

## “Samskaping” i norsk offentlig sektor

Endringer, opportunistisme eller symbolpolitikk?

*Janne Paulsen Breimo*

*is a professor in Social Work at Nord University, and specializes in the governance of welfare services, including child protection and vocational rehabilitation.*

*Asbjørn Røiseland*

*is a professor in Political Science at Oslo Metropolitan University (OsloMet), and professor 2 at Nord University, Norway. His research includes network governance, multilevel governance, democratic participation and co-creation.*

### Abstract

“Co-creation” in Norwegian public sector – Changes, Opportunism or Symbolism?

The Norwegian word for co-creation, “samskaping”, is a new-constructed word that during the last 5 years has become a key concept in the public sector. How to understand this conceptual change? By leaning on theories about organizational diffusion and translation, the article explores to what extent we are witnessing a real versus more symbolic change. The article analyses the spread of co-creation based in web-searches in Norwegian public websites. The analysis shows that while “samskaping” at the national level mostly relates to welfare services (elderly care), the local level displays a more mixed picture where “samskaping” also relates to regional and local development. Relating to translation theory, this preliminary analysis indicates that the drive towards co-creation is propelled by a mixture of different motivations, spanning from more interaction with citizens, opportunistic use of co-creation, and more symbolic functions.

**Keywords:** Co-creation, translation, public sector, municipalities, document study

## Innledning

Inntil nylig var “samskaping” (samskabelse) et helt ukjent ord på norsk, og google-søk så sent som 2014 gav bare en håndfull treff, og knapt noen av treffene var relatert til offentlig sektor (Røiseland og Lo 2019). I dag kan vi konstatere at “samskaping” er blitt et svært mye brukt og mye omtalt begrep innen norsk offentlig sektor, og den nær eksplosive interessen for dette begrepet gjør det spesielt interessant å studere utbredelsen i akkurat Norge. Men utover at ordet eksisterer, vet vi lite om hva det innebærer i praksis, hva ordet er uttrykk for, og innenfor hvilke sammenhenger, politikkområder og styringsnivåer “samskaping” brukes. Er vi vitne til en reell endringsprosess i tråd med begrepets faglige innhold, eller er det snarere snakk om et overflatisk motefenomen? Eller er det snakk om en form for pervertering, der “samskaping” brukes opportunistisk for å realisere forskjellige andre målsetninger enn de som teorien om samskaping peker på?

Ifølge den tilhørende faglitteraturen handler samskaping om et likeverdig samarbeid mellom ulike typer aktører. Mange forfattere knytter samskaping først og fremst til typiske tjenestesektorer. Teoretisk sett er det imidlertid snakk om et bredt fenomen som kan finnes i så å si ethvert offentlig politikkområde, på ethvert styringsnivå og i enhver sektor, og derfor kan man tenke seg at samskaping også har relevans innen politikkområder med større innslag av forvaltning og regulering.

Å undersøke hvilke norske politikkskategorier begrepet knyttes til, samt på hvilket styringsnivå og i hvilke kommuner, er interessant nok i seg selv. I tillegg vil mønsteret som avtegner seg være egnet til å indikere noe om hvordan vi bør forstå det som skjer – er det snakk om reelle endringer eller først og fremst mote og symbolikk? Hvis det er snakk om reelle endringer, hvilke endringer er det i så fall? Artikkelen rapporterer fra en enkel web-basert dokument-studie, der målet har vært å kartlegge forståelser av og motiver for samskaping i norsk offentlig sektor.

## Hvorfor samskaping?

Det faglige begrepet “samskaping” har sitt opphav *utenfor* offentlig sektor, i første rekke innen markedsøkonomi, hvor “co-creation” knyttes til samproduksjonsprosesser (opplevelsesturisme, flatpakket møbel) og produsent-konsument-relasjoner i designprosesser (Ramaswamy and Ozcan 2014; Redlich et al. 2019). På minst to måter kan denne markedsteorien også ha relevans for offentlig sektor. For det første er mange offentlige tjenester, f.eks. eldreomsorg, samskapende i sin natur, og forutsetter bidrag fra både tjenesteyter og bruker (Osborne et al. 2013). For det andre inviterer samskaping til å se på tjenstedesign og politikktutvikling som prosesser hvor brukere og borgere både kan og bør trekkes aktivt inn (Bovaird og Loeffler 2016).

