

Det værdibaserede partnerskab

Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme

Af Holger Højlund

Refereevurdert

Offentligt-privat samarbejde (OPS), offentlig-privat partnerskab (OPP) og offentligt-privat innovation (OPI) betegner samspilsformer mellem det offentlige og private, som har været diskuteret fra i hvert fald midten af 1990'erne og frem til i dag. Samarbejde har således været del af en dansk moderniseringsdebat i snart et par årtier (Højlund, 2004; Greve, 2008; Petersen, 2007, 2009).¹

I denne artikel vil blive argumenteret for, at der trods de mange modeller og trods årtiers diskussion er behov for at tænke i nye baner. Selvom der i dag ses flere modeller for samarbejde end tidligere, er der brug for at hente alternative erfaringer ind i debatten. Artiklen vil trække på erfaringer fra et projekt, hvor der blev eksperimenteret med, hvad der i artiklen vil blive klassificeret som *det værdibaserede partnerskab*.

For nogle år tilbage var det moderne i både offentlig og privat kontekst at tale om værdibaseret ledelse. Værdibaseret ledelse handlede om at sætte etiske præmisser for virksomheders eller offentlige organisationers økonomiske og ledelsesmæssige praksis (Pruzan, 2000). Det er denne tankegang, der i artiklen søges overført til en interorganisatorisk kontekst, hvor fokus ikke så meget er på beslutninger og strategilægning internt i den enkelte organisation, men mere på værdiers betydning for samspillet mellem organisationer.

Med udgangspunkt i et konkret eksempel vil partnerskab blive diskuteret som ramme for et tæt værdifællesskab. Hvilke muligheder åbner det for, at organisationer samarbejder ud fra en fælles værdihorisont, selvom disse organisationer i andre sammenhænge forfølger egne mål og interesser? I en velfærds kontekst er der behov for en bredere diskussion af bæredygtige løsninger. Her mener artiklens forfatter, at værdibårne strukturer har en indbygget bæredygtighed, fordi værdier er stabile og fleksible.

Materiale til artiklen er for det første vejledninger og modeller i offentlig-privat samarbejde og for det andet materiale hentet i det partnerskabsprojekt, som er blevet

fulgt gennem to år. Artiklen vil på baggrund af materialet diskutere det værdibaserede partnerskab som et alternativ til andre samarbejdsformer. I artiklen vil et systemteoretisk perspektiv blive præsenteret, som kan bidrage til at vise udfordringer og muligheder ved det værdibaserede partnerskab over for kontraktbaserede og økonomisk orienterede samarbejdsformer.

20 års debat om offentligt-privat samarbejde

De seneste to årtier har offentligt-privat samarbejde (OPS) været diskuteret i flere sammenhænge. I midten af 1990'erne blev OPS formuleret som ramme for velfærds- og erhvervsudvikling (Industri- og samordningsministeriet, 1994; Erhvervsministeriet, 1993, 1994, 1996). I slutningen af 1990'erne blev OPS sat i forbindelse med håndtering af komplekse informationsteknologiske opgaver, eksempelvis i forbindelse med udviklingskontraktordningen (Erhvervsministeriet, 1998). I starten af 00'erne blev OPS formuleret som ramme for sundhedsinitiativer og nye typer velfærdsservices. (Mandag Morgen, 2001, 2002, Institut for serviceudvikling, 2002; Kock, 2007; Bason, 2007, 2011). Senere har OPS været diskuteret på det sociale område, og partnerskaber er blevet brugt som ramme for udviklingsbistand (Hardis, 2004; Andersen, 2006). Politiske helhedsplaner for offentligt-privat samarbejde er blevet fremlagt to gange af en borgerlig regering, henholdsvis i 2004 og igen i 2011 (Regeringen, 2004; 2011). Nu i 2014 som det seneste er en såkaldt produktivitetskommission (nedsat af en socialdemokratisk-ledet regering) kommet med anbefalinger om brugen af offentligt-privat samarbejde (Produktivitetskommissionen, 2014).

Fra forskningsmæssigt hold har de danske erfaringer med OPS været diskuteret i flere miljøer. Nogle forskere har peget på, at der er risiko for demokratiunderskud og uigennemsigthed forbundet med længevarende OPS-konstruktioner (Greve, 1997). Hos andre forskere har en interesse knyttet sig til OPS som et alternativ til beslægtede former for offentlig markedsdannelse som f.eks. udlicitering, kontraktstyring og frit-valg (Højlund, 2004; 2006; Petersen, Hjelmars og Vrangbæk, 2011; Greve og Ejersbo, 2013). En tredje gruppe forskere har interesseret sig for de komparative aspekter af OPS brugt i lande med forskellige reguleringstraditioner (Petersen, 2008; Weihe, 2007; Greve og Hodge, 2007).

I international sammenhæng blev OPS sat på dagsordenen, da den engelske regering i begyndelsen af 1990'erne som den først regering søsatte et nationalt program for partnerskab nemlig "Private Finance Initiative" (PFI), som senere blev omdøbt til "Public Private Partnering" (PPP) (Wettenhall, 2005).

I den internationale litteratur har der været fokuseret på længevarende projekter (Bloomfield, 2006; Hodge, Greve, 2007), store infrastruktur- og byggeprojekter (Koppenjan, 2005) og højteknologiske projekter (Klijn, Edelenbos, Kort, Twist, 2008). Undersøgelser har omhandlet velfærdsserviceområder, sundhed og social sikkerhed (Domberger, Fernandez, 1999). Co-production og innovation har været fremført som begreber for en særlig type eksperimenterende partnerskaber (Mulligan, 2007; Osborne og Brown, 2007; Bovaird, 2010). En historisk oversigt over PPP-udviklingen og udviklingen i PPP-litteraturen fås i Klijn (2010), Wettenhall (2010) og Stelling (2014).

Både i dansk og international sammenhæng har en gængs kritik af OPS-litteraturen været, at den mangler et fælles teoretisk fundament (Weihe, 2008).

Forskningen i OPS udspringer af forskellige miljøer, og der er derfor ikke blevet opbygget en fælles teori. Eksisterende OPS-former er udsprunget af en empirisk praksis snarere end af bagvedliggende teorier om samarbejde (Højlund, 2004: 94; Greve og Ejersbo, 2013).

Modeller for offentligt-privat samarbejde

I Danmark følger en del oversigter over offentlige og private samarbejdsformer den samme klassiske form, hvor samarbejde præsenteres ud fra graden af økonomisk involvering, rækkevidde og tidsmæssig binding.² Et eksempel på dette er en vejledning til kommunerne lagt på udbudsportalen i 2010, hvori der præsenteres seks modeller og metoder for samarbejde mellem offentlige og private parter omkring designprojektering, udførelse af opgaver, vedligeholdelse, drift, finansiering og konceptudvikling præsenteres. De seks former for samarbejde er: 1) Klassisk udbud/licitation 2) Partnering og servicepartnerskab 3) Offentligt-privat selskab 4) Samlet udbud (OPP-light) 5) Offentligt-privat partnerskab (OPP) og 6) Offentligt-privat innovation (OPI). I vejledningen fremføres, at offentligt-privat samarbejde i Danmark har været afprøvet i forbindelse med anlægsopgaver, vedligeholdelse af motorveje, byudvikling, opførelse, drift og vedligeholdelse af kommunale ejendomme, madudbringning, ældrepleje og børnepasning (Kommunernes Landsforening, 2010). Terminologien er klassisk-økonomisk.

