderings og innovasjonsplattform. Den ukentlige bemannede åpningstid er på minst 50 timer i hverdager. Mange deltagere, både borgere, frivillige og medarbeidere, har nøkler og bruker fasilitetene fritt, eller huset er booket til private arrangementer. I praksis er der liv nesten døgnet rundt og hele uken. I åpningstiden er der alltid en eller flere verter som tar imot. Vertene er et mix av medarbeidere og frivillige. Skjønnsmessig bruker i gjennomsnitt 1.000 mennesker INSP! hver uke.

INSP! drives av *Foreningen INSP!* som er en sosial virksomhet. Foreningen teller godt 330 medlemmer, både enkeltpersoner, familier, virksomheter og andre foreninger. Medlemskap er primært et støttemedlemskap. INSP! beskjeftiger 11 medarbeidere, svarende til 8,5 fulltidsansatte og 10 unge i fritidsjobb. Den første medarbeider med brukerbakgrunn fra INSP! blev ansatt primo 2015. Faglig er det et spenn i medarbeiderstaben fra håndverk, sykepleie, kost og ernæring, språk og kommunikasjon, pedagogikk, performance design, HR, jura og offentlig forvaltning. Som arbeidsplass adskiller INSP! seg fra mange andre ved at medarbeidere arbeider tett sammen med både brukere, frivillige, arbeidsledige i kvalifiseringsløp, studenter, partnere mv. Mere end 200 frivillige er engasjerte på fast basis. 20 frivillige har deres faste, nesten daglige gang i huset og inngår i rutiner side om side med medarbeidere. Det er et karakteristisk trekk, at mange ikke definerer seg som frivillige, men sier at de «går til INSP!».

INSP! har lokalt mere end 100 samarbeidspartnere på tvers av sektorene. Som sivilsamfunnsaktør er foreningen født med naturlig nære relasjoner til øvrige sosiale og kulturelle foreninger. Der er etablerte samarbeidsrelasjoner til stort sett alle forvaltningsområder i Roskilde Kommune, både sentralt og desentralt på institusjonsnivå, f.eks. skoler, botilbud mv. Overfor privat sektor er samarbeidet primært knyttet til konkrete virksomheter, spesielt knyttet til yrkesrelaterte aktiviteter. Det ses en sterkt stigende interesse for at medvirke aktivt til forretningsutvikling av plattformen. Tilsvarende i forhold til utdannelsesinstitusjoner, hvor især de mellomlange videregående utdannelser er blitt tette samarbeidspartnere.

Basisøkonomien består av en grunnbevilling fra Roskilde kommune. Øvrige inntekter kommer fra medlemskontingenter, salg av ytelser til kommunen, egne inntekter fra salg av mat og andre produkter, salg av service og utleie av lokaler. Mange av utviklingsaktivitetene får støtte fra private fond, etc. som det er noe mere av i Danmark end i Norge.

## **Konkrete aktiviteter**

INSP! rommer en rekke aktiviteter: læring, empowerment, gründerskap, kultur, mad, musikk, medborgerskap – som på mange måter adskiller seg fra tradisjonelle kulturhus, steder at være, og etablerermiljøer. INSP! har på en kort årrekke vokst betraktelig, har utviklet en variert portefølje med arbeidsintegrasjon og kreativ start-up hjelp til unge ledige, inkludering av unge sårbare fra sosial-psykiatrien, arbeidsopplæring med mad og kjøkkentjeneste for kvinner med annen etnisk bakgrunn, et såkalt «fokuspunkt» for lokale innbyggere med interesse for musikk, felles bespisning og sosiale arrangementer, lyd og musikkproduksjon: «INSP! Sound» for lokale unge, filmverkstedet for unge, og bevegelsesrommet «Roskilde Strength Club» for en bred gruppe av lokale innbyggere. Veksten har vært drevet av en høy deltagerinvolvering og mange partnerskap, av sosial innovasjon og organisk utvikling. Det matcher dermed de kriterier som Leadbeater i sin tid fremhever for sosialt entreprenørskap (Leadbeater, 1997): Det er drevet av en dynamisk sosial entreprenør som evner å skape en fleksibel flat organisasjon med en kreativ og åpen kultur – i et sterkt samarbeide med en stor gruppe av medlemmer – i en åpen dynamisk og tverrfaglig relasjon til borgere, partnere og bidragsytere. Det stiller krav om at kunne vokse og utvikle seg i særlige sykluser med en akkumulasjon av sosial og human kapital, med nettverksutvidelser (Leadbeater 1997, 48ff).

Men samtidig lever INSP! også med de utfordringer og problemer som sosiale virksomheter står overfor. Ansatte og frivillige har et stort engasjement og de identifiserer seg med de sosiale verdier, fellesskap og skapertrang (Svensson 2014; Andersen 2015; Andersen og Hulgård 2010; Amin 2009). Men samtidig er INSP! også preget av ambivalens overfor den dobbelte bunnlinje med utfordringer mellom vekst, salg og forretning. Dette kan utfordre de sosiale verdier og inkludering av sårbare innbyggere. Disse problemer svarer til hva vi kan finne i forskningslitteraturen – og er altså uttrykk for generelle utfordringer i feltet. Der er også en mangel og et underskudd av tilstrekkelige organisatoriske, økonomiske og ledelsesmessige støttestrukturer som kan sikre fortsatt konsolidering (Andersen og Hulgård, 2010; Seelos & Mair, 2012; Diochon & Anderson 2010).

### **Samproduksjon og samskaping i sosial-psykiatrien**

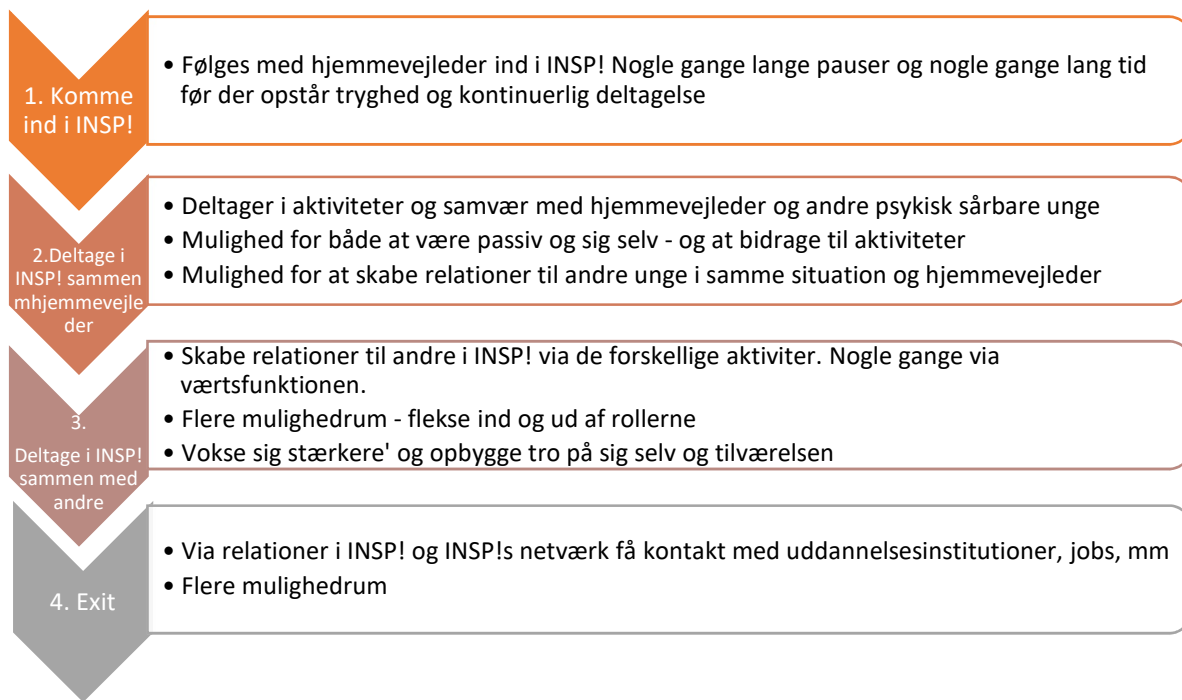
INSP! består av deltager-grupper av psykisk sårbare unge, som er underlagt kommunal hjemmeveiledertjeneste i sosial-psykiatrien i Roskilde kommune. De unge inviteres typisk inn i INSP! av en hjemmeveileder fra *Center for social-psykiatri* i kommunen. Noen ganger kan det ta lang tid at bli en kontinuerlig og trygg bruker av huset, og ofte er der lange pauser imellom de første besøk sammen med hjemmeveilederen, de neste besøk, og den kontinuerlige deltagelse i huset. For de psykisk sårbare deltagere kan det være svært at tre inn i INSP!'s litt kaotiske rom med mange aktiviteter og mennesker. De kommunale medarbeidere motiverer, følger og bygger opp tillitsfulle relasjoner til de unge, noen ganger over lang tid.

De unge psykisk sårbare deltagere, der deltager kontinuerlig i INSP!, forteller, at de især har vært motiverte av at være en del av et nettverk og være en del av ikke-betalte relasjoner, hvor man kan være seg selv og ikke sin diagnose. INSP! bliver brukt av mange forskjellige mennesker, og de unge psykisk sårbare forteller om en opplevelse av, at bli aksepterte som dem de er, at det opplever seg betydningsfulde, at INSP! er et «autentisk fellesskap» der ikke kun er for psykisk syke. INSP! er et kultur- og aktivitetshus for alle, og det er vesentlig for de unge at de selv kan bestemme hva de vil delta i. De føler seg ikke presset av handle- og utviklingsplaner, men opplever at de kan delta som de selv ønsker.

Både de unge psykisk sårbare deltagere og de kommunale medarbeidere i sosial-psykiatrien beskriver INSP! som en trygg base, hvor man kan bidra til aktiviteter og samvær når man er frisk og blive støttet av de kommunale medarbeidere eller andre deltagere når man har det dårlig. INSP! er på den ene side en trygg base med faglig støtte og mulighet for skjermede aktiviteter med en sterk avgrensende sosial kapital når man har det dårlig, og er ellers en organisasjon hvor man gjennom relasjoner kan bidra og bygge opp egne ferdigheter og kompetanse, og oppleve at det er bruk for en. De unge gjennomgår en personlig utvikling hvor de «vokser seg sterke», og det er vesentlig for de unge at det foregår i deres eget tempo. Flere av de unge beskriver INSP! som en vei ut av ensomhet og isolasjon, der har vært forbundet med den psykiske sårbarhet. De unge forteller også at alle deltagere i INSP! bliver bedt om at bidra med at hente brenne, feie i gården eller lignende oppgaver – men at det ikke er et krav at man deltar med slikt. Det er frivillig å delta. Man kan ta de roller man selv ønsker og har overskudd til, og oppleve seg verdifull både når man bidrar og når man har bruk for at hygge seg med å drikke kaffe, spise og «hænge» med medarbeiderne i sosial-psykiatrien eller andre unge. De unge forteller at fellesskapet i INSP! gradvis stiller krav til dem, og at de derved «vokser seg sterkere» gjennom relasjoner og utfordringer som de kan inngå i, i deres eget tempo. Derved utvikler de tro på seg selv og tilværelsen.

De kommunale medarbeidere bekrefter i intervju, at de unge deltar i INSP! i sit eget tempo, og at medarbeidernes oppgave består i at støtte opp om de unge etter behov. De unge lærer langsomt å ta stilling til tingene, med støtte fra andre i huset og medarbeiderne fra sosial-psykiatrien. Relasjonene for de unge utvikles fra at de unge starter med at have en relasjon til den kommunale hjemmeveileder, så bygger de opp gradvis relasjoner til andre psykisk sårbare, og til vertene i INSP!, som har en særlig rolle som brobygger til andre aktiviteter og relasjoner. Både vertene og de kommunale medarbeidere arbeider således med at *fasilitere* relasjoner omkring de unge. Til sist kan de unge inngå i relasjoner med andre deltagere i INSP! De kommunale medarbeidere forteller i intervju at slik utvikling kan ta flere år, og utvikler seg forskjellig fra person til person.

### **Utviklingen av psykisk sårbare deltageres relasjoner og deltagelse i INSP!**



Figur 3. Modell for langvarig sosial innovativ samproduksjon ved INSP!

Samarbeidet mellom den kommunale sosial-psykiatri, INSP!, unge fra sosial-psykiatrien og øvrige deltagere av INSP!, tager form av en langvarig sosial innovativ samproduksjon. De samarbeidende partnere samarbeider likeverdig i hverdagen og transformerer deres roller i forhold til hverandre. De kommunale medarbeidere og de unge sårbare fra sosial-psykiatrien har brukt huset kontinuerlig siden 2012 og samarbeidet utfolder seg i flere nivåer, der gjensidig påvirker og påvirkes av hverandre. På mikronivåa samarbeider kommunale medarbeidere, medarbeidere i INSP!, øvrige deltagere og borgere, og psykisk sårbare unge i og omkring husets mange aktiviteter. På organisatorisk nivå er det etablert *en partnerskapsramme* mellom INSP! og flere deler av den kommunale ledelse, som samler inn data til løpende læring, som drøfter utfordringer og muligheter og etablerer sammenhenger til andre kommunale eller sivile aktiviteter i lokalområdet. Partnerskapsrammen er en form for *organisatorisk samproduksjon*, for sam-ledelse og samstyring. Samarbeidet mellom INSP! og den kommunale sosial-psykiatri tager form av to plattformer; den kommunale og den sivile, der helt konkret overlapper hverandre i synergi. På mikronivå i hverdagen (samproduksjon) bruker de kommunale medarbeidere deres faglighet *sammen med* – i stedet for *til* – de sårbare unge og andre deltagere. Det betyder at de utvider forståelsen av faglig ekspertise og sin egen rolle til at være én aktør blant flere.

I praksis betyder det, at de beveger seg fra ensartede til mangeartede arbeidsfunksjoner og kompetanser – fra eneansvarlige autoriteter til samproduksjon og delt ansvar, og fra at «arbeide for» til å «arbeide med». Her står oppbygningen av den relasjonelle kapasitet hos de profesjonelle sentralt – som en ny vesentlig kompetanse der utfordrer den dominerende rolle. I praksis er grensedragningen mellom de forskjellige aktører i INSP! diffus, og de kommunale medarbeidere inngår i INSP! *på likefot med de andre deltagere*. De kommunale medarbeidere uttrykker i gruppe-intervju, at de er en del av INSP! fremfor en funksjon av kommunen, og at dette i høyere grad bringer deres personlige kompetanser i spill. Etter et stykke tid i INSP opplever en medarbeider det slik:

*Og lige pludselig følte jeg også, at nu var jeg en del av INSP!, nu var jeg ikke sosial-psykiatrien der mødte ind. Så når jeg presenterer mig i dag, som ungevejleder, når jeg er her. Så siger jeg jo ikke, at jeg er ungevejleder. Jeg siger, at jeg er en del av INSP! og jeg møder ind her om onsdagen, og er en del av det her køkken. Og det vil sige, at de unge ved jo godt, at de godt kan blive sendt ind til mig, - snak lige med hende, hvis der er et eller andet. Men jeg er her ikke, jeg fremstår ikke som en medarbejder, men som en del av huset, på lige fod med de andre og værterne. Og det vil sige, at de unge der møder ind, de har ikke følelsen af, at de skal passe ind i en kommunal ramme. Det kan godt være, at de snakker med mig som kommunal medarbejder. Men hvis de er uenige med mig, er det ikke ensbetydende med at de ikke kan være her. Det er ikke mig der har magt til at gøre alt muligt. Jeg er bare en del av huset. Og det synes jeg faktisk, at det er rigtigt rart. (En Insp! medarbejder).*

I takt med at de unge psykisk sårbare får det bedre, opphører den kommunale en-til-en oppfølgingen. Men de kommunale medarbeidere er fortsatt på INSP! og kan fungere som en form for ettervern for de unge. De kommunale medarbeidere forteller at de også fungerer som «for-vern» for unge, der er i risiko for at få det dårligt. INSP! brukes av mange andre unge, gymnasielever med flere, og de kommunale medarbeidere forteller i intervju at de «spotter» de unge som er i risiko for at blive psykisk sårbare, og kan støtte dem før de får behov for faglig kommunal støtte.

Det fremgår av vårt gruppeintervju at samarbeidet mellom Roskilde kommunes sosial-psykiatri og INSP!, der utfoldes på flere nivåer og i flere formater, hviler på følgende avgjørende erfaringer:

- Det tager lang tid å bygge opp gode relasjoner og kjennskap som gjør det mulig at samarbeide i hverdagen. Det er nødvendig at løpende opprettholde og vedlikeholde gode relasjoner og dialog. Utskiftning av nøkkelpersoner gjør samarbeidet sårbart og krever ekstra oppmerksomhet. Og det betyr at der jevnlig i et samproduserende (co-production) samarbeid som dette, skal holdes fellesmøter og sikres en felles ajourføring, kommunikasjon og drøftelse med alle partnere. Heri inkluderes også brukerne, og de unge selv.
- Oppbygning av en partnerskapsramme på ledelsesnivå med økonomi og felles målsetninger skaper på den ene side forutsetninger for- (og ramme om-) at kunne videreutvikle samarbeidet i hverdagen, og løpende drøfte utfordringer og muligheter. På den anden side rommer det risiko for at begrense den konkrete responsivitet overfor deltagerens ønsker og behov. Det er derfor vesentlig at rammen er bred og fleksibel, og at den skaper rom for læring og løpende endringer av avtaler og rammer underveis – at alle deltakergrupper deltager i møder om overordnede rammer og avtaler.
- Diffuse grensdragninger mellom deltagerne skaper på den ene side muligheter for at de unge psykisk sårbare kan skifte mellom posisjoner – mellom sårbar ung som har bruk for faglig støtte, til likeverdige relasjoner med andre unge; støtte fra andre likesinnede unge, vennskap og aktiviteter med andre unge mm. Dermed kan de utvikles personlig. På den anden side kan det være vanskelig at navigere for de forskjellige deltagere, og vite når man kan stille krav om løpende refleksjon, dialog og fokus på læring.
- Der skjer en gjensidig utveksling av viden og ressurser mellom de forskjellige deltagende aktører, der skapes nye mulighetsrom. Det er erfaringen at de brobyggende relasjoner må fasiliteres og understøttes aktivt av både de kommunale medarbeidere og verter i INSP! Det

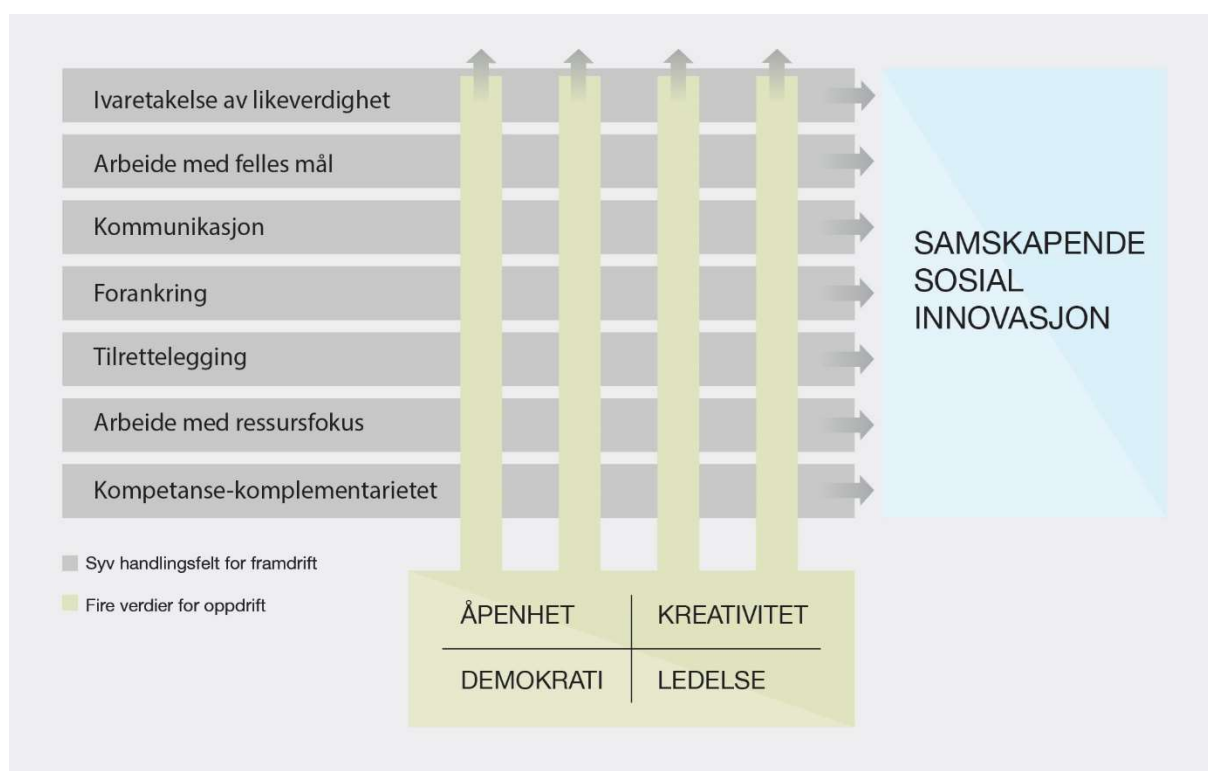
er nødvendig at arbeide med tverrgående strukturer, både på organisatorisk nivå (partnerskapsramme og konkret overlapp i hverdagen med felles praksis i INSP!s bygninger), og på innbyggernivå (vertsfunksjoner og kommunale medarbeidere som bygger bro). Det er også nødvendig med links til det politiske nivået i kommunen og den øverste administrative ledelse, som må informeres for å få deres aktive lederoppbacking.

- Det er viktig at arbeide med en balanse i deltakergruppene således at forskjellige grupper av unge deltager i INSP! – i en god læringspraksis. Der skal ikke være en overvækt av unge med særlige behov, men derimot et mix av deltagere som muliggjør inkludering og fellesskap på tvers av forskjellige deltakergrupper. INSP! arbeider aktivt med at invitere forskjellige deltakergrupper inn fra forskjellige utdanningsinstitusjoner og videregående skoler – for hele tiden at sikre og gjenskape en blandet deltagergruppe.
- De unge verter og de frivillige unge – hvor noen selv har en vært sosial-psykiatriske brukere av INSP! – forteller at et fellesskap som produserer velferd sammen skal kunne reagere hurtig og responsivt på de unges egne ideer. Dette er viktig for ellers drepes de unges egne initiativer og de står i fare for at blive pasifisert. Dette gir de kommunale samarbeidspartnere noen utfordringer idet den kommunale praksis ikke alltid er like hurtig reagerende.
- Læring fra INSP! skal både bringes videre inn i den kommunale organisasjon og anvendes i hverdagen i INSP! Deltagerne opplever især utfordringer forbundet med forhold utenom INSP!, dvs. økonomiske hensyn, konkrete kommunale måltall, utfordringer forbundet med at formidle verdiskaping og manglende infrastruktur for dialog i lokalområdet, og kommunikasjon inn i den øverste kommunale ledelse.
- At arbeide med løpende datainnsamling og evaluering kan både skape læring i hverdagen og anvendes som legitimering og adgang til øverste ledelsesnivå i kommunen.