Selv om samskaping er en bred kategori, ligger kjernen i selve ordet. “Sam” betyr at ulike aktører utveksler ressurser, mens “skaping” henspiller på at noe blir realisert som ellers ikke ville blitt til virkelighet. Mer presist vil vi oppfatte samskaping som “a process through which two or more public and/or private actors attempt to solve a shared problem or task through a constructive exchange of different kinds of knowledge, resources, competences and ideas that enhance the production of public value” (Torfing et al. 2019). Begrepet reflekterer dermed en oppfatning av borgerne som aktive og ansvarlige partnere, framfor passive mottakere (Pestoff 2009).

Den teoretiske litteraturen kan by på en lang meny av potensielle motivasjoner for å gjøre samskaping til en gjennomgående strategi i offentlig sektor. Samskaping kan øke offentlige myndigheters legitimitet gjennom deltakelse og medvirkning, og gjennom bedre og mer treffsikre løsninger (Voorberg et al. 2015, 1349; Fledderus 2018). I tillegg argumenteres det for at kompliserte og sammenflettede problemer som klima, kriminalitet og flytningskrise bare kan løses gjennom samarbeid mellom offentlige aktører, borgere, sivilsamfunn og næringsliv (Torfing et al. 2019), og at samskaping kan styrke deltakernes eierskap til løsninger, og på den måten bidra til både mindre endringsmotstand og bedre konfliktløsning (Benjamin og Brudley 2018). Dessuten kan samskaping bidra til kompetanseoppbygning, og styrke rollen til både borgere og lokalsamfunn (Voorberg et al. 2015; Brandsen et al. 2018), samt at samskaping også blir sett som en kilde til innovasjon (Lund 2018).

Mange av disse positive egenskapene kunne være skrevet fram gjennom å bruke andre begreper enn “samskaping”. Derfor er det ikke gitt at vi bør se på “samskaping” som noe unikt i forhold til eksempelvis “collaborative” eller “interactive governance” (Ansell og Torfing 2021). Utgangspunktet her er imidlertid et annet, nemlig at i nyere tid har disse ideene blitt solgt inn, med stor suksess, under overskriften “samskaping”. Vi mangler likevel systematisk kunnskap om hva denne endringen innebærer i praksis.

### Teorier om idespredning og oversettelse

At ord og begreper reiser på tvers av faglige disipliner, politikksektorer og landegrenser inviterer til såkalte translasjonsteoretiske analyser og betraktninger. Selv om vårt lille empiriske materiale ikke tillater oss å gå i dybden, vil vi likevel peke på noen aktuelle og alternative teoritradisjoner som kan kaste lys over hvorfor ideer spres, hvilke motiverende drivkrefter som er i spill, og hvordan dette kan tenkes å komme til uttrykk rent empirisk.

Organisasjonslitteraturen kan vise til flere og delvis motstridende teorier om hvordan ideer spres og oversettes til nye kontekster (Wæraas og Nielsen 2016). Den dominerende teoriretning blant forskere som skriver om samskaping, og som også gjennomsyrrer vår egen beskrivelse så langt, kan omtales som et *kunnskapsbasert* perspektiv. Perspektivet har en instrumentell forståelse av oversetting på tvers av organisasjonsgrenser, og er opptatt av hvordan ideer spres og tilpasses gjennom endringsagenter (Horsbøl 2018) og “boundary spanners” (Sørensen et al. 2020).