Den samme klassiske terminologi præger en nyligt udkommen rapport fra produktivitetskommissionen, hvori samarbejde præsenteres som en samlekategori for udlicitering, udbud, frit valg, innovationsfremmende indkøb samt længerevarende kontraktbaserede, driftsorienterede partnerskaber (Produktivitetsskommissionen, 2014).

Vejledningen fra KL og rapporten fra produktivitetskommissionen tager udgangspunkt i en relativt traditionel forståelse af økonomiske interesser som udgangspunkt for samarbejde. Partnerskaber er i en sådan optik forstået som interessebaserede, økonomisk orienterede og kontraktbaserede partnerskaber. I vejledningen fra KL er det kun den sjette samarbejdsform benævnt OPI, der skiller sig ud ved ikke at tage udgangspunkt i et traditionelt udbyder/leverandør-forhold mellem en offentlig og privat/frivillig part, hvor den private/frivillige part leverer en ydelse eller et produkt inden for en på forhånd kendt og defineret ramme, og hvor processerne er grundigt beskrevet og analyseret. I rapporten fra produktivitetskommissionen er de alternative samarbejdsformer kun at finde mere implicit placeret under de overordnede samspils- og konkurrenceformer.

Udfordringer ved komplekse former for samarbejde

Det ovenstående billede af OPS-debatten som økonomisk orienteret skal nuanceres en smule. Faktisk har de seneste år budt på åbninger i debatten. Der er udkommet analyser af mere komplekse samarbejdsformer.³ I analyserne udpeges en række udfordringer ved komplekst samarbejde. Ved komplekse former for samarbejde vil det ofte handle om udviklingsorienterede opgaver, hvor produktet ikke er fastdefineret, og hvor udviklingsprocesserne involverer mange aktører. Det bliver i analyserne fremhævet, at der er økonomiske risici forbundet med

udviklingsprocesser og delvist åbne samspil. Manglende viden om mere strategiske forhold såsom modelvalg, projektering, udbudsregler og styring vil ofte også være en udfordring (Pedersen, 2012).

For forståelsen af de komplekse former for samarbejde gør det sig ydermere gældende, at flere faktorer enten er ukendte og/eller vanskelige at kontrollere. Det ligger med andre ord i de komplekse samarbejdsformers natur ikke at være lineære. Dette medfører, at komplekse samarbejdsformer ofte vil følge processer, der er mere åbne og ikke-fikserede i forhold til målsætning, organisation og styring end traditionelle OPS-samarbejder, der i højere grad er fikserede af faste kontrakter. At komplekse former for samarbejde ofte vil have en relativt åben form gør, at de deltagende parter løbende forhandler og genforhandler målsætninger og organisering. Det ses eksempelvis, når parter indoptager og integrerer ny viden, når deres samspil bringer uforudsete resultater, eller når parter fra tid til anden håndter interne uenigheder eller konkurrerende fortolkninger af et samarbejdes målsætninger. Ofte vil de deltagende parter helt legitimt have forskellige interesser i at indgå i et samarbejde. Disse interesser vil til stadighed blive afpasset (Pedersen, 2012).

I det følgende vil en teoretisk ramme for komplekse og værdibaserede former for samarbejde blive præsenteret.

En teori om hybrider

Komplekse og værdibaserede partnerskaber kan i en systemteoretisk optik diskuteres som organisatoriske hybrider. Systemteorien siger, at hybrider opstår, når organisationer danner en fælles struktur uden dermed at smelte sammen og blive til et samlet system. Organisationerne bevarer deres individualitet på trods af den fælles værdiorientering og agerer således som et slags både/og-systemer (La Cour og Højlund, 2011).

En teori om partnerskaber som hybrider tager udgangspunkt i systemteoriens grundlæggende antagelse om, at systemer er autopoietisk lukkede om egne operationer og således fortløbende udelukkende anvender produkterne og resultaterne af egne operationer (Luhmann, 1987, 2000). Det betyder, at når organisationer indgår i hybride samspil med hinanden, må organisationerne betragtes som selvstændige systemer, der ikke umiddelbart har adgang til hinanden og vil åbne sig for hinanden. Derimod skaber systemerne et nyt tredje system, hvor de har mulighed for at orientere sig mod hinanden. Projekter, partnerskaber, forpligtende strategier, kontrakter, ja alle mulige strukturtyper er eksempler på sådanne tredje-ordens systemer, hvor organisationerne på en gang kan være sig selv og del af et fælles system.

Pointen er, at organisationer, der indgår i hybride samspil, trods en gensidigt afgrænset status, har mulighed for at gøre sig nødvendige for hinanden. Organisationerne kan igennem deres strukturer koble sig til hinanden og afpasse beslutninger ud fra de målsætninger og hensyn, de har sat op for deres samarbejde. Det kan handle om fælles strategier og hensigtserklæringer, som organisationernes beslutningstagere lader sig binde af, men det kan også handle om fælles IT-løsninger eller marketing, der understøtter en kurs, som skal følges. Ofte vil der i et samarbejde være flere strukturer at orientere sig efter (Teubner, 2003; Højlund, 2011).

En styrke i hybrider er fleksibilitet. De deltagende organisationer kan strategisk udnytte hybridens fordoblede grænser til omverdenen. Deltagerne kan vælge at træk-

ke på de fælles grænser, når det er hensigtsmæssigt og lade være, når det ikke giver mening. Også organisationer i hybridernes omverden kan enten vælge at adressere organisationerne som samlet hybrid eller gå direkte til de respektive organisationer hver for sig. Den tyske systemteoretiker, Gunther Teubner, som er den person, der mest vedholdende har arbejdet med en teori om hybrider, formulerer det som, at hybrider virker ved at installere en dobbelt-attributionslogik, hvor de deltagende organisationer både skal kunne begrunde deres handlinger ud fra en fælles reference-ramme og ud fra individuelle dispositioner (Teubner, 1994).

Teubner taler om hybrider som mangehovede uhyrer, fordi de kan tage form afhængig af kontekst. Beslutninger kan enten tilregnes hybriden som en samlet helhed eller som opsplittede enkeltorganisationer. Denne dobbelte mulighed forøger spillerummet, men producerer også kontingens: Er det enkeltorganisationen eller hybriden, der taler? Hybrider opnår således en fleksibilitet, der bl.a. kan ses når organisationer står over for modsatrettede krav om både at konkurrere og samarbejde. Her giver hybridorganisering mulighed for begge dele. Organisationer, der organiserer sig som hybrider, må lære at leve med en flertydig identitet, også selvom de sætter standarder for, hvornår de fremstår som samlet konglomerat, og hvornår de udgør individuelle enkeltorganisationer (Teubner, 1996; 2008).

