



Indhold

- Hvorfor denne dagsorden i kommunerne?
- Hvordan kan vi forstå 'samskabelse' – hvad er det + eksempel
- Hvordan kan man gøre i praksis?
- Dialog



Paradigmeskift i velfærd

- Fra fokus på resultater til fokus på effekt for borgeren. "At skifte fokus fra hvilke ydelser enheden producerer til den langsigtede effekt af indsatsen" (FOA Fremfærd)
- Borgeren som en ressource, en del af løsningen. Fokus på mestring af eget liv. Normativt: Fra passiv til aktiv skaber bedre effekt af indsatser. Men også borgeren som ekspert i eget liv.
- KL's fokus på velfærdsalliancer og samskabelse sammen med borgeren, den tidl. Regerings "Charter for samspil mellem det offentlige og civilsamfundet" + mange kommunale politikker. (Kommune 3.0, Holbæk i fællesskab, Kærlig kommune, Ny virkelighed – ny velfærd m.fl.)
- Fokus på samarbejde på nye horisontale måder mellem sektorer. Ikke bestiller – udfører/leverandør - modtager. Det offentlige og civilsamfundet har altid været gensidigt afhængige – det nye er horisontale samspilsformer hvor man forventer en synergi, en læring og en merværdi i et større forhandlingsrum og gensidig afhængighed.
- Tillidsreform: Større fagligt fortolkningsrum.
- Fra borgerinddragelse til borgerdeltagelse – udvikling mod borgeren som aktiv autoritativ myndig bidragsyder.
- Fra ydelse til kerneopgave (fx fra undervisning til læring og fra ældreomsorg til rehabilitering).

Hvorfor samskabelse, partnerskaber og samarbejde med civilsamfund?

- Et udvidet kvalitetsbegreb i det offentlige: Fra "quality of service" til "quality of life" (Bovaird, 2010). Faglighed midlet ikke målet. Fx ny sundhedspolitik i Kbh har fokus på livskvalitet – sundhed som middel til livskvalitet. Faglig viden er ikke tilstrækkelig.
- OECD: New Public Management (BUM og RBS) har ikke skabt det mest effektive outcome
- Stigning i "wicked problems": komplekse og sammensatte problemer hvis løsninger er normative og afhængige af hvem, der ser på dem. Forsøges løst med "komplekse løsninger" af mange aktører i horisontale frem for hierarkiske samarbejder. Indebærer behov for netværkssamarbejde fremfor traditionel planlægning. Tænke i effektivitet på nye måder ved at koble ressourcer horisontalt fremfor at udrulle indsatser vertikalt.
- Brug for mere demokratisk deltagelse af borgere og mere demokratisk legitime løsninger (borgernes opbakning og deltagelse) "tættere på borgerne"
- Kritik af, at offentlige ledere har fået for meget magt på bekostning af serviceleverandører og borgere.
- Social innovation: ønske om at skabe innovative løsninger, der er mere træfsikre i forhold til konkrete udfordringer, ved at koble ressourcer, kompetencer, borgere og aktører på nye måder.
- Krydspres mellem økonomi, demografi og borgernes forventninger.

“Quality of life” betyder i praksis

- Effekten af en sygeplejeydelse er afhængig af en hel masse andre faktorer end selve det, at såret bliver skiftet korrekt. Forholde sig til borgerens liv og ressourcer i øvrigt. (ved vi godt – men også handle derefter)
- Eksempel: hverdagsrehabilitering – fysioterapeut “En masse røde lamper står og lyser, men jeg kan kun forholde mig til at træne hende..”