## 4 - En modell for samskapende sosial innovasjon<sup>5</sup>

I dette kapitlet gjør vi rede for en modell og to verktøy basert på de teoriene og begrepene som står sentralt i dette forskningsprosjektet. Modellen er utviklet som en veileder for et sett handlingsfelt man bør bestrebe seg for å fylle med rette aktiviteter og fire verdier som bør knytte handlingene sammen.



Figur 4. Modell for samskapende sosial innovasjon

### En modell for samskapende sosial innovasjon

"There is nothing as practical as a good theory", skal Kurt Lewin, ha sagt. Vi er fristet til å legge til; om teorien kan uttrykkes i en forståelig modell blir den enda mer praktisk, og om modellen i neste omgang også kan omsettes i et verktøy for handling, blir det hele til og med anvendelig! Teorier om samskaping har vi presentert i foregående kapitler, så har vi gjort oss kjent med seks norske og ett

<sup>5</sup> Vi minner om at vi i hele dette FoU-prosjektet bruker samskapende sosial innovasjon som samlebegrep over hele kontinuumet fra co-creation (samskaping) – til co-production (samproduksjon) med en særlig betoning. Det gjør vi fordi vi vægter det sosialt innovative og transformative potensiale, der potensielt er indlejret i både samskabelse (co-creation) og samproduksjon (co-production).

dansk case og deres arbeid i lys av de teoretiske begrepene. Nå skal vi nøste det hele sammen i en praktisk modell. Modellen ovenfor er utviklet i et interaktivt møte mellom teori og caser. Modellen danner grunnlag for utviklingsverktøyet SAMSON – se kapittel 7.

### **En modell for innovasjonsarbeid i prosess**

Sosial innovasjon handler om de sosiale relasjonene og de sosiale verdiene som realiseres gjennom selve samhandlingen. Slike verdier kan ikke realiseres gjennom vedtak, de må utvikles i tverrgående administrative praksisfellesskap. Vi har derfor i dette FoU-arbeid vært opptatt av å finne ut: *Hvordan sosial verdi kan skapes gjennom konkret handling? Videre: Hvilke handlinger og verdier må legges inn i et sosialt innovativt samskapingsfelt for at slike verdier kan oppnås?*

Det er, som flere ganger nevnt i denne forskningsrapporten, ikke bare slik at samskapende sosial innovasjon vil kunne skape bedre effekt i sine *sluttresultater* – det vil også skapes sosial verdi gjennom sine *prosesser*. Nye relasjoner har i seg selv sosial verdi fordi nye relasjoner i læringsfellesskap utfordrer etablerte tankemønstre, er kilde til ny innsikt som kan føre til nye roller, og det vil derfor åpne for nye handlingsrom. Det europeiske ekspertutvalget BEPA – Bureau of European Policy Advisors, opprettet av Den europeiske kommisjonen, gir råd til EUs politikk for sosial innovasjon. De understreker at «sosial innovasjon er innovasjon som er sosial både i sine mål og i sine midler» (BEPA, 2010:44) - sosiale innovasjoner skaper verdier både i arbeidets sluttresultat og gjennom måten arbeidet gjøres på. Det betyr at vi fokuserer på sosial verdiskaping i sosiale relasjoner og i de roller som utformes i vår samskaping. Slike verdier kan ikke realiseres gjennom vedtak, de må utvikles i praksisfellesskap. Vi har derfor vært opptatt i FoU-arbeidet, å finne fram til måter sosial verdi kan skapes og overvåkes på i konkret samhandling. Dette arbeidet resulterte først i en skisse til et scorecard i første fase – som siden er utviklet til en modell og et Internett-verktøy.

### **En modell med tilhørende verktøy**

Arbeidet med å omsette prosjektets teoribase til en modell og anvendelige verktøy, begynte med en kartlegging av internasjonal litteratur og studie av modell- og verktøyutvikling andre steder. Under et todagers arbeidsmøte i Roskilde satt vi dette i sammenheng, hvor deltakerne fra SoCentral tilførte mye empirisk innsikt i modellutviklingen. Med den foreløpige datafangsten vi da hadde fra prosjektets caseutvalg, utviklet vi en skisse til en modell med et antall handlingsfelt og gjennomgående verdier. Modellen ble siden korrigert og tilpasset i møter med casene og annen praksiserfaring utenfor prosjektets rammer<sup>6</sup>.

Etter flere forsøk med ulike modelldesign og sammensetning av både flere og færre faktorer enn vi nå presenterer, resulterte arbeidet i modellen som er vist ovenfor. Modellen er fulgt opp med utvikling av et interaktivt web-verktøy; SAMSON. Se detaljert gjennomgang av dette verktøyet i kapittel 7.

---

<sup>6</sup> KS ble allerede ved signering av prosjektet gjort kjent med at SESAM og SoCentral parallelt med KS-prosjektet jobbet med et prosjekt for tre norske departementer, håndtert av Arbeids og sosialdepartementet. Prosjektet hadde en rekke kommuner og sosialentreprenører som informasjonskilder for problemstillinger som var beslektet med denne rapportens mandat. SoCentral og SESAM har også jobbet med en rekke prosjekter i perioden som dette prosjektet har pågått, med tilfang av relevant empiri for den modellen vi her omtaler utviklingen av.

## En sirkelbevegelse

Forholdet mellom handling og samtale i et transformativt praksisfellesskap er sirkulært. I samskapende sosial innovasjon bør hele samarbeidsfeltet ha karakter av en slik sirkelbevegelse. Figur 5 illustrerer dette. Dynamikken i samskapende sosial innovasjon henger sammen i flere faser. Den første fasen preges av at aktørene arbeider og samtaler sammen om å identifisere områder med behov for nye løsninger (*Map it*). Deretter fokuseres det på innsatsfaktorer som har størst sannsynlig positiv effekt (*Focus it*). Neste fase er å involvere de ressursene som har komplementær kompetanse, og som er berørt av arbeidet (*People it*), før man så passer på å fortelle om arbeidet, fordi samtale og informasjon vil kunne skape en forståelse som understøtter ny handling (*Market it*). Dette vil gi prosessen energi til å vokse, dersom den er rett forankret (*Grow it*). En stadig gjentakelse og utvikling av disse handlings- og refleksjonsfasene, vil kunne gi arbeidet kraft til å utvikle seg i en sirkelbevegelse oppover – en spiralform.



Figur 5. Kilde: Governance International (2012)

Vi skal nå gå gjennom de syv handlingsfeltene og de fire verdiene som vil kunne holde et lokalt samskapende sosial innovasjonsarbeid sammen, og gi det oppdrift og framdrift. Vi begynner med verdiene.

## 5 - Fire gjennomgående verdier

**I dette kapitlet ser vi nærmere på de fire verdiene som løper gjennom modellen innledningsvis i kapittel 4. Verdiene holder modellen sammen slik at de syv handlingsfeltene som vi beskriver i neste kapittel, ikke spriker i mange retninger. I sum gir dette en helhetlig modell for samskapende sosial innovasjon.**

Modellen viser at samskapende sosial innovasjonen holdes oppe av syv handlingsfelt og fire gjennomgående verdier. Fire slike verdier skjærer gjennom figuren. De fire er åpenhet, demokrati, kreativitet og ledelse. Den siste kan virke mindre opplagt som en verdi enn de andre. Men samskapende sosial innovasjon vokser ikke fram av seg selv. Det kreves lederskap, og i likeverdig demokratisk flerfaglighet som vi tar til orde for, er ikke lederskap først og fremst en funksjon eller person, det er en verdi – vi kommer tilbake til dette nedenfor.

### Åpenhet

Åpenhet ser ut til å være en sentral forutsetning for å inngå i både tynn og tykk samskaping i vår forståelse av samskapende sosial innovasjon. Det handler om at være åpen for at andre aktører og innbyggere kan bidra med sine erfaringer, kunnskap og ressurser, uten å føle seg truet. Det handler også om at det er lave terskler for å kunne foreslå utradisjonelle ideer og løsninger i det lokale samarbeidet. Nye ideer kan først høres merkelige ut, virke provoserende, eller simpelthen virke litt «dumme» i starten. Men det er mye som først virket dumt, som senere er blitt selvfølgeligheter. Etablerte tankemodeller må av og til ryddes bort, overses, eller til og med ødelegges for at det nye skal vokse fram.

Åpenhet er en verdi som sikrer at forskjellige aktører og innbyggergrupper kan inngå i felles læringsprosesser. Åpenhet sikrer også at det er lov å si uvanlige ting, foreslå utradisjonelle løsninger, og stille spørsmål ved etablerte sannheter. Det er naturligvis ikke slik at alle nye crazy ideer er gode. Alle utradisjonelle forslag må ikke implementeres. Det er likevel godt for samarbeidet om det er lov å ytre alle slags ideer (Carlsen, mfl. 2012, Utterback 1994, Ahmed 1998).

Et annet forhold som berører denne verdien er om samarbeidspartnerne i et sosialt innovativt samskaping har uformell kontakt med hverandre. Uformell kontakt bygger tillit og relasjoner som er nødvendig for at kunne samarbeide på tvers av organisasjoner (D. Gray et al 2010, Koestler 1989, Mainemelis & Ronson 2006, Carlsen mfl. 2012). Formelle møttestrukturer og alvor er bra når beslutninger skal tas og prosesser «lukkes», men i leting etter gode ideer og i jakt på nye løsninger, er improvisasjoner, assosiasjoner, latter og smil, av høy verdi.

Åpenhet handler også om å sikre transparens; gjennomsiktighet i prosessen. Det er viktig å forsikre seg om at alle involverte parter behandles som legitime deltagere. Et samarbeid utvikler ofte raskt en gruppeidentitet. Det er bra – høy grad av tillit forutsetter ofte en «vi-kultur» i gruppa. Men den må ikke oppleves eksklusiv eller lukket av personer og miljøer på utsiden av gruppa. Det er en utfordring.

Det er derfor klokt om fellesskap anstrenger seg for å være synlig utenfor seg selv; vise hva de holder på med og lage systemer for å invitere til innspill og ideer utenfra (Alves et.al. 2007).

Endelig handler åpenhet om hvor tilgjengelig deltakerne er for hverandre. Når foregår møtene; samtalene? Ettermiddagen er «kjernetid» i sivilsamfunnet, mens det er «overtid» på kommunehuset. Et møterom på rådhuset er kanskje et komfortabelt rom å møtes i for offentlig ansatte, men føles det like trygt og naturlig for alle andre? Det viser seg i prosjektets seks caser at bevissthet om slike ting ikke overalt virket veldig gjennomtenkt.

## Demokrati

Demokrati handler i denne sammenhengen ikke om å avgi stemme ved valg, det er indirekte demokrati. Det indirekte demokratiet som vårt politiske system bygger på har vært et trofast og godt prinsipp i årtier, egnet til sitt bruk. Men det bygger på maktkamp og konflikter ende synspunkter. Prinsippet trenger å bli utfordret av andre mekanismer i jakt på mer samskaping. Demokratisk innovasjon, som er den tittelen vi har gitt denne forskningsrapporten, er et verdikonsept som bygger på ulikhet, som det representative partipolitiske systemet gjør – men i stedet for å markere ulikhet som kilde til polemikk og politikk, så finner man sammen på bakgrunn av en oppfatning av ulikhetens komplementaritet. Ulikhet utfyller hverandre. Slik demokratisk samskaping slipper innbyggere og samarbeidspartnere fram med reell symmetrisk innflytelse over utforming og gjennomføring av samarbeidets problemløsning. Det er først når samarbeidspartnere og innbyggere slippes fram til rorkulten, at man med god dekning kan hevde at slike demokratiske verdier er implementert. Verdien er derfor sterkt beslektet med begrepet *samstyring* og *samledelse*, i engelskspråklig litteratur ofte uttrykt i termen «governance» (Røiseland og Vabo 2012, Pestoff & Hulgård 2015, Bovaird & Loeffler 2012). Governance defineres som en ledelsesform i samproduksjon (co-production). Defourny og Nyssens (2012) argumenterer for at det i forståelsen av sosialt entreprenørskap og innovasjon er særlig viktig å se den sentrale rollen det de kaller «the governance mechanisms» spiller. EU-kommisjonen legger også stor vekt på den inkluderende demokratiske funksjonen i sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon – demokratisk innovasjon.

«The involvement of diverse actors is itself an innovative and original previously unseen social action in western societies which, in itself, makes governance an innovasjon. Social innovation and governance are thus closely associated. (EU-Commission. 2013. p. 19).

Der hvor det er bakt demokratiske verdier inn i arbeidet reduseres betydningen av kompetansehierarkier (Héritier & Rhodes 2011). Aktiv autoritativ innbyggerdeltagelse er en kjerneverdi i samskaping og samproduksjon. Livserfaringer likestilles med faglig profesjonskompetanse. Ikke i stedet for, men i tillegg til! (E. Sørensen 2002, Røiseland og Vabo 2012). Vi så flere eksempler i vår casestudie at demokratiske verdier utfordrer etablerte maktrelasjoner, men også at det kan representere en viktig barriere mot videre prosess.

Jeg har satt meg litt inn i dette med samskaping. Jeg tror ikke det er noe for oss. Det kommer jo til å kreve at vi gir fra oss ganske mye makt!

(Kommunal teamleder for folkehelsearbeid)

## Kreativitet

Det synes kanskje unødvendig å påpeke at kreativitet må være en gjennomgående verdi i en modell for samskapende sosial innovasjon – er ikke det selvsagt? Til et slikt spørsmål kan det for det første innvendes at selvsagte ting naturligvis ikke bør utelates. For det andre viser vårt møte med praksis i casene, at samarbeid i velferdskommuner ofte har ganske lav innovasjonshøyde – også i prosesser med hvor det er mål om fornyelse. Men kreativitet handler ikke alene om å oppnå innovasjon. Det handler også om å anerkjenne og bruke hverandres kompetanse og ressurser til å skape læring og synergi. Det kan være vanskelig i praksis. Det er et kjent fra organisasjonsforskning at organisatorisk arbeidet ofte sentrerer seg om selvfølgeligheter og mindre korrigeringer av gjeldende praksis (Gilson & Shalley 2004, Hardagon & Bechky 2006, Sawyer & DeZutter 2009).

Vi sitter med andre ord alle temmelig hardt fast i vaner. Ønsker man å arbeide sammen for nye løsninger på definerte problemer er det derfor nyttig å stadig spørre seg selv og hverandre: *Er dette nytt?* Tør vi tenke utradisjonelt i forhold til våre tankevaner og tankebaner? Det er ikke et mål i all samskaping, men i innovasjonsprosesser er det nettopp det (Sawyer 2017, Hamel & Prahalad 2010). Innovasjonshøyden kan knytte seg til en ny måte å se problemet på, et nytt perspektiv å lete etter årsaker gjennom, nye ideer til løsninger, forslag til en ny organisatorisk modell, en ny form for implementering, nye aktører eller relasjoner, nye måter å kommunisere på, nye metoder for å måle sosial effekt, osv. I kollektive kreative prosesser stiller man spørsmål om man strekker seg langt nok for å lete i nye tanker i hele denne bredden av temaer? Når man samarbeider for å kombinere hverandres kompetanse og ressurser kan man spørre om man er kreativ nok i sine forsøk på å forstå sine samarbeidspartnere. Det første skrittet er derfor å omgi seg med samarbeidspartnere som har andre vanetanker enn en selv.

Det er ikke slik at noen er kreative, og andre overhode ikke (Csikszentmihalyi 1996, Carlsen mfl. 2012). Vi kan naturligvis ha opparbeidet oss ulike evner og ferdigheter, også når det gjelder evne til å slippe til nye tanker. Men ofte handler det om anledninger og kultur (Amabile 1988, Early & Mosakowski 2004, Carlsen mfl. 2012, Sawyer & DeZutter 2009). Den kulturelle dimensjonen er viktig å understreke, fordi kreativitet ikke først og fremst er en individuell ferdighet. Idearbeid trives best i kollektiv praksis (Aasen og Amundsen, 2016.). Forskningen som har beskjeftiget seg med kreativitet, har interessert seg mest for individer, evner, læring og roller i kreative prosesser. Det har gitt opphav til myter om det kreative, og ofte ensomme geniet – svært ofte dessuten en mann (Carlsen mfl. 2012). Dagens kreativitetsforskning peker i mye større grad mot å forstå kreativitet som et kollektivt fenomen i prosesser knyttet til hverdagens arenaer og aktiviteter, og det er denne kollektive kreativitet, som samskaping og samproduksjon kan aktivere. Dette er en viktig erkjennelse i både det nasjonale og det lokale arbeidet med velferdsstatens transformasjoner (Rønning & Knutagård, 2015; Aasen og Amundsen, 2016).

Kreativitet kan understøttes av kultur, men er også avhengig av en struktur som slipper kreativitet til overflaten. Det er alminnelig kjent at der finnes innovasjons fremmende og innovasjonshemmende strukturer. Innovasjonsfremmende strukturer gir plass til dialog og knytter aktører med ulike kompetanse sammen, i stedet for å atskille dem.

## Ledelse

Et samarbeid med åpenhet, demokrati og kreativitet må ha ledelse, men ledelse er ikke først og fremst en person, det er en verdi. Det kan i denne sammenhengen være klargjørende å understreke noen forskjeller mellom styring og ledelse. I dagliglivet flyter begrepene ofte over i hverandre som utydeliggjør noen grunnleggende forskjeller (Røiseland og Vabo 2012). Styring handler om å påvirke mennesker til å fatte ønskede beslutninger og utføre gitte handlinger «gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» (Christensen mfl. 2009: 121), mens ledelse retter seg mer mot å forsøke «å fatte kollektive beslutninger og påvirke adferd der relasjoner mellom mennesker står sentralt» (Røiseland og Vabo 2012, s. 74). Erfaringer fra praksis peker i retning av at ledelse må forstås som et sosialt fenomen – ledelse er «... et produkt av menneskelig samhandling som bare kan oppstå og eksistere i kraft av fellesskapets aksept» (Aasen og Amundsen 2016: 312).

Noen ganger er samskaping innovativt – men det gjelder ikke alltid. Innovasjonsprosesser kjennetegnes – og *skal* kjennetegnes – av å være åpne, uforutsigbare og eksplorative, om det er en tynn eller tykk samskaping. Det fører til at «slike prosesser ikke vil kunne ledes – i alle fall ikke dersom ledelse forstås i mer tradisjonell forstand, som det å styre organisasjonen mot en forhåndsbestemt destinasjon» (Aasen og Amundsen 2016: 311). Det finnes både innovasjonsfremmende og -hemmende miljøer. Ledelse er en viktig faktor bak de kulturelle koder som utvikler seg i et samarbeid (Hennestad, 2015). Det må brukes andre verktøy og metoder når man skal lede et sosialt innovativt nettverkssamarbeid, enn i mer konvensjonell organisasjonsledelse (Deetz et.al. 2000; Tobin 2009, Hamel 2010, Poole & Van de Ven 1989, Undheim 2009).

I ledelse av samskapende sosial innovasjon gjelder derfor en særegen logikk. I stedet for å fokusere på lederskapets funksjon, noe som gjerne leder oppmerksomheten mot en person som leder andre personer instrumentelt, må man i stedet fokusere på ledelsens effekt. Målet må være, sier David Hislop:

*“...the embedding of individual- and group-level learning in organizational structures and processes, achieved through reflecting on- and modifying the works and values embodied in established organizational processes and structures. (Hislop, 2013, p 87).*

Det er særlig kunnskap fra forskning på ledelse av nettverk som det er nyttig å høste innsikt fra i arbeid med demokratisk sosial innovasjon. Nettverksledelse har fire fokuspunkter (Tortzen, 2016).

1. Nettverksledelse skal designe et nettverk hvor konkrete aktører fra ulike samfunnsområder deltar og opplever seg ivaretatt i felles samtaler og handlinger i håndtering av et problem hvor alle oppfatter å være bidragsyttere til å få løst.
2. Nettverksledelse sørger for gode rammer for nettverket, hvor det utvikles gode praktiske forutsetninger for samarbeidet og hvor det skapes felles fortellinger rundt samarbeidets formål og styrker.
3. Nettverksledelse gir deltagerne opplever av å være sett, ivaretatt og verdsatt ut fra sine ressurser, ikke for sine problemer.
4. Nettverksledelse bygger og opprettholder tillit i nettverket. Konfliktpotensialer håndteres klokt og deltakernes kunnskapsutvikling blir ivaretatt.

I nettverksarbeid har én part ikke «all makt». I stedet håndteres ledelse i en prosess hvor alle parter

medvirkning hviler på motivasjon og opplevelse av innflytelse. Å lede slike prosesser kan være som «å gjete kongens harer»; de løper dit de selv vil. Askeladdens løsning var å slippe dem fri når det var riktig, og samle dem når det var påkrevet (Kobro, 2015). Noe av ledelseslitteraturen som har et praktisk siktepunkt på dette, peker gjerne på fire funksjoner som må ledes og balanseres i utviklingsprosesser (Strand 2007, Quinn & Cameron 1988, Quinn 2000, Adizes 1980). De fire handler om å *lede produksjonen*, organisere og drifte *administrasjonen*, ivareta og sikre *fornyelse* og sørge for den sosiale *ivaretagelsen*. Hvordan dette konkret skal gjøres, må det utvikles løsninger for i hvert enkelt tilfelle, men de fire handler i større utstrekning om å «spille hverandre gode» som det heter i vår tid – spille på hverandres beste ledelsesforutsetninger, og bygge også ledelse i større grad gjennom samhandling (Tobin 2005, Hamel & Prahalad 2010).

Med de fire verdiene fra modellen i figur 4, vi nå har kommentert i dette kapitlet, trygt utlagt som nøkkelverdier i samskapende sosial innovasjon, kan vi gå over i modellens framdrift-faktorer og se nærmere på de syv handlingsfeltene som gir råd til hvordan man konkret kan arbeide sammen.