Lad os herefter kigge på det samarbejdsprojekt, som udgør artiklens case.

Et partnerskab for lokal sundhed

Odsherred-Steno-partnerskabet blev afsluttet i 2013. Projektet så dagens lys i 2010, hvor forskningsenheden Steno-Center for sundhedsfremme og Odsherred kommune indgik en aftale om at samarbejde om “en integreret sundhedsfremme og forebyggelse for bedre liv i Odsherred kommune” (Odsherred, 2010). Forhistorien er, at Steno-Center var blevet etableret under NOVO nordisk-fonden et år forinden, dvs. i 2009, med henblik på at følge og selv igangsætte sundhedsrelaterede projekter. Odsherred-Steno-partnerskabet var et projekt i denne ånd. I projektet handlede det fra begyndelsen om at etablere sundhedsfremme i lokalmiljøet, og projektet havde et videnskabeligt fundament i et bredt og positivt sundhedsbegreb, hvor en vigtig sundhedspædagogisk præmis var at involvere børn og unge. Projektet var forankret i en sundhedspædagogisk og deltagelsesorienteret approach (Jensen og Simovska, 2005).

Et første kig på projektet her efter dets afslutning afslører en dobbelthed i projektet. Projektets dobbelte præmis om både at involvere og samtidig forfølge en relativt fast defineret sundhedspædagogisk målsætning skabte en spænding i det strategiske grundlag.

Det vil blive tydeligere, som analysen skrider frem, at projektet blev udfordret af sin åbne horisont. I projektet blev lokale aktører løbende taget ind i et netværk af gensidigt forpligtende aktiviteter. Tanken var at skabe forpligtende relationer til de forskellige målgrupper af børn og unge ved at involvere de organisationer, der allerede arbejdede med dem. Desuden fik målgrupperne gennem aktiviteter selv mulighed for at melde sig på banen, fortæller Stenos projektleder, Paul Bloch (Odsherred, 2012d). En sådan åben tilgang til deltagelse var afgørende i Odsherred-Steno-partnerskabet, men skabte samtidig også udfordringer i forhold til den politiske og interessebaserede opbakning til projektet, da denne opbakning var baseret på aktivite-

ter og i sidste ende opnåelse af nogle sundhedsmæssige resultater (Odsherred, 2011c).

Ser man i projektgrundlaget for partnerskabets første projekt om “Ung, sund og veluddannet i Vig kommune” (Odsherred, 2010), fremgår det, at et overordnet mål med projektet var at forbedre den generelle sundhed og livskvalitet for borgerne i Odsherred Kommune gennem koordinerede, integrerede og bæredygtige aktiviteter. Disse aktiviteter var tænkt gennemført med inddragelse af aktører i civilsamfundet, hvor både offentlige og private institutioner, organisationer og virksomheder i kommunen var relevante parter (Odsherred, 2010).

Det er med andre ord tydeligt, at den netværksramme, som blev skitseret i projektgrundlaget, hvor kommunens fornemste opgave var at understøtte allerede etablerede organisationer og fungere som bindeled mellem offentlige og ikke-offentlige aktører, blev fulgt. Lidt sat på spidsen kan man sige, at arkitekterne bag projektet arbejdede ud fra en ide om at påvirke lokalområdets allerede eksisterende strukturer (Odsherred, 2011a, 2011b).

En særlig forestilling om borgerne som medproducenter stod centralt i projektet. De følgende målsætninger er taget fra projektgrundlaget:

1. At stimulere borgernes engagement, initiativrigdom og deltagelse i sundhedsfremmende og sygdomsforebyggende aktiviteter.
2. At styrke borgernes handlekompetence og selvhjulpethed i relation til sundhedsfremme og forebyggelse.
3. At mindske uligheden i sundhed for borgerne i Odsherred Kommune.
4. At engagere og motivere private og offentlige institutioner, organisationer og virksomheder til aktivt at fremme sundheden for deres medarbejdere, kunder, klienter, medlemmer og brugere.
5. At tilføre og forankre ny relevant viden, erfaringer og kompetencer i kommunen.

(Odsherred, 2010: 1)

Tre ud af fem punkter omtaler borgerne direkte. Borgernes egne ressourcer skulle hentes frem og styrkes, som det hed.

»En effektiv og bæredygtig sundheds- og uddannelsesfremmende indsats er betinget af en holistisk, kontekstuel og inklusiv tilgang, hvorved alle relevante aktører, inklusive målgrupperne, får indflydelse, medejerskab og ansvar gennem aktiv deltagelse i problemformulering, aktivitetsudvikling, gennemførelse og evaluering« (Odsherred, 2010)

I Steno-Odsherred-partnerskabet handlede det om 'empowerment'. De berørte målgrupper blev mægtiggjort med henblik på selv at sætte mægtiggørende processer i gang med hinanden.

Steno-Odsherred-partnerskabet som en værdibaseret hybrid

Kigger man på Steno-Odsherred-partnerskabet som en værdibaseret hybrid, har flere typer værdier haft betydning. En pluralisme i aktørkredsen blev koblet med et tydeligt værdifællesskab omkring inddragelse. I partnerskabet var det muligt for politiske

ambitioner at møde sundhedsfaglige målsætninger, og for frivillige ambitioner at møde bedre muligheder for unge. De deltagende skolars interesse i læring og inklusion blev koblet med målsætninger om deltagerdreven sundhedsfremme. Sammen med en høj grad af værdipluralisme var det relativt løse koblinger, der prægede samspillet mellem de deltagende enkeltorganisationer og den centrale projektenhed. De deltagende organisationer indgik i partnerskabet på egne forudsætninger, og deltagerne havde mulighed for at lægge egne målsætninger ind i samarbejdet. Organisationerne havde frihed til at dyrke individuelle forskelle. Der var lagt en strategisk åbenhed ind i projektet, som deltagerne havde mulighed for at udnytte (Højlund, 2013).

Med begrebet om dobbelt attribution fra tidligere kan man sige, at partnerskabet i Odsherred blev bygget op omkring en strukturel åbenhed, der blev søgt stabiliseret af en fælles værdihorisont. Når eksempelvis kommunen, igennem projektet, fik mulighed for at møde kommunens unge borgere og diskutere deres ønsker til fritidsaktiviteter, når sundhedsfremmeenheden samtidig fik mulighed for at teste ideer på udvalgte målgrupper, mens Steno-Center for Sundhedsfremme fik adgang til at afprøve aktionsbaserede modeller, og de frivillige foreninger fik et forum for at fremme deres værdier omkring fritidsliv og måske endda kunne arbejde for at vinde opbakning til et halbyggeri, så var det alt sammen udtryk for en hybrid logik, hvor de deltagende organisationer fra et fælles værdimæssigt udgangspunkt om at involvere og mægtiggøre alligevel havde mulighed for at forfølge individuelle, politiske og faglige strategier (Odsherred, 2011c).