Et alternativt perspektiv, det *institusjonelle*, vil først og fremst være opptatt av de organisasjonsprosessene der ideer først løsrives fra sin opprinnelige kontekst for deretter i bli introdusert i en ny og annerledes kontekst hvor ideen framstår som passende og “tidsriktig” (Czarniawska 1996; Røvik 2011). I et slikt perspektiv vil samskaping kunne framstå som et motepreget ord som ikke alltid er ment å fylles eller bli fylt med et reelt innhold.

I et *kritisk* teoriperspektiv vil vi fokusere mest på interesser og maktforhold, og hvordan nye ideer blir en anledning til å fremme interessene til dem som har definisjonsmakt. For eksempel kan samskaping bli sett på som en metode for å kutte i offentlige budsjetter, eller redusere de ansattes innflytelse over eget arbeide (Davies 2011; Wæraas og Nielsen 2016).

Datamaterialet i denne artikkelen tillater ingen tradisjonell test av disse perspektivene. Først og fremst er målet vårt å demonstrere hvilken potensiell forklaringskraft perspektivene kan ha. Vi vil derfor argumentere for at perspektivene gir et bra utgangspunkt for å formulere hypoteser om spredningsmønsteret av “samskaping” på tvers av sektorer, kommuner eller forvaltningsnivåer. Tabell 3 lanserer tre forskjellige hypoteser vi kort vil diskutere.

**Tabell 3: Tre antakelser om spredning og oversettelse av samskaping**

Teoretisk perspektiv	Antakelser om spredning av samskaping:	Empirisk uttrykk
Kunnskapsbasert	Det er stor variasjon i hvordan samskaping knyttes til ulike sektorer fordi det kreves ledere som evner å tilpasse den overordnede ideen til den spesifikke sektorkonteksten.	Ingen systematisk variasjon med hensyn til sektorer, kommuner eller nivå.
Institusjonelt--	Kommunesammenslåing og behov for ny kommuneplan i 2020 skapte et vindu som kunne fylles med samskaping. Den overordnede ideen er vag, og ingen garanti for at faktiske endringer finner sted.	Systematisk variasjon mellom kommuner
Kritisk	Samskaping oppfattes av ledere som en besparelses-strategi der brukere og borgere kan avlaste den offentlige budsjettbyrden, og derfor finner vi samskaping først og fremst i forbindelse med store og dyre velferdstjenester.	Systematisk variasjon mellom sektorer

I et *kunnskapsbasert* perspektiv vil vi forstå samskaping som et overordnet prinsipp som må tilpasses, og denne tilpasningen krever ledere og ansatte som har tilstrekkelig kunnskap, kompetanse og læringsevne. I utgangspunktet er det grunn til å anta at disse lederne og ansatte er spredt fordelt på sektorer og kommuner, og derfor forventer vi ingen spesiell systematisk variasjon med hensyn til sektorer, kommuner eller nivå.

I et *institusjonelt* perspektiv peker norske kommunesammenslåinger seg ut som en utløsende faktor for at samskaping er satt på dagsorden. I 2020 ble mange norske kommuner slått sammen til større kommuner. Nye kommuner trenger ny kommuneplan, og for dem som skrev utkast til disse planene framstod “samskaping” som et passende ord som både kunne forene tidligere kommuner, og samtidig peke framover. Gitt dette institusjonelle perspektivet

kan vi dermed forvente at det finnes en systematisk variasjon mellom kommuner siden de i ulik grad har hatt behov for å lage nye kommuneplaner.

Et *kritisk* teoriperspektiv åpner for at lederes motivasjon for å introdusere samskaping i seg selv er verdt å studere nærmere. I dette tilfellet kan “samskaping” for eksempel framstå som en oppskrift for å lette den offentlige budsjettbyrden gjennom å overlate flere oppgaver til brukere og deres pårørende. Gitt dette perspektivet vil vi forvente at samskaping framstår som mest aktuelt og interessant på områder med stor offentlig ressursinnsats, og at særlig eldreomsorg vil peke seg ut som en sektor som har omfavnet begrepet “samskaping”. Rent empirisk vil dette komme til uttrykk gjennom at det er stor systematisk variasjon med hensyn til sektor, men mindre på tvers av kommuner.

