



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Fra partnerskaber til partnerskabelse**

Baadsgaard, Kelvin; Jørgensen, Henning; Klindt, Mads Peter; Lassen, Morten Staun

*Publication date:*  
2018

[Link to publication from Aalborg University](#)

### *Citation for published version (APA):*

Baadsgaard, K., Jørgensen, H., Klindt, M. P., & Lassen, M. S. (2018). Fra partnerskaber til partnerskabelse: Grundlagspapir for følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0. Aalborg: CARMA- Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Fra partnerskaber til partnerskabelse

Grundlagspapir for følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0



**Henning Jørgensen**

**Kelvin Baadsgaard**

**Mads Peter Klindt**

**Morten Lassen**



## Indhold

1. Fra studie af partnerskabsdannelse til studie af partnerskabelse .....	3
2. Aktørsamarbejde og følgeforskning .....	4
3. Undersøgelsesspørgsmål og teoretiske vinkler.....	6
4. Undersøgelsesdesign og faser i forskningsarbejdet.....	7
5. Analyseramme – forskellige former for partnerskaber og -skabelse.....	10
6. Referencer .....	18

Fra partnerskaber til partnerskabelse:

Grundlagspapir for følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0

Udgivet af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet)

Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet

Marts 2018

ISBN-elektronisk: 9788792174796

## 1. Fra studie af partnerskabsdannelse til studie af partnerskabelse

I forprojektet til KOMPETENCEFORSYNINGmidt var der i følgeforskningen tale om at lave et slags baselineprojekt, som skulle afdække hvordan lokale partnerskaber mellem tre forskellige politiksystemer kunne dannes omkring arbejdet med at opsøge og forbedre hjælpen overfor små og mellemstore virksomheder (SMV), der stod med kompetenceforsynings- og opkvalificeringsproblemer hos deres medarbejdere. Det blev et studie i, hvordan og hvorfor aktørerne – dvs. repræsentanter for henholdsvis beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsfremmesystemerne – indgik i fælles bestræbelser på at skabe bedre virksomhedsservice og øget koordinering mellem de tre systemer (Baadsgaard et al, 2016).

Følgeforskningen til forprojektet afdækkede samarbejde på både ledelses- og konsulentniveau, og der blev gennemført studier af hvor, hvem, hvorfor, hvornår og hvor ofte man besluttede at arbejde sammen. På baggrund af de empiriske studier skete efterfølgende en analytisk kortlægning, hvoraf vi udledte forskellige typer af **partnerskaber** gående fra partnerskaber med lav grad af integration ("kantinen") til mellem ("klubben") og høj grad af integration ("kompagniet").

Nu er hovedprojektet igangsat og vil løbe i en treårig periode fra 2017 til udgangen af 2019. Hovedprojektet sigter på at videreudvikle de lokale partnerskabers systematiske samarbejde med henblik på at understøtte kompetencebaseret vækst i virksomhederne i Region Midtjylland, dels gennem vækstrettet kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere (akse I) og dels gennem styrkelsen af erhvervsfaglige kompetencer (akse IV).

CARMA's følgeforskning antager nu en anden karakter, da det ikke længere er selve konstruktionen af partnerskaber, der står som forskningsobjektet, men at følge og vurdere hvad der etableres, udvikles og implementeres af forståelser, handlinger og resultater i de lokale partnerskaber. Hvad gør man, når man gør? – så at sige. Man kan kort formulere det sådan, at vi går fra at studere etablering af partnerskaber til at studere **partnerskabelse**.

I dette grundlagspapir redegør vi for CARMA's følgeforskning af KOMPETENCEFORSYNINGmidts hovedprojektet (herefter betegnet som KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0). Papiret formulerer de **forskningsspørgsmål**, der er udgangspunktet for følgeforskningen og skitserer nogle **teoretiske tråde** fra forskningslitteraturen, hvor diskussioner om partnerskaber og *governance* er velkendte. Dernæst præsenteres et oplæg for selve **undersøgelsens design** – det empiriske fangstnet for studiet – og den **analytiske ramme**, der lægges nedover de partnerskaber (i projektet kaldet lokalt koordinerende samarbejder – herefter LKS), der udtages som **case-materiale** for studiet. Analyserammen udfolder vores partnerskabsbegreb, der som nævnt sonderer mellem lav, mellem og høj grad af integration i de lokale partnerskaber og benævnes med kantine-, klub- og kompagnime-taforene.

## 2. Aktørsamarbejde og følgeforskning

CARMAs følgeforskning til forprojektet til KOMPETENCEFORSYNINGmidt blev afrapporteret i rapporten ”Partnerskaber i støbeskeen” (Baadsgaard et al, 2016). Ideer til efterfølgelse i hovedprojektet var skitseret i rapporten. Disse idéer er siden videreudviklet – både hvad angår genstandsfeltet, det analytiske forklaringsarsenal og metodiske forgreninger. Feltet for følgeforskningen er dog fortsat indlejret i CARMAs tradition for forskning i arbejdsmarkedsrettet voksen- og efteruddannelse samt forskning i arbejdsmarkeds- og beskæftigelsespolitik, der går helt tilbage til midten af 1980'erne. Den foreliggende følgeforskningsopgave ligger således i forlængelse af de tilknyttede forskeres forskningsfelter og -bidrag, der omfatter policy- og implementeringsforskning og evaluering indenfor især voksenuddannelses- og arbejdsmarkedsområderne.

KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 er støttet af EU's socialfond og skal understøtte vækst og beskæftigelse i Region Midtjylland gennem kompetenceudvikling for både ledere, medarbejdere og ledige, styrke nyuddannedes jobparathed og tiltrække kvalificeret arbejdskraft til virksomhederne. I udbudsmaterialet vedrørende følgeevalueringen af projektet, hedder det om formålet med projektet:

*”Formålet er at sikre virksomhedernes kompetenceforsyning, som er et lidt bredere begreb end kompetencebehov. Kompetenceforsyning er alle de tiltag, som skal sikre tilgængeligheden af de kompetencer, der er nødvendige for at nå virksomhedens mål. Kompetenceforsyning handler derfor om virksomhedernes muligheder for at ansætte, uddanne eller efteruddanne medarbejdere mhp. at opnå den ønskede kompetence – og det handler om de systemer, som på den ene eller anden vis tilvejebringer eller formidler kompetencer og kompetente medarbejdere til virksomhederne”<sup>1</sup>.*

Projektet er berammet til at løbe over en treårig periode – fra 2017 til og med udgangen af 2019, og følgende indsatsområder og aktivitetsmål er opstillet for projektet:

- Rekruttering af virksomheder gennem ca. 15 LKS'er og opsøgende arbejde, der bl.a. skal kontakte og screene ca. 600 vækstvirksomheder.
- Arbejde med kompetencestrategier i virksomheder med hensigtserklæringer vedrørende strategiudvikling; her forventes rekrutteret minimum 150 vækstvirksomheder.
- Gennemførelse af kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere; her forventes, at der efteruddannes ca. 500 medarbejdere og 50 ledere i projektets levetid.
- Gennemførelse af allokering af arbejdskraft til SMV'er; her forventes gennemført i alt 15 indsatser i projektets levetid.
- Herudover forventes der gennemført en række underaktiviteter.

En af forudsætningerne for, at en tilstrækkelig kompetenceforsyning kan realiseres, er en styrket koordinering og samordning af erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesindsatserne. Det er ikke blevet mindre væsentligt siden forprojektet, eftersom arbejdsmarkedet og økonomien står midt i en højkonjunktursituation, der kan medføre forsyningsproblemer for virksomhederne samtidig med, at

---

<sup>1</sup> Se <https://www.udbud.dk/Pages/Tenders/ShowTender?tenderid=20464>

underkvalificering af den eksisterende arbejdsstyrke vil betyde, at der mistes ordrer og produktion. Tab af arbejdspladser kan derfor paradoksalt nok også blive en konsekvens af højkonjunktursituationen.

Som det blev formuleret i annonceringen af projektet, er der behov for at koordinere og optimere den samlede offentlige politiske indsats på kompetenceområdet; både for at skabe større kvalitet og effekt af indsatsen i forhold til samfundets og brugernes behov, og for at sikre en bedre samlet udnyttelse af de mange ressourcer, der oftest ukoordineret sættes i spil indenfor de tre politikområder og -systemer. Det kalder således på nye strategiske og analytiske såvel som operationelle indsatser, hvor øget koordination og samarbejde nødvendigvis må foregå på flere niveauer på tværs af systemerne.

I KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 sker koordineringen og samarbejdet i LKS'erne, der både består af et ledelseslag (styregruppe) og et lag af udførende personale fra de tre systemer (konsulentgrupper) i kommunerne. LKS'erne samler dermed – ideelt set – personer fra det kommunale jobcenter, fra kommunens erhvervsfremmeenhed, samt fra en eller flere af de uddannelsesinstitutioner, der ligger i kommuner. Opstartsprocessen har afklaret, at der er etableret 15 LKS'er i Region Midtjylland, dog har enkelte af LKS'erne delt styregruppe.

Arbejdet i LKS'erne koordineres igen ovenfra af projektets partnergruppe bestående på den ene side af Væksthus Midtjylland, der er projektoperatør, og på den anden side af Uddannelsescenter Holstebro, Mercantec og Aarhus Tech – altså moderinstitutionerne i de tre midtjyske VEU-centre<sup>2</sup>, der dækker hver sit geografiske område i Region Midt. De tre skoler har til opgave at inddrage alle relevante parter fra de tre systemer i dannelsen og videreudviklingen af LKS'erne, ligesom de udfylder rollen som sekretariat for LKS'erne.

Som operatør har Væksthus Midtjylland det overordnede ansvar for styringen og administration af projektet.

I CARMA's følgeforskning vil fokus først og fremmest være rettet mod sam- og udviklingsarbejdet i LKS'erne, herunder om der er progression i arbejdet, hvilke indsatser der udvikles og implementeres, om der henad vejen sker der ændringer i deltagerkredsen og indholdsmæssige omprogrammeringer osv. Der skal derfor foretages en løbende dataindsamling med afsæt i tre udvalgte cases. Følgeforskningen dokumenteres med både en slutrapport og en midtvejsrapport, så følgeforskningen undervejs kan føde inspiration og viden tilbage til projektet. Desuden vil CARMA med jævne mellemrum deltage i partnermøderne med henblik på at diskutere metodiske greb og empiriske opdagelser med partnergruppen.

---

<sup>2</sup> Det var oprindelig planen, at de tre VEU-centre i Region Midt skulle udgøre de koordinerende partnere i projektet. I forbindelse med trepartsaftalen om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse i 2017 blev det imidlertid besluttet, at VEU-centrene udfases i løbet af 2018. På den baggrund har VEU-centrenes kontraktbærende moderinstitutioner overtaget partnerrollerne i projektet.

### 3. Undersøgelsesspørgsmål og teoretiske vinkler

I arbejdet med at udvikle et undersøgelsesdesign tages udgangspunkt i den forforståelse, at hovedformålet med følgeforskningen har et udviklende og lærende formål, dvs. at resultaterne skal være brugbare for aktørerne i deres løbende arbejde og endvidere kunne danne baggrund for fremtidig politikudformning. Følgeforskningen vil bl.a. stille spørgsmål som:

*Hvilke aktører indgår i LKS'erne? Er alle tre politikområder involveret? Og er der aktører herudover – f.eks. repræsentanter fra de faglige organisationer eller arbejdsgiverne? Kan LKS'erne gå på to ben i stedet for tre? Er der ens eller uens engagement fra de tre områder?*

*Vælger de deltagende aktører at indgå i forpligtende samarbejder, der kan leve længere end projektperioden? Sker der med andre ord en institutionalisering af LKS'erne og i hvilken grad?*

*Drives partnerskabelsen af ildsjæle i konsulentgrupperne eller er arbejdet understøttet af stærkt ledelsesmæssigt mandat og engagement?*

*Hvilke initiativer og indsatser for at understøtte bedre kompetenceudvikling skabes og udvikles i LKS'erne? Er LKS'erne i stand til at udvikle koncepter for fælles opsøgende indsats og samsøg i virksomhederne? Og kan samarbejdet løfte sig op på et analytisk og strategisk niveau?*

*Hvilke spændinger, konflikter og barrierer viser der sig for partnerskabelsen?*

*Hvem virker den lokale partnerskabelse bedst for og under hvilke omstændigheder?*

Det er spørgsmål som disse, der vil stå centralt i følgeforskningen. Men der er også en generaliseringsværdi, som skal opsøges i løbet af følgeforskningen: *Udgør aktiviteter og samspilsformer en farbar vej for fremtidige politikudviklinger i forhold til virksomhederne og arbejdsmarkedet overordnet set?* Vi kan også sige det sådan, at det er en praxeologisk rettet følgeforskning, vi agter at gennemføre, med sigte på også at kunne uddrage en almen erfaringslære af KOMPETENCEFORSYNINGmidt-projektets partnerskabelse.