Overblik paradigmer i offentlig styringstænkning

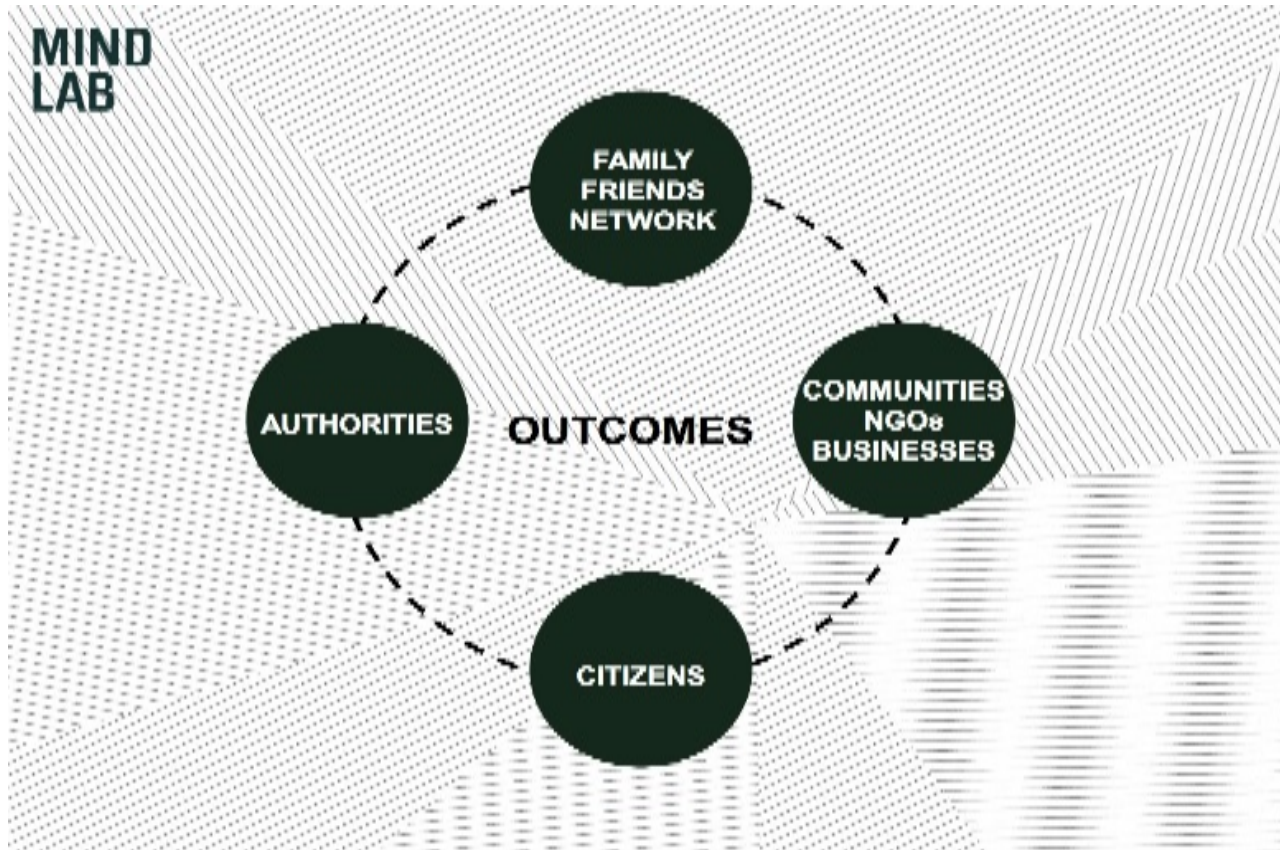
- *Traditionel styringstænkning:*
 - Offentlige myndigheder styrer befolkningen indenfor et territorium
 - Borgere, virksomheder og NGO'er er subjekter
 - Civilsamfundet lever sit eget liv udenfor
 - Borgeren er klient
- *New Public Management:*
 - Offentlige myndigheder bestiller og udbyder offentlig service
 - Virksomheder og NGO'er er leverandører; borgere er kunder
 - Resultatbaseret styring
 - Civilsamfundet er på kontrakt – leverandører
- *New Public Governance:*
 - Offentlige myndigheder samarbejder m relevante samfundsressourcer
 - Virksomheder, NGO'er og borgere er partnere
 - Civilsamfundet som medproducent of offentlig styring
 - Netværksledelse
 - Borgeren er aktiv medskaber