### Data og metode

Analysen nedenfor er basert på dokumenter identifisert gjennom websøk på hhv. “regjeringen.no” (portal for statlig forvaltning) og utvalgte kommuners websider. Vi søkte både på “samskap\*” og “samskaping”, og søkene gav en rekke treff, blant annet i nyhetssaker. Dette innledende søket ble deretter avgrenset gjennom at vi sorterte bort rene medieoppslag om samskaping og dokumenter hvor ordet “samskaping” er nevnt uten noen øvrig informasjonsverdi. Til sist satt vi tilbake med et sett av dokumenter som vi gjennomgikk (se tabell 1). Disse dokumentene omtaler samskaping, og ofte nevnes ordet en rekke ganger i dokumentet.

Tabell 1: Websøk etter “samskap\*” på offentlig websider.

	Nasjonalt – «regjeringen.no»	Kommune A: Kristiansand	Kommune B: Stavanger	Kommune C: Trondheim	Kommune D: Bodø
Innbyggertall	Hele landet	86'	131'	182'	50'
Styrende koalisjon siste 8 år	Stabilt borgerlig/ Høyre	Vekslende, nå sosialdemokrati/ grønn	Vekslende, nå sosialdemokrati/ grønn	Stabilt sosialdemokrati/ grønn	Stabilt, sosialdemokrati/ grønn
Treff på «samskap*»	24	34	13	54	41
Identifiserte og gjennomgåtte dokumenter	8	30	4	23	14

I tillegg til å dekke det statlige nivået, har vi valgt ut fire større norske by-kommuner som ivaretar behovet for en viss geografisk spredning. De fire kommunene er regionale sentra, og de er blant annet vertskap for universitet og forskningsmiljøer.

Vår metode har flere svakheter, f.eks. kan det være forskjeller i publiseringspraksis på kommuners webside slik at viktige dokumenter utelates fra analysen. Men siden formålet med analysen er å tegne et foreløpig og grovt bilde av hvordan ordet samskaping brukes i norsk offentlig sektor, mener vi likevel at data har tilstrekkelig kvalitet.

### Analyse

Søk på ulike typer offentlige portaler gjør det raskt klart at “samskaping” i mindre grad brukes i statlige dokumenter (regjeringen.no = 24 treff) sammenliknet med i kommunene (kommune\*-samskaping = 63.300 treff). Det kan indikere at ordet “samskaping” først og fremst har interesse for norske kommuner i kraft av deres oppgaveansvar.

Likevel finnes det i alt 8 stortingsmeldinger som bruker ordet “samskaping” på ulike måter. Dette er dokumenter hvor regjeringen redegjør for sin politikk overfor den folkevalgte forsamlingen (Stortinget). Meldingene handler om eldreomsorg, skole, barnehage, kulturmiljø, folkehelse og frivillighetspolitikk, men de fleste gir lite informasjon utover at ordet “samskaping” nevnes. To av meldingene har imidlertid en mer inngående behandling.

En stortingsmelding om *Morgendagens omsorg* (Meld.st.29 (2012-2013)) er blant de tidligste norske offentlige dokumentene som omtaler samskaping. Meldingen beskriver samskaping på denne måten: “Samskaping blir en metode for å aktivere ressurser på tvers av samfunnet. Dette krever interaksjon, deltakelse og felles problemløsning mellom brukere, pårørende, ansatte i førstelinjen og fra eksperter. Samskaping blir i denne sammenheng en bevegelse bort fra et mottaker- og konsumentperspektiv til et medborgerperspektiv, der folks dagligliv og egne ønsker, behov og mål blir tatt på alvor og lagt til grunn for tjenesteutformingen” (s. 51). Meldingen understreker at dette fordrer en ny type relasjon mellom bruker og ansatt, og peker også på at frivillige fra sivilsamfunnet kan bli en viktig kilde til utvikling og innovasjon i omsorgstjenestene.