Det er altså samarbejdet i LKS'erne og koordineringen og udviklingen af fælles indsatser på tværs af tre politikområder, der er følgeforskningens primære objekt. Med henvisning til forskningslitteraturen kan partnerskaberne ses som eksempler på såkaldte styringsnetværk (Sørensen & Torfing, 2008) eller – med et bredere og mere internationalt begreb – som en ny form for **governance**-struktur (Osbourne, 2006; Torfing & Triafatofillou, 2016).

Herved indskrives følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0 sig i den omfattende samfundsvidenskabelige litteratur om offentlig politik og forvaltning, der beskriver udviklingen fra government til governance; dvs. en udvikling hvor top-down styring og bureaukratisk forvaltning af den offentlige sektor (*Old Public Administration*) i stigende grad suppleres eller erstattes af nye styrings- og ledelsesprincipper, som f.eks. markedsgørelse (*New Public Management*) eller netværksstyring og samskabelse (*New Public Governance*).

**Netværkssamarbejde** og **-styring** er i governance-forskningen blevet tilskrevet nye kvaliteter som en horisontal og ikke-hierarkisk styremåde med enorme potentialer til at installere en anden form for politikproces, hvor ikke-statslige aktører spiller en betydelig – for ikke at sige afgørende – rolle (se f.eks. Sørensen & Torfing, 2008). I litteraturen omtales netværk og partnerskaber desuden ofte synonymt (se f.eks. Klindt, 2017).

I vores optik er disse antagelser dog ikke uproblematiske. Vi mener ikke, at man kan tale om, at staten med netværkssamfundets komme har afskrevet sine styringsmuligheder, endsiges er blevet udhulet (jf. Bell & Hindmoor, 2009). Snarere kan man sige, at nye måder at designe og gennemføre politikker på – herunder tværgående opgaveløsninger – er en vej til at forsøge at få større operationel effekt og bedre målretning af indsatser. Vi har med tre offentlige politiksystemer at gøre, der skal forsøge at samarbejde om en fælles opgave, men dette foregår helt og aldeles ”i hierarkiets skygge” (Scharpf, 2006).

Partnerskabelsen – altså at styringen og udviklingen af politikker og indsatser i KOMPETENCE-FORSYNINGmidt-projektet – indfletter **multiniveau** og **flerinstitutionel** styring (hvor både EU-niveaet, det regionale og det lokale niveau indgår) i indsatsen for kompetenceudvikling og arbejdskraftforsyning til virksomhederne, og tilføjer **horisontal koordinering**, hvor forskellige aktører tilskyndes til at samordne deres strategier og indsatser for at udvikle bedre, mere holistiske og mere langsigtede løsninger.

Men stadigvæk udfoldes partnerskabelsen dog i et **flersektorielt felt**, hvor der fortsat vil være forskellige opgavesæt, rationaler og politikmål. Der er således ikke tale om, at den gamle statslige top down-struktur erstattes af en ny multi-level og horisontal struktur, men snarere at begge strukturer kommer til at være til stedet samtidigt.

Her er det interessant – teoretisk formuleret – *om nye governance-former overhovedet kan påvirke politikens indhold, når de udvikles og implementeres på tværs af tre systemer, der hver for sig til stadighed er underlagt stærk statslig metastyring med klare selvstændige politikmål og egne styrings- og incitamentsstrukturer?*

#### 4. Undersøgellesdesign og faser i forskningsarbejdet

Idet de aktiviteter og indsatser, der skal gennemføres i den treårige projektperiode, ikke på forhånd er planlagt i fuldkommenhed, lægges der op til, at der i løbet af følgeforskningsprocessen kan rejses nye opmærksomhedspunkter og forskningsspørgsmål. Altså indbygges der en form for sekventiel model for udvikling og gennemførelse af forskningsaktiviteterne. De positive erfaringer, CARMA allerede har gjort med aktører i regionen, tilsiger en stærk tiltro til denne mere kreative og tilpassningsdygtige måde at styre følgeforskningen i land på.



Designet lægger op til at følge implementeringen af projektet i et antal udvalgte cases. Sigtet er her, dels at afdække hvorledes og hvorfor projektet udvikler sig, som det gør, samt at følge hvordan diverse initiativer kan medvirke til at fremme eller hæmme samtænkning (fælles forståelser), samordning (koordination) og samarbejde (kooperation) i projektet. Målet er mod afslutningen af projektet, at kunne fastslå i hvilken grad de udvalgte LKS'ers samarbejde er institutionaliseret gennem fælles forståelse, koordination og egentligt samarbejde.

Vi foreslår, at følgeforskningen overordnet forløber i 4 faser, der består af:

**Fase 1.** Fase 1 angår iværksættelsen af følgeforskningen. For det første skal der ske en opstilling og præcisering af de centrale forskningsspørgsmål samt et indkredsning af den teoretiske begrebsramme og de analyseoptikker, der tages i anvendelse i forskningen. Dette arbejde gøres hoveddaglig med grundlagspapiret her. For det andet skal de aktiviteter og initiativer, der skal indledningsvist skal følges, identificeres. Det drejer sig om primært om møde- og udviklingsaktiviteterne i LKS'ernes styre- og konsulentgrupper men også om partnerkredsens indsats for at understøtte, at projektet kommer godt fra start. For det tredje skal der ske udvælgelse af de LKS'er, der skal følges i undersøgelsen. Her har vi udvalgt LKS'erne i Ringkøbing-Skjern, Randers og Skanderborg kommuner. Case-udvælgelsen er sket i et samarbejde mellem Væksthus Midtjylland og CARMA, hvor der er taget hensyn til forhåndsforventningerne til indfrielsen af projektets ambitioner vedr. samtænkning, samordning og samarbejde i LKS'erne.