Fra NPM til NPG

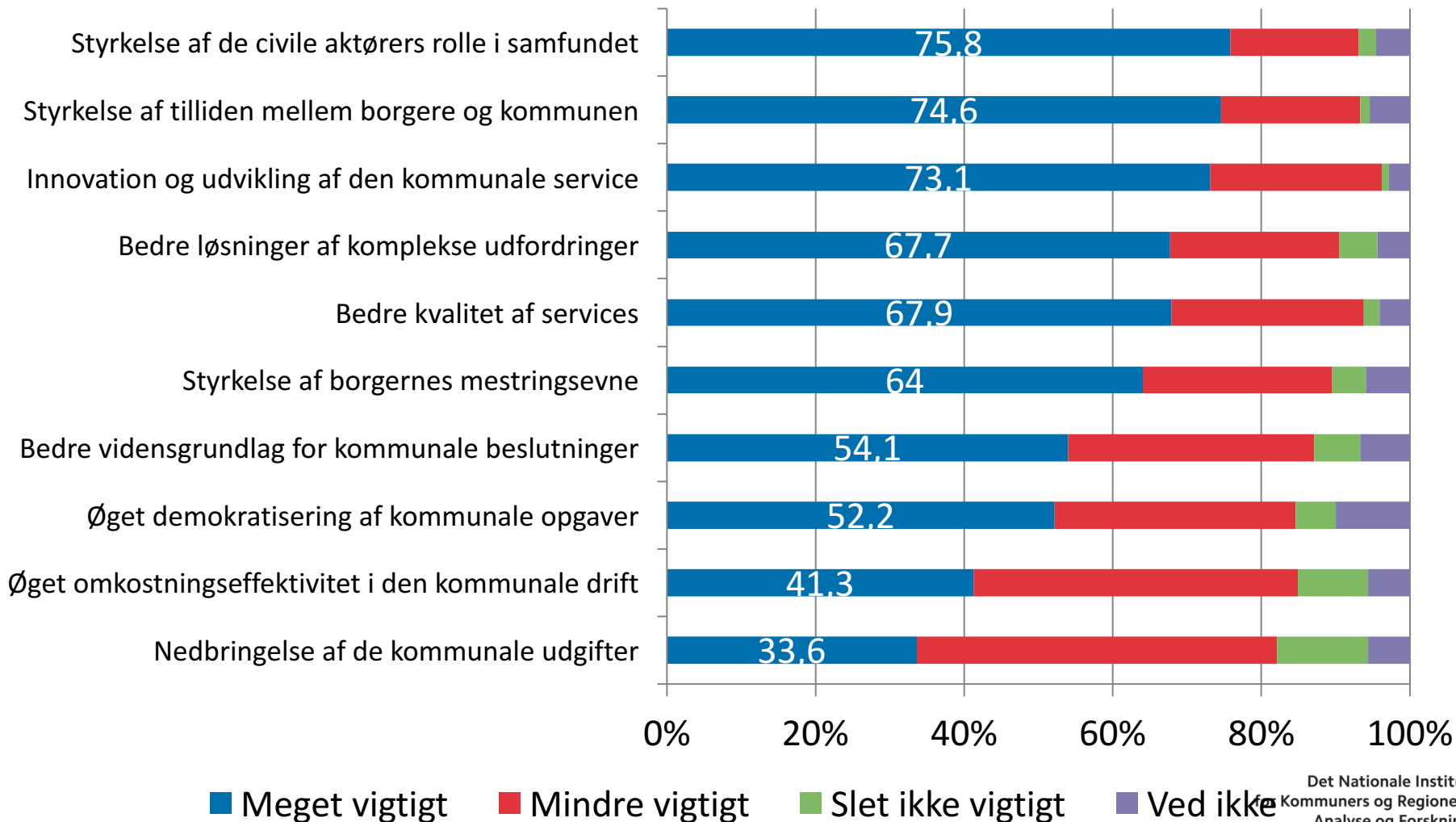
NPG:

- Samproduktion/samskabelse
- Performancemålinger bruges til samlede prioriteringer på tværs af interessenter og ikke kun i egen organisation.
- Horisontal og gensidig afhængighed mellem aktører.
- Handlinger og indsatser kan ikke forstås uafhængigt af de sammenhænge de indgår i.
- Værdien af services og aktiviteter skabes i komplekse interaktionsprocesser ml mange aktører fremfor i enkeltstående, lineære indsatser.
- For kommunerne: Ikke nok at have styr på de interne off. managementsystemer – også nødvendigt at interagere succesfyldt med omgivelserne for at lykkes.