## 6 - Syv handlingsfelt

**Modellen (figur 4) viser at den samskapende sosiale innovasjonen drives fram av syv handlingsfelt. De er naturligvis mer overlappende i praksis enn det modellen gir inntrykk av. Med det i mente, gir vi her en beskrivelse av dem enkeltvis.**

### Ivaretagelse av likeverdighet

Likeverdighet i samarbeidsrelasjoner kan, når det fungerer på sitt beste, skape gjensidig utveksling av kunnskap og ressurser, læring og synergieffekt, og styrke demokrati og eierskap hos dem som deltar i prosessen. Det vil i sin tur skape merverdi i både gjennomføring og resultat. Likeverdighetsfeltet er derfor selve energifeltet for samskapende sosial innovasjon og kunne derfor like gjerne ha ligget som en verdi i modellen. Poenget med å sette faktoren opp i rekken av handlingsfelt er å understreke at likeverdighet handler om at etablere et forhandlingsrom hvor noe må skje – hvor innbyggere og samarbeidspartnere kan lære av hverandre, utveksle erfaringer, kunnskap, og *handle*. Det skaper framdrift.

For å kunne etablere og fylle et horisontalt forhandlingsrom mellom partene er det nødvendig med tillit. Det tar tid å etablere tillit mellom aktører, men slik tid må man tåle å bruke (Hansen, 2009 a og b). Tålmodighet er viktig. Det er ikke alltid samarbeidende parter tar seg tilstrekkelig tid til hverandre.

Lokale tradisjoner for at kommunen har vært den dominerende parten i tidligere samarbeid, kan ha satt seg i vanene. Nye samarbeid mellom kommunen og frivillige krefter står i fare for å ta med seg tradisjoner fra slikt tidligere samarbeid hvor maktbalansen som regel underbygger etablerte rolleforventninger. Ideelle og frivillige organisasjoner er på sin side vant til å forholde seg til kommunale tilskudd, tillatelser og velvilje. Slike vaner må et likeverdig samarbeid utfordre og gradvis erstatte med ny praksis. Det kan reise krav om nødvendig endring av både strukturell og kulturell art hos flere av de samarbeidende partene.

Forsøk fra kommuner på å bruke frivilligheten som middel for å oppfylle kommunale mål og agendaer, slår uheldig ut. Likeverdighet må tilrettelegges i konkret arbeid – det som ofte kalles *fasilitering*<sup>7</sup>. Et sosialt innovativt samskapingsfelt med likeverdighet må få praktiske uttrykk. Det er for eksempel lurt å skape felles møteplasser hvor dette er naturlig, enten på frivillighetens hjemmebane eller på «nøytral» grunn. Samarbeidsmøter i kommunestyresalen mellom 09.00 og 11.00 er ikke en arena som signaliserer likeverdighet. Forskning på demokratisering av arbeidsprosesser og arbeidsplasser, viser at fysiske betingelser har stor betydning (Bakke mfl. 2007). I kun to av de seks case-fokusintervjuene vi gjorde med samarbeidspartnerne samlet, foregikk møtet utenfor kommuneorganisasjonens hjemmebane.

Det offentliges rolle i en likeverdig demokratisk innovasjon krever ikke at kommunene trekker seg tilbake. Tvert om. Strategien krever en selvbevisst kommune som våger å spille en annen rolle som

---

<sup>7</sup> Se mer om hva fasilitering betyr og hvordan det kan gjøres i ulike arbeidssituasjoner i: A. Solem og M. Hermundsgård: Fasilitering (2017).

likeverdig partner, enn det vanene ofte spiller opp til – på andre fysiske arenaer enn der de vanligvis ferdes.

## Å arbeide med felles mål

Det er klokt å ha en felles fane for det kollektive innovasjonsarbeidet – for samhandlingens formål. Det er vanskelig å skape sosiale verdier sammen om samarbeidet er preget av vidt forskjellige interesser, verdier og formål. Det er alminnelig kjent at mål- og rammestyring i offentlige organisasjoner ofte skjærer med ambisjoner om å skape eksperimentelle sosiale løsninger utenfor rammene av hva man har forsøkt før, på tvers av sektorer, kompetansetradisjoner – med aktører i likeverdige roller (Rønning og Knutagård 2015). I slike situasjoner er det klokt å lede fokus vekk fra tradisjonelle roller og sektorgrenser, og i stedet samtale om hva som er arbeidets felles *visjon*. En visjon er ikke et slagord, det er et ønsket fremtidsbilde. Hver av partene i samarbeidet har ofte klare tanker om dette, og derfor tror de ofte at dette er like klart for alle andre. I arbeid med ønskede fremtidsbilder i caseintervjuene, så vi flere eksempler på at casedeltakerne fokuserte på ganske ulike ting når vi brukte framtiden på bane i konkrete ordelag. Et eksplorativt arbeid som det et innovasjonsarbeid er, handler om å legge et puslespill med komplementære brikker, men med ett felles sluttbilde for øye. Det kan være frustrerende å sitte med tusen puslespillbrikker om lokket med bildet de skal forme til slutt, er blitt borte. I meta-analysen «*Collaboration: What Makes it Work*», viser Mattessich et.al. til en liste med 23 faktorer slår ut som spesielt viktige for å få samarbeid (collaboration) til å fungere (Mattesich et al, 2001). Flere av disse er samlet under begrepet «purpose» hvor tre forhold framheves: Konkrete forståelige mål og strategier, en delt visjon, og et originalt/særpreget formål (Mattesich et al, 2001).

Når det er sagt, vil vi legge til at det ikke er så farlig om det i noen grad også eksisterer litt ulike oppfatninger eller vektninger av samarbeidets mål og hensikt. Det er ikke sjeldent at ulike aktører i et samarbeid har egne agendaer for samarbeidet. Slike aktørspesifikke mål er legitime delmål i samarbeidet, men de bør likevel ikke overskygge arbeidets *felles visjon*. Når visjonen er felles, kan det være større raushet og åpenhet for at hver deltaker kan få ha sine kjepphester. Samarbeid som er etablert på bakgrunn av én parts målsettinger, har en tendens til å få instrumentell karakter, hvor noen blir et middel for den dominerende partens målsettinger. Slike instrumentelle samarbeid skaper sjeldent gode sosialt innovative samskappingskvaliteter med gjensidig respekt og læring.

Det er også et kjennetegn for arbeid med samskaping og samproduksjon, at målsetninger ofte endrer seg underveis mens man gjør seg erfaringer og lærer. På denne bakgrunn blir prosessene ofte illustrert som sirkelprosesser som kan gjentas – se figur 3.

## Kommunikasjon

Fordi kommunikasjon er et handlingsfelt, handler det først og fremst om å snakke sammen regelmessig på en skikkelig måte. Digital informasjon er vel og bra, og kan naturligvis gjøre et samskappingsfelt både effektivt og målrettet. Enda større vekt enn effektivitet i kommunikasjon, må det legges på at den er åpen og ærlig. Det er et bærende element i samskapende sosial innovasjon, både for å forebygge vanskeligheter og som verktøy når vanskeligheter eventuelt må vikles ut. Å kommunisere om hvordan vi kommuniserer (metakommunikasjon) styrker samarbeidet. Av de 23 suksessfaktorene, av hva som fungerer best i samarbeidsprosjekter som vi kommenterte ovenfor, er

også kommunikasjon framhevet som en av de mest betydningsfulle (Mattesich et al, 2001). Følgende faktorer understrekes i så måte:

- Det bør være systemer og strukturer for god kommunikasjon, både i fysiske møter mellom deltakerne, i den digitale kommunikasjonen mellom møtene, og i sosiale treffpunkt.
- Kommunikasjon er et strategisk tema som bør planlegges, håndteres systematisk og det bør tas høyde for ulike deltakers kommunikasjons-stil (communication style).
- Alle parter må komme til ordet med sitt eget språk. Hvis samtalen preges av én aktørs «stammespråk» kan det oppleves fremmed og ukomfortabelt for andre.
- Hver enkelt deltaker har ansvar for at gruppen utvikler god, tillitsfull kommunikasjon.
- Uenigheter må løftes opp og snakkes om – også om man blir enige om å være uenig.
- Selektiv informasjon til noen av gruppens medlemmer bør unngås, da det kan føre til opplevelse av fraksjonsvirksomhet.
- Det bør likevel være rom for uformell kommunikasjon mellom deltakerne for å bygge personlige tillitsfull relasjoner. Men den må være åpen og kjent for alle.
- Noe tid bør avsettes til å snakke «utenfor prosjektet» for å bygge sosial kapital og tillit i gruppen.

Kommunikasjonen mellom interessentene i samskaping og samproduksjon bør ha varig karakter. Forskning viser, at deltakere i heterogene samarbeid ofte trenger flere år for å bygge opp nok erfaring og kunnskap med hverandre for å gjenkjenne og sette pris på arbeidets komplementaritet. Ulikhet kan oppleves truende lenge, før det gradvis anerkjennes som en ressurs. Slik anerkjennelse er en solid plattform å bygge felles visjon, motivasjon og handlinger ut fra (Kania & Kramer, 2011).

Det japanske begrepet *Ba*, betegner en kontekst preget av åpen tillitsfull kunnskapsdeling (Nonaka og Konno, 1998). Ofte er det et fysisk sted, men ikke alltid. Begrepet knytter seg ikke kun til fysiske rom – det favner også kulturelle rammer for god kunnskapsdeling. Det er derfor et kommunikasjonsrom i vid forstand, der det føles naturlig for alle deltakerne å dele ideer, kunnskap og bekymringer. Alle bør stille seg spørsmålet om de har slike rom, slike rammer, i eget arbeid og samarbeid.

I gode sosialt innovative samskappingsprosesser samtaler deltakerne på en måte som bygger ned det klassiske skillet mellom «oss» og «dere», som ofte kjennetegner tradisjonelle hierarkier. Forskning på medarbeiderdrevet innovasjon har paralleller til vår studie av sosialt innovative samskappingsprosesser, som gjør det interessant å se trekke veksler på i våre handlingsfelt (Høyrup mfl.2012). Forholdet det legges vekt på der, er nettopp gjensidighet og tillit i kommunikasjonen mellom partene over tid.

Åpen kommunikasjon *utad* er også en viktig faktor i den samskapende sosiale innovasjonen. Et godt samarbeide møter ofte på behov for støtte fra miljøer utenfor den indre kretsen – se kapittelet om forankring nedenfor. Vår erfaring med prosjektets casearbeid, underbygger annen prosjekterfaring vi har om at sosialt innovativ samskaping ofte foregår i skyggene av annet arbeid. Det foregår litt på siden av det organisasjonene «egentlig» driver med. I organisasjons- og ledelseslitteratur legges det ofte stor vekt interessentanalyser. Det handler om å *hente inn* informasjon om hvem som er utviklingsarbeidets viktigste interessenter – med ressurser og makt til å hindre eller underbygge

arbeidets framdrift. En annen side ved dette er nødvendigheten av å *sende ut* informasjon om arbeidet, slik at potensiell blokkering fra interessenter i omgivelsene i alle fall ikke skyldes uvitenhet eller misforståelser. I flere av våre fokusgruppeintervjuer var det helt tydelig at viktige interessenter rundt arbeidet som vi analyserte, ikke kjente til hva som foregikk overhode, eller i svært begrenset grad. Det er ikke lett å delta i en samskaping man ikke forstår formålet med, kjenner eksistensen av, eller vet hvem som er involvert i. En av forutsetningene i modellen fra Governance International i figur 3, for å få en samskaping til å vokse; «*Grow it!*», var som vi så; «**Tell it!**».

En snublestein i kommunikasjonsfeltet er *representativitet*. Vi har registrert at noen samarbeider møter kritikk pga. uklårheter mht. representativitet. I en hel del samskapende sosialt innovasjonsarbeid utvikles for å bedre situasjoner nettopp for en avgrenset gruppe som har identifiserte problemer, dessuten ivaretas representativitet gjennom den offentlige samarbeidspartneren som ofte er en part i samskapingen. Det er viktig å ha blikk for bred demokratiske legitimitet i lokalområdet, men i en rekke forsøk som er gjort i både i danske og norske kommuner på såkalte oppgaveutvalg, inviteres innbyggere inn etter en kompetanseprofil og ønske om å få inn innbyggere i samskapingen som ikke representere store bredder, men i stedet representere en særskilt erfaring eller kunnskap som man ellers ville manglet i puslespillet.

## Forankring

Også dette handlingsrommet har med kommunikasjon og fokus på samskapingens interessenter å gjøre. – Begrepet i overskriften er en maritim metafor som bringer tankene til skipets anker og nødvendigheten av å forsikre seg om at skipet ikke driver fritt med vind og strøm. Et godt ankerfeste gir stabilitet og trygghet. Det er kvaliteter som det er naturlig å ønske seg også i samskapende sosial innovasjon. Nettopp fordi selve aktiviteten handler om endring, er det ofte store rom for usikkerhet. Trygg forankring er viktig under slik endring. Slik trygghet kan man få gjennom kløktig forankring to veier. En presisering av forankringsbegrepets tvetydighet er nødvendig for å klargjøre to ulike måter å arbeide strategisk på. Det er to måter som begrepet delvis tilslører, men som vi i møte med praksis ser at det er nyttig å tydeliggjøre.

Det ene handler om å forankre *nedover*, hos dem arbeidet er ment å gi støtte for; brukere, pårørende, lokalsamfunn, eller andre. Samskapende sosiale innovasjoner tar utgangspunkt i brukeres formulerte ønsker og behov – både i planleggingen og gjennomføringen. Da er det i tilfelle godt forankret. Så ser vi fra tid til annen at slik forankring likevel ikke er tilstrekkelig. La oss holde oss i metaforen og bruke *fortøyning* som et bilde på å sikre arbeidet «oppover», hos overordnede myndigheter; i politiske beslutninger, budsjettvedtak og i planer som gir støtte for arbeidets aktiviteter. Særlig om det blåser opp rundt arbeidet er det nødvendig å sikre slik fortøyning. Det handler naturligvis om formelle vedtak i planverk, reglementer og budsjetter, men det handler også om psykologisk støtte. Mange innovasjonsinitiativer har erfart hvor viktig det er at ledere høyere opp i organisasjonshierarkiet både kjenner til og støtter aktiviteten personlig. Og omvendt; hvor sårbart det kan være å mangle slik støtte. Ett av caseinitiativene la eksplisitt vekt på at de nok i en fase hadde beveget seg i ytterkant av hva som var gjeldende praksis og god (tradisjonell) forvaltningspraksis, men takket være støtte og forståelse fra øverste ledelse, hadde ikke arbeidet stoppet opp, og det var nå i ferd med å finne sin (legitime) form.

Hvis vi kaller alle våre festepunkter for forankring, både dem vi finne *ute/nede* i brukermiljøer og blant samarbeidspartnere – og den støtten vi trenger *høyere opp* i planer, beslutninger/budsjetter og hos ledere, da kan vi miste begrepets nyanser av syne – og vi kan miste av syne nødvendigheten av å jobbe med forankring flere veier. Vi har sett at samskapende sosial innovasjonsaktivitet vil profitere på å arbeide taktisk med å finne- og sikre gode festepunkter for sin aktivitet både «ned» og «opp». Å glemme ett av dem kan gi uheldige konsekvenser.

I tillegg til ovenstående, er det enda en form for forankring som kan bli undervurdert i samskapende sosial innovasjonsarbeid. Det handler om å ha støtte i bakenforliggende funksjoner eller enheter i egen organisasjon. Det sitter gjerne noen der som skal ivareta alt det administrative arbeidet som genereres i innovasjonsarbeidet. Det er ikke alltid entringsagenter og entreprenører opplever det som noe favorittaktivitet – se avsnittet om ledelsens fire funksjoner i avsnittet om ledelse i kapittel 5. Forventningen om at samskapende sosial innovasjon kan foregå uten en støttende organisatorisk infrastruktur i ryggen, er en av de hyppigste årsakene til at slikt arbeid mislykkes (Kania & Kramer, 2011).

## Tilrettelegging

Samskapende sosial innovasjon i likeverdighet, med felles mål, med god kommunikasjon og forankring, kan ende opp som gode intensjoner, om det ikke legges til rette for at prosessen skal bevege seg framover. God vilje er ikke nok. Ledelse har vi skrevet om, og vi berørte der så vidt temaet tilrettelegging og fasilitering der. Det svikter i tilretteleggingen i mange casesamarbeid. Det handler om mer enn å finne et ledig rom, sende ut møteinnkallinger og koke kaffe – men også det. Partene føler seg sett og satt pris på, om det rommene som skal brukes er klargjort, når det er noen som har tenkt på å skaffe lunsj, og når parkeringssedler ligger klare i resepsjonen, der det er nødvendig.

Å tilrettelegge samskapende sosial innovasjon kalles gjerne fasilitering (Solem & Hermudsgård, 2017). En god fasilitering handler om å organisere samarbeidet til klokkeslett, på dager, steder, og med rutiner som alle parter er komfortable med<sup>8</sup>. Fanden bor i detaljene, heter det. Vår erfaring er at det ofte er i svak tilrettelegging ødeleggende detaljene oftest dukker opp.

Tilrettelegging av samskapende sosial innovasjon handler også om å kunne dele opplevelser og erfaringer av det operative arbeidet man samarbeider om. Det betyr at partene av og til bør møtes på de stedene der tjenestene utspilles i praksis. I våre case varierte dette. I Arendal foregikk fokusgruppeintervjuet på Bjellandstrand gård, hvor også viktige sider av samarbeidet konkret utspiller seg. Det er, etter vår vurdering, et godt eksempel på tilrettelegging av samskapende sosial innovasjon som bygger kvalitet i relasjonene. Det er bedre å utvikle prosjektets praktiske rammer sammen, enn at en av partene alltid inviterer de andre inn til sin hjemmebane med de spilleregler som gjelder der.

---

<sup>8</sup> Martha Maznevski ved Ivey Business School (Ontario, Canada) har i sin forskning på globalt lederskap, påvist hvor viktig gjentagelser og forutsigbarhet – hun kaller det arbeidets ”heartbeat” - er som grunnlag for innovasjon og utvikling i samarbeid preget av kulturell diversitet. Funnene er interessante for tilrettelegging og ledelse av tverrfaglig sosial innovasjon.

Det har de siste 10-15 årene vært gjort mye forskning på de fysiske forutsetningene for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling ved norske arbeidsplasser med overføringsverdier til dette avsnittets handlingsfelt (Bakke, 2007). Det er en forskning som handler om langt mer enn det temaet som diskuteres i mange praksisfelt om fordeler og ulemper med åpne kontorløsninger (Aasen og Amundsen, 2016). I korthet kan vi fastslå fra forskningsfeltet om fysisk tilrettelegging for det arbeidet som skal gjøres, viser at materialitet slår inn på sosiale mekanismer. Dette vet vi jo. Vi merker at de rommene vi er i skaper ulik «atmosfære» for våre møter og samtaler. Et formelt og velutstyrt møterom gir kanskje gode tekniske løsninger for møtets powepointpresentasjoner, men det er ikke sikkert det gir like gode rammer for åpne tillitsfulle samtaler. God tilrettelegging handler om å bygge gode steds, tids, og sosiale rammer rundt samskapingen. Det vil ikke garantere for samskapende sosial innovasjon, men det kan gjøre prosessen enklere.

## Å arbeide med ressursfokus

«Essensen av innovasjon er å gjenskape verden i henhold til en visjon eller et ideal» (Nonaka 1998, s.25). Samskaping bør framheve ressurser framfor problemer – ikke fordi arbeidet skal overser problemer og ulemper, det er tross alt ut fra et kjent problem eller problemfelt at arbeidet er kommet i stand. Men alt til sin tid. Selv med kunnskap om de problemene man vil ha løst, vil oppmerksomhet som er dreid mot ressurser for løsning, skape en annen energi enn om det fokuserer på årsaker og problemer (Langslet, 2002). Både tynn og tykk samskaping bygger på innbyggernes ressurser fremfor deres problemer.

Vi har ingen eksplisitt kunnskap om hvordan studiens caser arbeider med dette fordi vi la elementet inn som forutsetning i våre fokusgruppeintervjuet. Ett av de første spørsmålene vi stilte handlet om å se for seg en ønsket framtid. Mye av samtalen dreide seg derfor om muligheter og framtid. Vi har likevel ingen grunn til å tro at casepartnerne ikke ville ha fokusert framover og oppover mot ressurser og muligheter, om vi ikke hadde ledet dem dit.

Otto Scharmer og kolleger ved MIT Boston, har bygget opp et helt institutt rundt den såkalte «Theory-U» og den teoriens kategoriske imperativ om å stanse «downloading» som det kalles – det er betegnelsen på en stadig repetisjon av fortidens perspektiver og årsaksforklaringer. I stedet skal innovasjon- og utviklingsarbeid se mot framtiden, mot den framtiden som er i ferd med å vokse fram «*the emerging future*» (Scharmer, 2007). Scharmer et.al. kaller en slik framoverrettet innovasjonstilnærming for «presencing». Det handler altså om å «sense»; fornemme hva som vokser fram før det har materialisert seg i et eventuelt problem, eller en overraskelse. En slik innstilling bryter med en vanlig innstilling om å styre gjennom re-aksjoner, i bakkant av utviklingen. Flere av våre respondenter i studien la vekt på sine frustrasjoner over «aldri å komme i forkant», alltid drive brannslukning og reparere skader, i stedet for å forebygge – sammen.

## Å arbeide med flere kompetanser samtidig

Et arbeid for samskapende demokratisk sosial innovasjon må forstås som *læring* som oppstår på bakgrunn av kompetanse- og resurskomplementaritet. Flere forskere hevder at læringsbegrepet er selve nøkkelen til å forstå- og arbeide med samskapende sosial innovasjon og andre innovasjonsformer (Ellström 2010, Aasen og Amundsen 2016). Innovasjon oppstår i felt som preges av

mange typer kunnskap, innsikt og ferdigheter – så fremt aktører i det sammensatte feltet lærer av hverandre (Ekelund Langvik 2008 og 2015; Perry-Smith & Shally, 2003).

Synet på kunnskap har endret seg over tid. Tidligere så man i hovedsak på kunnskap som en enhet som kunne lagres, formidles, tas imot og arkiveres – omtrent som en gjenstand eller en vare. I dag ser vi på kunnskap mer som en prosess – kunnskap som grunnlag for ny kunnskap i møte med annen kunnskap (Gotvassli, 2015). Kunnskap har derfor liten verdi om den ikke fører til ønsker og evner til å *handle* på visse måter. *Kunnskapsanvendelse* er derfor en sentral brikke i vår modell, noe som knytter kunnskapsbegrepet og kompetansebegrepet tett sammen og som plasserer den i et av modellens handlingsfelt. Kompetanse er ikke noe vi har, det er noe vi bruker, kan det hevdes med litt tabloid språkføring. Kompetanse er kilde til handling fordi det favner både teoretisk kunnskap, livserfaring, evner og ferdigheter. En samskapende sosial innovasjonsprosess vil derfor være et lærende og kollektivt fellesskap som deler og anvender kunnskap – altså et fellesskap i prosess. Et mer konvensjonelt fokus på kunnskap og læring som individuelle fenomen, må vike for et syn og en håndtering av læring som sosialt fenomen (Perry-Smith & Shalley 2003). En lokal samskapende sosial innovasjon bør, i et slikt lys, arbeide for å bli *et lærende fellesskap* (Christensen 2011.)