De tre cases er således valgt ud fra et såkaldt **kritisk case-design** (Flyvbjerg, 1991, s. 150–1), hvor det er målet at opnå viden, som tillader logiske slutninger, der kan generaliseres. Blandt KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0's 15 LKS'er er det vores forhåndsvurdering, at Ringkøbing-Skjern, Skanderborg og Randers er blandt de LKS'er, hvor der er størst opbakning, vilje og engagement til at arbejde henimod en fælles kompetencebaseret vækstpolitik på tværs af de tre politikområder. Skanderborg og Ringkøbing-Skjern har faktisk traditioner for tværsektorielt samarbejde i kommunen, der går en årrække tilbage.

De tre cases udgør på den måde **a priori best cases** – eller i hvert fald cases, hvor vi på forhånd kan antage, at der er gode rammebetingelser for horisontal koordinering og partnerskabelse. Projektets muligheder for at drage nogle generaliserbare konklusioner vil således lyde som følger; ”hvis ikke governance og partnerskabelse kan lade sig gøre i Randers, Skanderborg og Ringkøbing-Skjern, kan det ikke lade sig gøre andre steder i projektet”.

Med afsæt i Yin (2014, s. 50) kan man endvidere argumentere for, at studiet er et eksempel på et **multipelt case-design**, hvor det er formålet at styrke empiriske *findings* gennem gentagelse i flere cases, hvorimellem der er små, mindre variationer.

Endelig skal der i den indledende fase også afholdes møde med konsulenthuset COWI, hvor snitflader mellem den officielle evaluering og følgeforskning fastlægges, så følgeforskningen og evaluering ikke karambolerer men til gengæld kan komplementere hinanden via gensidig informations- og idéudveksling.

**Fase 2.** I fase 2 sker der en afdækning af udviklingen i de udvalgte cases over tid. Det er her vi ser på selve partnerskabelsen; det afdækkes bl.a. hvilke *strategier*, der er taget i anvendelse for at udvikle partnerskaberne, og der foretages en kortlægning af progressionen i *samtænkning*, *samordning* og *samarbejde*: Hvilke indsatser udvikles og gennemføres, og hvilke udfordringer og barrierer støder projektet ind i? Data indsamles gennem interviews og observationer.

LKS'erne i KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0 består som nævnt af både styregruppe og konsulentgruppe. I styregruppen sidder ledelsesrepræsentanter fra de tre politiksystemer, imens konsulentgruppen udgøres af det udførende personale. Begge niveauer vil blive afdækket systematisk i empiriindsamlingen.

Sideløbende med dataindsamlingen vil der ske løbende mundtlige tilbagemeldinger af de undersøgte partnerskaber, såvel til LKS'erne som til partnergruppen og Væksthus Midtjylland. I forbindelse med årsskiftet 2018 og 2019 skal der tages stilling til, om der skal ske ændringer i forhold til forskningsdesignet; f.eks. hvis der er opstået ting i projektet, som det forskningsmæssigt er relevant at få belyst.

**Fase 3** består af analysen af de "endelige" former for partnerskabelse observeret gennem følgeforskningen. I denne fase analyseres og vurderes de undersøgte aktiviteter og initiativer i LKS'erne på baggrund af de indsamlede interviews, observationer, dokumentstudier m.v. LKS'erne vurderes i forhold til i hvilket omfang, der er opnået integration (dvs. *samtænkning*, *samordning* og *samarbejde*) indenfor og institutionalisering af partnerskaberne (med andre ord om LKS'erne kan leve videre efter projektet er ophørt). Som analyseramme anvendes den nævnte typologi med begreberne kanten, klubben og kompagniet, der betegner forskellige udviklingstrin og forskellige grader af integration i partnerskaber og -skabelse. I afsnit 5 (herunder) gennemgås typologien mere detaljeret i forhold til en række forskellige analyseparametre.

**Fase 4.** Fase 4 er selve formidlingsfasen. Der udarbejdes en samlet afrapportering, hvor de tre udvalgte cases beskrives og analyseres jf. analyserammen. Det vurderes endvidere hvilke virke- og ledelsesmodeller, der forekommer at være de mest farbare for fremtidige indsatser, samt hvilke barrierer projektet er stødt på i forhold til at skabe velfungerende partnerskaber med stor grad af integration og målrealisering. Endelig vil rapporten inkludere en række handlingsorienterede anbefalinger med afsæt i, hvordan lokal partnerskabelse virker, for hvem og under hvilke omstændigheder.

Halvvejs gennem projektet udarbejdes en midtvejsrapport, der dels kortlægger progressionen i samarbejdet i de udvalgte LKS-cases og deres indsatser overfor virksomhederne, dels behandler de problemstillinger og konflikter, der er opstået i løbet af projektet. Midtvejsrapporten udformes sådan, at den kan danne inspiration til det videre arbejde i LKS'erne og i partnerkredsen i projektets afsluttende fase.

Udover midtvejs- og slutrapporten udarbejdes et antal videnskabelige publikationer, der kan bidrage til den danske såvel som den internationale litteratur om governance og partnerskabelse.

## 5. Analyseramme – forskellige former for partnerskaber og -skabelse

I afsnittet her skal vi udfolde en lidt længere teoretisk inspireret redegørelse for CARMAAs parnerskabs og -skabelsesbegreber, der jo er centrale for følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0 og som munder ud i kantine, klub og kompagni-typologien. Vi vil i den forbindelse redegøre for en række forskellige parametre, som hver især er centrale for vurderingen af graden af integration i partnerskaber, og altså for vurderingen af, om man ligger på kantine-, klub- eller kompagniniveauet.

Udbyttet af ressourcer og sammenhold mellem aktører i en gruppe eller et netværk er teoretiseret i både organisationsteorien, sociologien, politologien såvel som indenfor offentlig administration og andre samfundsvidenskabelige grene.