Effekt og værdi skabes i højere grad



Hvor vigtige er følgende begrundelser for forvaltnings- og fagområdets samarbejder med civile aktører?





Hvordan kan vi mere konkret forstå samarbejde med frivillige, borgere og civilsamfund - hvad?

Især to forskellige mulige diskurser når vi siger 'samskabelse'...



Co-creation?

- Borgere inviteres som partnere og er ligeværdige, autoritative dialog- og samarbejdspartnere. Dialog på tværs af forskelle skaber større indsigt, forståelse og læring. Kan kvalificere opgaveløsning og problemforståelse.
- En forretningsstrategi (udviklet i private firmaer ift at udvikle produkter, som kunderne ønskede.)
- Det centrale er den værdi kunder kan tilføre en vare
- Ad hoc – ofte i en professionel ramme.
- Brugerpaneler, midlertidige inddragelsesprocesser, brugerdreven innovation, designtænkning



Co-production

- Et ligeværdigt samarbejde mellem aktører fra forskellige sektorer om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsløsninger. (social innovation, organisatoriske processer, "democratic governance", hybride praksisser.
- Det lange seje træk.
- Både på borger/individ niveau, på organisatorisk niveau og overordnet rammesættende niveau
- Både individuelle løsninger og kollektive praksisformer
- Har rødder i civilsamfundsforskning og forvaltningsforskning
- Gensidig afhængighed i relationerne
- Er i højere grad en organisations og produktionsform end en metode
- Adresserer magt og kan transformere roller

Eksempler

Co-creation: mange midlertidige eksempler: Århus, Holbæk el Gentofte kommune involverer borgergrupper i politikudvikling.

Københavns Kommune co-creater turisme-område med professionelle redskaber og strategiske mål.

Kvalificerer problemudpegning og skaber ejerskab og demokratisk legitimitet, men ændrer ikke grundlæggende på serviceleverancesystemerne el magtbalancerne.

Volunteers!





Eksempler

- **Co-production:** INSP! og Roskilde Kommunes social psykiatri.
- De kommunale medarbejdere indtager nye roller sammen med andre deltagere i INSP!, de unge psykisk sårbare og de ansatte i INSP!