Sara Hean viser i sitt kapittel «Samarbeid, samproduksjon og sosial innovasjon», i Willumsen og Ødegård (2015), hvordan kunnskap kan ses på som en form for kode. Hver profesjonsgrupper eller annen noenlunde avgrenset gruppe deler felles koder. Koden avgjør hvilken måte vi ser et problem på, ofte ubevisst. Det er en rekke utfordringer å skulle krysse over i andre koder. En måte å løse det på, er å utvikle nye *felles koder*. I stedet for å sitte med hver sin kunnskapskode og forsøke å få andre til å forstå – kan samarbeidspartnerne i en samskapende sosial innovasjon legge vinn på å bruke hverandres kodeforståelse som ressurs, ikke som kopigrunnlag, for å utvikle et nytt felles kode- eller «kunnskapsterreng». Læring i et slikt perspektiv handler om å bygge ny kunnskap og ferdigheter som fører til varig ending (Skyttermoen og Vaagaasar 2015).

Vi opplevde i vårt møte med casene, at deres læringssyn i hovedsak var preget av lite kunnskapsproteksjonisme, selv om vi også så spor av instrumentelt/strukturelt kunnskapssyn. Særlig i møte med de kunnskapsressursene som ligger hos velferdssamfunnets *brukere*, er det tydeligvis lett å ty til kunnskapshierarkier og temmelig formal-definert kunnskapssyn. Å krysse horisontale kunnskapsgrenser, og utforske hverandres kunnskap på tvers av institusjonelle grenser mot naboer på samme nivå som en selv (eller ovenfor i kunnskapshierarkiet) er greit, men å vise genuin nysgjerrighet og motivasjon for å lære fra kilder «nedenfor» seg selv, virker det vanskeligere å få til.

Profesjonelle deltakeres faglige kunnskap er en viktig ressurs i stedlig samskapende sosial innovasjon, men det er viktig at det bygges inn forståelse av at deres kunnskap ikke er den eneste legitime kompetansen i samspillet. Det virker på oss som om det er et spesielt viktig at deltakere med et profesjonelt faglig ståsted i den samskapende sosiale innovasjonsprosessen er villige til å bringe sin faglighet i spill sammen med den kompetansen som de øvrige deltakerne har (Hermansen et al, 2004). Dette krever en åpen holdning til læring fra alle parter.

På vei fra kunnskap til handling må tankene nedom holdningsplanet (Scharmer & Kaufer, 2013). Det hjelper ikke å ha kunnskap og ferdigheter om å gjøre endringer dersom det ikke finnes ønsker om å gjennomføre det i handling (Von Krogh et al, 2001, Scharmer & Kaufer 2013). Å arbeide i samskapende sosial innovasjon med komplementære kompetanser må derfor foregå i et dynamisk felt hvor det også arbeides med holdninger – vilje til endring. Det er et vanskelig felt å arbeide i, fordi

menneskers holdninger griper inn i deres identitet. Men også holdningsdelen av kompetansearbeidet må løftes fram i de kollektive prosessene. Ny læring som griper ned i holdningsplanet, skaper grunnlag for å forstå seg selv i verden på en ny måte. Det kalles transformativ læring (Illeris, 2013). Samskapende sosiale innovasjonsprosesser er ofte transformative. Greier de ikke å stikke så dypt, stopper de ofte i gode intensjoner og prat om behov for innovasjon.



## 7 - SAMSON<sup>9</sup>

**Modellen vi nå har gått gjennom med fire verdier og syv handlingsfelt i de to foregående kapitlene er omsatt i et digitalt web-verktøy. Verktøyet er selvforklarende gjennom en prosess med avkryssninger og «klikk» for å manøvrere i den på nett. I dette kapitlet forklares og begrunnes oppbyggingen av verktøyet.**

### Utprøving og justering

Når den grunnleggende modellen i figur 4 var testet ut og diskutert, ville vi lage et verktøy for anvendelse av modellen i lokal kontekst. Etter flere forsøk med ulike modelldesign og sammensetninger av både flere og færre faktorer enn vi har presenterer i de to foregående kapitlene, resulterte arbeidet i SAMSON, slik verktøyet nå foreligger. Det var et mål at verktøyet skulle ha god funksjonalitet og kunne brukes digitalt.

Ingen i forskerteamet har IT-teknisk kompetanse. Vi knyttet oss derfor Koderiet AS i Sandefjord, et entreprenørielt selskap i under oppstart hvor Kristoffer Sundmyhr har vært en nær samarbeidspartner i utprøving av ulike brukergrensesnitt og funksjonalitet underveis. SESAM og KS har en intensjon om å fortsette utviklingen av verktøyet etter hvert som brukererfaringer fanges inn og fagfeltet utvikler deg. Nedenfor forklarer og begrunner vi verktøyets ulike elementer slik det nå foreligger.

### Et scorecard for samskapende sosial innovasjon gjennom dialog

SAMSON er et scorecard for måling av sosial verdi i sosiale prosesser hvor likeverdighet, gjensidig utveksling av kunnskap og ressurser, felles læring og kollektiv ledelse er grunnleggende verdier. Å kunne overvåke kvaliteten og prestasjoner i samhandlingens *prosess*, vil være nødvendig for å vite om den beveger seg framover. SAMSON er derfor designet for at deltakere i konkrete samskapende sosiale innovasjonsprosesser skal kunne måle sitt eget arbeids «tykkelse» og profil ut fra sine egne mål for samarbeidet. Arbeidet får en profil som skapes av score på de syv handlingsfelt og fire verdier som vi mente var mest sentrale å arbeide med i kontinuumet fra tynn (co-creation) til tykk (co-production) samskapende sosial innovasjon, uavhengig av varierende tematiske formål.

Samskapende sosial innovasjon skal både skape demokratisk verdi og endring. Når slik endring fører til at partene inntar nye roller, kan det kalles en *transformasjon*. Dyp læring griper ned i individer og organisasjoners opplevde identitet. Ny læring som rokker ved gammel kunnskap og/eller gir grunnlag for å forstå seg selv i verden på en ny måte, er derfor en *transformativ læring*. Sosiale

---

<sup>9</sup> SAMSON er et verktøy for å bli sterke sammen. Det har derfor hentet navn fra den mytologiske Samson som hadde unaturlige krefter – krefter vi dødelige bare kan oppnå om vi samarbeider tett og tillitsfullt.

innovasjonsprosesser er ofte transformativ – når de er vellykkede. SAMSON bygger på transformativ læringsteori. I praksis er ikke dette så vanskelig, eller «psykologisk» som det kan høres ut for. All vellykket kompetanseutvikling har elementer av identitetsutvikling (Aasen og Amundsen, 2016). Språket er viktig for slik læring (Vygotsky, 1934) Det vil, som vi understreket flere steder under gjennomgangen av de syv handlingsfeltene i forrige kapittel, fremme den samskapende sosiale demokratiske innovasjonen på stedet dersom samhandlingen preges av et vekselspill mellom handling og samtale. Når man skal gjøre noe sammen, er det nyttig å reflektere sammen om det som skal gjøres. Taus kunnskap er riktignok en ressurs i handlingsbåren utvikling, men når kunnskapen skal deles og bli et grunnlag for kollektiv samhandling, er språkliggjøring til stor hjelp (Von Krogh et.al. 2000).

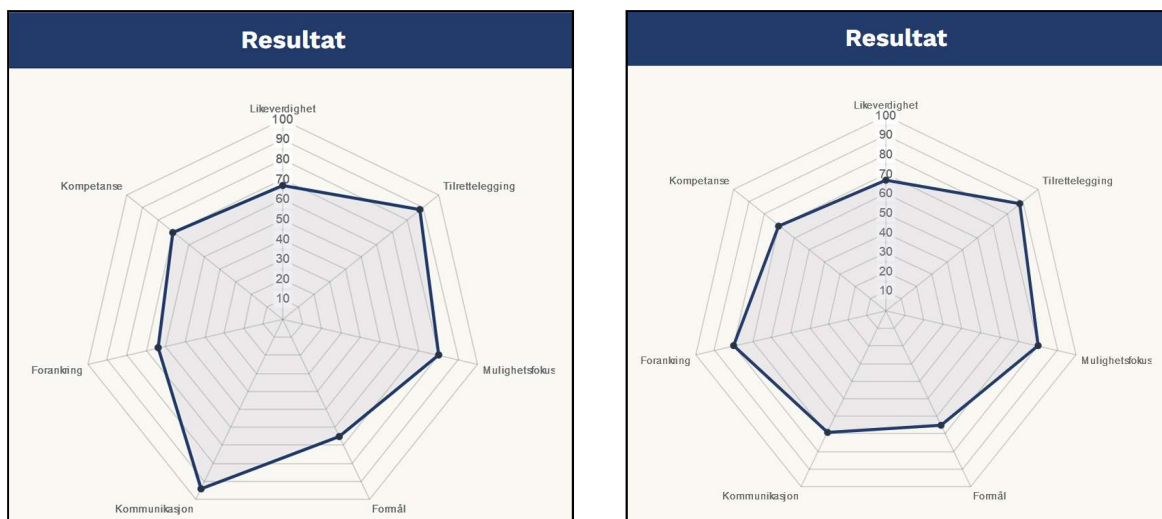
SAMSON er et dialogverktøy som skal brukes innenfor en kollektiv ramme hvor deltakerne utvikler en samtale rundt en rekke spørsmål de blir bedt om å svare på. Samtalen skal stimulere til at det skapes ny kollektiv erkjennelse. Erkjennelsen kan generere forslag til handlinger (tiltak) – etter hvert spørsmål i verktøyet er det et felt hvor ideer til tiltak kan føres direkte inn.

Verktøyet er også en ressurs andre veien: Når samarbeidspartnerne har samarbeidet i handlingsfeltet en periode, oppfordres de til å gå tilbake i felles dialogbasert refleksjon. SAMSON er derfor et verktøy tilpasset *samhandling og samtale* – begge veier.

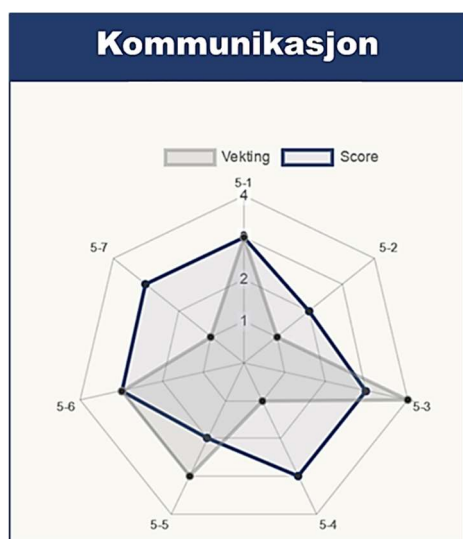
## Fire verdier og syv handlingsfelt

Antall verdier og handlingsfelt i vår grunnlagsmodell, figur 4, kunne som sagt vært flere eller færre, og de kunne vært gitt andre beslektede navn. Hovedpoenget med modellen er ikke oppdelingen i syv, men den helheten det skaper i sum. Bruken av verktøyet vil derfor resultere i at det framtrer en figur som viser hvilken profil det samarbeidet som tester seg selv med verktøyet har samlet sett. Når det brukes flere ganger med noe tid i mellom, kan samarbeidspartnerne registrere endringer i egen samarbeidsprofil. Vi viser det med figurene nedenfor.

Figurene viser profilen til et samarbeide ved to tidspunkt, figuren til høyre er noe senere enn det samme samarbeidet i figuren til venstre. Figurene viser at arbeidet har utviklet en noe sterkere profil på temaet *forankring* fra tidspunktet til venstre i forhold til tidspunktet noe seinere, til høyre. Det kan skyldes konkret innsats på dette feltet i perioden mellom de to målingene. Samtidig ser vi at score på *kommunikasjon* har falt. Hvorfor scorer deltakerne dette feltet lavere på tidspunkt 2? Har det skjedd noe i samarbeidet de kan sette fingeren på? Det kan gi grunnlag for samtale og deretter oppfølging i handling. Scorekarakteren på hvert av de syv temaene framkommer etter en rekke spørsmål med avkrysningsmuligheter på hvert tema.



Figur 6: Profilscore på et samhandlende innovasjonsarbeid på to ulike tidspunkter, tidspunkt 1 til venstre, tidspunkt 2 til høyre.



Figur 7. En spesifisering av ett av de syv handlingsfeltene i under-tema.

Den samlede scoren på hver av de syv handlingsfeltene, former spider-diagrammet etter at svar avgis på et sett på mellom 6-9 spørsmål på alle de syv temaene. I siste funksjon av den løypa deltakerne blir guidet gjennom, får deltakerne i tillegg til den samlede profilen på sitt samskappingsarbeid som vi viste i figur 6 ovenfor, også profiler for hver enkelt av de syv faktorene. De kan med andre ord dykke dypere ned i hvert enkelt handlingsfelt for å finne ut av hvorfor de scorer som de gjør på nettopp dét handlingsfeltet. La oss se et eksempel.

I profilen ovenfor på spiderdiagrammet til høyre i figur 5, ser vi at det aktuelle samskappingsarbeidet scoret 7 på kommunikasjon. Diagrammet til venstre her, viser hva karakteren 7 skyldes. I et finmasket felt er kommunikasjon delt i 7 under-temaer som deltakerne har diskutert og svart på, og som til sammen ga karakteren 7. Til venstre kan

deltakerne se hvordan de scorer på de syv ulike temaer som danner samlebegrepet kommunikasjon. Hvert av tallene i figuren korresponderer med et spørsmål/tema som deltakerne har foran seg på skjermen sammen med figuren (synes ikke her). I figuren ser vi at det er særlig tre ting som trekker ned på kommunikasjons-score; nemlig deltema 5-2, 5-4, og 5-7. Samarbeidspartnerne kan da gå inn å se om dette er noe de trenger eller ønsker å jobbe særskilt med. Mye tyder på at de bør det i dette eksempelet, fordi figuren gir også en annen informasjon som er interessant. Hvor viktig synes deltakerne selv at de ulike handlingsfeltene og deltemaene er? Det framkommer i det grå feltet bak selve skårverdien i fet linje. Den grå profilen, kalt «vekting» er deltakernes egen vekting av modellens fire verdier, som vi kjenner fra vår samskappingsmodell figur 4. Spørsmål om vekting av verdier har brukerne av verktøyet svart på innledningsvis. I eksempelet vårt her, ser vi at deltakerne har vektet de kommunikasjonstemaene høyt, som de skårer relativt lavt på. Vi vil tro at figuren som viser

samskapingens kommunikasjon-score ovenfor, gir et interessant grunnlag for refleksjon og læring i det aktuelle arbeidsfellesskapet. Tilsvarende informasjon får brukerne av egen score på alle de syv handlingsfeltene.

Når partnerne i samarbeidet har fylt ut alle spørsmål, både ambisjoner for eget arbeids verdi (fire tema) og egen handling (syv tema), får de, som vi har sett, en rekke profiler som vist her. All informasjonen kan de så skrive ut i en pdf-rapport. En egen funksjon for å skrive ut rapporten ligger til sist i verktøyet, med mulighet for først å lagre et pdf-dokument av alle profiler og kommentarer, som programmet har generert automatisk. Pdf-rapporten vil ta med seg de forslagene til tiltak ved hvert enkelt tema som deltakerne er blitt enige om å sette inn under utfyllingen. På den måten vil SAMSON både være en ressurs for samtale å overvåking av egen samhandlingsprosess i sann tid, det vil også være et verktøy for komparativ analyse av eget arbeid over tid, og det vil kunne være et verktøy for planlegging og prioritering av tiltak, fordi samskapende sosial innovasjon ikke skal stoppe ved samtalen, men være en kontinuerlig sirkelbevegelse av læring og nye handlinger.

## 8 - SolImpact

**I tillegg til et verktøy for måling av samskapingens prestasjoner langs prosess-linjen, vist i forrige kapittel, har vi også videreutviklet et verktøy for måling av effekt/gevinstrealisering av sosialinnovasjonens sluttresultet. SolImpact er et verktøy som SoCentral var i gang med å utvikle allerede før dette prosjektets oppstart, men som er tatt inn i forskningen og videreutviklet i tråd med prosjektets øvrige teori og metodeutvikling**

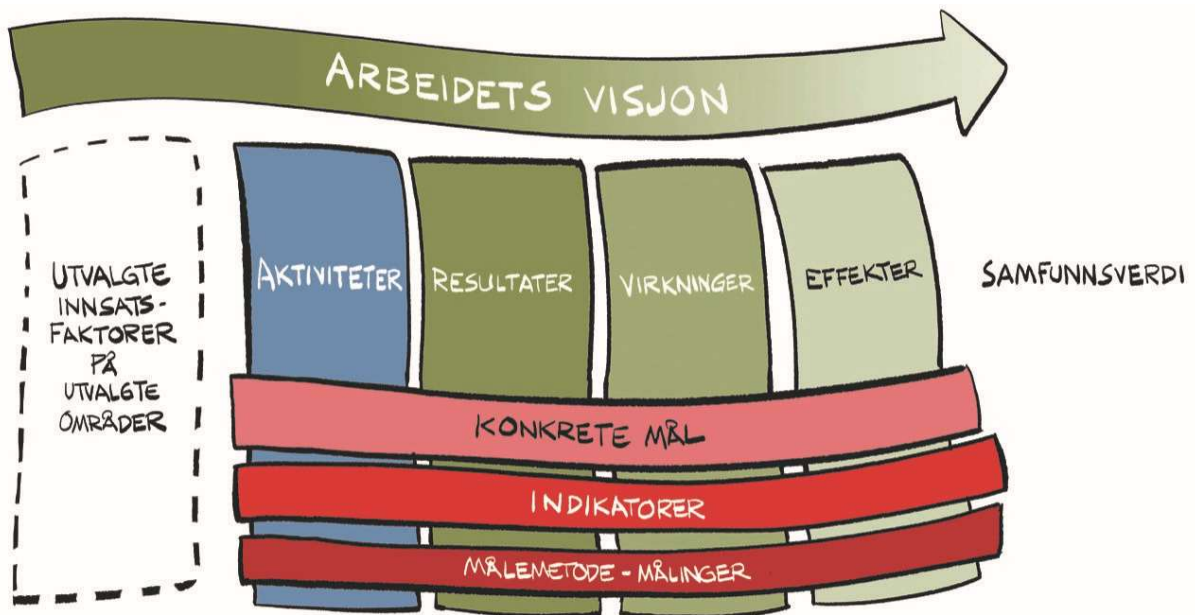
### En krevende aktivitet

Hva er egentlig effekten av vårt innovasjonsarbeid? Det spørsmålet er det mange som stiller. Måling av samskapingens effekter forutsetter bruk av forskjellige metoder både med hensyn til verdier som skapes i samskappingsprosessen, som vi nettopp har fokusert på, og av verdier som framkommer som resultater i bakkant av den. Også i forbindelse med det sistnevnte fokuset, bør man velge metoder med sterk involvering av alle aktuelle samarbeidsparter. Måling og evaluering blir dermed også en del av den samskapingen.

De målene som settes i en sosial innovativ samskappingsprosess vil ofte endre seg underveis ettersom deltakerne blir klokere, nye muligheter kan åpne seg, og arbeidet kan bli mer modig og ambisiøst etter hvert som det får utfolde seg. Deltakerne i det samskapende sosiale innovasjonsarbeidet vil også kunne oppdage nye uforutsette sidespor underveis i prosessen som kan gi arbeidet fordeler, og som man derfor vil følge et stykke. I all denne dynamikken er det krevende å måle sosial effekt. Fastfrosne indikatorer og måleregimer kan undergrave den innovasjonen som målingen var satt til å finne effekten av.

SolImpact er et verktøy som er utviklet for å velge ut/identifisere indikatorer og måle resultater, virkninger og effekter av innsats for samskapende sosial innovasjon. Metoden er utviklet med formål om å gjøre terskelen så lav at flest mulig; fra små sosiale entreprenører til større offentlige virksomheter og samskapende sosiale innovasjonskonstellasjoner skal kunne måle sosial verdiskaping av sin innsats.

Verktøyet er tilgjengelig på Internett her: <https://socentral.no/prosjekter/soimpact/>.



Figur 8. Illustrasjon på sammenhengene mellom innsatsfaktorer og ulikt fokus på måling av aktiviteter, resultater, virkninger og effekter.

I modellen er innsatsfaktorene markert til venstre i figuren. Det er de samlede ressursene som man legger inn i arbeidet (aktivitetene) for å skape en forventet og ønsket sosial effekt. Som det framkommer av figuren ligger innsatsfaktorene utenfor selve verktøyets fokus, som er måling.

Verktøyet fokuserer på måling av effekter i ulik avstand til innsatsen slik:

- Nærmest innsatsen finner vi resultater (output). Med resultater menes de direkte følgene av aktiviteten. Eks.: Hvor mange deltok på arbeidsmarkedskurset? Hvor mange dager varte det? Hvor mange kvinner deltok, osv.
- Med virkninger (outcome) menes de direkte effektene for målgruppene som det med høy grad av sikkerhet kan sies at innsatsene fører til (høy grad av kausalitet). Eks.: Hvor mange fikk jobb etter kurset. Hvor mange svarer at de føler seg tryggere i en jobbintervjusituasjon, etc.
- Med effekter (impact) menes mer langsiktige effekter for målgruppene som man kan sannsynliggjøre at innsatsene i alle fall bidrar til, selv om innsatsen ikke alene er årsak til effektene. Hvor mange er i jobb etter ett år. Hvor mange av deltakerne har fått bedre bosituasjon, er familieøkonomien bedre for kursdeltakerne, etc.
- Med samfunnsverdi lengst til høyre, siktes det til mer sammensatte samfunnsøkonomiske verdier som forskning viser er sannsynlige sammenhenger mellom innsats og langsiktig effekt. Helsetilstanden i en befolkning henger sammen med hverdagens samlede aktivitet, også jobbsituasjon. Likevel vet vi ikke om et jobbsøkerkurs vil gi framtidige besparelser på helsebudsjettet. For å fastslå slike sammenhenger mellom innsats og effekt kreves omfattende undersøkelser og ofte en bred, grunnleggende forskningsbasert kunnskap om det/de aktuelle fagområdene.