Politologisk og forvaltningsmæssig litteratur er som nævnt aktuelt optaget af governance-forestillinger bl.a. med netværksbegrebet i centrum (Rhodes, 1997; Agranoff, 2006; Bekker et al, 2007; Klindt, 2017). Inter-organisatoriske samspil og koordineringer af handlinger er ikke noget nyt i samfundslitteraturen, men når det ikklædes netværks- og governance-gevandterne, vindes der nye udsagn. Imidlertid har disse også en række begrænsninger.

Vi bygger ud over indsigter fra de nævnte felter også på CARMAAs egne forskningstraditioner, der bl.a. er baseret på en ontologi – eller normativitet om man vil – om kollektiv visdom (Briskin et al, 2009, Jørgensen 2014), dvs. den forståelse af at fællesløsninger på problemer både i og uden for den offentlige sammenhæng giver bedre resultater end atomistisk og fragmenteret problemløsning.

Det er ”*the wisdom of crowds*” (Surowiecki, 2004), der er på spil – både i hverdagsliv, politik og forvaltning. Der skal imidlertid investeres tid, energi og kreativitet i samspil og partnerskaber, for at de kan blive gunstigt problemløsende. Vi kan dermed formulere disse som **fælles sociale investeringer**.

Essensen af teorierne om kollektiv visdom har vi givet betegnelsen ”**sværminelligens**” (Jørgensen & Friche, 2007; Jørgensen, 2014), fordi flokken eller sværmen kun kommer til at sværme, hvis man lykkes med at få konverteret enkeltelementernes bevægelser fra et forståelsesniveau over et koordinations- til et kooperationsniveau. Det centrale er altså løftet fra den ene niveau til det næste.

Denne teori ligger også bag forsøget på at give **koblingskompetencer** en central stilling i fremtidig løsning af offentlige opgaver ved grænsekrydsende samarbejder. Fællesskabet kan inspirere og være med til at sikre kreativitet indbygget i offentlig opgavevaretagelse, når vilje, ressourcer, kapaciteter og kapabiliteter lægges sammen. Det er også forudsætningen for at kunne arbejde tværfagligt og tværsektorielt. Men det sker som nævnt ”i hierarkiets skygge”.

Samspilfælder må dog også indkalkuleres som mulighed og risiko. I samarbejds konstruktioner som KOMPETENCEFORSYNINGmid (både i partnergruppen og i de enkelte LKS) vil der altid være enkeltaktører eller -institutioner, der kan vælge at nyttemaksimere, og som så vil forsøge at

omdefinere rationaliteten fra det langsigtede, fælles bedste til den kortsigtede egeninteresse (Jørgensen & Friche, 2007). I så fald stopper festen – altså fællesgørelsen og partnerskabelsen.

Det er i og for sig ikke så svært at bringe aktører sammen – selv på tværs af policy-felter; men det er vanskeligt at få overbevist alle om det formålstjenlige i forpligtende og vedvarende partnerskab. Før alle deltagende aktører har fået tiltro til den nye måde at designe og implementere indsats på, bliver det vanskeligt at vitalisere samarbejdet, dvs. sikre den egentlige institutionalisering af samarbejdet kooperation. Det kræver oversættelse af indsatserne til de enkelte organisationer og dermed også organisatorisk læring (Røvik, 2009).

Partnerskabelse er pluralistisk organisering og aktivering af institutionelle, politiske, geografiske og substantielle interesser i fælles arbejde med at finde, analysere, fange og løse problemer, som det politisk er besluttet at gøre noget ved. Partnerskabelse lader sig dermed sjældent realisere, hvis ikke der er ledelsesmæssigt ejerskab og *commitment* til stede (Brulin & Svensson, 2011). Samtidig må et partnerskab, der skal kunne innovere og skabe udvikling, nødvendigvis gives en vis **autonomi** og **handlefrihed** i forhold til moderorganisationerne.

I den forstand er partnerskaber mellem aktører i den offentlige sektor derfor både udbuds- og efterspørgselsdrevne, imens de tager sigte på at bygge bro over begge sider. Dette er i og for sig også en slags matchningsopgave. Og autonomien er påkrævet for fleksibelt at kunne gribe ind og servicere i overensstemmelse med de program- og indsats teorier, der er udviklet. Integrative koblingsmekanismer – altså viden om og forståelse for de øvrige partnerorganisationers begrebsbrug og meningshorisonter – må derfor være virksomme sammen med både generaliseret og personlig tillid (social kapital) og lyst til at lære af egne og andres erfaringer. Følgforskningen skal derfor også vurdere i hvilken grad, der er skabt tillid og gensidighed i projektet. Dette vurderes i 3 relationsforhold: Samlende ("bonding" – inden for projektet), brobyggende ("bridging" – mellem organisationerne) og forbindende ("linking" – mellem ledelsen og medarbejderne) relationer (Putnam, 2000).

Refleksions- og læringsmekanismer (herunder evne til at evaluere sig selv og lægge en ny kurs) må anses for helt afgørende forudsætninger for levedygtige partnerskaber. Der skal jo hele tiden indgås nye løfter om fælles og forbedret indsats på tværs af de tre områder. Det er altså nye måder at se, kategorisere og behandle problemer på, der skal produceres synergi omkring ved partnerskabelse. Dette kan også formuleres som en **transformativ** og **innovativ** måde at nå politikmål på i kooperativt samspil.

Men selv i partnerskaber må man indkalkulere muligheden for spændinger og konflikter, og sådanne skal have mulighed for at udfolde sig lige såvel, som der skal være en plan for konfliktløsning. Det er led i opbygningen af kollektiv visdom, at man lærer at finde fælles løsninger – både på de problemer, man skal løse for tredjeparten, såvel som de problemer, der kan opstå mellem partnerskabets partnere.

Partnerskabelse fordrer dermed også **god ledelse**, dvs. faciliterende ledelse og ikke kommandolede (Greve & Hildebrand, 2012). Ledelsestilgangen må udvikles samtidig med, at det nye organisatoriske landskab skabes. Relationer skal genskabes, vedligeholdes og udvikles mellem deltagerne.

Over tid må der desuden være basis for ledelsesmæssige dispositioner til at korrigere standpunkter og handlinger hos enkeltaktører, ligesom det skal være muligt at recalibrere partnerskabelsen, så synergieffekterne ikke går tabt.