Hybrid identitet – hvilket »vi«?

Var partnerskabet i Odsherred udfordret af de hybride forudsætninger? Ja, en særlig udfordring handlede om identitet. I Steno-Odsherred-partnerskabet blev projektets oprindelige værdier gentaget, hver gang en ny deltager viste interesse for projektet. Det partnerskab, der i første omgang blev indgået mellem Steno-Center for forebyggelse og Odsherred kommune gentog sig ved hvert nyt medlem. Man udvidede partnerskabssemantikken. I styregruppen blev deltagerne ved med at tale om et "vi", som om partnerskabet kun havde få deltagere, mens antallet af deltagere i virkeligheden til sidst var relativt stort. Med det systemteoretiske begreb om re-entry (Højlund og Wistoft, 2014), kan man sige, at den usikkerhed om identitet, som partnerskabet mødte, hang sammen med gentagelser, hvor alle var parter i et fælles projekt, mens alle samtidig var parter i individuelle delprojekter. Det enkle billede af, at alle var partnere i et fælles projekt blev opløst i en lang række sideordnede vi/de-konstruktioner baseret på grænsedragninger på indersiden af partnerskabet.

Flad struktur og åbenhedsstrategier

Hvordan med spørgsmålet om stabilitet? Her var det kendetegnende for Steno-Odsherred-partnerskabet, at partnerskabet var baseret på en lav grad af formalisering. En styregruppe bestående af fem centralt placerede personer fra Odsherred Kommune og Steno-center for Sundhedsfremme udgjorde et strategisk apex, mens en bredere projektgruppe involverede lokale aktører og en følgeforskningsgruppe fra Copenha-

gen Business School. Desuden blev der nedsat en række arbejdsgrupper om konkrete aktiviteter.

Set i et bagudskuende blik er det tydeligt, at stabiliteten i Steno-Odsherred-partnerskabet var betinget af gensidig tillid. Samspillet mellem styregruppe og projektgruppe fungerede, fordi den relativt flade gruppestruktur var fleksibel i forhold til aktiviteter, processer og værdi-input, mens en grundlæggende tillid samtidig blev opretholdt grupperne imellem. Særligt for projektgruppens samspil med styregruppen var tillid en vigtig komponent. I de situationer, hvor styregruppen eksempelvis måtte agere henholdende som følge af manglende politisk rygdækning, skabte det en del frustration og usikkerhed i projektgruppen. Her blev de manglende handlinger opfattet som manglende strategisk tæft, selvom det fra styregruppens side ofte handlede om det modsatte, nemlig om at lade strategier vokse frem i projektgruppen (Odsherred, 2011b; 2012a, 2012b).

I den tidligere terminologi om hybrider kan man sige, at styregruppe, projektgruppe og arbejdsgrupper fungerede ud fra sideordnede logikker. Side om side var grupperne mødeplads for projektets nøglepersoner. Det var i den brede projektgruppe, at de fælles beslutninger om initiativer og aktiviteter blev truffet. Styregruppen havde det formelle ansvar og traf beslutninger af mere langsigtet karakter, mens arbejdsgrupperne planlagde de konkrete aktiviteter (Odsherred, 2011b; 2012a, 2012b). Af den arbejdsdeling fulgte et delvist uafklaret ansvar i forhold til strategi.

Af møderne, vi deltog i, fremgik det, at arbejdsformen var åben. Deltagerne havde mulighed for frit at lufte deres individuelle målsætninger og præferencer. Der var tale om en dobbelt tilforordning af medlemmerne i både projektgruppe og arbejdsgrupper. Begge steder var arbejdsformen indrettet på åbenhed over for deltageres forskellige baggrund. Grupperne blev løbende udvidet, når nye aktører fandt vej til partnerskabet (Odsherred, 2011c). Strategisk styring fra oven var der ikke tale om.

Skal man evaluere arbejdet i grupperne, fremgik det af arbejdet, at gruppernes identitet på godt og ondt var defineret af de tidligere beskrevne brøder om åbenhed. Nye parter skulle igennem deres deltagelse have mulighed for at bringe samarbejdet i en ny retning. Der var med andre ord en forudsætning om en elasticitet i forholdet mellem det fælles og individuelle på spil. Det var op til deltagerne selv at vælge, hvilke projekter de ønskede at deltage i på baggrund af personlige eller bagvedliggende organisatoriske interesser (Odsherred, 2012e).

En sådan åbenhed omkring de igangsatte aktiviteter i Odsherred-Steno-projektet, skabte en strategisk usikkerhed hos nogle projektdeltagere om projektets mål, mens de involverede forskere til gengæld ikke var i tvivl om projektets retning. En åbenhedsstrategi båret af projektets grundlæggende værdier om involvering betød, at en række initiativer blev igangsat, som på forskellig vis involverede grupper af børn og unge i Vig. Disse aktiviteter var strategiske mål i sig selv. Som en deltagende forsker, Paul Bloch, formulerer det, var et første skridt at skabe viden omkring, hvordan de unge selv opfattede deres sundheds- og uddannelsessituation i Vig (Odsherred, 2012d).

Et centralt initiativ i projektet har været et cafeværksted, som blev afholdt på Vig skole, hvor de unge selv skulle definere, hvad de forbandt med sundhed. Cafeværkstedets formål var at indhente viden til brug for de videre aktiviteter. Værdisættet om en inddragende sundhedspædagogik og deltagerorientering blev koblet med en strategi, hvor partnerskabsorganiseringen blev åbnet op for potentielle modtagergrupper,

som så at sige selv kunne definere sig som relevante igennem at formulere ideer til aktiviteter og projekter (Odsherred, 2012a, 2012b, 2012c).

I en partnerskabsoptik kan man sige, at cafe-værkstederne repræsenterede en form for udvidet partnerskabstankegang, hvor aktiviteter blev defineret og deltagere blev hentet ind "fra neden". Der var tale om åbne processer, hvor ikke bare de gennemførte aktiviteter, men hvor også de bagvedliggende strategiske prioriteringer blev sat til debat. Som Paul Bloch udtaler, var det en setting-tankegang, der prægede projektet. I en sådan tilgang blev målgrupperne set i forhold til en bagvedliggende social kontekst, hvor interventioner kunne rettes mod settings som eksempelvis skole, hjem eller fritidsorganisationer, hvor disse settings herefter dannede ramme for konkrete initiativer (Odsherred, 2012a, 2012b, 2012c). Forsker Paul Bloch siger (2012d) om setting-tilgangen, at den var velegnet i forbindelse med et projekt, der rettede sig mod sundhedsfremme, fordi det her galt om at få fat i en helhed af faktorer, der definerede børnenes og de unges individuelle og samtidig strukturelt forankrede livsstil.