I Solimpact utfordres brukerne av verktøyet på å gjennomføre en prosess i ti steg. Det finnes rubrikker for utfylling av hver fase i verktøyet. De ti stegene er disse:

1. Beskrive samfunnsproblemet som innsatsen for den sosiale innovasjonen skal løse
2. Utarbeide overordnede målsettinger
3. Gjennomføre målgruppeanalyse
4. Beskrive hovedaktivitetene i innsatsen og definere innsatsens endringsteori
5. Utarbeide måleindikatorer på resultat-, virkning-, og effekt-nivå
6. Utforme målemetoder
7. Fastsette måltall for hver av måleindikatorene
8. Gjennomføre nullpunkt-målinger (startpunktet for innsatsen)
9. Gjennomføre regelmessige målinger for å styre arbeidet riktig
10. Bruke målingene til å gjennomføre evalueringer og tilpasninger av innsatsen

SolImpact skiller seg fra flere andre metoder for effektmåling av sosial innovasjon ved at verktøyet først og fremst fokuserer på måling av resultater og virkninger av innsatser, hvor årsaks-virkning sammenhengen er høy. Vurderinger av effekt i verktøyet, baserer seg i stor grad på sammenheng mellom innsikt fra forskning, og de virkningene vi har målt gjennom empirisk anvendelse av verktøyet. Verktøyet vil kunne gjøre det overkommelig for aktører å måle sosial verdiskaping av arbeidets innsats på en etterrettelig måte.

# 9 - Resultatvurdering og vegskilt for vejen videre<sup>10</sup>

I dette kapitel presenterer vi noen barrierer for samskaping, samproduksjon og sosial innovasjon som er kjent fra forskning og som kan identifiseres i vores case-materiale. Herefter diskuterer vi de seks norske og det ene danske modelcaset, i relation til barrierer, de fire værdier og syv handlingsfelter som vores forskningsprosjekt har identifisert som de avgjørende ingrediensene i lokal samskapende sosial innovasjon.

## Barrierer for samskaping og samproduksjon i et forskningsperspektiv

Vi anvender barrierer, værdier og handlingsfelter til at belyse casenes konkrete modeller, deres utfordringer og potentialer. Endelig etablerer vi et overblik over casenes status i relation til samskaping og samproduksjon ved at placere dem i kontinuummet mellom tynn (co-creation) og tykk samskaping (co-production). Vi presenterte den teoretiske ramme for disse begreper i kapitel 1. Formålet er her at illustrere det dynamiske potentiale i disse samarbeider og få et generelt overblik over hvor i kontinuummet de involverede cases nu er placeret og herigennem synliggøre hvilke utviklingspotentialer der er til stede. I avsnittet herefter diskuterer vi de organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forholdene i vores case-materiale. Vi avslutter kapitlet med at diskutere hvordan samskapende sosial innovasjon kan forholde seg til både proces og resultat, når samarbeiderne skal evalueres

Hvis vi betrakter forskningslitteraturen kan vi indkredse følgende barrierer for samskaping og samproduksjon i samskapende sosial innovasjon.

## Forståelse og praktisering av samskaping og samproduksjon

Som vi har beskrevet tidligere i rapporten er samskaping og samproduksjon kompliserte fænomener som kan forstås enten som fikserte punkter i et kontinuum eller som samarbeidsformer der kan bevæge seg og utvikle seg over tid. Victor Pestoff foreslår for eksempel tre delementer som inneholder i samproduksjon: *co-production*, *co-management* og *co-governance* – altså samproduksjon, sam-ledelse og sam-styring. Disse ekskluderer ikke hinanden gensidigt men kan finnes i forskjellige kombinasjoner (Pestoff og Brandsen, 2009:8). Der er altså tale om et kontinuum hvor samskaping og samproduksjon rummer forskjellige dimensjoner og praksisser og hvor den konkrete praktisering kan ta forskjellige former. Victor Pestoff har videreudviklet en fire-felt model hvor han betoner at borgerdeltagelse kan være til stede i både utvikling, planlægning og i produksjonen av løsninger og services på makro, meso og mikroniveau av en organisation. Samtidig kan samskaping og samproduksjon både gjennomføres som individuelle forløp: 1:1 og som kollektive

---

<sup>10</sup> Kapitlet er skrevet og beholdt på dansk, med noen autoretteringer fra dansk til norsk som vi har gjort for hele dokumentet. Det har resultert i en litt unødig blanding av dansk med innslag av norske ord. Vi beklager det, men lar det stå som uttrykk for forskersteamets norsk-danske kunnskapsutvikling i prosjektet.



løsninger: flere til flere (Pestoff, Brandsen & Verscjerure, 2012). Vi har med andre ord at gjøre med et fænomen som kan antage mange former. Spørsmålet er så hvilke barrierer som finnes? For det første betyr det, at viden om disse forskjellige samarbejdsmetoder er viktig. Hva rummer «samskapende sosial innovasjon» – som vi kalder det i denne rapport? Hva kan disse metoder, som vi har nævnt under denne hat, anvendes til? Er det et politisk værktøj for kommunerne, er det egnet til at inndrage innbyggere og brugere, er det et værktøj for de professionelle, kan velferdsydelse tilpasses individuelle innbyggere? Hvilke konkrete samarbejdsformer kan anvendes her? Hva er forskelle, måske også ligheder – og hvor er faldgruberne? Hvordan kan man bevæge seg mellom disse samarbejdsmetoder? Viden om dette – for eksempel som en værktøjskasse - er derfor meget viktig. I værktøjskassen bør der også være metoder til at evaluere disse metoder, som jo både rummer processer og produkter/outcome. En anden barriere er også, at vi har set, at der kan være et gab mellom retorik og formålsbeskrivelser - og så de realiteter som mange samarbeider indgår i (Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2012, Tortzen, 2016). Det vil altså at sige, at vi i praksis skal være meget opmærksomme på at justere og tilpasse de formål vi udvikler for samarbeider. Og også at være i stand at udvikle og skalere formål undervejs i takt med at samarbeiderne udvikler seg.

### **Borgerne, brugerne og sivilsamfunn**

En anden barriere kan være hvordan innbyggere og brugere kan involveres og utvikle medejerskab. Dette er et helt avgjørende kardinalpunkt i disse samarbeider: at vi formår at tilrettelægge og gjennomføre samarbeiderne således at innbyggere og brugere oplever at de er centralt placeret, at de har medejerskab og at deres stemmer og erfaringer høres. Samtidig viser forskning, at dette kan være vanskelig. Noget tyder på, at samskaping og samproduksjon kan favorisere mere ressourcesterke innbyggere og brugere fordi disse måske har lettere ved at få en stemme (Percy, 1984). Noget tyder også på, at samskaping og samproduksjon kan skubbe en betydelig belastning over på sivilsamfunn, innbyggere og brugere, som ikke kun er positiv men faktisk kan være en u hensigtsmessig belastning. Samtidig kan dette måske også forskyde almenvellet og den offentligt velferdspolitik som kan ændre karakter (Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2014). Hvis vi ser en kraftig stigning i samproduksjon kan dette også være en stor byrde for sivilsamfunnet – og innebære en unødig politisering (Taylor, 2003) - Det kan måske føre til en mere negativ holdning blandt borgerne, ligesom ildsjæle brænder ud (Birchhall og Simmons, 2004). Det er derfor en væsentlig utfordring og et opmærksomhedspunkt at arbeide på – og utvikle metoder til at en varierende gruppe av innbyggere og brugere kan inddrages og utvikle eierskab. Og det er væsentlig at følge og diskutere hvilke prioriteringer og praksiskonsekvenser disse samarbeider kan få, både lokalt og nationalt.

### **De professionelles roller**

En anden mulig barriere kan være de fagprofessionelle involveret i velferdsydelser. Forskning viser, at fagprofessionelle kan føle seg underkendt og modsætte seg, at utrænede og uerfarne innbyggere skal bidrage til produksjonen av offentlig velferd (Crawford, Rutter og Thelwall, 2004). Vi ved også, at i nogle samproduksjonseksempler er der ikke tilstrækkelig fokus på hvordan man rent faktisk kan arbeide sammen som professionelle og innbyggere/brugere – og at dette bør være et opmærksomhedspunkt i disse samarbeider (Tuurnas, 2016). Hvordan kan professionelle arbeide likeværdig sammen med innbyggere og brugere, hvilke konkrete samarbeider støtter dette og hvordan kan de professionelle styrke deres proceskompetence som er helt væsentlig?

## Styring, ledelse og ressurcer

En sidste barriere er hvordan styring, ledelse og ressurcer kan påvirke samskaping og samproduksjon. Disse forhold har en avgjørende betydning for hvordan den samskapende sosiale innovasjon kan utvikles og gjennomføres. Og ikke minst hvorvidt det er mulig å indfri og nå de mål der er sat for samarbeidet. Overordnet sett viser forskningen, at samskaping og samproduksjon er spændt opp imellom minst to styringsparadigmer. På den ene side kan samskaping og samproduksjon stå i fare for å bli underlagt neoliberale styringstendenser mot effektivisering og nedskæringer, med en proforma inndragelse av borgere, hvor politikere og de professionelle i praksis kan ha vanskelig ved å skape felles åpne rom og lade innbyggere og sivilsamfunn vise vei og prioritere (Andersen & Espersen, 2017a, b & c). På den andre side kan samarbeidet mellom sivilsamfunn/innbyggere og staten/kommuner på hver sin side bidra til at det etableres nye demokratiske styringsformer, der bidrager til velferdsstatens demokratiske legitimering, individuell brukertilpasning og aktive borgerdeltagelse (Loga, 2018). Det er altså meget viktig for de konkrete samarbeide, at alle de involverte sikrer at det er de tilstrækkelige ressurser, tilstrækkelige spilleregler og samarbeidsavtaler, og tilstrækkelige roller og magtfordeling – således at fokus kan legges på å utvikle medejerskab, likeverdige demokrati og gode velferdsytelser. Ledelsen av disse samarbeider er også en avgjørende element. I samskaping og samproduksjon hvor de professionelle typisk arbeider som netværks- og procesfacilitator er derfor ledelse altså anderledes end i de vante offentlige velferdsytelser. Ledelse kommer i høyere grad til å handle om å skape rammer for og å understøtte selvstyrende systemer på tvers av organisasjoner og innbyggere i form av å invitere og mobilisere aktører og innbyggere til felles handling. Der må fasilitere en løbende forhandling og oppbygning av relationer, der sigter mot ressourcesynergi mellom deltagerne (Tortzen, 2016). Det er derfor viktig, at de involverte parter har nye ledelsespraksisser og metoder med i deres værktøjskasse, at det er tilstrækkelige ressurser avsatt, og at det er avtalt demokratiske spilleregler for samarbeidet.

## Casenes relation til de fire verdier

De fire verdier *åbenhed, demokrati, kreativitet og ledelse* er på forskjellige måter omdreingspunkter i alle cases. I det følgende analyserer vi casene i forhold til de fire verdier, som vi har identifisert som avgjørende i samkubende sosial innovasjon.

### Åbenhed

*Åbenhed* er et uttrykt ønske hos flere av casene. I flere av casene uttrykkes både ønsket om og en praksis for en gensidig respekt og åbenhed – og de fortæller om en opplevelse av gensidig avhengighet for å kunne lykkes. Der uttrykkes et ønske om å oparbeide det for den samskapende sosiale innovasjon væsentlige likeverdige, tillidsfulde og gensidige utvekslende samarbeide, om end flere er i deres spæde startfase. Det er bl.a. tilfelle i NOEN AS' samarbeide med Steinkjer kommune, i SiBs samarbeide med Asker kommune, og i nogle andre cases. Men der identifiseres også blandt informanterne en modstand og opplevelser av, å bli truet av de nye samarbeidskonfigurasjoner, og det kan stille krav om et åpent fokus på hva, det innebærer for de professionelle. Der uttrykkes stor usikkerhet på nye roller samt opplevelser av utilstrækkelig dialog, som vi genfinder i forskningen (Tuurnas, 2016; Crawford, Rutter & Thelwall, 2004). Det er en kjent barriere, at det mange steder i

den kommunale fagprofessionelle organisation kan være både kulturelle og strukturelle utfordringer forbundet med at rette seg utad mot lokalsamfunn, innbyggere, sivilsamfunn og sosiale virksomheter. Det ses også i vores casemateriale. *Åbenhed* er ikke alene et spørsmål om kulturell innstilling, men også om strukturelle forhold så som tid, ressurser, forbindende strukturer (eller mangel på samme), samt det faktum, at det utadrettede arbeide ofte tillægges de øvrige arbeidsoppgaver som man driver med, fremfor som en integreret del (Andersen & Espersen, 2017 a, b & c). Samtlige kendte strukturelle og kulturelle barrierer identificeres i vores case-materiale, og der uttrykkes i flere cases et ønske om, at bevæge seg fra midlertidige projektsamarbeider til egentlig kollektivt styret samproduksjon og felles praksis - fra et samarbeide på siden av- til en integreret felles praksis, der er vanskelig i praksis.

## **Demokrati**

*Demokrati* og aktiv myndig borgerdeltagelse og innflytelse er et element i flere av casene. I Steinkjer kommunes samarbeide med NOEN AS er der ambitioner om at utvikle løsninger, der bygger på innbyggere med demens og deres ressurser frem for deres utfordringer, men hverken borgerne selv eller deres pårørende er i praksis for nuværende involveret i utviklingen. Der er flere cases hvor borgerinndragelse er helt eller delvis fraværende, og samtidig uttrykkes en oppmerksomhet på, at der ønskes en sterkere demokratisk myndig autoritativ og direkte deltagelse av borgerne. Det gjelder for eksempel Steinkjer kommunes samarbeide med Friskgården, hvor der gives uttrykk for «en viss involvering av målgruppen». I Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon er flytningene selv ikke en del av designet av løsninger, og der er langt færre flytninge end forventet, der deltager i de planlagte aktiviteter. I Asker kommunes samarbeide med SiB er det heller ikke tydelig hvilken rolle eller innflytelse indvandrerne egne ønsker og behov spiller i design av løsninger. Også i Steinkjers samarbeide med Friskgården uttrykkes en oppmerksomhet på behovet for en sterkere borger involvering. Dette er ikke blot en værdimæssig utfordring. Manglende borgerinvolvering kan også skape utfordringer for den konkrete gjennomførelse, idet man ikke har sikret seg eierskap, engagement og konkrete vidensinputs fra de grupper av innbyggere, som er i centrum for samarbeiderne. Det gjør det vanskelig at agere responsivt på behov og begrænser borgernes konkrete handlingsrom, utviklingsmuligheter og medeierskap. Den aktive autoritative demokratiske borgerdeltagelse er central i både samskaping (co-creation) og kollektiv styret samproduksjon (co-production) og samskapende sosial innovasjon, som både metode, verdi og outcome. Den er altså svak eller fraværende i flere av casene. Det er eksempelvis verd at overveje, om baggrunden bag den lave deltagelse fra flytningene selv i Arendals samarbeide med Kirkens Bymisjon m. fl. bl.a. kan findes i den manglende involvering av flytningenes egne ønsker, behov, drømme og ressurser? Det er væsentlig at betone viktigheten av, at de konkrete projektpartnere skal fokusere på at utvikle nye metoder og samarbeider, som kan utvikle innbyggere og brukeres medeierskap.

## **Kreativitet**

*Kreativitet* er også et element i alle casene. Flere cases uttrykker, at ville utvikle noget nyt sammen, og der uttrykkes et sterkt engagement, samt en vilje til at finne nye veje sammen. Eksempelvis fortæller Asker kommune og SiB om «smuthull» og at «arbeide utenfor boksen» med baggrund i, at have modtaget FoU midler til utviklingsarbeidet, og Arendal kommunes samarbeide med Kirkens

Bymisjon m.fl. er utviklet i gensidig dialog og samarbeide igennem flere år. Men i flere cases har *kreativiteten* trange kår i krav om styringsmæssige foki på konkrete resultater eller på grund af strukturelle udfordringer forbundet med tid og ressourcer og mangel på tilstrækkelig kontakt med de relevante aktører, ledere og grupper av berørte innbyggere, der kan bidrage med avgørende viden, ressourcer og engagement. Der er flere cases, der har en forholdsvis tynd forankring blandt enkelte medarbeidere eller relevante enheder i den kommunale organisation, og der uttrykkes et behov for en stærkere forankring. Det gælder eksempelvis Steinkjer kommunes samarbeide med Friskgården, der fortæller om kontrol og styringsfokus, der begrænser *kreativiteten* og samarbeidets muligheder for at agere responsivt og fleksibelt på udfordringer og behov, og det gælder i Arendal, når nogle av de frivillige aktører uttrykkes bekymring for, om de bliver brugt som et strategisk instrumentelt redskab for NAV, fremfor at indgå som ligeværdig udviklingspartner i en kollektiv samproduksjon. Det gælder også de cases der fortæller om at repræsentanter i samarbeidet mangler beslutningsmyndighed og dermed mulighed for at handle, når det er nødvendigt.

## Ledelse

At arbejde med *ledelse* av tversektorielle samarbeider er nyt for mange, og dermed vanskelig for flere av casene. Der er ikke stor opmærksomhed i casene på elementer i den kollektive tversektorielle ledelse. De fleste cases vidner derimod om behov for øget fokus på tværorganisatorisk brobygning og forbindende strukturer, dialog og læring, der udfordres av kontrolfokus, resultatbaserede styringsmekanismer og tilhørende incitamentsstrukturer samt begrænset forankring i de samarbeidende organisationer. Flere cases uttrykkes også en opmærksomhed på svag borgerdeltagelse. Det gør det vanskelig at arbejde med tversektoriell *ledelse*. De kommunale organisationer bliver målt på deres evne til at skabe resultater i deres egen organisation og ikke på i hvilket omfang de har succes med at indgå i ligeværdige samarbeider med lokalsamfund og borgergrupper med rum til forhandling. I Friskgårdens samarbeide med Steinkjer, der har fungeret over noe tid, er der stadig en oplevelse av at samarbeidet fungerer «ved siden» av den egentlige drift av kommunen, fremfor «sammen med», og det er vanskelig at bevæge seg fra ad-hoc projektrelateret samarbeide til egentlig langvarig og kollektiv styret – og *ledet*- samproduksjon. Også den danske modelcase INSP!, der har samproduceret tæt igennem en årrække, fortæller om behovet for at styrke den *ledelsesmæssige* dialog mellom kommune og INSP! på alle niveauer. Vores samlede casemateriale vidner om, at det er vanskelig at balancere mellom at facilitere, bygge bro og inddrage andre vidensformer og ressourcer (*ledelse*) og samtidig levere resultater ind i egen organisation efter traditionelle logikker. Der uttrykkes et behov for at styrke en inddragende, brobyggende og faciliterende *ledelse*, der arbeider med at inkludere alle relevante aktører og innbyggere og mediere interesser, frem for at anvende samarbeider som et strategisk redskab for egne interesser (organisatorisk egoisme).

I relation til *ledelse* er der også flere cases der uttrykkes, at manglende forbindende tværorganisatoriske strukturer skaber strukturelle barrierer for forbindende *ledelsesformer*. Det gælder især i den kommunale organisation hvis opdeling i ressort og forvaltningsenheder udfordrer et tilstrækkeligt sammenhængende ejerskab, og adgang til de nødvendige vidensformer og ressourcer, men det gælder også i lokalområdet. Det fremgår eksempelvis av vores data om Arendal, at man her har arbeidet med at etablere samarbejds- og mødefora mellom aktører i lokalområdet, men at det bl.a. udfordres av, at centrale aktører har svært ved at udøve faciliterende og

inkluderende *ledelse* og i stedet tilgår samarbeiderne som et strategisk redskap for deres egen dagsorden og interesser. Men der kan også identifiseres utviklinger i retning av kollektiv tversektoriell ledelse. I Asker kommunes samarbeide med SiB oppleves der «en bred forankring» i den kommunale ledelse/administrasjon, og i Trondheim kommunes samarbeide med JodaCare arbeider kommunen med at oppbygge «infrastruktur for innovasjon», som skal bane vei for en mere helhedsorientert kommunal opgaveløsning, og dermed også forudsætninger for tversektoriell ledelse ut i lokalsamfunnet. I Arendal har man også forud for etablering av samarbeidet mellom Arendal kommune og Kirkens Bymisjon arbeidet med oppbygning av møde og dialogfora mellom forskjellige aktører i lokalområdet.

## Casenes relation til de syv handlingsfelter

Vi kan også identificere de syv handlingsfelter i vores case-materiale, henholdsvis *varetagelse av likeverdighet, felles mål, kommunikation, forankring, tilrettelæggelse, mulighetsfokus og kompetencekomplementaritet*.

I det følgende analyserer vi casene i forhold disse syv handlingsfeltene som vi har identifisert som avgjørende ingredienser i samskapende sosial innovasjon.

### Ivaretagelse av likeverdighet

*Varetagelse av likeverdighet* er et strukturerende princip omkring samskapende sosial innovasjon og kollektiv styret samproduksjon, som betyr at der kan ske en gjensidig udveksling av viden og ressurser mellom aktører og innbyggere og dermed potensiell synergi, læring og merværdi. Kulturelt stiller det krav om en høy grad av tillid og åpenhet, strukturelt og organisatorisk er der tale om et større eller mindre forhandlingsrom, der utgjør samarbeidets handlingsrom. I vores cases italesettes *likeverdighet* som både et organiserende princip og en kulturell tilgang, og der gives uttrykk for stor gjensidig respekt, gjensidig avhengighet og vilje til at utvikle sammen. Men det er også tydelig, at der noen ganger i praksis er tale om mere tradisjonelle bestiller-utfører relationer, hvor den ene part (kommunen) på forhånd har definert hva der skal samarbeides om. Det begrenser forhandlingsrommets mulighet for at etablere synergi mellom vidensformer og ressurser, og dermed frigjøre merværdi og utviklingskrav, og det utfordrer også den avgjørende demokratiske deltagelses dimensjon, og det utfordrer oppbygningen av tillid. Eksempelvis når frivillige aktører i Arendal uttrykker bekymring for, at de bliver brukt som redskap til oppnåelse av kommunale mål. I Tranøy kommune er samarbeidet med SafeGroup AS kommet i stand gjennom et tradisjonelt udbud, og Steinkjers kommunes samarbeide med NOEN AS beskrives også som indlejret i en bestiller – utfører logikk. Andre cases uttrykker, at de mangler både erfaring med og juridiske rammer omkring *likeverdige* samarbeider. De ønsker at utvikle nye roller sammen, men de er usikre på hvordan. Det er også gjennomgående i casene, at forhandlingsrommet i relationen begrenses av manglende bred organisatorisk forankring i partnerorganisationerne, målstyring i den kommunale organisation, separerende strukturer (fremfor forbindende) og kulturell motstand og usikkerhet. Andre samarbeider uttrykkes at være oppbygget gjennom likeverdige dialog (Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon), men er alligevel utfordret av kommunens tendens til at håndtere utfordringer ”in house” fremfor i samarbeidet og med manglende lokal beslutningskompetence, der kan sikre responsivitet og handling. Ligeledes beskrives det, at Asker

kommunes samarbeide med SiB er opstået på baggrund av et kommunalt defineret problem, som kommunen skaber rammer for og understøtter, og SiB skal utvikle løsninger til. Målet med samarbeidet er i såfall ikke en *ligeværdig* og kollektiv styret samproduksjon med en gensidig udveksling av viden og ressurser, men derimod, at SiB løser problemstillinger, som Asker kommune har identifiseret. Det er målet, at kommunens rolle i samarbeidet vil avta, og at SiB vil blive økonomisk bæredygtig i seg selv.