Arbejdsplaner og arbejds måder skal altså kunne korrigeres, ansvars- og rollefordelinger laves om, men det er via den delte læring og selvkorrektioner, at de bedste resultater opnås. Derfor er informationsdelinger og ressourcebytte ikke nok, når der skal ske partnerskabelse; der må dialoger og fælles fodslag til. Man kan sige, at deltagerne ”skal kunne gå i hinandens sko” for at nå fælles og adækvate problem- og indsatsopfattelser.

Sammenfattende kan man da sige om partnerskabelse, at den som både horisontal og vertikal styringssammenhæng – og med input og bidrag fra flere forskellige typer af aktører og organisationer – involverer løbende informationsudveksling og -spredning, tætte og institutionaliserede kommunikationer og handlinger, fælles beslutningsrunder og forpligtende fælles implementeringsvirke, hvorved der – ideelt set – skabes en række resultater:

- Fælles vilje og forståelse på både strategisk og operationelt niveau
- Større tilpasningsduelighed
- Stærkere implementering og monitoring
- Lavere transaktionsomkostninger
- Udvidet lærings- og handlingskapacitet
- Øget gensidig tillidsskabelse
- Konfliktløsningsmekanismer
- Større kreativitet og innovationskraft.

At partnerskabelsen ikke altid indfries, må imidlertid også holdes åben som mulighed. Så bliver følgeforskningen sat til at pege på faktorer, der hindrer eller modvirker en sådan aktivering og vitalisering.

Som empirisk fangstnet har vi som nævnt ovenfor valgt en typologi med tre indbyggede udviklingstrin for partnerskabelse, henholdsvis kantinen, klubben og kompagniet.

**Kantinen** er et partnerskab meget lig en løs netværksdannelse. Ambitionsniveauet hos deltagerne er ikke så højt, og man er sjældent villig til at slippe sin egen organisations arbejds måder og interesser til fordel for et nyt fælles og forpligtende virke. Det sker lidt bedre i **klubben**, hvor deltagerne gerne kommer og med lyst til at gøre noget sammen med andre. Langs en række dimensioner skal det så afprøves, hvor vidtgående denne autorisering og institutionalisering bliver. For at nå **kompagniet** er kravene om fælles forståelser, fælles handlingsmaksimer og fælles, forpligtende samarbejde vidtgående. I den følgende vil vi forsøge at anskueliggøre forskellene på de tre partnerskabstyper gennem en række forskellige parametre (se oversigt på side 14).

**Mandat og ledelsesmæssig opbakning:** Skal det lykkes at etablere stærke og blivende partnerskaber, må der være ledelsesmæssig opbakning fra alle moderorganisationer såvel som et stærkt og klart mandat for partnerskabets beføjelser og autonomi. Mandatet kan udfoldes i et kommissorium, hvori der optegnes nogle sigtelinjer og mål for partnerskabet, herunder ambitioner om udvikling af fælles serviceydelser for private virksomheder. Det kunne være ydelser i form af analyseaktivitet, rådgivning og uddannelsesplanlægning, sambesøg, afvikling af ERFA-møder inden for de forskellige brancher, indhentning af viden om ny teknologi og forskning mv.

Partnerskabet får dermed en række konkrete mål at arbejde hen imod. Og således undgås det, at partnerskabet blot udvikler sig til et planlægningsorgan for de deltagende institutioner, hvor der er mere snak end handling. Implicit i sådant et mandat ligger igen, at deltagerne skal have forholdsvis høje ambitioner omkring partnerskabets etablering og aktiviteter – aktørerne skal *ville* netværket og være parate til at afprøve nye tilgange og aktiviteter, ændre fasttømrede arbejdsgange og påtage sig ansvaret for, at der sker reel udvikling. Det kræver samtidig, at såvel den ansvarlige ledelse som stab, undervisere og konsulenter prioriterer partnerskabet. Legitimeringen sker blandt andet ved, at ledelserne fra de forskellige moderorganisationer også deltager aktivt og løbende i partnerskabsarbejdet, så arbejdet ikke blot overlades til enkelte ildsjæle på markarbejderniveau.

**Ressourcer:** Udvikling og institutionalisering af partnerskaber kræver ressourcer fra alle deltagende organisationer i form af arbejdskraft, tid og økonomi. Moderorganisationerne skal bidrage med medarbejdere, der skal have de fornødne kompetencer, tid og udviklingsmuligheder for at kunne opbygge partnerskabet, iværksætte fælles indsatser og evaluere disse. Derfor er det vigtigt, at partnerskabsfunktionen ekspliciteres og budgetteres, f.eks. ved at den bliver en konkret og beskrevet jobfunktion, at den berammes tidsmæssig, og at der i alle organisationer afsættes økonomi til udvikling af koblingskompetencer.

Et andet væsentligt aspekt af et partnerskab er, at de deltagende institutioner er villige til at forpligte sig til at have et flerårigt perspektiv for samarbejdet, der rækker udover støtteperioden. Internationale erfaringer peger på mindst fem år som succeskriterium for partnerskabers ressourcemæssige samarbejde. Skal et partnerskab skabe resultater, siger erfaringer os altså, at deltagerne også i forhold til tidsrammen bør være ambitiøse.

**Institutionalisering og læring:** Skal partnerskabet være andet og mere end en snakkeklub, må der sikres både en ledelses- og en organisationsmæssig koordination. Møder, udvikling, planlægning og implementering af indsatser skal fast- og skemalægges. Der må også være klare rollefordelinger i forhold til informationsformidling og ekstern kontakt, samt overensstemmelse i forhold ressourcetilbud og – som ovenfor nævnt – tidshorizonten for samarbejdet.