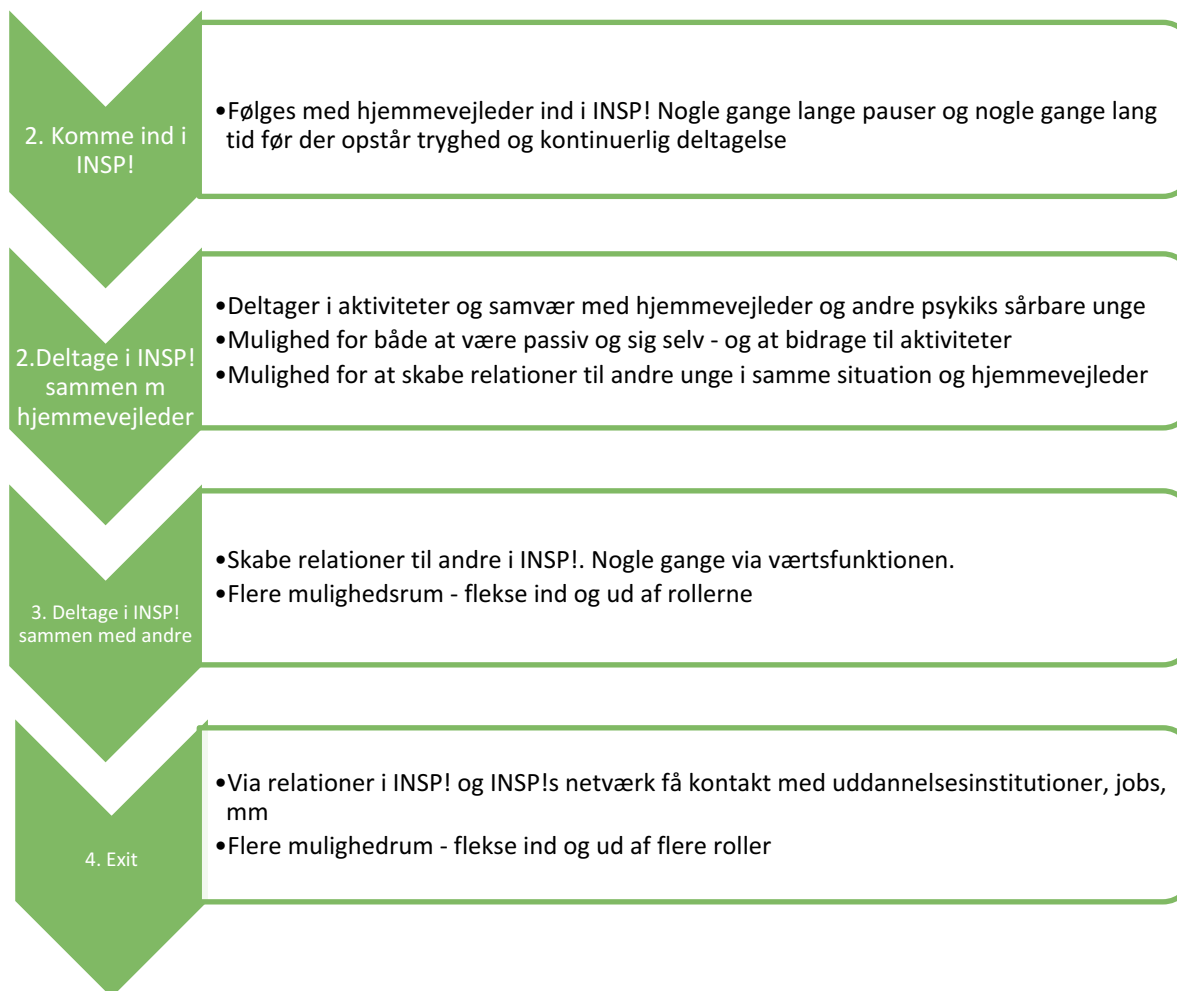
INSP! og Roskilde kommune

De unge fortæller at:

- INSP! er på den ene side en tryk base med faglig støtte og mulighed for afskærmede aktiviteter når man har det skidt, og en organisation, hvor man gennem trygge relationer kan opbygge selvværd og kompetencer og opleve, at der er brug for en.
- Langsamt vokse sig stærkere – recovery
- Afgørende, at der er et mix af professionelle medarbejdere fra social psykiatrien og andre deltagere, der møder de unge gensidigt og mellemmenneskeligt – og at der er mulighed for at flekse ind og ud af rollerne
- Mange muligheder og fysiske rum – mange deltagelsesmuligheder
- Oplevelse af at blive accepteret som den man er

(Sivers, 2016, Kirkegaard 2016)

De psykisk sårbare unge



Processen kan tage flere år

Outcome af co-production for de unge?

- Mange rollemuligheder og flydende grænser mellem professionelle, medarbejdere og forskellige deltagere skaber mulighed for, at de unge kan transcendere deres marginalisering (+recovery)
- Det sker i trygge relationer- der tager lang tid at bygge op At få det bedre hænger sammen med at genvinde magten over sit eget liv. Det gør man ikke alene men i samspil med andre
- Facilitering af relationer - netværksstyring
- Mange mål og formål i samme setting og på mange niveauer (individuel niveau, organisatorisk niveau, politisk niveau)
- Rekonfigurerer af rollefordelingen mellem professionelle kommunale medarbejdere, de unge og andre deltagere i INSP!
- Transformation af magt – ligeværdige samspil, der former sig efter konteksten, i forhandlinger. (At få det bedre hænger tæt sammen med ens sociale rolle og position i fællesskaber og i samfundet.)
- Nye roller/krav til professionelle medarbejdere (katalysator, facilitator, bruge sig selv personligt, arbejde netværksbaseret)
- Fleksible forhandlinger fremfor handleplaner og mål. Flydende grænser fremfor faste roller.