Den andre meldingen, som bærer tittelen *En innovativ offentlig sektor* (Meld.st.nr 30 (2019-2020)), bruker også begrepet samskaping relativt hyppig, men her følger ingen definisjon. Første gang “samskaping” benyttes i meldingen er i forbindelse med en beskrivelse av hvordan meldingen i seg selv er produsert: “I arbeidet med meldingen har det vært et mål å ha en åpen og inkluderende prosess. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har derfor brukt metoder som har lagt til rette for samskaping og nytenking” (s. 11).

Mens dette representerer den statlige tilnærmingen til “samskaping”, finner vi et mer variert bilde på kommunalt nivå. I *Stavanger kommune* nevnes “samskaping” i den overordnede kommuneplanen. Under overskriften “Fra servicekommune til samskapende samfunnsutvikler” heter det blant annet: “Vi må gå bort fra forestillingen om at kommunen er en servicebutikk, og heller se på kommunen som en akselerator i lokalsamfunnsutviklingen (..) fra kommunen og de til kommunen og vi” (s. 9). Den overordnede planen er imidlertid lite konkret på hvordan samskapingen skal skje i praksis, utover at samskaping defineres som “samskaping er når ansatte, politikere, næringsliv og innbyggere utvikler og gjennomfører nye løsninger sammen” (ibid). I Stavanger omtales også samskaping som strategi for helse- og velferdsområdet. Men også her brukes begrepet mest i overordnede dokumenter og mindre i mer operative dokumenter.

Også i *Kristiansand* omtaler kommuneplanen “samskaping” som en overordnet strategi. Ett av fire “satsingsområder” heter “Samskaping som drivkraft”, og handler om kommunens rolle som tilrettelegger, pådriver, samarbeidspart og nettverksbygger for utviklingen av landsdelen (s. 7). Med andre ord er det først og fremst i forbindelse med regional utvikling, næringsutvikling og innovasjon at samskaping trekkes fram, og begrepet er i mindre grad koblet til kommunen som organisasjon eller velferdsprodusent. Byens universitet har “samskaping” som overordnet visjon, og kommuneplanen gir inntrykk av at aksen kommune-universitet ses på som en nøkkel for samfunnsutviklingen. Siden samskaping er nevnt i kommuneplanen, er det også mange henvisninger til samskaping i mindre plansaker, men det er vanskelig å se hvilken praktisk betydning visjonen har i konkrete reguleringssaker. I motsetning til det statlige nivået, er det ingenting i vårt materiale som tyder på noen kobling mellom begrepet “samskaping” og



eldreomsorg, og generelt er det få dokumenter på velferdsområdet som viser til samskaping.

Tabell 2: Oppsummering, “samskaping” nasjonalt og i fire norske bykommuner

	Nasjonalt	Kristiansand	Stavanger	Trondheim	Bodø
Involvert i kommunesammenslåing	-	Ja	Ja	Nei	Nei
Samskaping som strategi i overordnet plan	Ja, i planer for omsorg og innovasjon	Ja, kommuneplan (Plan fra 2020)	Ja, kommuneplan (plan fra 2020)	Nei (Plan fra 2009)	Ja, kommuneplan (Plan fra 2018)
Politikkområder hvor “samskaping” brukes	Eldreomsorg, Innovasjon	Byutvikling, regional utvikling, innovasjon, medvirkning	Byutvikling, innovasjon, eldreomsorg,	Oppvekst/barn, reguleringsplaner	Byutvikling, innovasjon, eldreomsorg
Hva ønsker man å oppnå med “samskaping”	Bedre eldreomsorg, mer innovasjon	Vekst, Innovasjon, deltakelse	Innovasjons og deltakelse	Tryggere og bedre oppvekst	Innovasjon, deltakelse, legitimitet

I *Trondheim* er det mange treff på ordet “samskaping”, men begrepet kan vanskelig sies å utgjøre en overordnet strategi siden det ikke nevnes i kommuneplanen. “Samskaping” brukes hyppigst i en rapport om barnepolitikk, der en ekspertrapport bestående av barneforeldre, og med bistand fra et forskerteam, har foreslått nye strategier. Utover dette dokumentet, handler de fleste dokumentene om barn, barnehage, barnevern og skole, altså utpregede velferdsområder. Men det er vanskelig å lese ut av dokumentene hvordan samskaping forstås, og hva det i praksis skulle innebære. Et unntak er et par byggesaker/reguleringsaker, der det drøftes hvordan samskaping som prinsipp legger konkrete føringer på utformingen av fysiske omgivelser.