Mangedoblede interesser

Anskuet i en partnerskabsoptik var settings en vigtig strukturel præmis for samarbejdsformen. Steno-Odsherred-partnerskabet havde, ikke bare mange, men i princippet et uendeligt antal partnere. Hver setting sin partner, potentielt set. Når antagelsen var, at de relevante målgrupper bedst kunne nås i deres lokale settings, så betød det samtidig, at partnerskabet måtte åbne sig mod en flerhed af institutioner og organisationer i disse settings.

Spørgsmålet er naturligvis, om en sådan mangedobling af potentielle referencepunkter havde betydning for projektets sammenhængskraft. På den ene side var der projektets arbejdsgrupper, og på den anden side var der alle de mange kontekster, hvori der samtidig er blevet formet partnerskaber med de relevante aktører for at nå specifikke målgrupper. Med en åben præmis i både deltager- og aktivitetsdimensionen og med en samarbejdsmodel baseret på en flad gruppestruktur og løse koblinger i tilordningen til aktiviteter, er der nok ingen tvivl om, at partnerskabet var præget af et pres fra mange sider.

De deltagende organisationer var løst forbundet gennem ikke-kontraktlige samarbejdsaftaler baseret på et dobbelt fundament af henholdsvis de deltagendes egeninteresse og projektets fælles målsætninger. At målgrupperne desuden var involverede ud fra en åben kontekstuel tilgang, understøttede partnerskabets mangedoblede karakter. I samarbejdet kunne identificeres en knopskydning af involvering, hvor aktører blev involveret og skabte aktiviteter, hvorigennem nye aktører blev involveret, og så fremdeles. Man kan i denne sammenhæng tale om mangedoblede interesser

I forhold til sådanne mangedoblede interesser viste særligt én udfordring sig påtrængende. Steno-Odsherred-partnerskabet var løbende udfordret i forhold til at holde retning. En mangesidet berøringsflade til omgivelserne gav partnerskabet stor rækkevidde, men var samtidig en strategisk udfordring i forhold til at holde kursen. I forhold til at udvælge fokusområder betød den åbne tilgang i Odsherred-Steno-projektet, at det var vanskeligt at prioritere. I en systemteoretisk optik handlede det om manglende evne til at trække grænser.

Partnerskabets åbne strategier baseret på deltagelse fra neden og involvering af aktører i settings gjorde det vanskeligt for deltagerne at skelne mellem aktiviteter

inden for og uden for partnerskabets grænser. Det var ofte utydeligt, hvornår en ide havde bevæget sig fra et idestadie hos målgruppen (og altså uden for partnerskabet) og ind i partnerskabet ved at blive indoptaget som en ide i projektgruppen for herefter at blive transformeret til en aktivitet og flyttet til en arbejdsgruppe.

I strategisk henseende var udfordringen, at enhver ide potentielt set kunne bringe partnerskabet i en ny retning. Steno-Odsherred-partnerskabet var som følge af den mangedoblede berøringsflade præget af en vis stilstand. Flere af deltagerne var udfordret af ikke at kende tidshorizonten for partnerskabets aktiviteter. Særligt aktører fra idræts- og foreningslivet, hvor man var vant til korte og mere konkrete projekter, var udfordret. Hvor der i de frivillige organisationer var behov for et hurtigt afsæt, var der modsat hos de kommunale aktører brug for tid til at lade aktiviteter modnes i det politiske system. De konkurrerende tidsstrukturer åbnede for strategiske spil om tiden. Det var måske ikke så overraskende, at i en flad struktur med en lille styregruppe og en bred projektgruppe som strategiske midtpunkter samt principper om involvering, var partnerskabet præget af et vist indre pres (Odsherred, 2011b; 2012a, 2012b).

Hvad vil det sige at tage medejerskab i et værdibaseret partnerskab?

Man kan spørge, hvad en kategori som medejerskab blev til i forbindelse med det værdibårne partnerskab i Odsherred.

Fra en teoretisk vinkel kan man sige, at medejerskab har med medlemskab at gøre. Personer er medlemmer i organisationer og vil føle et medejerskab til de beslutninger, der træffes. Det er klart, at har man med partnerskaber mellem flere organisationer at gøre, så bliver spørgsmålet om medlemskab og ejerskab mere komplekst.

I et værdibåret partnerskab som det i Odsherred var medejerskab en kategori, som sagde noget om personers deltagelse i aktiviteter. I Odsherred var den enkelte deltagers medejerskab formet af hans eller hendes faktiske involvering. Medejerskabskategorien blev derfor en kategori, som berørte et forhold mellem organisation og interaktion, hvor organisationsdimensionen i denne sammenhæng var sat af projektet, mens interaktionsdimensionen var defineret af de tilstedeværende personer og deres samspil i forbindelse med de konkrete aktiviteter. Medejerskab var altså både defineret gennem de deltagende personers tilstedeværelse og gennem at deltagerne tilsluttede sig de fælles beslutninger formelt og mere uformelt.

I Odsherred-Steno-partnerskabet var medejerskab en vigtigt værdibærende semantisk figur. Hos både de videnskabelige projektere i Steno og de kommunale tovholdere var det at tage medejerskab noget, man forventede af deltagerne, noget som næsten bar en værdi i sig selv. Medejerskab fortalte noget om de forventninger til deltagelse, der var knyttet til partnerskabet, og fordi partnerskabet var uden et selvstændigt budget, spillede deltagerne ind med egen arbejdstid, og for de frivillige aktørers vedkommende egen fritid. Ideen om medejerskab var med andre ord en betegnelse for medlemskab. Partnerskabet var bygget op om ikke-formelle strukturer og en central værdi af betydning for sammenhængskraften var derfor medejerskab. Medejerskab var den uformelle medlemskategori, der modsvarede partnerskabets åbne strukturer (Odsherred, 2011c; 2012e).

Man kan også sige, at ejerskab var en egenskabskategori. Deltagerne identificerede sig med de værdier, som knyttede sig til at tage ejerskab. Deltagerne tilkendegav,

at de oplevede medejerskab igennem at være medbestemmende på et netværksniveau og i forhold til konkrete aktiviteter. Fordi der var tale om en løst koblet partnerskabs-kontekst, hvor arbejdsgrupperne arbejdede relativt uafhængigt af hinanden, så fik ejerskabskategorien, selvom den på et diskursivt og værdimæssigt plan blev etableret som en universel referenceramme, et væsensforskelligt udtryk i de enkelte grupper. I de enkelte arbejdsgrupper blev den generelle "medejerskabsrolle" oversat til specifikke individuelle rolletilbud til deltagerne (Odsherred, 2011c; 2012e).