I Trondheim kommunes samarbeide med JodaCare AS er der opplevelser av felles klare mål og formål, men det er svært at utvikle sammen, da relationen synes bundet op på en bestiller-utfører logik og flere av de relevante medarbeidere og pårørende er ikke inkludert i utviklingsarbeidet. På den ene side kan vi således identifisere, at *likeverdigheten* som et åpent forhandlingsrum er et uttrykt ønske for mange av casene, der arbeides med at etablere det. Det utfordres av på den ene side for meget tradisjonell styring og kulturelle barrierer, samt regulær usikkerhet på juridiske rammer og roller, og på den annen side av kommunale mål om regulær oppgave-overlevering, eller oppgaveglidning. Det er et viktig læringspunkt i både de norske case og i den danske modelcase (INSP!) at *ligeværdige* samarbeidsrelasjoner er tidskrævende at oppbygge, vedligeholde og videreutvikle, og at det stiller krav om oppbygning av et fleksibelt forhandlingsrum, brobyggende faciliterende ledelse og en bred organisatorisk forankring. Det er vanskelig, eller sterkt begrensende, inden for en tradisjonell bestiller-utfører logik. Og det vanskeliggjør ikke minst mulighetene for at skape verdi, både i prosess og resultater.

### **At arbeide mod felles mål**

Alle cases er optaget av, at *arbeide mod felles* mål, og der er forskjellige erfaringer hermed. Mange cases uttrykker en sterk felles visjon for samarbeidet, der er omkranset av gensidig respekt og tillid. Men casene viser også, at arbeidet med felles målsætninger innebærer et kontinuerlig samarbeide. På den ene side erfarer det f.eks. i Arendals samarbeide med Kirkens Bymisjon, at det er nødvendig med klare felles mål, på den annen side vidner flere av casene om, at målene forandrer seg underveis i takt med, at man høster læring og gjør seg erfaringer. Der er samtidig en oppmerksomhet på at forskjellige partnere kan have varierende formål og mål med samarbeidet, og at målsætninger og konkrete aktiviteter bestandig forhandles, mens man gjør seg erfaringer og lærer. I Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon m.fl. har man etter et par år erfart, at varierende ønsker, mål og behov hos forskjellige partnere stiller krav om fokus på kontinuerlig dialog, og kanskje nogle midlertidige samskapsarenaer, hvor parterne kan problemindkredse og utvikle sammen. Andre ganger kan de involverte partnerorganisasjoner være enige om både mål og formål, men dette utspiller seg alene på tvers av nogle få konkrete medarbeidere og involverer ikke hverken alle berørte medarbeidergrupper, ledere eller borgergrupper. I Trondheim kommunes samarbeide med JodaCare AS er *målene klare*, men der mangler eierskap og involvering fra både berørte medarbeidere og familier. Der er en tendens til, at arbeidet med *felles mål* uttrykkes at blive håndtert med større succes i cases der utspiller seg blandt få konkrete aktører og mangler en bredere forankring og involvering, hvorved der kan være tale om en uheldig kompleksitetsreduktion, der i praksis utfoldes uden, eller med ganske få elementer av samskapsende sosial innovasjon eller kollektiv styret samproduksjon.

## Kommunikation

Kommunikation er en av de avgjørende metoder til tversektorielt samarbeide, og alle cases uttrykker erfaringer med at dialog og kommunikation er væsentlig. I Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon uttrykkes «et høyt gjensidig informationsnivå», god uformel kontakt og høy tillid, og i Tranøy kommunes samarbeide med Safe group arbeidede man også bevidst med kommunikation ud i lokalsamfunnet. Alle cases uttrykker dog samtidig behov for mere dialog og kommunikation end de har tid og ressurser til, og der er en tendens til, at betydningen herav underprioriteres. Det ses eksempelvis i Steinkjer kommunes samarbeide med NOEN AS hvor kommunikationen beskrives som ad hoc, og i Asker kommunes samarbeide med SiB, der uttrykker utfordringer med at overføre viden i relationen. Det gjelder også i den danske modelcase INSP, der efter mange års erfaringer med kollektiv styret samproduksjon retter oppmerksomheten mod behov for *mere dialog mellom øverste ledelse av kommunen og INSP!*

Kommunikation og dialog kan skape den for samarbeidet nødvendige tillid og gjensidige kendskab og felles læring. Når man samarbeider på tvers av sektorer og organisationer med aktører, som man ikke har ledelsesansvar for, og hvor rollerne i relationen er præget av diffuse grænsedragninger (og ikke på forhånd er definert av organisatoriske strukturer), er oppbygning av relationer, tillid, dialog og *kommunikation* blandt de viktigste ingredienser for at lykkes. Nogle gange kan den operationelle logik, de styringsmæssige rammer, samt tid, ressurser og økonomi begrense disse avgjørende virkningsmekanismer og innebære at de demokratiske dimensioner og de innbyggerne som samarbeiderne omhandler, helt eller delvist udgrænses.

## At arbeide med forankring

At arbeide med *forankring* i samskapende og samproducerende arenaer er flerdelt. På den ene side er der i de norske cases en stor oppmerksomhet på behovet for en bredere kommunal forankring, på en bredere lokalsamfunnmæssig forankring, og en bredere forankring i forskjellige borgergruppers aktive uttrykte ønsker og behov end hvad den aktuelle praksis demonstrerer. Asker kommunes samarbeide med SiB synes bredt forankret i den kommunale administration, men i mindre grad i lokalsamfunnet og i borgerne selv. Der uttrykkes i Asker kommunes samarbeide med SiB en oppmerksomhet på, at relevante dele av både kommunen og lokalsamfunnet ikke er involvert i samarbeidet, og kan derfor have en modstand der utfordrer planerne. I Trondheim kommunes samarbeide med JodaCare AS er der planer om at arbeide med en bredere helhedsorientert tværfaglig og økonomisk forankring i kommunen, mens oppmerksomheten på lokalsamfunn og innbyggere er mindre. I Steinkjers samarbeide med NOEN AS rettes oppmerksomheten ligeledes på behovet for en bredere kommunal *forankring på flere niveauer* i kommunen, men også på en bedre forankring i borgerne selv. I Steinkjers samarbeide med Friskgården, der involverer mange aktører, uttrykkes også et behov for en bredere organisatorisk forankring i både partnerorganisationer, lokalsamfunn og innbyggere, der kan skape fremdrift og videreudvikling. Det er en erfaring at det stiller krav om en sterkere faciliterende og brobyggende ledelse. I Asker kommunes samarbeide med SiB er der på sigt slet ikke planer om en felles gjensidig og kollektiv samproduksjon, men om en utvikling av SiB, som kommunen kan understøtte og skape rammer for. I Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon m.fl. er der flerårige erfaringer med tversektorielle samarbeider, men stadig en opplevelse av, at samarbeidet etableres som «noget

ekstra» fremfor som en kollektiv, samproduceret, integreret og forankret del av eksisterende arbeide.

Ud over de allerede beskrevne kulturelle og strukturelle barrierer for at etablere en bred organisatorisk og bæredygtig kollektiv forankring kan stor geografisk spredning også være en utfordring. I Tranøy kommunes samarbeide med SafeGroup AS (der stort set er ophørt) gives der uttrykk for, at den store geografiske spredning gjorde det svært at engagere relevante innbyggere og medarbeidere. Det stiller krav om en særlig oppmerksomhet på arbeidet med forbindende strukturer, aktiv faciliterende og brobyggende ledelse og dialog og læring. På tvers av casene uttrykkes stor usikkerhet overfor hvordan man organiserer og forankrer tversektorielle samarbeider og diffuse græsedragninger i praksis.

### **At tilrettelægge**

At tilrettelægge tversektorielt samarbeide, samskaping og samproduksjon handler om at facilitere og at inkludere aktører og innbyggere, der kan bidra til at problemidentifisere, utvikle, gjennomføre og evaluere aktiviteter og innsatser og lede kollektiv demokratisk styring. De konkrete ingredienser heri er langt på vei sammenfaldende med ingrediensene omkring ledelse, felles målsætninger, forankring, varetakelse av likeverdighet og kommunikation. I Arendal kommunes samarbeide med Kirkens Bymisjon er samarbeidet oppbygget over en lengere periode i gensidige og likeverdige relationer. Men blandt casene er der også flere, hvor kommunen på forhånd har identifisert samarbeidets formål og herefter har inddraget partnere i videre utviklingen av dette. Det gjelder bl.a. Asker kommunes samarbeide med SiB, og Tranøy kommunes samarbeide med SafeGroup AS. Her vil den samskapende eller samproducerende kollektive og demokratiske tilrettelæggelse naturligvis være begrenset, ligesom der vil være synergier og viden, som samarbeidet ikke får høstet. Det er samtidig tydeligt, at tilrettelæggelsen av arbeidet i alle cases tager form av en løbende læring, der potensielt kan tage form av en sirkulær utviklingscyklus med løbende revisioner og en kollektiv, demokratisk samproduksjon. Og at denne logik, som i relation til de andre handlingsfelter, er utfordret av strukturelle og kulturelle barrierer og opplevelser av stor usikkerhet, herunder kommunernes mere lineære styring.

### **Ressourcefokus**

At arbeide med ressourcefokus er et flerdelt handlingsfelt. På den ene side italesætter de fleste cases et ønske om at involvere borgerne selv som likeverdige ressurser, og både skape demokratisk verdi og synergi mellom faglig viden og borgernes egen erfaringsbaserede viden. På den anden side uttrykkes det, at det langt fra alltid sker i praksis. I Steinkjer kommunes samarbeide med NOEN AS er der fokus på, at utvikle løsninger for innbyggere med demens, der bygger på deres ressurser frem for på deres utfordringer, og det er også tilfelle i flere av de andre cases i forhold til andre målgrupper: eksempelvis grupper av flyttinge i Arendal, Tranøy og Asker kommune. Men at arbeide med ressourcefokus omhandler også det lokale samarbeides demokratiske inklusion av både de konkrete borgergruppers ressurser og viden, i både design, implementering og evaluering av løsninger, og det omhandler inklusion av andre lokale aktører og borgergruppers viden og ressurser. Som allerede belyst under de andre handlingsfelter er dette flere steder vanskelig i praksis og rummer det store kulturelle og strukturelle barrierer.



## Kompetencekomplementaritet

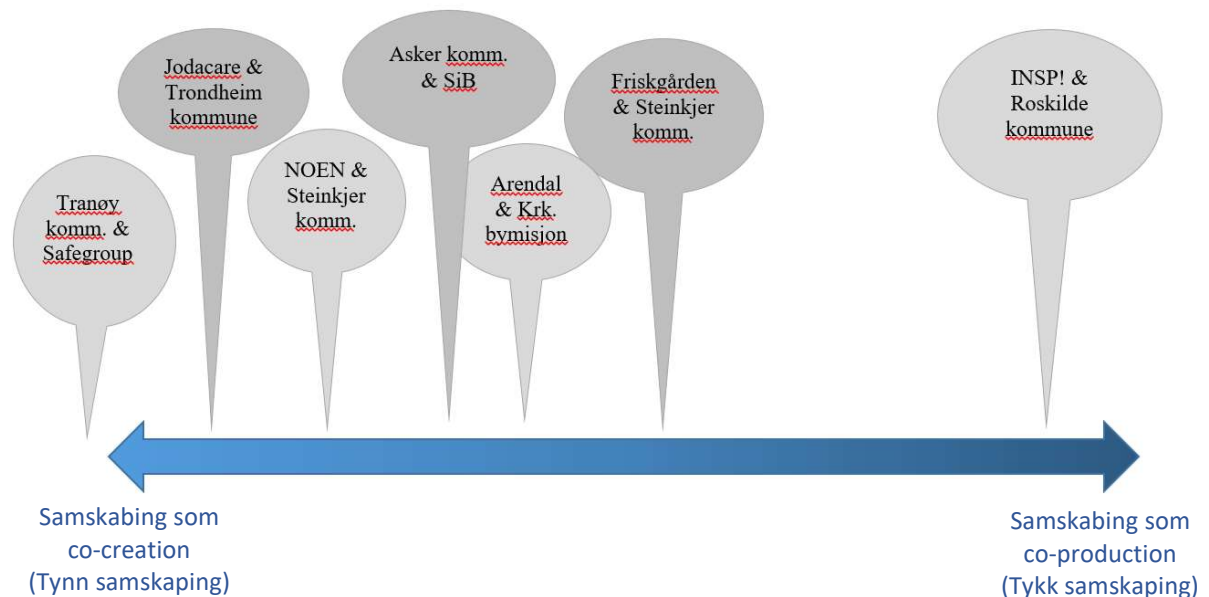
At arbeide med kompetencekomplementaritet er et strukturerende princip omkring tversektorielt samarbeide, samskapende sosial innovasjon og samproduksjon som både er strukturelt og kulturelt. Alle cases kredser om værdien herav, men uttrykker også, at det er svært i praksis. Eksempelvis er der flere cases, der ikke sidestiller borgernes erfaringsbaserede viden med den faglige viden, og i cases med flere fag-professionelle aktører uttrykkes der uenigheter om foki, metoder, mål og tilrettelæggelse. Når man arbeider med komplementaritet er det derfor viktig med en inndragende og faciliterende, brobyggende og kollektiv styret ledelse, der sørger for, at ingen interesser marginaliseres, men derimod inkluderes i felles læringsarenaer. Eksempelvis uttrykkes det i Steinkjer kommunes samarbeide med Friskgården, at de mange involverede aktører har forskjellige interesser, og at det stiller krav om kontinuerlig dialog og felles læring for ikke at utvikle seg til konflikt og konkurranse i stedet for samskapende sosial innovasjon. Det innebærer tids- og ressurskrævende brobyggende dialogprosesser, og kanskje oven i købet midlertidige samskappingsprosesser, hvor aktører sammen kan identifisere problemer og utvikle sammen.

## Et kontinuum mellom samskaping og samproduksjon – tynn og tykk samskaping

På ovennevnte baggrund bliver det det synligt, at de seks norske og den danske case befinner seg forskjellige steder i en utviklingsprosess, der gjør det muligt, at placere dem på et kontinuum mellom midlertidig tynn samskaping (co-creation) og mere langvarig forpliktende og kollektiv tykk samskaping/samproduksjon (co-production). Ved forsøksvis at placere casene i et kontinuum identifiserer vi deres modenhet i forhold til vores forståelse av samskapende sosial innovasjon. Vi har peget på, at dette rummer kollektiv demokratisk styring, transformativ læring og autoritativ demokratisk borgerdeltagelse i et likeverdigt forhandlingsrum mellom aktører fra forskjellige sektorer og forskjellige grupper av innbyggere. Og vi har beskrevet de fire verdier og syv handlingsfelter, som vi har definert som avgjørende elementer. Den teoretiske ramme for et kontinuum mellom samskaping og samproduksjon blev presenteret i kapittel 1.

I nedenstående figur 9 er den fulde samproduksjon (og dermed den samskapende sosiale innovasjonen) representert ved modelcasen INSP, hvor flere borgergrupper og samarbeidspartnere kontinuerligt deltar i både problemidentifikasjon, gjennomførelse og evaluering av løsninger over en lengere tidsperiode, som avhandles i en kollektiv og demokratisk styret samproduksjon. Yderst til venstre har vi utenfor selve kontinuumet placert Tranøys samarbeide med SafeGroup A/S, da de har opphørt et samarbeide, der blev indgået ved hjelp av en bestiller-utfører relation og inneholdte relativt svak borgerinnflytelse. Yderst til venstre følger herefter Jodacare AS og Trondheim kommune, der aktuelt samarbeider om en testfase, der alene involverer avgrænsede professionelle medarbeidere i kommunen og derfor har en svak likeverdig deltagelse av innbyggere, pårørende og relevante medarbeidergrupper og lokalsamfunn. Der er derfor tale om en tynd variant av samskaping, men der rummer potentialer til at utvikle seg. NOENs samarbeide med Steinkjer kommune er en smule mere utviklet, og rummer mange potentialer, men der er problemer med involvering av relevante innbyggere og professionelle, samt utfordringer med kommunikasjon, kollektiv ledelse, eierskap og forankring. Asker kommunes samarbeide med SiB har vi forsøksvis placert tætt på midten mellom tynn og tykk samskaping. Asker kommune ønsker et etablert likeverdigt samarbeide med SiB, men samarbeidet rummer arbeidet stor usikkerhet og strukturelle

utfordringer, og kommunen har planer om at trække seg fra samarbeidet. I Arendal utspiller det seg et komplekst samarbeide med mange parter, og der uttrykkes ønsker om at utvikle samproduksjon. De er derfor også plassert tætt på medianen mellom tynn samskaping og tykk samproduksjon. Også Friskgården og Steinkjer kommune rummer mange potentialer, og vi har derfor plassert dem ganske midt i kontinuumet. Nogle av deres samarbeider er ad hoc og præget av store vanskeligheter, og andre bevæger seg i retning av forpligtende langvarig samproduksjon. Yderst til høyre har vi plassert den nævnte INSP! men også de rummer vanskeligheter, der stiller krav om kontinuerlig dialog og videreutvikling mellom de involverte partnere og innbyggere på flere nivåer.



Figur 9. Studiens case plassert inn på et kontinuum mellom tynn og tykk samskaping

De norske cases rummer altså både store utfordringer men også mange potentialer som er kjent fra forskningen, og casenes plassering i et kontinuum mellom samskaping og samproduksjon er uttrykk for et øjeblikksbillede som dynamisk kan ændre seg over tid, og som sannsynligvis har gjort det bare siden vår studie av dem i løpet av 2017.

Som vi har vist er der en lang rekke av indre og ydre forhold, som vil være avgjørende for, hvordan de konkrete cases vil utvikle seg i fremtiden.

I det følgende vil vi diskutere videre nogle av de mest avgjørende forhold. Herefter vil vi til sist vende tilbake til forholdet mellom proces og resultater i arbeidet med evaluering av samskaping og samproduksjon, som vi har arbeidet med.

## Organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forhold i vores casemateriale.

Denne tværgående gjennomgang av barrierer og utviklingsdynamikker i vores case-materiale viser en lang rekke av organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske og kulturelle forhold, der har avgjørende

betydning for hvorvidt casene kan lykkes med at aktivisere utviklings- og forandringspotentialer i sine tversektorielle konfigurasjoner, og skape demokratisk verdi og resultater. Implikasjonene i at arbeide med kortvarige samskapesprosesser og langvarige samproduksjonsprosesser er væsensforskjellige, både i forhold til prosess og resultater. Men de rummer også en rekke fellestræk, som vi i vårt prosjekt har samlet i begrebet samskapende sosial innovasjon.

De organisatoriske elementer av samskaping og samproduksjon stiller krav om etablering av fleksible og likeverdige forhandlingsrom, en bred forankring i både lokalsamfunn, innbyggere og kommune, med en faciliterende og brobyggende (frem for strategisk målrettet) kollektiv ledelse. De norske cases vidner om at kommunerne savner juridiske rammer, der kan rammesette og muliggjøre oppbygning av horisontale gensidigt udvekslende samarbeidsrelasjoner, der ikke er bestiller-utfører relasjoner. I juridisk sammenheng uttrykkes der blandt jurister tvil omkring hvorvidt kommunen kan fralægge seg sitt myndighedsansvar og dermed sin magt. Det uttrykkes, at «myndighedsrollen ikke er fri, men regulert» (Vonger, 2016). Samtidig henvises til eksempler på, at en rekke retsområder i stigende omfang inndrager kriteriet «innbyggerens egne ressurser», som en problemstilling der retslig er beslægtet med samskaping og samproduksjon idet det har som forudsætning, at innbyggeren kan bidrage med egne ressurser. Men det betones, at kommunen ikke kan stille krav til borgernes egne bidrag uten samtidig at vurdere hvorvidt innbyggeren har brug for støtte hertil. På en rekke områder er det i dansk forvaltningsret en ret, men også en pligt, for den offentlige myndighed, at inddrage hensynet til innbyggerens egne ressurser. Men lovligheten herav vil variere avhengig av ressortområde. Der er således ikke entydige regler for alle forvaltningsområder, og den juridiske litteratur, der direkte omhandler samskaping og samproduksjon er begrenset og vedrører ikke samarbeider på tvers av organisationer, men derimod kommunens myndighedsbehandling av den enkelte borger (Vonger, 2016). Der mangler aktuell lovgivning i Norge for myndighedsudøvelse i nye samskapende og samproducerende arenaer.

Både de norske cases og den danske modelcase viser, at utilstrækkelige økonomiske rammer kan virke begrænsende og mindske muligheden for at kunne agere responsivt over for både innbyggere og samarbeidspartnere. At arbeide med samskapende sosial innovasjon kræver tid, ressurser, økonomi og aktiv prioritering og er derfor også en økonomisk investering. Det er, så langt vi har funnet ut, ingen direkte sammenheng mellom f.eks. kommunøkonomi og innovationsaktivitet. Manglende økonomisk handlingsrom er ikke i sig selv en definitiv stopper mot social innovation, og i hvert fall ikke mot samskapende sosial innovasjon. Økonomi kan virke begge veier, viser en studie av ulike distriktskommuner i Norge for noen år tilbake. Manglende evne til å «kjøpe seg ut av problemer» kan føre til at man i stedet må «*innovere*» seg ut av dem. Det andre kan være, at ideer om samskapende sosial innovative løsninger stopper opp og tørker inn på grunn av manglende økonomisk handlingsrom (Kobro et.al. 2012). I flere af vores cases uttrykkes det, at økonomisk investering er nødvendig for at komme videre med deres ideer.