(Sivers, 2016, Kirkegaard 2016)

Co-production på forskellige måder

Beskrivende: alle services er afhængige af borgernes input (elever laver lektier og patienter tager deres medicin)

Intermedierende: værdien af borgernes netværk anderkendes som produktive og man indgår i samarbejder m interessenter. Ikke ændringer af serviceleverancesystemer eller magtbalancer.

Transformerende: Ændrer magt og kontrolbalancer via nye kollektive processer for planlægning, styring og ledelse af services. Brugeren er en af eksperterne, og samarbejdspartnere har ligeværdig indflydelse. (Needham & Carr, 2009)

"If co-production is to improve outcomes in social care, it will be at the transformative level, avoiding versions of co-production that simply cut costs, demand compliance or reproduce existing power relations" (Needham & Carr, 2009)



Co-production: Cirkelbevægelse som proces

(Governance International, 2015)

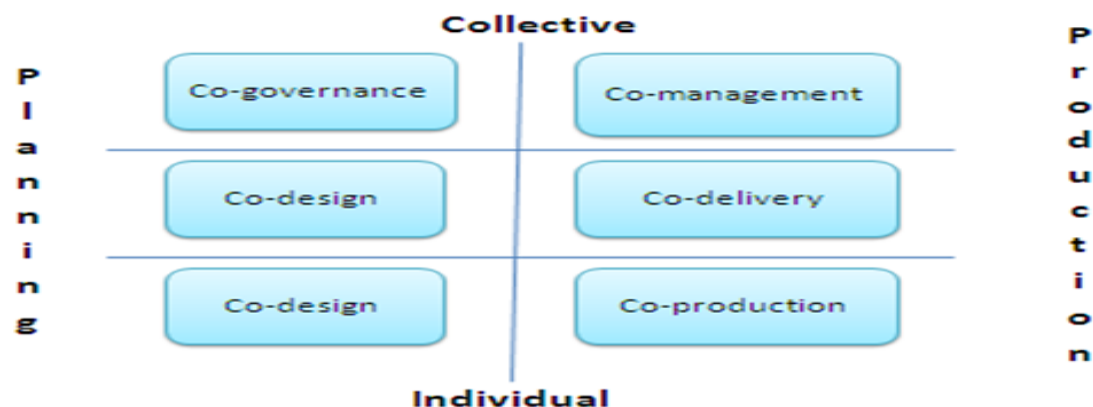


- Co-commission: fælles prioritering og problemformulering
- Co-design: involvering af målgruppen som eksperter
- Co-deliver: samarbejde om at udfolde løsninger
- Co-asses; co-monitorering og co-evaluering

Kollektiv el individuel co-production

Victor Pestoff, 2014

Co-Production: phases, levels and types



Individuel CP er nemmest, men kollektiv CP har en bredere impact og transformativ effekt. (Kollektiv CP – ingen grænser ml borgerdeltagelse i services og civile initiativer og forskellige former for social eller politisk deltagelse)

Produktionsfasen er den mest benyttede men co—design og co-governance i planlægningsfasen er mere effektiv.

Vi ved ikke hvad/hvor danske kommuner arbejder..



I praksis kræver det..

- Fælles fokus på outcome for borgerne i stedet for output.
- Et institutionelt design og facilitering = tager tid!
- Netværks- og forhandlingslede
- Kræver tillid, engagement, oplevelse af gensidig afhængighed.
- Udligne magtforskelle – det skaber nye deltagelsesrum strukturelt.
- Forhandle mening på tværs af videns- og erfaringsformer: læring og ny viden.
- Sætte spilleregler (normer og værdier).
- Redefinere opgaven sammen for derved at få en bredere problemforståelse og planlægning af løsning.