Man kan også sige, at der var et tredobbelt regnskab, der skulle gå op, før et ejerskab blev etableret mellem deltagerne og partnerskabet. For det første skulle hver enkelt deltager "købe" partnerskabsideen som helhed. For det andet skulle den enkelte tilslutte sig de konkrete aktiviteter, der var i arbejdsgruppen, og for det tredje og sidste skulle han eller hun opleve en synergi mellem målsætninger i egen organisation og målsætninger i partnerskabet. At partnerskabets åbenhed samtidig betød, at medejerskab også var en kategori rettet mod potentielle, men endnu ikke realiserede medejere i partnerskabets omgivelser gjorde blot regnskabet mere kompliceret.

Værdier som strukturerende for partnerskaber

Konkluderende kan man sige, at Odsherred-Steno-partnerskabet eksemplificerer nogle af de udfordringer, der knytter sig til værdibaserede partnerskaber. En mere systematisk vidensdannelse omkring værdibaserede partnerskaber kan være en målsætning for fremtidig forskning. Casen fra Odsherred har handlet om et komplekst samarbejde på hybride præmisser. Hensigten med at præsentere og analysere Odsherred-Steno-partnerskabet er at åbne for en diskussion af alternative veje til at forstå partnerskaber, når disse eksempelvis er baseret på værdier om deltagelse, empowerment, medejerskab, og settings.

Med værdibaserede partnerskaber forstår artiklens forfatter samarbejdsmodeller, hvor der ses en stærk lokal forankring omkring en region, et sted, en geografisk enhed, og hvor denne forankring er koblet med partnerskabsstrukturer baseret på uformelle bottom-up-logikker og delvist åbne deltagelsesstrukturer. Værdier er åbne og foranderlige, men med en stabiliserende effekt, hvor eksempelvis en sammenhængskraft i høj grad er skabt i kraft af den stedlighed, der tales frem i projekter. Med sammenhængskraft er der med andre ord ikke om en kategori bundet til jord eller sted i nogen absolut forstand, men om en formbar kategori, hvor deltagerne fra det ene partnerskabsprojekt til det andet skaber en afgrænset bundethed til et sted ved at tale stedet frem som en vigtig og afgrænset sted. Partnerskabet opnår en sammenhængskraft igennem ideer om et fælles mål. Folk knyttes til partnerskabet ved at få en position i partnerskabet (gennem at deltage i strategiske diskussioner, og måske endnu vigtigere ved at vise medejerskab til projektet gennem deltagelse i faktiske aktiviteter, sådan som det blev eksemplificeret i casen). Der er flere sektorer i spil. Der er en politisk-administrativ styringslogik som bliver koblet med en værdiorientering hentet fra den frivillige sektor, hvor engagement og commitment er vigtige præmisser for at skabe en sammenhængskraft.

Man kan diskutere, om der ved de værdibaserede partnerskaber er tale om en særligt risikabel samspilsform. Her er svaret både ja og nej. Ja, fordi der naturligvis er en risiko forbundet med at stabilisere komplekse netværk med en overvægt af uformelle struktureringsmekanismer og færre formelle strukturer. Og nej, fordi stær-

ke uformelle normer og forventninger om forankring i lokale deltagelsesstrukturer og allerede etablerede lokale institutioner mindsker risikoen for, at netværket opløses, og øger partnerskabets integrative dynamik.

For det værdibaserede partnerskab er det en udfordring, at for megen kontrol tager energien ud, mens for lidt kontrol skaber risiko for, at aktiviteter tabes på gulvet, hvilket også dræner partnerskabet for energi, idet en stor del af sammenhængskraften er baseret på den fremdrift, der ligger i projekter, som skaber grobund for nye projekter og så fremdeles. I Odsherred-Steno partnerskabet har pluralisme været formuleret som en styrke. Der har været et ønske om at bringe mange forskelligrettede interesser sammen om det fælles forehavende at forbedre sundheden for børn og unge. Det er til en vis grad lykket, om end samarbejdsformen stadigvæk har til gode at vise sit fulde potentiale i forhold til at stabilisere aktiviteter på længere sigt.

I forhold til offentlig-private samarbejdsformer og ikke mindst offentlig-privat innovation (OPI) kan den diskuteret case pege i retning af anderledes samarbejdsformer, som ikke er fuldt ud dækkede af den eksisterende litteratur om OPI. Definitionen på OPI mangler i tilstrækkelig grad at tage højde for værdifælleskab som stabiliserende ramme for samspil. I forbindelse med sådanne projekter, der i den internationale litteratur betegnes social innovation (Muligan, 2007), er værdidimensionen vigtig at medregne, ligesom også de hybride forudsætninger for netværksidentifikation forstået som, at netværket kan skifte karakter og udseende alt afhængig af kontekst, sådan som det også har været en pointe at få frem om partnerskaber.

Analyserne har haft til formål at gå ind i et konkret eksempel for herigennem at pege i retning af nogle nye veje at gå i teoriudviklingen omkring OPS. Et enkelt eksempel, som endda ikke var en entydig succes, kan ikke i sig selv stå som et argument for at udvide OPS-typologien med en ny værdibaseret samarbejdsform, men eksemplet kan pege i retning af en familie af værdi- og tillidsbaserede samarbejdsformer.

Den eksisterende OPS litteratur er ikke dækkende. Tiden er inde til, fra mere teoretisk hold, at overveje, hvordan de værdi- og tillidsbaserede samarbejdsformer samt de mere eksperimenterende samarbejdsformer adskiller sig fra de økonomisk orienterede og konkurrencebaserede samarbejdsformer. Som en teoretisk referenceramme for sådanne diskussioner har denne artikel præsenteret et systemteoretisk hybridbegreb. Hybridbegrebet er velegnet, fordi det netop tager udgangspunkt i den fleksibilitet, som netværksstrukturer tilfører organisationer. Samarbejde baseret på hybride strukturer kan involvere både økonomisk orienterede, kontraktbaserede og mere udviklingsorienterede, tillidsbaserede elementer. I en hybrid forståelse af samarbejde skriver det værdibaserede partnerskab sig ind som et muligt alternativ blandt flere andre, hvor der er behov for videre undersøgelser, eksperimenter og ikke mindst forskningsbaseret viden om, hvad der virker.

Litteraturliste

- Andersen, Niels Åkerstrøm, 2006: *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Niels Åkerstrøm/Inger Johanne Sand (red.) (2012): *Hybrid Forms of Governance: Self-suspension of Power*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation*. København: Børsens Forlag.