Også i *Bodø* inngår “samskaping” i kommuneplanen, og omtales som ett av åtte satsningsområder. Planen argumenterer med at kommuner “som samskaper med sine innbyggere, står bedre rustet til å håndtere komplekse samfunnsutfordringer”, og dette knyttes blant annet til innbyggerinvolvering og legitimitet. Samskaping forstås som at “ulike aktører blir gitt muligheten til, og blir satt i stand til å kunne delta på lik linje med alle andre” (s. 11). I kom-

munen brukes også “samskaping” i flere delplaner, f.eks. i planer for en ny bydel, og i kommunedelplanen for helse, omsorgs og sosialtjenestene (2018-2030). I flere av dokumentene knyttes samskaping til behovet for økt deltakelse, og samskaping utlegges som et nytt prinsipp.

Analysen av det nasjonale nivået og de fire kommunene er oppsummert i tabell 2. Tabellen viser at det er variasjon både med hensyn til *om* samskaping inngår i sentrale planer, og innenfor *hvilke* sektorer samskaping kommer til uttrykk. Der det nasjonale nivået i stor grad knytter samskaping til eldreomsorg, er bruken av ordet mer variert i kommunene.

Analysen over gir en pekepinn på hvordan norsk offentlig sektor har oversatt ideen om samskaping. Mens det statlige nivået først og fremst har knyttet “samskaping” til eldreomsorg, så er bruken av ordet adskillig mer variert på kommunenivå. Selv om det ikke er mulig å trekke bastante slutninger om hva som preger denne translasjonsprosessen, så kan vi likevel knytte noen kommentarer til de tre hypotesene vi diskuterte tidligere i artikkelen.

I et *kunnskapsbasert* perspektiv vil mønsteret i tabell 3 kunne tolkes dithen at det finnes mange ledere og ansatte i norsk offentlig sektor som ønsker å eksperimentere og innovere, og at disse er spredt på ulike kommuner og i ulike sektorer. Derfor framstår det litt tilfeldig i hvilke sektorer og kommuner samskaping blir en strategi.

Et *institusjonelt* perspektiv kan knyttes til kommunesammenslåinger og nye planbehov som en utløsende faktor for at “samskaping” introduseres som overordnet strategi. Poenget er da at “samskaping” er akkurat passe abstrakt til at det ikke truer eksisterende interesser, samtidig som det viser vei framover. To av kommunene (Kristiansand og Stavanger) i vårt materiale passer til denne beskrivelsen, slik at vi dermed ikke kan utelukke dette som en mulig bakgrunn og forklaring.

Et *kritisk* perspektiv vil i første rekke peke på hvordan ledere kan bruke en ide som “samskaping” for å fremme egne interesser. Dette perspektivet blir ikke minst aktuelt når det gjelder det nasjonale nivået, og hvordan “samskaping” der knyttes til eldreomsorg. Som en tjenestetung og dyr sektor er innsparingspotensialet stort dersom deler av den offentlige omsorgsbyrden blir flyttet over på eldre selv og deres pårørende.

