

**Andreja Pegan**

Univerza na Primorskem,  
Fakulteta za management  
andreja.pegan@fm-kp.si

## Soustvarjanje v javnem sektorju

Prispevek opredeljuje pojem soustvarjanje kot koncept organizacije javnega sektorja (angl. *co-creation*) glede na subjekte, aktivnosti, cilje in izzive. Soustvarjanje je umeščeno v širšo razpravo o reformah javnega sektorja. Z opredelitvijo in s povezovanjem teh pojmov članek prispeva k lažjemu razumevanju soustvarjanja med tistimi posamezniki ter organizacijami, ki se s pojmom soustvarjanje srečujejo prvič. V prispevku ugotavljam, da – kot paradigma javnega sektorja – hierarhije in trgi še vedno prednjačijo pred soustvarjanjem. Kljub številnim izzivom se organizacije vedno pogosteje odločajo za soustvarjanje, kar pomeni, da se ustvarjajo pogoji, ki bi lahko pripomogli k razširitvi soustvarjanja kot nove paradigme javnega sektorja.

*Ključne besede:* soustvarjanje, partnerstvo, javni sektor, javni management

### Co-Creation in the Public Sector

The article introduces co-creation as an organising principle for the public sector. Co-creation is given actors, activities, outcomes and challenges. Co-creation is situated in the broader debate on public sector reforms. By defining and connecting these concepts, the article contributes to an easier understanding of co-creation among those individuals and organizations who encounter the concept of co-creation for the first time. The article suggests that hierarchies and markets are still the predominant organising principles for the public sector. Despite many challenges, organizations are increasingly choosing to adopt co-creation, which indicates that more supportive conditions for co-creation as the new public sector paradigm are emerging.

*Keywords:* co-creation, partnership, public sector, public management



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.17.65-70>

Predmet prispevka je soustvarjanje v javnem sektorju (angl. *co-creation*). Javni sektor je definiran kot skupek organizacij, ki opravljajo javno službo (na primer ministrstva, javna uprava, socialne ustanove, zdravstvene ustanove, izobraževalne ustanove in kulturni zavodi). Soustvarjanje v javnem sektorju je *partnersko* sodelovanje javnega sektorja z družbenimi *subjekti*. Temelji na predpostavki, da so viri, znanja in kompetence v družbi različno razporejeni ter da je naloga javnega sektorja povezovanje segmentov družbe za kreativno reševanje izzivov in težav v javno dobro. Soustvarjanje sproža zavedanje, da so družbeni subjekti (posamezniki, javne organizacije, zasebne organizacije in organizacije neprofitnega sektorja) medsebojno odvisni.

V akademski in strokovni literaturi se pojavljajo številne definicije ter razlage soustvarjanja, prispevek pa ga opredeljuje glede na objavljeno li-

teraturo managementa javnega sektorja in javne uprave. V slednji se pojem soustvarjanje pogosto pojavlja skupaj s pojmi partnerstvo, (medsektorsko) sodelovanje, javna vrednost in inovacije. Članek je z opredelitvijo in s povezovanjem teh pojmov namenjen tistim, ki se s pojmom soustvarjanje srečujejo prvič.

Razumevanje soustvarjanja s strani izvajalcev javnih storitev in oblikovalcev javnih politik je izrednega pomena, saj ga številne organizacije in strokovnjaki razumejo kot čudežno zdravilo za sodobne družbene izzive, kot so staranje prebivalstva, klimatske spremembe, prehod na nizkoogljično družbo in krhanje državlanskega zaupanja v demokratične institucije. Glede na kompleksnost izzivov, s katerimi se danes srečujemo, in glede na neuspehe ustaljenih načinov dela (modeli, ki ponujanje rešitev od zgoraj navzgor (angl. *top-down*) in na osnovi tržnih mehanizmov) je po-

membno, da se tisti, ki so del javnega sektorja, ozavešijo o nastajajočih trendih za naslavljanje sodobnih izzivov.