- Bason, Christian (2011). *Leading Public Sector Innovation – Co-creating for a better society*. The Policy Press.
- Bloomfield, P (2006): “The challenging business of long-term public-private partnerships: Reflections on local experience”, *Public Administration Review*.
- Bovaird, Tony (2010): “A brief intellectual history of the public-private partnership movement”, pp. 43-67 in G. Hodge, C. Greve & A. Boardman (eds.), *The International Handbook on Public-Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing Inc.
- la Cour, Anders (2012): *The Love Affair between the Policy and the Voluntary organizations*. Pp. 46-63 in Niels Å. Andersen & Inge Johanne Sand (eds.), *Hybrid Forms of Governance – Self-suspension of Power*. London: Palgrave
- la Cour, Anders (2014): *Frivillighedens logik og dens politik*. København: Samfundslitteratur (forthcoming)
- la Cour Anders /Holger Højlund (2008): “Samarbejdets dobbelte strukturer”, pp. 177-196 in Jesper Tække & Michael Paulsen (eds.), *Luhmann og organisation – teori, empiri og analyse*. Copenhagen: Unge Pædagoger.
- la Cour, Anders; Højlund, Holger (2011): “The Emergence of a Third-Order System in the Danish Welfare Sector”, pp. 87-111 in Richard Hull; Jane Gibbon; Oana Branzei; Helen Haugh. Bingley (red.), *The Third Sector*. Dialogues in Critical Management Studies; Nr. 1). Emerald Group Publishing Limited.
- Dansk Industri (2011): “Offentlig-privat samarbejde – Redegørelse 2011”, www.di.dk, DL: 24-09-2012
- Domberger, S., P Fernandez (1999): “Public-Private Partnerships for Service Delivery”, *Business Strategy Review*, 10(4): 29-39.
- Erhvervsministeriet (1998): “Evaluering af Udviklingskontraktordningen – Hovedrapport. PLS Consult-rapport”. København: Erhvervsministeriet, januar 1998.
- Erhvervsministeriet (2002): “Arbejdsrapport om mindre og mellemstore virksomheders potentiale som deltagere i et offentligt/privat samarbejde på ældreområdet”, København: Service-Consult for Erhvervs- og Boligstyrelsen, august 2002.
- Erhvervsministeriet (1993): “Erhvervsredgørelse 1993”, København: Ministeriet for Erhvervspolitisk Samordning, september 1993.
- Erhvervsministeriet (1994): “Erhvervsredgørelse 1994”, København: Erhvervsministeriet.
- Erhvervsministeriet (1996): “Dialog med Medico/Sundhed. Baggrundsanalyse. Rammebetingelser for offentligt-privat samspil. En rapport baseret på komparative studier i Sverige, Holland, UK og USA. PLS Consult-rapport”, København: Erhvervsministeriet, 1996.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): “Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation”, www.ebst.dk DL: 24-09-2012
- Ernst & Young (2012): “Partnerskaber som en del af klimaindsatsen”, www.regionh.dk, DL:24-09-2012.
- European Commission (2003): “Guidelines to successful Public-Private Partnerships”, European Commission.
- Greve, Carsten (1997): *Styring og demokratisk kontrol af statslige aktieselskaber*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Greve, Carsten & Hodge, Graeme (2007) “Public-Private Partnerships: A Comparative Perspective on Victoria and Denmark”, pp. 179-201 in Christensen, T. & Lægread, P. (eds.), *Transcending New Public Management*. Aldershot: Ashgate.
- Greve, Carsten & Niels Ejersbo (2013): “Udviklingen i styringen af den offentlige sektor. Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen”. København.

- Hardis, Jeanette (2004): *Sociale partnerskaber -et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*. København: Samfundslitteratur.
- Hodge G., C Greve (2007): "Public Private Partnerships: An International Performance Review", in *Public administration review* 67(3): 545-558.
- Højlund, Holger (2004): *Markedets politiske fornuft. Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*. Copenhagen: Forlaget Samfundslitteratur.
- Højlund, Holger (2011): "Samarbejde om sundhed. Netværksorganisering i den kommunale forebyggelse", *Politica*, 43, no 3: ??.
- Højlund, Holger (2012): "Hybrid Inclusion: Multiple Inclusion Mechanisms in the Modernized Organization of Danish Welfare Services", pp. 87-107 in Niels Thygesen (ed.), *The Illusion of Management Control: A Systems Theoretical Approach to Managerial Technologies*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Højlund, Holger & Anders la Cour (2008): "Samarbejdets dobbelte strukturer", pp. 177-196 in Jesper Tække & Michael Paulsen (eds.), *Luhmann og organisation – teori, empiri og analyse*. Copenhagen: Unge Pædagoger.
- Højlund, Holger, Mathilde Hjerrild Carlsen (2013): "Netværksledelse i selvejende daginstitutioner – mellem politisk strategi og løbende gensidig sparring", paper til Work in progress-seminar, december, 2013, Copenhagen Business School.
- Højlund, Holger, Karen Wistoft (2014): "Læring i projekter. Et systemteoretisk perspektiv på forebyggelse og sundhedsfremme for børn og unge" pp. 209-234 in Gorm Harste/Morten Knudsen (red.), *Systemteoretiske analyser – at anvende Luhmann*. Copenhagen: Samfundslitteratur (forthcoming).
- Højlund Holger m.fl. (2013): "Statusrapporter", oktober 2013, "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg" CBS. MDI. København.
- Industri- og samordningsministeriet (1994): "Offentligt-privat Samspil. Perspektiver, barrierer og eksempler", København: Industri- og samordningsministeriet, juni 1994.
- Institut for Serviceudvikling (2002): "Offentligt-privat samspil på ældreområdet", Odense: Institut for Serviceudvikling, marts 2002.
- Interviewprotokol (2012): Interviews med henholdsvis Torben Møller, Ulla Jensen, Paul Bloch, Thorkild Christensen.
- Jensen, B. B., & Simovska, V. (2005): "Involving students in learning and health promotion processes – clarifying why? What? And how?", *IUHPE Promotion & Education*, XII(3-4), 150-156
- Kommunernes Ladsforening (2010): "Seks modeller for offentlig-privat samarbejde – En guide til kommunerne", www.udbudsportalen.dk, DL: 24-09-2012
- Klijin, E; Edelenbos, J.; Kort M; Twist, M (2008): "Facing management choices: an analysis of managerial choices in 19 complex environmental public-private partnership projects", *International review of administrative science*.
- Klijin, E. (2010): "Public-private partnerships: deciphering meaning, message and phenomenon", pp. 68-80 in G. Hodge, C. Greve & A. Boardman (eds.), *The International Handbook on Public-Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing Inc..
- Kock, Christian (2007). "A Mountainscape Which Isn't There – Public-Private Partnerships in Denmark", *Tidsskriftet Politik*, 10 (4): 52-62.
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2012): "Standardmodel for offentlig- private partnerskaber (OPP)", www.kfst.dk DL: 24-09-2012.