I praksis betyder det i dagligdagen

NPM

Offentlig institution
omsætter
forvaltningens ønsker i
egen organisation.
Kommunikation ml
forvaltning og leder.

NPG

Offentlig institution skal
etablere samarbejder
med interessenter ift
værdier og
udgangspunkt i
borgernes behov. Ikke
kun navigere ift
forvaltningens
interesser.

Samskabelse er politisk, social og økonomisk deltagelse.

- Victor Pestoff interview Center for borgerdialog:

Idéen om samskabelse står ved en skillevej – i den forstand, at den kan bevæge sig i flere forskellige retninger. Der findes ikke noget, man kunne kalde samskabelse i 'en ren form'. Jeg ser en risiko for, at markeds kræfter og bureaukrati kan udnytte begrebet til deres kortsigtede, politiske formål. På den måde bliver det udvandet og ender med at betyde alting og ingenting. For at undgå total forvirring og misforståelser må vi som forskere forsøge i det mindste at definere, hvilke kerneværdier, der er centrale i samskabelse. Det handler om borgerdeltagelse både kollektivt og individuelt og kerneværdierne angår både social, økonomisk og politisk deltagelse. Alle tre former for deltagelse er nødvendige for at vi kan kalde det samskabelse. Ellers bliver der tale om en meget overfladisk udgave af samskabelse...

Det er vigtigt at have den politiske dimension med, når vi taler om samskabelse. I stedet for bare at tale om at det er processer, hvor mange forskellige interessenter samarbejder, skal vi se det som demokratiske beslutningsprocesser.

Er samskabelse et effektiviserings- og optimeringsredskab for kommunerne eller en transformativ demokratisering?

Hvordan?

- Identificere en kompleks udfordring eller et behov, som man ikke kan løse eller imødekomme alene.
- Identificere samarbejdspartnere bredt: "Hvem har en viden og/eller en ressource, som vi ikke har"?
- Formulere fælles formål og værdier som guideline (ikke det samme som mål). "Redefinere opgaven" og pulje videns og erfaringsformer og ressourcer.
- Identificere roller og kompetencer, og skabe fælles ejerskab. Balancere magt iht værdier.
- Koordinator: binde bidrag sammen, oversætte, mediere og skabe fælles ejerskab og kommunikation/fælles sprog.
- Sætte fælles mål, der flytter sig hele tiden (læring).
- Evaluere – følge op på læring.
- Arbejde med at kombinere eksisterende aktører, indsatser og ressourcer på nye måder.



Kompetencer hos personalet

- Fra at forvalte faglighed og politiske beslutninger til at udvikle løsninger sammen med andre.
- Lede ud af egen organisation – og ikke kun indad (netværksledelse) + vide hvem der kan samarbejdes med
- Faglighed faciliterende og inddragende andre aktører og borgerne selv.
- Være skarp på sin egen faglighed som ét bidrag af mange – arbejde tværfagligt.
- Være meningsdanner – hvorfor?
- Opbygge infrastrukturer – institutionelt design omkring samarbejderne.
- At forhandle og navigere i komplekse samspil med andre.
- Opleve eget bidrag som gensidigt afhængigt af andre bidrag: faglig integritet og selvværd.
- Bruge de mange gråzoner og kompleksitet som kilde til fælles læring og ansvar fremfor konflikt

Muligheder og udfordringer f.eks.

- Fleksibel tilpasning til borgere og kontekst.
- Particinatorisk demokrati og legitimitet.
- Effektivitet: Bedre løsninger af "wicked problems".
- Potentiale for social innovation: kombinere kompetencer og ressourcer på nye måder = nye handlerum.
- Empowerment af borgere, der selv definerer behov og bidrager. Borgere som eksperter.
- Kontekstafhængighed kan indebære øget ulighed og/eller uhensigtsmæssige magtforskydninger.
- Demokrati: Hvem deltager ikke? (Kan) skabe mere bonding end bridging social kapital.
- Belyse det civile samfunds rolle og mulighed for at beskytte og arbejde for borgernes interesser.
- Manglende demokratisk transparens af løsninger.
- Retssikkerhed, ansvar og gennemsigtighed.