**Tabel 1 Graden af integration (samtækning, samordning og samarbejde) i partnerskaber**

	Kantinen	Klubben	Kompagniet
<b>Mandat og ledelsesmæssig opbakning</b>	Vagt eller slet ikke defineret. Måske mangler en eller flere relevante parter i partnerskabet.	Mellemstærkt. Alle relevante parter er med. Deltagerne har mandat til at samarbejde og udvikle indsatser omkring nogle få definerede opgaver. Mandatet rækker dog ikke udover projektperioden.	Stærkt mandat. De deltagende organisationer indgår i en decideret strategisk alliance. Medarbejderne, der indgår i partnerskabet, har mandat til at gennemføre kendte og udvikle nye indsatser. Partnerskabet er blivende og ikke afhængigt af tilførsel af eksterne projektressourcer.
<b>Mål</b>	Forskellige og ukoordinerede.	Kompatible. Der er drøftelser omkring hvordan man kan komplementere hinandens indsatser.	Fællesgjorte. Partnerskabet har et kommissorium, der klart beskriver mål og formål med partnerskabet.
<b>Ressourcer (medarbejdere, tid og økonomi)</b>	Få tilfældigt udpegede medarbejdere eller medarbejdere, der på eget initiativ deltager.	Få men gennemgående medarbejdere, der har partnerskabet defineret som en del af deres funktionsbeskrivelse.	Flere faste medarbejdere fra alle politikområderne. Partnerskabet er ikke længere afhængigt af enkelte medarbejdere men er forankret i moderorganisationerne.
<b>Institutionalisering (aftaler, møder og fælles planlægning)</b>	Møder holdes en gang i mellem men er ikke systematiseret. Samarbejdet er afhængigt af, at ildsjæle "samler bolden op".	Faste møder på både ledelsesniveau og medarbejderniveau.	Faste møder på både ledelsesniveau og medarbejderniveau. Deling af informationer via fælles drev eller gensidig adgang til IT-systemer. Derudover findes en fælles platform, f.eks. i form af fælles navn, logo, hjemmeside eller lign.
<b>Læring</b>	Begrænset læring.	Nogen læring men mest på det individuelle plan. Læringen begrænser sig til de få deltagende personer.	Omfattende og kollektiv læring, hvor erfaringer fra partnerskabet spredes i moderorganisationerne. Opbygning af koblingskompetencer.
<b>Projektindsatser</b>	Få tilfældige indsatser.	Fælles operationelle indsatser som f.eks. samsøg hos virksomheder.	Både fælles operationelle og strategiske indsatser (f.eks. sammenkobling af de tre systemers datacentre eller analyseaktiviteter).
<b>Forholdet til de andre partnere</b>	Konkurrerende, indifferente.	Supplerende.	Komplementært, synergi-skabende
<b>Udbytte</b>	Begrænset udbytte	Merværdi på kort sigt for virksomheder, f.eks. som følge af færre transaktionsomkostninger og mere og bedre kompetenceudvikling.	Merværdig på både kort og langt sigt. Både de deltagende partnere, virksomhederne og arbejdsstyrken står stærkere rustet til at møde udfordringerne på fremtidens arbejdsmarked.

Uanset hvilke modeller, der vælges, vil det dog næppe være nok med blot en omgang kalenderplanlægning. Tingene må lægges sådan til rette, at der bliver mulighed for reel læring – læring *om* hinanden og *af* hinanden. Hvordan varetager hver enkelt institution normalt de forskellige (drifts-) opgaver, hvor ligger de gode oplevelser, erfaringer og kontakter til eksterne samarbejder, hvordan kan deltagerne ”rystes” sammen og komme tættere på hinanden? Her handler det i høj grad om at udvise åbenhed overfor og tillid til hinanden og partnerskabet. Tillid er et bærende element i et partnerskab, hvor store aktiviteter føres ud i livet.

Opgaveløsningen i de enkelte sektorområder og moderorganisationer må således være transparent for de øvrige deltagere i partnerskabet. Så tidligt som muligt skal der oplyses om og tages hensyn til andre politikfelters interesser, og der skal løbende ske vurdering af virkninger og betydning for de andre aktører.

Det fordrer koordineret planlægning og beslutningsgang, og det fordrer intens information, kommunikation og videndeling mellem deltagerne. Her kan udviklingen af fælles logo, navn, hjemmeside, foldere, nyhedsbreve og lignende tværs af de involverede institutioner ofte være med til at skabe og signalere enhed og fællesskab.

**Projektindsatserne:** For at partnerskabet skal kunne udvise resultater, handler det om at udvikle og implementere indsatser, der giver merværdi for samfundet – her først og fremmest de små og mellemstore private virksomheder. Fælles satsninger skal dermed udpeges, og det gælder både konkrete operationelle indsatser (f.eks. sambesøg hos virksomheder) såvel som indsatser på mere strategisk niveau, hvor der skabes innovation i forhold til langsigtede udfordringer, der vedrører virksomhedernes kompetenceforsyning.

Mere strategiske indsatser kunne være iværksættelse af analyseaktiviteter på tværs af sektorområderne, kortlægningsopgaver, seminarvirksomhed, samarbejde med regionale vækstfora eller en fælles kommunikations- og IT-satsning.

De projekter, der konventionelt varetages i de forskellige moderinstitutioner, bør ikke tvinges ind i en ny ramme; i stedet bør hele konstruktionen hvile på, at aktørerne kan se idéen med og er i stand til at udvikle nye projekter, der kan bringe merværdi til samfundet.

Derfor betoner vi det udviklingsmæssige aspekt ret meget. Her er det væsentligt, at man ikke blot vælger de nemmest ”salgbare” projekter. Genbug eller *copy paste* af eksisterende projekter bliver nemt resultatet, hvis man ikke skaber mulighed for kreative processer og idéudvikling.

**Forhold til de andre partnere:** Samarbejde omkring erhvervsudvikling, beskæftigelsesfremme, social integration og kompetenceudvikling med videre finder sted på kryds og tværs mellem offentlige institutioner og private virksomheder, i netværk og forskellige fora. Sådanne samarbejder og netværk vil umiddelbart ligne konkurrenter til et partnerskab. Men er de involverede institutioner ambitiøse, vil partnerskabet som komplementært projekt i forhold til andre former for samarbejde kunne bidrage til en synergisk proces, hvor de forskellige samarbejder i regionen supplerer hinanden. På efteruddannelsesområdet kan de forskellige samarbejdsinitiativer udgøre en styrket indsats for beskæftigelse og opkvalificering af de ufaglærte og kortuddannede, såfremt forpligtende



samarbejde kan indledes. Derfor er der behov for, at de bærende aktører i et muligt partnerskab også retter opmærksomheden udad mod eksterne samarbejdsmuligheder.