De norske cases og det danske case viser at oppbakning både i den øverste administrative ledelse og den politiske ledelse i kommunen er avgjørende. Forskning viser, at samskaping og samproduksjon ændrer rollerne hos også politikere og utfordrer den suveræne styringstænkning, der har præget det offentlige igennem flere årtier (Sørensen, 2002). Politikere er valgt av borgerne til at repræsentere holdninger og visioner, mens samskapende og samproducerende arenaer arbeider med deltagelsesdemokrati i lokale forhandlingsrom. Dermed indeholder de potentielt en ny forståelse av demokrati (Sørensen, 2002), der kan nedbryde grænserne mellom repræsentativt demokrati og

deltagelsesdemokrati på nye måder. I deltagelsesdemokrati lægges vægt på, at beslutninger træffes gennem åbne dialoger og proces, der forventes at kunne skabe forståelse for andre synspunkter. Sivilsamfundets foreninger er i den forbindelse blevet betegnet som «schools' of democracy», der danner borgerne til demokratiske medinnbyggere (Sørensen, 2002, Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018) I samskaping og samproduksjon forandres politikernes rolle i idet deres rolle som suveræne beslutningstagere begrænses eller udgrænses. De kan derfor i stedet arbejde med at etablere politisk legitimitet av deres beslutninger ved at deltage i de lokale arenaer, hvor innbyggere og forskellige aktører forhandler, udvikler og etablerer aktiviteter i fellesskab. I praksis kan politikere arbejde med forskellige former for netværksledelse og meta-governance, som en indirekte form for styring av selvledende organiseringer (Sørensen, 2002). Det kan de gøre ved at skabe rammer, bidrage til at konstruere mening og skabe felles identitet, facilitere netværksopbygning og selv deltage i og bidrage i netværk (Tortzen, 2016). Der arbejdes nogle steder med omstillinger av politikernes rolle i Danmark, og det indebærer både strukturelle og kulturelle forandringer. Samskaping og samproduksjon indebærer ikke kun kulturelle forandringer i rollerne i den kommunale organisation, blandt innbyggere og i sivilsamfundet, men også hos den politiske ledelse i kommunerne. Både de norske cases og forskningen viser, at det kan være en vanskelig kulturel forandring, som kan rumme stor usikkerhed overfor at kunne håndtere de diffuse grænsedragninger, samt oplevelser av, at blive fagligt underkendt og truet på sin faglige identitet (Tuurnas, 2016; Crawford, Rutter & Thelwall, 2004).

## Proces og resultater

Samskapiende sosial innovasjon er en samarbejdsform, der etablerer samarbeide mellom aktører fra forskellige sektorer og innbyggere, og derigennem søker at skabe synergi mellom kompetencer, ressurser og vidensformer for at opnå empowerment av innbyggere, demokrati og/eller et bedre outcome. Der er derfor tale av om en høj kompleksitet, både hvad angår forskelligheden av aktører, interesser, motivationer og vidensformer og hvad angår elementer, som det er værd at evaluere. Det er derfor både interessant at undersøge hvordan og hvorvidt de samarbeidende aktører ændrer roller over for hinanden, hvilken demokratisk værdi der skabes, samt hvilke resultater der skabes. Der er for flere av elementerne i samskaping og samproduksjon tale om både en væsentlig proces del (roller, interaktioner og demokratisk værdi) og en væsentlig resultatdel (samarbejdsfordele, resultater, demokrati og empowerment av innbyggere). I vores analyse av casenes relationer til de fire værdier og syv handlingsfelter bliver det tydeligt at samarbejdsprocesserne i casene skaber mulighedsbetingelserne for resultaterne, og at både proces og resultat derfor er vigtige fokuspunkter i evaluering. Nogle gange vil resultaterne være at finde i processen, idet det er i processen at de nye handlerum og den demokratiske værdi opstår.

I evaluering av innovative tiltag skelnes der hos Center for offentlig Innovasjon i Danmark mellom «teknisk kompleksitet» og «sosial kompleksitet» (Dahler-Larsen, 2016). Den tekniske kompleksitet omhandler graden av sikkerhed i det forventede årsags-virkningsforhold. Den tekniske dimension omfatter i bredeste forstand viden om, hvordan «teknologier» forstået som virkemidler virker. Den sosiale dimension omhandler samspillet mellom parter med forskellige synspunkter, interesser og målsætninger. De to slags komplicerethed håndteres typisk på to forskellige måder. Den tekniske komplicerethed tackles ved at eksperimenter og inddrage ekspertise (Dahler-Larsen, 2016). Den sosiale kompleksitet, som ofte vil være høj og gennemgribende i samskaping og samproduksjon,

håndteres ved dialog, involvering, forhandling, eventuelt inden for rammerne av organisatoriske og politiske strukturer og processer (Dahler-Larsen, 2016). Idet samskaping og samproduksjon innebærer tæt interaksjon mellom forskjellige partnere og borgergrupper, der s ger at opnå synergier og verdi ved at samarbeide, er det v sentligt især at interessere seg for den sosiale kompleksitet. I vores case-materiale er der flere eksempler på dette. I casen med eksempelvis Steinkjer kommunes samarbeide med Friskgården er det ikke tilstrækkelig, at interessere seg for hvordan forskjellige faggrupper er placeret i forskjellige organisatoriske landskaper (den tekniske kompleksitet), man må også forholde seg til hvordan organisatoriske roller og forskjellige former for ekspertise, verdier og særinteresser interagerer for at få viden om hvorvidt og hvordan samskaping og samproduksjon praktiseres, og hvorvidt og hvordan det skaber verdi og resultater (Dahler-Larsen, 2016).

Når man skal evaluere tiltag og aktiviteter med høj kompleksitet, som samskaping og samproduksjon ofte vil være, er følgende elementer karakteristiske (Dahler-Larsen, 2016):

1. Formålet beskrives ved ord, der lyder positivt, men er åbne og omstridte, når de skal omsættes, såsom kvalitet, sikkerhed, b redydgtighed, ligestilling, kreativitet, og innovasjon.
2. Den organisatoriske struktur i tiltaget, strukturen i det problem, der skal l ses og strukturen i den måde, man holder folk ansvarlige på, passer ikke sammen på forhånd.
3. Der er et stærkt indslag av organisation, koordinering, tværfaglighed og/eller samarbeide på tvers av g engse grænser og niveauer.
4. Der er mange sammenhænge og indbyrdes avh ngigheder og da det tillige er svært at adskille fra sin kontekst, er det præget av uigennemsegtighed.
5. Det udvikler seg, så man ikke kan forbinde dets effekt med en stabil årsag.
6. Tiltagets meningsfuldhed for forskellige aktører betyder meget, fordi deres engagement i projektet er avg rende for projektets udfald.

Samtlige elementer er relevante for samskaping og samproduksjon. Idet værdien av samskapende sosial innovasjon ligger i synergien s  indeholder denne to avg rende dimensioner; en relations-dimension og en produktions-dimension (Tortzen, 2016). Man kan evaluere begge dimensioner. Relations-dimensionen har fokus på den potentielle ændring i roller og magtfordeling mellom aktørerne (den sosiale og tekniske kompleksitet), der kan foregå i samarbeidet. Produkt-dimensionen handler om, i hvilken grad samarbeidet fører frem til et kvalitativt bedre resultat (Tortzen, 2016).

I forhold til procesdimensionen er det relevant at undersøge:

1. Hvilken rolle indtager innbyggere og sivilsamfunn?
2. I hvilket omfang er borgerne med initiativtagere (Co-initiator), med til at desegne løsninger (co-desegner) og med til at implementere løsninger (co-implementor)
3. Hvilke muligheder har borgerne for at opnå innflytelse i samarbeidet? Her skelnes mellom *beskrivende*, *anerkendende* og *transformativ*.
4. I hvilken grad f r borgernes ressourcer (i form av fx. viden, tid, arbeidskrav) mulighed for at indgå i samarbeidet?

I hvilket omfang er der dermed tale om produktsynergi i relationen, dvs. i hvilket omfang, er der tale om substitution (borgernes viden, tid og arbeidskrav sættes i stedet for offentlig service) eller addition (borgernes viden, tid og ressourcers tillægges den offentlige service)?

I forhold til resultat dimensionen er det relevant at undersøge:

1. Traditionel målopfyldeelse – i hvilket omfang er målene med samarbeidet nået?
2. Deltagernes vurderinger – i hvilket omfang oplever de involverede aktører og innbyggere, at samarbeidet har levet op til deres evt. forskjellige forventninger og mål?

Vores udviklede modeller for måling av verdi SAMSON og SolImpact betoner flere av disse elementer og kan anvendes i det videre arbeide med samskapende sosial innovasjon og med samskaping og samproduksjon.

# Referanser

- Aasen, T.M. & O. Amundsen (2016) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 2. Oppl. Gyldendal akademisk.
- Adizes, I. (1980) *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oversatt av Nora Hoff. Hjemmets fagpresseforlag. Oslo.
- Ahmed, P. (2010) *Innovation Management. Context, Strategies, Systems and Processes*. Pearson Education Limited.
- Alford, J. (2009) *Engaging Public Sector Clients. From Service-Delivery to Co-Production*. Palgrave Macmillan
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York Westwood Press.
- Andersen, L.L & Espersen, H.H (2017b) *Når biblioteker arbeider med samskaping og samproduksjon*. I: Laskie, C. (Ed) Biblioteksdidaktik. Hans Reitzels Forlag
- Andersen, L.L & Espersen, H.H (2017c) *Samskaping og samproduksjon. Et effektiviseringsredskap eller en demokratisering av velferdsløsninger?* I: Sosial Politik vol 2, 2017.
- Andersen, L.L & Espersen, HH (2017a) *Samskaping, samproduksjon og partnerskaber – teoretiske perspektiver*. I: Sosialstyrelsen (Ed) Partnerskaber og samarbeider mellom det offentlige og sivilsamfunnet. Sosialstyrelsen
- Andersen, L.L (2016) *Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap*. I: Porsborg, R. & Jerlang, E. (Ed) Sosialrådgivning og sosial arbeide. Hans Reitzels Forlag
- Andersen, L.L., M. Gawell, R. Spear (ed) (2017) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises. Nordic Perspectives*. Routledge
- Andersen, L.L. & H.H. Espersen (2017) *Samskabelse og samproduksjon. Demokratisering eller effektivisering af velfærdsløsninger?* Social Politik 2017, 2, s. 17-21.
- Andersen, L.L. (2015). *Social Entrepreneurship and Sosial Innovasjon: Human Economy, Governance and Volunteerism Revisited*. In Cursiv, (15)
- Andersen, L.L. (2016) *Samskabelse, samproduksjon og partnerskaber – forskjellige forståelser*. Foredrag 25. januar på konferencen: Nye velfærdsscenarioer – muligheter for inklusion og deltagelse? Samskabelse, samproduksjon og partnerskaber. Center for sosialt entreprenørskap. Roskilde Roskilde Universitet.
- Andersen, L.L. (2016) *Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap*. In R. Posborg, H. Nørrelykke, & H. Antczak (Eds.), *Sosialrådgivning og sosialt arbejde*. En grundbog. 3. udg. (pp. 545–560). København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L.L. (2018). *Scenarios of civiness and sosial entrepreneurship: critical readings of neoliberal drivers, participatory processes and “the collaborative turn.”* In: *Neoliberalism and Sosial Work in Scandinavia*. Routledge.

- Andersen, L.L., & Hulgård, L. (2010). *Sosial entreprenørskab - fyrtårne og kuldsejlede projekter*. In L. Andersen, Linda, T. Bager, & L. Hulgård (Eds.), *Sosialt entreprenørskab*. Odense: Odense Universitets forlag.
- BEPA (2010) Bureau of European Policy Advisers. European Commission. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Report. p. 44.
- Bergh, A., & C. Bjørnskov (2014) *Trust, Welfare States and Income Equality: What Causes What?* IFN Working Paper No. 994. Research Institute of Industrial Economics (IFN); Lund University - Department of Economics.
- Birchhall, K & Simmons, J (2004) *User Power: the participation of users in public services*. National Consumer Council (now Consumer Focus). In: National Consumer Council (now Consumer Focus). <http://collections.europarchive.org/tna/20080520143211/>
- Boje, Thomas (2017) *Sivilsamfunn, medborgerskab og deltagelse*. Hans Reitzels forlag.
- Bovaird, T. & E. Loeffler (2012) *From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services*. In: Pestoff, V., T. Brandsen & B. Verschuere (red.): *New Public Governance. The Third Sector and Co-production*. London: Routledge.
- Bovaird, T. (2006) *Developing New Forms of Partnership With the 'Market' in the Procurement of Public Services*. *Public Administration*, March 2006. Volume 84, Issue 1. pp 81-102.
- Brandsen, T, Pestoff V. & Verschuere, B (2014) *Co-production and the third sector: the state of the art in research*. in: Defourny J, Hulgård L. & Pestoff V. *Sosial enterprise and the third sector : changing European landscapes in a comparative perspective*. Routledge
- Brandsen, T. & M. Honingh (2013) *Professionals and Shifts in Governance*. in: *International Journal of Public Administration* 36 (12).
- Brøgger, B. (2017) *Sosialt entreprenørskab i Norge*. Cappelen Akademisk. Oslo
- Carlsen, A, S. Clegg & R. Gjersvik (2012) *Idea work: om profesjonell kreativitet*. Cappelen akademisk.
- Christensen, C.M., H. Baumann, R. Ruggles and T.M. Sadtler (2006) *Disruptive Innovation for Social Change*. *Harvard Business Review*, December 2006.
- Christensen, C.M., J.H. Grossman & J. Hwang (2009) *The innovator's prescription. A disruptive solution for health care*. New York, NY McGraw-Hill.
- Christensen, H. (2011) *Profesjonell yrkesutøver i lærende fellesskap*. *Bedre skole* nr. 3/2011
- Christopher P. & E.E. Mosakowski (2004) *Cultural Intelligence*. *Harvard Business Review*. October 2004. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- Copus, A. (2016) *Territorial Social Innovation: Clarification of the concept*. Rapport fra Nordic Council Working Group on Demography and Welfare.
- Crawford, M, Rutter, D. & Sara Thelwall (2004). *User Involvement in Change Management: A Review of the Literature*. In: London: NHS Crawford,



- Csikszentmihalyi M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollinsPublishers, 1996
- Dagestad S. (red.) mfl. (2014) *Innovasjon – Veien til den andre siden*. Innoco
- Dahler-Larsen, P (2016) *Vejledning om at evaluere innovative tiltag*. Med forord av COI. København, Center for offentlig innovasjon.
- Deetz, S.A., S.J. Tracy & J.L Simpson (2000) *Leading organizations through transitions. Communication and cultural change*. Sage Knowledge.
- Defourny, J. and Nyssens, M., (2010). *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and differences*. Journal of Social Entrepreneurship, 1(1), pp. 32–53.
- Departementene (2018) *Samarbeid om sosialt entreprenørskap. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe*. Januar 2018.
- Diochon, M. & A.R. Anderson (2011) *Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices*. International Entrepreneurship and Management Journal. March 2011, Volume 7, Issue 1, pp 93–109
- Direktoratet for økonomistyring. *Om samfunnsøkonomisk analyse*:  
<https://dfo.no/fagomr%C3%A5der/utredning/samfunns%C3%B8konomisk-analyse>
- Eimhjellen, I. og J. Loga (2016) *Utvikling av sosialt entreprenørskap I Norge*. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport 9 – 2016
- Ekelund, B.Z. & E. Langvik (2008) *Diversity Icebreaker. How to manage diversity processes*. Oslo: Human Factors Publishing
- Ekelund, B.Z. & P. Pluta (2015) *Diversity Icebreaker II. Further perspectives*. Oslo: Human Factors Publishing.
- Espersen, H.H, Andersen, L.L, Olsen, L & Tortzen, T (2018) *Understøttelse og utvikling av det frivillige sosiale arbeide. En analyse av utviklingstendenser og behov for kontinuitet og forandring i nationale virkemidler*. VIVE – Det Nationale Forsknings og Analyse Center for Vefærd og Roskilde Univeristet
- Espersen, H.H. & Andersen L.L. (2017) *Styring og samarbeide I det boligsosiale arbeide. Om sivilsamfunn, partnerskaber, samproduksjon og samskaping*. in: Mazanti, B & Aner, L (Ed) *Sosialtarbeide i utsatte boligområder*. Hans Reitzels Forlag.
- EU-Commission (2013) *Sosial innovasjon research in the European Union. Approaches, findings and future directions*. POLICY REVIEW.
- Evers, A (2005) *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations. Changes in the Governance and Provision of Sosial Services*. in: International Journal of Public Administration. Volume 28, 2005 - Issue 9-10
- Finansdepartementet. *Rundskriv R-109/14*.

- Fotaki, M (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, 89 (3)
- Fuglesang, L., R. Rønning and B. Enquist (ed.) (2014). *Framing Innovation in Public Service Sectors*. Routledge. NY.
- Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2005). *The organizational innovasjon system: Three modes*. In: Journal of Change Management, 5(3), 329–344. <http://doi.org/10.1080/14697010500258056>
- Gotvassli, K-Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Governance International (2012) *Co-Production in Health and Social Care - What it is and how to do it*. Birmingham, UK.
- Griecio, C. (2015) *Assessing Social Impact of Social Enterprises. Does One Size Really Fit All?* Springer Briefs in Business.
- Grönroos, C. (2011) *Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis*. In: Marketing Theory, 11 (3), 279-301.
- Guribye, E. (2016). *Mot "Kommune 3.0"? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal*. FoU-rapport, Agderforskning.
- Gustavsen K., og L.U. Kobro (2012) *Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom*. Telemarksforskning. TF-rapport nr. 305. Bø.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (2010) *Strategic Intent*. Harvard Business Review Classics, June 21, 2010.
- Hansen, M. T. (2009 a): *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Harvard Business Press.
- Hansen, M. T. (2009 b) *The Collaboration Toolkit*. Harvard Business Press.
- Hansen, M. T., Nohria, N. (2004) *How to Build Collaborative Advantage*. MIT Sloan Management Review, Vol 46, No 1.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). *When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work*. Organization Science, 17 (4).
- Hauge, H, & T.M. Wasvik (2016) *Social Enterprise as a Contested Terrain for Definitions and Practice: The Case of Norway*. Kap. 5. I: L.L. Andersen, M. Gawell & R. Spear (ed.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprises - Nordic Perspectives*. Routledge.
- Hauge, H. (2017). *Sosial enterprise in Norway – caught between collaboration and co-optation ?* Peer Review on Social entrepreneurship to tackle unmet social challenges. Host Country Discussion Paper – Norway. December 12–13. European Commission.
- Hennestad, B.W. (2015) *Kulturbevisst ledelse – fra ord til handling*. Universitetsforlaget.
- Hennestad, B.W. (2015, *Kulturbevisst ledelse - Fra ord til handling*. Universitetsforlaget

- Hermansen M., O. Low & V. Petersen (2004) *Kommunikation og samarbejde: i professionelle relationer*. Alinea. København.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press
- Howaldt J., A. Butzin, D. Domanski, C. Kalet (2014) *Theoretical approaches to Social Innovation – A critical review*. SI Drive publication.  
[https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1\\_1-Critical-Literature-Review\\_final.pdf](https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review_final.pdf)
- Hulgård, L & Andersen, L.L. (2012) *Sosialt entreprenørskap – velferdsavvikling eller arenaer for solidaritet?* I: Dansk Sociologi nr 23 (4) årgang 2012
- Hulgård, L (2007) *Sosialt entreprenørskap – en kritisk indføring*. Hans Reitzels forlag
- Hulgård, L. & L.L. Andersen (2015) *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon*, kap. 3 i TemaNord (The Nordic Council of Ministers) «Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden». Copenhagen.
- Humphreys, A & K. Grayson (2008) *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption*. In: Sociology Compass 2,
- Høyrup, S., K. Møller, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, M. (Eds.) (2012) *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. Palgrave Macmillan.
- Ibsen, B. & Espersen, H.H (2016) *Kommunernes samarbeide med civile aktører. Forskelle og ligheder i forventinger, praksis, samarbeidspartnere og oplevet udbytte*. KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning og Syddansk Universitet.
- Illeris, K. (2013) *Transformativ læring og identitet*. Samfundslitteratur.
- Kania J. & M. Kramer (2011) *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.
- Kaufmann, G. (2006) *Hva er kreativitet*. Universitetsforlaget
- Kobro, L. & E. Andvig (2017) *Social innovation and entrepreneurs in the Norwegian context, on the outskirts of a European discourse*. Paper to The 6th EMES International Research Conference on Social Enterprise. July 2017.
- Kobro, L. (1988) *Rasjonalitet i velferdsstaten. En analyse av motivering, mål og midler i den frivillige sektor*. Hovedoppgave i Sammenliknende politikk. Universitetet i Bergen.
- Kobro, L. (2017) *Sosialt entreprenørskap på norsk – Politisk retorikk eller ny metodikk?* Stat & Styring 1/2017.
- Kobro, L., C. Skar, R. Røtnes og F.W. Eggen. (2017) *Statlige rammevilkår på ramme alvor. Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst*. SESAM rapport 1/2017. Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge.
- Kobro, L. (2015) *Gjete kongens harer. Kunnskap om å lede kunnskapsarbeidere, med inspirasjon fra Asbjørnsen og Moe*. Nett-tidsskrift. Tekstualitet. <http://www.tekstualitet.no/?p=1711>

- Kobro, L., K. Vareide og M. Hatling (2012) *Suksessrike distriktskommuner - En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner*. Telemarksforskning, TF-rapport nr. 303/2012.
- Koestler, A. (1989) *The Act of Creation*. London: Penguin.
- Kraglund, K.O. & Enjolras, B (2017) *Norsk Frivillighet: Utviklingstrender og samfunnseffekter*. Avslutningsrapport for Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2013-2017. Oslo, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Kristensen Kjetil, Kijl Björn (2010) *Collaborative Performance - Addressing the ROI of Collaboration*. International Journal of eCollaboration. Special Issue on Collaborative Working Environments. Vol 6, No. 1, pp. 53-69.
- Kristensen Kjetil; Krogstie John; Ahlers Dirk; Mehrpoor Mahsa (2016) *LEAP Collaboration System*. In *Taking the LEAP*. Elsevier Academic Press, pp. 99-123.
- Kroken R. og O.J. Madsen (red) (2016) *Forvaltning av makt og moral i velferdsstaten. Fra sosialt arbeid til "arbeid med deg selv"?* Gyldendal forlag. Oslo
- Langslet, G.J. (2002) *Løft for ledere. Løsningsfokustert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Gyldendal Akademisk.
- Larsen, P.D (2016) *Vejledning om at evaluere innovative tiltag*. Med forord av COI. København, Center for Offentlig Innovasjon
- Leadbeater, C. (1997) *The rise of the social entrepreneur*. Demos
- Lindegaard L., P. Thorgaard, M. Wiene (2015) *Kan det betale sig? Sådan måler du social nytteverdi*. Gyldendal Public.
- Littleton K, og N. Mercer (2013) *Interthinking. Putting talk to work*. Routledge. London og New York.
- Loeffler, E. & T. Bovaird (2016) *User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?* In: International Journal of Public Administration, 39 (13)
- Loga, J (2018) *Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling*. In: Norsk Sosiologisk Tidsskrift. Årgang 2 nr 1, 2018
- Loga, J. & E.S. Lorentzen (2016) *Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet*. Praktisk økonomi & finans. 01 / 2016 (Volum 32) Side: 21-33
- Loga, J. (2017) *Frivillighet og forretning. En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2016:8 Bergen/Oslo
- Lorentzen, H & Henriksen, L.S (2014) *The Invention and Institutionalization of Volunteer Centers: A Comparative Analysis of Norway and Denmark*. in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2014, Vol. 43(3) 589–608  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764013476765?journalCode=nvsb>
- Mainemelis C. & S. Ronson (2006) *Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings*. Research in Organizational Behavior, Volume 27, 81–131.