## Avslutning

Målet med denne enkle analysen er ikke å bekrefte eller avkrefte de tre perspektivene på oversettelse. Analysen viser, mest sannsynlig, at vi snakker om reelle endringer, men også om opportunisme og symbol-politikk. Det analysen derfor demonstrerer er at alle tre perspektivene framstår som lovende innfallsvinkler for mer systematiske empiriske studier. Mye av den eksisterende forskningen har en tendens, implisitt så vel som eksplisitt, til å ta utgangspunkt i bare ett av disse perspektivene (Wæraas og Nielsen 2016), f.eks. slik at forskeren enten skriver om samskaping og samproduksjon utfra et overveiende kritisk perspektiv (Fotaki 2015), eller overveiende utfra et kunnskapsbasert perspektiv (Ansell og Torfing 2021). Analysen i denne artikkelen peker snarere på verdien av å kombinere perspektivene i en empirisk analyse av samskaping, basert på et tyngre empirisk materiale enn det som stod til rådighet i denne artikkelen.

## Referanser

- Ansell, Chris og Jacob Torfing. 2021. *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Benjamin, Lehn M. og Jeffrey L. Brudley. 2018. “What do voluntary sector studies offer research on co-creation?” In *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services*, edited by Taco Brandsen, Trui Steen og Bram Verschuere. London: Routledge.
- Bovaird, Tony og Elke Loeffler. 2016. “Bringing the resources of citizen into public governance: Innovation through co-production to improve public services and outcomes.” In *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*, edited by Jacob Torfing og Peter Triantafillou. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brandsen, Taco, Bram Verschurere og Trui Steen, Eds. 2018. *Co-Production and Co-Creation. Engaging citizens in public services*. London: Routledge.
- Czarniawska, Barbara. 1996. *Translating organizational change*. New York: De gruyter, Inc.

- Davies, Jonathan S. 2011. *Challenging governance theory. From networks to hegemony*. Bristol: Policy Press.
- Fledderus, Joost. 2018. “The effects of co-production on trust.” In *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services*, edited by Taco Brandsen, Trui Steen og Bram Verschuere. London: Routledge.
- Fotaki, Marianna. 2015. “Co-Production Under the Financial Crisis and Austerity: A Means of Democratizing Public Services or a Race to the Bottom?” *Journal of Management Inquiry* 24 (4): 433-438. doi:10.1177/1056492615579790
- Horsbøl, Anders. 2018. “Co-creating green transition: how municipality employees negotiate their professional identities as agents of citizen involvement in a cross-local setting.” *Environmental Communication* 12 (5): 701-714. doi: 10.1080/17524032.2018.1436580
- Lund, Dorthé H. 2018. “Co-creation in urban governance: From inclusion to innovation.” *Scandinavian Journal of Public Administration* 22 (2): 3-17.
- Osborne, Stephen. P., Zoe Radnor og Greta Nasi. 2013. “A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach.” *The American review of Public Administration* 43 (2): 135-158.
- Pestoff, Victor. A. 2009. *A democratic architecture for the welfare state*. London: Routledge.
- Ramaswamy, Venkat og Kerimcan Ozcan. 2014. *The co-creation paradigm*. California: Stanford University Press.
- Redlich, Tobias, Manual Moritz og Jens P. Wulfsberg, Eds. 2019. *Co-creation. Reshaping business and society in the era of bottom-up economics*. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-97788-1\_1
- Røiseland, Asbjørn og Christian Lo. 2019. “Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?” *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*. 35 (1): 51-58.
- Røvik, Kjell A. 2011. “From Fashion to Virus: An alternative theory of organizations handling og management ideas.” *Organization Studies* 32 (5): 631-653.
- Sørensen, Eva, Carolyn M. Hendriks, Nils Hertting og Jurian Edelenbos. 2020. “Political boundary spanning: politicians at the interface between collaborative governance and representative democracy.” *Policy and Society* 39 (4): 530-569.

- Torfiing, Jacob, Eva Sørensen og Asbjørn Røiseland. 2019. “Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward.” *Administration & Society* 51 (5): 795-825.
- Voorberg, W. H., V. J. J. M. Bekkers og L. G. Tummers. 2015. “A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey.” *Public Management Review* 17 (9): 1333–1357.
- Wæraas, Arild og Jeppe A. Nielsen. 2016. “Translation theory ‘translated’: Three perspectives on translation in organizational research.” *International Journal of Management Reviews* 18 (3): 236-270.