Hvis ikke partnerskabet løfter sig op på et strategisk niveau, med høj integration, læring og institutionalisering er der imidlertid risiko for, at aktørerne forbliver ligegyldige overfor hinanden – eller ser hinanden som egentlige konkurrenter. De fleste offentlige politikområder er som følge af mange års *new public management* alle underlagt statslige styringsregimer, der fremmer markedslogikker og kortsigtet fokus på egne resultatkrav og bundlinjer. Altså fokus på egen institutions performance. Det stærke intra-organisatoriske og kortsigtede fokus på ”kunder” og ”markedsandele” lever i bedste velgående blandt uddannelsesinstitutioner, jobcentre og erhvervsfremmeaktører i dagens Danmark.

Partnerskabelse, der sigte på langsigtede og fællesudviklede løsninger, og dermed på forbedret *outcome* til fordel for virksomhederne og arbejdsstyrken, må nødvendigvis overskride de kortsigtede handlingslogikker og den institutionsegoisme, der i stort mål eksisterer, og installere nye logikker og handlingshorisonter, der deles af de deltagende organisationer.

**Udbytte:** Lykkes dette, vil den enkelte institution til gengæld få en række konkrete og ofte også unikke erfaringer, der kan være med til at sikre denne en central position fremadrettet i forhold til den regionale indsats på beskæftigelses- og efteruddannelsesområdet. Med andre ord vil den enkelte involverede organisation opnå en merværdi, der rækker ud over egen formåen som institution, og som sikrer bæredygtighed for partnerskabet efter en eventuel støtteperiode. I lokalområdet kan partnerskab være med til at løfte efter- og videreuddannelsesopgaven på en måde, så der undgås mulige dekoblinger af indsatser i forhold til behovene. Der produceres synergi og merværdi for de deltagende, netop fordi man fælles lokaliserer og bearbejder ineffektive og mindre kvalificerede måder at arbejde på, og fordi man kan løbe noget andet og nyt i gang, som ingen tidligere kunne løfte – eller måske forestille sig. Innovationen løfter også den bredere forståelse og accept i omgivelserne.

Igen: Man bliver klogere og dygtigere i flok. Men det forudsætter så også, at alle vil være del af flokken!

God partnerskabelse skaber ikke kun bedre politikløsninger og serviceleverancer fra det offentliges side, men producerer ligeledes en række **civilisatoriske og redistributive virkninger**, som har bredere samfundsmæssig betydning. Partnerskabelse er i sig selv kultivering af kollektiv fornuft. At etablere partnerskabssamarbejde på tværs af siloer og organisatoriske grænser er også at appellere til en fælles samfundsmæssig forståelse og at dyrke tillidsskabelse og en højere visdom end de data- og institutionsdrevne problemløsninger, der er mainstream her i det nye årtusind. Ideelt set.

At forstå hinanden, at skabe og vise tillid til hinanden og at lære af hinanden er hovedingredienser i al skabelse af social kapital. Hvis partnerskabelse kan vise vejen for en bedre fælles og koblet tolkning af problemer og mere inkluderende og dialogbaserede, deliberative veje til at løse dem, vil det have stor værdi for fornyelse af politik og forvaltning på flere politikfelter. Det er ikke kun human-kapitalen og virksomhedernes arbejdskraftforsyning, det drejer sig om: Det handler ganske enkelt

om den sociale kapital i samfundet. Partnerskabelse er en af vejene, vi kan lære at leve mere fornuftigt og produktivt sammen på.

## 6. Referencer

Agranoff, R. (2006) "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers", *Public Administration Review*, 66:1, pp. 56–65.

Baadsgaard, K., Jørgensen, H., Lassen, M. og Larsen, F. (2016) *Partnerskaber i støbeskeen: Uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk samarbejde om kompetenceudviklingsindsatser overfor virksomhederne*, Aalborg: CARMA – Center for Arbejdsmarkedsforskning.

Bell, S. and Hindmoor, A. (2009) *Rethinking Governance: The Centrality of the State in Modern Society*, New York: Cambridge University Press.

Bekker, V., Dijkstra, G., Edwards, A. and Fenger, M. (2007) "Governance and Democratic Deficit: An Evaluation" in Bekker, V., Dijkstra, G., Edwards, A. and Menno Fenger (eds.) *Governance and the Democratic Deficit: Assessing the Democratic Legitimacy of Governance Practices*, Burlington, VT: Ashgate, pp. 296–312.

Briskin, A., Erickson, S., Callanan, T. and Ott, J. (2009) *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Brulin, G. och Svensson, L. (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*, Lund: Studentlitteratur.

Flyvbjerg, B. (1991) *Rationalitet og magt – Bind I: Det konkrete videnskab*, Odense: Akademisk Forlag.

Greve, L. og Hildebrand, S. (2012) *Forandrende ledelseskommunikation: Metaforer i ledelse*, København: Samfundslitteratur.

Jørgensen, H. og Friche, N. (2007) *Partnerskaber eller privatinteresser? Forskningsrapport om aktørsamspil på efteruddannelsesområdet med afsæt i de første erfaringer fra nordjysk Kompetencecenter-netværk*, Aalborg: CARMA – Center for Arbejdsmarkedsforskning.

Jørgensen, H. (2014) "Arbejdsmarkedsregulering og kollektiv visdom" i Jørgensen, H. (red.) *Arbejdsmarkedsregulering*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Klindt, M.P. (2017) "Trade union renewal through local partnerships for skill formation" in *Transfer*, 23:4, pp. 441–455.
- Osbourne, S.P. (2006) "The New Public Governance?" in *Public Management Review*, 8:3, pp. 377–387.
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Rhodes, R.A.W. (1997) *Understanding Governance: Policy Networks, Reflexivity and Accountability*, Maidenhead: Open University Press.
- Røvik, K.A. (2009) *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Scharpf, F.W. (2006) *Interaktionsformen Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*, Wiesbaden: Springer.
- Surowicki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds*, New York: Anchor Books.
- Sørensen, E. and Torfing, J. (2008) "Governance Network Research: Towards a Second Generation" in Sørensen, E. and Torfing, J. (eds.) *Theories of Democratic Network Governance*, New York: Palgrave Macmillan.
- Torfing, J. og Triafatofillou, P. (2016) *New Public Governance på dansk*, København: Akademisk Forlag.
- Yin, R.K. (2012) *Case Study Research: Design and Methods*, 5<sup>th</sup> edition, London: Sage.