- Mattessich P. W., Murray-Close M., Monsey B. R. (2001) *Collaboration: What Makes It Work?* 2nd Ed. Fieldstone Alliance.
- Maznevski, M.L., (1994) *Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members*. Human Relations, May, 47(5): p. 531 - 552.
- Meld. St. 29 (2016–2017) Perspektivmeldingen 2017.
- Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*. *Innovasjons*, 1(2), 145–162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010). *Ways to design, develop and grow social innovation*. Social Innovator series. NESTA & The Young Foundation.
- Mötesplats Social Innovation (udatert) *Nya Finansieringsformer för Social Innovation. En internationell utblick om impact investments*. Malmö Högskola.
- Needham, C., Q. Mary & S. Carr (2009) *Emerging Evidence Base Adult Social Care Transformation*. In: SCIE Research Briefing, 31
- Nesta, NEF and The Lab (2009) *The Challenge of Co-Production*. Discussion paper.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *Introduction: Dimensions of Social Innovation*. In: *New Frontiers in Social Innovation Research*, 1–26. [http://doi.org/10.1007/978-1-137-50680-1\\_1](http://doi.org/10.1007/978-1-137-50680-1_1)
- Nonaka I., & N.Konno (1998) *The Concept of «Ba»: Building a Foundation for Knowledge Creation*. California Management review. Vol 40, no. 3.
- Nysveen, H., Thorbjørnsen og Pedersen (2012) *Samskaping og innovasjon*. MAGMA 3/2012
- Ostrom, E (1996) *Crossing the Great Divide: Synergy and Development*. In: *World Development*, 24 (6), 1073-1087.
- Pedersen, J (2013) *Konkuurrencestat*. Hans Reitzels Forlag
- Percy S.L (1984) *Citizen Participation in the Coproduction of Urban Services*, in: *Urban Affairs Quarterly*, Sage Journals
- Perry-Smith, J.E. & C.E. Shally (2003) *“The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective”*. *Academy of Management Review* 28 (1): 89-106.
- Pestof, V. (2014) *Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe*. In: *American Behavioral Scientist*, 58 (11)
- Pestoff, V. & T. Brandsen (2009) *Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services*. London: Routledge.
- Pestoff, V. (2008) *A Democratic Architecture for the Welfare State*. London: Routledge.
- Pestoff, V., T. Brandsen & B. Verscheure (red.) (2012) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. London: Routledge.

- Poole, M.S. & A.H. van de Ven (1989) *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. The Academy of Management Review. Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 562-578
- Quinn, R.E. & K.S. Cameron (1988) *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*. Cambridge Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Quinn, R.E. (2000) *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ragin, C. & H.S. Becker (1992) *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge University Press
- Røiseland, A. og S.I. Vabo (2012) *Styring og samstyring – governance på norsk*. Fagbokforlaget.
- Rønning, R. and M. Knutagård (2015) *Innovation in Social Welfare and Human Services*. Routledge. NY.
- Salamon, M. L., & Sokolowski, W. (2016). *The Size and Scope of the European Third Sector*. Working Paper no 13/2016.
- Sawyer K. (2017) *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. Basic Books.
- Sawyer, K.R. & S. DeZutter (2009) *Distributed Creativity: How Collective Creations Emerge From Collaboration*. Psychology of Aesthetics, Creativity and the Art. . 009, Vol. 3, No. 2, 81–92. Washington University.
- Scharmer, O. & K. Kaufer (2013) *Leading from the emerging future*. Berrett Koheler.
- Seelos C. & J. Mair (2017) *Innovation and Scaling for Impact. How Effective Social Enterprises Do It*. Stanford University Press.
- Selle. P., og D. Wollebæk (2002) *Det nye organisasjonssamfunnet: Demokrati i omforming*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Shalley C.E. & L.L. Gilson (2004) *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. The Leadership Quarterly. Volume 15, Issue 1, February 2004, Pages 33-53.
- Simon, J., Millard, J., Lauritzen Keller, J. R., Carpenter, G., Schimpf, G., & Leszek, P. (2014). *TEPSIE: Doing sosial innovasjon. A Guide for Practitioners*. A deliverable of the project. Brussels.
- Skyttermoen, T. og A.L. Vaagaasar (2015) *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm.
- Solem A. og M. Hermundsgård (2017) *Fasilitering*. Gyldendal Akademisk.
- Strand T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Sørensen, E (2002) *Politikerne og netværksdemokratiet: fra suveræn politiker til meta-guvernør*. Jurist og Økonomforbundet.

- Taylor, M. (2003). *Community and public policy: the opportunities and pitfalls of new governance spaces*. In Housing Studies Association Conference, Community, Neighbourhood, Responsibility, University of Bristol (Vol. 9).
- Tobin, J. (2009) *"The myth of rational objectivity and leadership"*. International journal of Learning and Change. Spesialutgave om "Complexity, leadership and change process", 3 (3): 248-263
- Tortzen, A. (2016) *Samskabelse i kommunale rammer*. PhD afhandling Roskilde Universitet.
- Tuurnas, S. (2016) *The Professional Side of Co-Production*. Ph.d.-av- handling. Tampereen: Tampereen University.
- Undheim, T.A. (2009) *Leadership from below*. LuluCom
- Utterback J.M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Vike, H, (2018) *Politics and Bureaucracy in the Norwegian Welfare State*. An Anthropological Approach. Palgrave Macmillan
- Vike, Halvard (2006) *Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Akribe forlag.
- Von Krogh, G., K. Ichijo & I. Nonaka (2000) *Slik skapes kunnskap - Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Tano forlag
- Vonger, B. (2016) *Begrebet samskaping i en forvaltningsretlig kontekst*. In: Nordisk Administrativt Tidsskrift nr. 2/2016, 93. årgang.
- Voorberg, W. H., V. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2015) *A Systematic Review of Co-Creation and Co-Productio. Embarking on the Sosial Innovasjon Journey*. In: Public Management Review, 17 (9)
- Vygotsky, L. S. (1934) *Thinking and Speech*.  
<https://www.marxists.org/archive/vygotsky/works/words/Thinking-and-Speech.pdf>
- Wegener, C. (2012) *Public Sector Innovation: Value Creation or Value Loss? Lifelong Learning in Europe*. ELM Magazine online: <http://www.elmmagazine.eu/articles/public-sector-innovation-value-creation-or-value-loss/>
- Wijkström, F. (2011). *Charity Speak and Business Talk. The On-going (Re)hybridization of Civil Society*. In: Wijkström, F & Zimmer, A (Ed) Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition, Baden-Baden: NOMOS.
- Wijkström, F., & Zimmer, A. (2011). *Introduction: Nordic Civil Societies beyond Membership and Movements*. In: Wijkström, F. & Zimmer, A (Ed.) Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition. Baden-Baden: NOMOS.
- Willumsen E. og A. Ødegård (red) (2015) *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Fagbokforlaget. Bergen

# Vedlegg - Spørsmål websurvey

Nedenfor er spørsmålene som ble sendt ut til respondentene fra kommunene angitt. Respondentene fra de sosiale virksomhetene mottok de samme spørsmålene, tilpasset deres ståsted. Eksempelvis var ordlyden i spørsmål 4 «Vi har hatt et samarbeid med kommunen».

## Bakgrunnsinformasjon

1. Jeg representerer følgende casepartner:
2. Har du en leder/mellomlederstilling?
  - a. Ja
  - b. Nei
  - c. Andre:

## Samarbeid mellom kommune og sosial virksomhet

3. Hva vil du si er hovedgrunnen til at samarbeidet mellom kommunen og den sosiale virksomheten er kommet i stand i deres case?
4. Vi har hatt et samarbeid med den sosiale virksomheten
  - a. Gjennom flere år
  - b. Mellom et halvt og ett års tid
  - c. Mindre enn et halvt år
  - d. Vi er i planleggingsfasen, og har ikke startet opp det konkrete arbeidet ennå
5. I vårt casesamarbeid har vi planlagt dialog/kontakt i fysiske møter, per telefon, e-post eller via annen elektronisk kontakt
  - a. Ukentlig eller oftere
  - b. Ca. en gang i måneden
  - c. Ca. en gang i kvartalet
  - d. Sjeldnere
6. Utover den planlagte dialogen/kontakten ovenfor, hvordan vil du si at den uformelle kontakten er mellom enkeltpersoner i caset?
  - a. Tett og tillitsfull
  - b. Ryddig og ordentlig ved behov
  - c. Sporadisk
  - d. Svært lite eller ingen uformell kontakt

## Så noen påstander

Spørsmålene 7 – 13 nedenfor svarer du på med å krysse av for om du er helt uenig (1), delvis uenig (2), delvis enig (4) eller helt enig (5).



Er spørsmålet ikke relevant for din situasjon eller du av andre grunner ikke kan si deg enig eller uenig velger du 3 – i alle andre tilfeller ber vi om at du forsøker å sette et kryss til høyre eller venstre for midten.

7. Jeg opplever at casepartnerne har samme innflytelse i samarbeidet og tar alle viktige beslutninger sammen.
8. Jeg mener at vi har innflytelse på hver vår del av samarbeidet på en fornuftig måte.
9. Jeg opplever at vi fra vår side har den innflytelsen over arbeidet i caset som vi ønsker.
10. Vi arbeider i caset med hver våre deler, med liten grad av felles praksis.
11. I planleggingen av casearbeidet slik det har utviklet seg, arbeidet vi tett sammen på tvers av organisasjonsskiller.
12. Tjenestearbeidet i caset utføres av oss i en felles praksis på tvers av organisasjonsskiller.
13. I det caset denne undersøkelsen analyserer, spiller vi fra kommunens side på flere ulike samarbeidspartnere, ikke bare den sosiale virksomheten som inngår i denne undersøkelsen.

### **Fritekstspørsmål**

Spørsmål 14 - 16 besvarer du med en kort fritekst:

14. Hvordan opplever du at samarbeidet i caset fungerer i praksis?
15. Hvilke personer (stillingstype/fagavdeling) og hvor mange (ca.) fra kommunen håndterer kontakten med den sosiale virksomheten?
16. Har du andre kommentarer?

### **Nå vil vi spørre litt om ulike roller i caset**

Du besvarer spørsmålene nedenfor på samme måte som tidligere, med å si deg helt eller delvis enig/uenig.

17. I vårt case er det innbyggerne/målgruppen for caset selv som definerer hva løsninger og tilbud skal bestå av.
18. Vi involverer i noen grad målgruppen i desegn av løsninger, men de tar ingen beslutning
19. I vårt case har vi faste spilleregler eller retningslinjer for hvilke roller og myndighet innbyggere, frivillige og fagpersonell har.
20. I vårt case har innbyggere og frivillige samme muligheter for å ta initiativ og utøve/ha innflytelse over tjenstedesegn og tjenesteleveranse som det fagpersonell har.
21. Ulike deltakere; henholdsvis fagpersonell, frivillige hjelpere og brukere, har tydelige, avklarte og gjensidige forventninger til hverandre.
22. Hos oss er casets tjenester systematisert slik at fagpersonell leverer gode og velprøvde standardløsninger til innbyggerne/brukerne.
23. De frivillige medarbeiderne i caset har oppgaver og ansvar som vi har definert og som vi bestiller fra kommunen.
24. I vårt case er innbyggerne/brukerne og frivillige medarbeidere aktive i å desegne løsninger og tjenester på likefot med lønnet fagpersonale.
25. Har du andre kommentarer om dette, skriv dem her:

## Informasjon om suksessfaktorer for samskapingsprosjekter

I denne delen av undersøkelsen vil du kunne oppleve at temaene er litt mindre konkrete, men på den annen side er du jo nå godt i gang, så vi regner med at du likevel lett finner plassen du mener det er riktig å sette dine kryss. Også her ber vi deg svare på en skala fra helt enig til helt uenig.

Vi gjentar at om spørsmålet ikke er relevant for deg, eller det av andre grunner ikke lar seg gjøre å være enig eller uenig av noen grad, setter du kryss på 3.

Og husk at kommune i denne sammenheng fortsatt er kommuneorganisasjonen, ikke stedet.

26. Jeg mener vi i vår kommune har gode tradisjoner for å jobbe sammen på den måten vi gjør i dette caset.
27. Å arbeide med å løse problemer gjennom samarbeid/samskaping har vært gjort mange ganger tidligere.
28. Jeg har selv en klar forståelse av hva casesamarbeidet har som formål.
29. Alle de andre aktørene i caset kjenner og forstår også arbeidets formål.
30. Casesamarbeidet har etter mine vurderinger relevante, realistiske og motiverende målsettinger.
31. Menneskene i dette prosjektet er dedikert til idéen om at vi kan lykkes med dette prosjektarbeidet.
32. Mine egne ideer og tanker om hva vi ønsker å oppnå med dette samarbeidet ser ut til å være de samme som andre aktørers tanker om arbeidet.
33. Det vi prøver å oppnå i vårt case ville vært svært vanskelig for noen enkelt organisasjon å oppnå på egen hånd.
34. Ingen annen avdeling/enhet i kommunen prøver å gjøre akkurat hva vi prøver å gjøre.
35. Det caset vi her snakker om, har en sterk og god forankring i vår ledelse.
36. Ledere i kommunen som ikke inngår i vårt sosiale innovasjonsprosjekt, kjenner godt til hva vi driver med.
37. Det er en positiv støtte og tro på at vi vil lykkes i det vi holder på med i caset, fra andre ledere i kommunen.
38. Det politiske og sosiale klimaet eller «timingene» virker til å være god for å starte/gjennomføre dette caset nå.
39. Folk som er involvert i caset fra ulike fag og organisasjoner har høy grad av tillit til hverandre.
40. Jeg har selv høy respekt for fagligheten til de andre personene som er involvert i dette samarbeidet.
41. Jeg opplever at vi utfyller hverandre på en god måte ved å fylle ulike roller i caset.
42. Jeg opplever at vi alle har en sterk felles identitet - en vi-følelse i caset, uavhengig av hvilken sektor eller arbeidsgiver vi hører til.
43. Vi som er aktivt involvert i caset utgjør et representativt utvalg av de som berøres av casets målsettinger (eksempelvis brukere, pårørende og sentrale tjenesteytere).
44. Jeg mener at alle de viktigste organisasjonene eller aktørene/interessene som bør delta i caset, allerede er involvert i samarbeidet.

45. Jeg mener at kommunen vil ha stor nytte av å være involvert i dette caset.
46. Jeg oppfatter det slik at de viktigste personene som er involvert i vårt case er fleksible og villige til å inngå nødvendige kompromisser.
47. Jeg mener at alle som deltar i samarbeidet investerer riktig mengde tid for felles innsats.
48. Alle som deltar i viktige posisjoner i caset har et sterkt ønske om at det skal lykkes.
49. Engasjementet blant samarbeidsdeltakerne oppfatter jeg som jevnt over høy.
50. Før vi tar viktige beslutninger, er det tid nok for casedeltakere til å konferere med kollegaer/casepartnere.
51. Hver enkelt deltaker i beslutningsprosesser kan agere på vegne av den organisasjonen/casepartneren de representerer, på den måten slipper vi å vente på hverandre unødige i caset.
52. Det er stor åpenhet og fleksibilitet i beslutningsprosessene; folk er åpne for å diskutere ulike alternativer.
53. Deltakerne i caset er åpne for ulike tilnærminger i arbeidet. Vi er alle villige til å vurdere ulike alternative måter å jobbe på.
54. Vårt samarbeid er i stand til raskt å tilpasse seg endrede rammebetingelser eller andre endringer i sentrale omgivelser, for eksempel reduksjon i tilgjengelige midler/budsjetter, skiftende politisk klima, endringer i ledelsen, m.v.
55. Vårt case har evnen til å overleve selv om vi må gjøre store endringer i planer, bytte ut samarbeidspartnere eller annet, for å nå arbeidets mål.
56. Caset vårt arbeider med riktig mengde arbeid i riktig tempo.
57. Vi er i stand til å holde tritt med egne planer og andres forventninger til arbeidet.
58. Vi kommuniserer åpent med hverandre i vårt case.
59. Jeg opplever at jeg selv er velinformert om viktige ting som foregår i caset.
60. De som leder prosjektet kommuniserer godt med øvrige deltakere lenger ut og ned i caset.
61. Kommunikasjon mellom oss i caset er god på det formelle planet; skikkelige møter, ordentlige skriftlige dokumenter og annen strukturert kommunikasjon.
62. Kommunikasjon mellom oss i caset er god på det uformelle planet; mingling, muntlige samtaler, spontane tekstmeldinger og telefonsamtaler, mv.
63. Jeg har selv ofte personlig uformelle samtaler om arbeidet med andre personer som er involvert i caset.
64. Vi har tilstrekkelige økonomiske midler til å gjøre det vi har satt oss fore å gjøre.
65. Vi har gjennom den måten vi har organisert oss på, tilstrekkelig innflytelse til å oppnå det vi har satt oss som mål.
66. De som har lederoppgaver i dette samarbeidet tar på en god måte vare på alle medarbeidere og eventuelle frivillige i caset.
67. De som har lederoppgaver i dette samarbeidet har sterkt fokus på kontroll, orden og systemer.
68. De som har lederoppgaver i dette samarbeidet er i stor grad fremoverlent på stadig leting etter nye muligheter og nye løsninger.

69. De som har lederoppgaver i dette prosjektet holder alltid målene for prosjektet høyt hevet og de styrer i stor grad arbeidet inn mot det de oppfatter som arbeidets kjerneoppgaver.

### Barrierer samskaping

I den siste delen av undersøkelsen vil vi spørre deg om opplevde barrierer for samskaping og innovasjon. Undersøkelsen er basert på en internasjonal innsikt om hyppig forekommende barrierer mot samarbeid, samskaping og innovasjon. Dine svar vil sammen med øvrige deltakers svar, være svært nyttig som innspill til å identifisere gode, presise oppfølgingstiltak.

I denne delen skal du bruke følgende skala for å svare på spørsmålene under:

1 ----- 50 ----- 100  
Helt uenig                      Nøytral                      Helt enig

Hvis et spørsmål i denne delen ikke er relevant for ditt case / kommunen, skal spørsmålet av metodiske grunner IKKE BESVARES (i motsetning til tidligere deler, hvor man skulle svare 3). Dette skyldes at de ulike delene er basert på ulike metodiske rammeverk, og lik fremgangsmåte vil medføre feil.

70. I situasjoner hvor vi trenger hjelp, er vi nok dessverre ikke så snare til å søke innspill utenfor kommunen. (Svar med en score 1-100)
71. Når vi står overfor problemer, forsøker vi i kommunen å løse dem selv uten å søke hjelp utenfor egen organisasjon. (Svar med en score 1-100)
72. Det er nok en rådende holdning i kommunen at vi burde løse samfunnets problemer gjennom offentlig innsats og ikke gjøre oss avhengig av assistanse utenfra. (Svar med en score 1-100)
73. Fagfolk i ulike deler av kommunen holder i hovedsak sin kompetanse og informasjon for seg selv og har i liten grad tradisjon for å dele den på tvers av fag- og organisasjonsgrenser. (Svar med en score 1-100)
74. Medarbeidere i kommunen er ofte lite villige til å hjelpe samarbeidspartnere utenfor kommunen. (Svar med en score 1-100)
75. Jeg tror at fagfolk i vår kommune kan være litt svake på å følge opp henvendelser på telefon eller e-post m.v. med spørsmål fra folk utenfor kommunen. (Svar med en score 1-100)
76. Vi synes ofte fra kommunens side at det kan være vanskelig å orientere seg utenfor kommunen når vi trenger å finne fram til personer og miljøer som har informasjon og kompetanse som vi trenger. (Svar med en score 1-100)
77. Fagspesialister på området caset dreier seg om er svært vanskelige å finne. (Svar med en score 1-100)
78. Vi har fra vår side store problemer med å finne relevante dokumenter og informasjon som vi trenger i tilgjengelige systemer og arbeidsområder/databaser og elektroniske arkiver o.l. (Svar med en score 1-100)
79. Hos oss har vi ikke spesielt lært å samarbeide effektivt på tvers av organisatoriske grenser med tanke på å overføre såkalt taus kunnskap (erfaringer og handlingsbasert kompetanse). (Svar med en score 1-100)

80. Vi er ikke vant til å jobbe sammen i den typen tverrsektorielle samarbeidsprosjekter som det vårt case er, så vi synes det er utfordrende. (Svar med en score 1-100)
81. Medarbeidere i kommunen har nok ikke noe i mot det, men synes likevel det er vanskelig å arbeide på tvers av organisatoriske og faglige grenser for å overføre løsninger og innsikt om beste praksis. (Svar med en score 1-100)

**Utfordringer - med mine egne ord**

Her har du muligheten til å beskrive samarbeidets eventuelle utfordringer med dine egne ord, dersom det er noe som ikke har blitt fanget opp av spørsmålene over.

**Demokratisk innovasjon –  
Teorier og modeller for samskapende sosial  
innovasjon i norske kommuner**

Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende  
sosial innovasjon

Linda Lundgaard Andersen, Helle Hygum Espersen,  
Lars Ueland Kobro, Kjetil Kristensen, Cathrine Skar  
og Håkon Iversen

ISBN 978-82-7206-464-7  
ISSN 2464-3505

[usn.no/sesam](http://usn.no/sesam)

# SESAM

Sosial Innovasjon

Entreprenørskap

Oppdragsforskning

Etter- og videreutdanning