- Koppenjan J. (2005): "The Formation of Public-Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in The Netherlands, *Public Administration*, 83(1): 135-157.
- Luhmann, Niklas (1987): "Closure and Openness: On Reality in the World of Law", pp. 335-348 in Teubner Gunther (red.) (1987): *Autopoietic Law: A New Approach to Law and Society*. Berlin: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2000 [1984]): *Sociale systemer, Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels forlag.
- Mandag Morgen, ugebrevet (2001): "LeaderSHIP21. Inspirationsnotat 1. Resultatstyring gennem værdiledelse af offentlige udbud: Fokus på partnerskaber", København: Huset Mandag Morgen, Strategisk Forum, november 2001.
- Mandag Morgen, ugebrevet (2002): "LeaderSHIP21. Konklusionsnotat: Velfærd i partnerskab", København: Huset Mandag Morgen, Strategisk Forum, maj 2002.
- Mandag Morgen, ugebrevet (2012): "Den aktive borger", København: Mandag morgen.
- Mandag Morgen (2013): "Radikal velfærdsinnovation – Hvordan får vi mere effekt af innovationen", København: Mandag morgen.
- Odsherred (2010): "Projektgrundlag for Ung, Sund og Veluddannet i Vig". Vig Kommune.
- Odsherred (2011a): Referat Projekt "Ung, Sund og Veluddannet i Vig" 5.10.2011; Dagsorden til Vig møde d. 31.10.2011; Dagsorden Vig projektet d. 21. november 2011; Referat Projekt Vig 31.10.2011 Referat Vig projekt 22.11.2011.
- Odsherred (2011b) Oversigt over erfaringer 28.11.2011; Oversigt over kompetencer 28.11. 2011.
- Odsherred (2011c): Observationsnoter 2011.
- Odsherred (2012a) Dagorden for møde 20. februar 2012; Dagorden for møde 30. maj 2012; Styregruppemøde 12. aug. 2012 status for samarbejde.
- Odsherred (2012b) Tid og aktivitetsplan 22.3. 2012.
- Odsherred (2012c) Cafemøder, planlægning af cafemøder 16. maj; Opsamling på cafe-møder.
- Odsherred (2012d) Paul Bloch Projekt Sundhed og Lokalsamfund 25. juni 2012.
- Odsherred (2012e): Observationsnoter 2012.
- Odsherred (2012f): Refleksionsnoter over egen forskningsmæssige tilknytning. CBS. København, december 2012.
- Osborne, Stephen, Kerry Brown: *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge. Chapter 7 (p. 115-168).
- Pedersen, Christian Bay (2012): *Offentlig-privat innovationssamarbejde i Danmark. Et systemteoretisk perspektiv på OPI-begrebets semantiske form, kompleksitetsdannelse og –håndtering*, speciale, Copenhagen Business School.
- Petersen, Ole Helby (2009), "Hvorfor så få offentlig-private partnerskaber (OPP) i Danmark? – Et ministerielt spil om indflydelse, interesser og positioner", *Økonomi og Politik*, årgang 82, 1, pp. 60-75.
- Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar og Karsten Vrangbæk (2011): "Effekter ved udlisning af offentlige opgaver" (hovedrapporten), København: AKF.
- Produktivitetskommissionen (2014): "Analyserapport 6: Offentlig-privat samarbejde", "Casesamling: Offentlig-privat samarbejde om velfærd", "Bidrag fra interessenter", februar 2014. København.
- Pruzan, Peter (2000): "Ethical Accounting – History, Theory and Practice", in *Civilekonomerna*. Stockholm.
- Regeringen (2011); "Strategi til fremme af offentlig-privat samarbejde", www.kfst.dk DL: 24-09-2012.

- Regeringen (2004). ”Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP)”, www.fm.dk, DL: 24-09-2012.
- Region Hovedstaten (2012): Region Hovedstadens model til Offentlig-Privat Innovation i sundhedsvæsenet, www.regionh.dk, DL: 24-09-12.
- Udbudsportalen (2012): ”Offentlig-privat samarbejde på det kommunale sundhedsområde – Et inspirationsoplæg”, www.udbudsportalen.dk, DL:24-09-12
- Steijn, B., E. Klijn, J. Edelenbos (2011): ”Public Private Partnerships: Added Value by organizational form or management?”, *Public Administration*, 89(4): 1235-1252.
- Stelling, Christiane (2014): ”An Excursion Into The Public-Private Partnership Jungle: Stop Standardizing But Keep On Mapping!”, Upubliceret artikel, CBS. Copenhagen.
- Teubner, Gunther (1994): ”The Many-Headed Hydra: Network as Higher-Order Collective Actors”, pp. 41-60 in J. McCahery/S. Picciotto/C. Scott (red.), *Corporate Control and Accountability*. Oxford: Clarendon Press
- Teubner, Gunther (1996): ”Double Bind: Hybrid Arrangements as De-Paradoxifiers. Comment”, in *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, vol. 152, 59-64
- Teubner, Gunther, 2003: Hybrid Laws. i: Robert Kagan and Kenneth Winston (eds.): *Legality and Community*. Berkeley Public Policy Press
- Teubner, Gunther (2008 [2004]): *Network as Connected Contracts*. Social Science Research Network.
- United Nations (2008): ”Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. United Nations Economic Commission for Europe”.
- Weihe, Guri (2007). Offentlig-private partnerskaber. Et tvetydigt begreb. *Tidsskriftet Politik*, 10 (4), November 2007.
- Weihe, Guri (2008): ”Ordering Disorder? On the Perplexities of the Partnership Literature”, *Australian Journal of Public Administration*, 67(4): 430-442.
- Wettenhall, R. (2010): ”Mixes and partnerships through time”, pp. 17-42 in G. Hodge, C. Greve & A. Boardman(eds.), *The International Handbook on Public-Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Wettenhall R.(2005): ”The public-private interface: surveying the history”.
- World Bank (2012): 2012-last update, Public-Private Partnerships [Homepage of World Bank], [Online]. Available: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview2012>].

Noter

1. Kapitlet er baseret på deltagende observationer og interviews i perioden maj 2011- juni 2012 samt skriftlige kilder i form af projektbeskrivelser, visionsoplæg, strategipapirer, mødedagorder, mødenotater og mails fra projektet. Jeg har som forsker selv deltaget i projektet.
2. Vejledninger, analyser, bekendtgørelser og udbudsplatforme findes bl.a. på Kommunernes Landsforenings hjemmeside www.Udbudsportalen.dk, Erhvervs- og Vækstministeriets hjemmeside www.evm.dk, Dansk Industris hjemmeside www.di.dk, Region Hovedstadens hjemmeside www.regionh.dk, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens hjemmeside www.kfst.dk, Er-

hvervs- og Byggestyrelsens hjemmeside www.erhvervsstyrelsen.dk og Finansministeriets hjemmeside www.fm.dk.

3. Her kan bl.a. nævnes *Region Hovedstadens model til Offentlig-Privat Innovation i sundhedsvæsenet* (2012) fra regionhovedstaden, *Seks modeller for offentlig-privat samarbejde – En guide til kommunerne* (2010) fra Kommunernes Landsforening, *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation* (2009) fra Erhvervs- og Byggestyrelsen og *Mandag Morgen* (2013). Desuden kan nævnes et større partnerskabsprojekt på daginstitutionsområdet mellem Københavns kommune, Århus kommune, Svendborg kommune og den selvejende paraplyorganisation, Muligheder, Daginstitutioner, Innovation, Paraply for selvejende organisationer” (MDI) samt med følgeforskning gennemført af forskere fra Copenhagen Business School (Højlund et al. 2013; Højlund og Carlsen, 2013).