### Kdo soustvarja?

#### Državljeni

Prva nejasnost v literaturi je, kdo so subjekti, s katerimi javni sektor soustvarja. Del raziskovalcev meni, da je soustvarjanje proces, ki se odvija v povezavi med državljani in različnimi organizacijami javnega sektorja (Brandsen in Honingh 2018; Irvin in Stansbury 2004). Soustvarjanje je tako opredeljeno podobno kot koncepta vključevanja skupnosti (angl. *community engagment*) in sodelovanja državljanov (angl. *citizen participation*). Primer soustvarjanja z državljani so participativni proračuni, ki se v zadnjem desetletju na lokalni ravni prakticirajo tudi v Sloveniji (Fiedler idr. 2020). Pri mehanizmu participativnega proračuna lokalna oblast nameni del proračuna za predloge, ki jih podajo lokalni prebivalci, največkrat preko spletne aplikacije.

Lokalna raven je tista, ki je ljudem najbližje in zato tudi najprimernejša za vključevanje državljanov. Soustvarjanje vedno poteka tudi na višjih ravneh oblasti. V Sloveniji imamo spletno orodje predlagam.vladi.si, kjer lahko državljani podajajo svoje predloge za uveljavljanje sprememb na različnih področjih slovenske zakonodaje (Vrbek 2020). Na evropski ravni obstaja mehanizem evropske državljanske pobude za sprejemanje novega predloga zakonodaje, kjer skupina državljanov formulira predlog za Evropsko komisijo (Evropska unija b. l.). Zadnji dve leti je na evropski ravni potekal tudi državljanski forum, kjer so naključno izbrani državljani razpravljali o prihodnosti Evrope in pripravili priporočila za evropske institucije (Evropska komisija b. l.).

#### Medsektorsko in medorganizacijsko sodelovanje

V literaturi so subjekti soustvarjanja opredeljeni širše in niso omejeni le na državljane. Soustvarjanje je opisano kot proces sodelovanja bodisi med organizacijami javnega sektorja bodisi med organizacijami javnega sektorja in organizacijami iz zasebnega ter neprofitnega sektorja (Torfing, Sørensen in Røiseland 2019). Slednje se je razvilo predvsem v Evropi in je podobno konceptom, kot so večravensko vladanje (angl. *multilevel governance*), mrežno vladanje (angl. *network governance*) in sodelovalno vladanje (angl. *collaborative governance*).

Oblike soustvarjanja, ki vključujejo organizacije, so v literaturi poimenovane tudi kot somanagement in sovladanje (angl. *co-management in co-governance*) (Brandsen and Pestoff 2006). Kohezijska politika je primer take oblike soustvarjanja, saj narekuje, da se program regionalnega razvoja oblikuje in nadzoruje v sodelovanju med institucijami na evropski, nacionalni, regionalni ter lokalni ravni oblasti (vertikalno sodelovanje) in tudi v sodelovanju s civilno družbo ter z drugimi interesnimi skupinami (horizontalno sodelovanje). Ta način delovanja je v Evropski uniji poznan kot načelo partnerstva (Evropska komisija 2014).

#### Kaj je predmet soustvarjanja?

Tako kot pri vprašanju subjektov tudi pri vprašanju predmeta soustvarjanja literatura ni čisto enoznačna glede tega, ali so to storitve ali tudi politike, ali gre za izboljšave ali tudi za oblikovanje novih politik in ugotavljanje novih potreb.

Soustvarjanje se v literaturi pogosto pojavlja skupaj s pojmom koprodukcija (angl. *co-production*). Včasih sta pojma razumljena kot sopomenki, včasih ju avtorji razlikujejo (Voorberg, Bekkers in Tummers 2015; Brandsen in Honingh 2018). Koprodukcija je sodelovanje, kjer je cilj izboljšava *obstoječe* storitve ali *obstoječega* izdelka skupaj z *uporabniki* oz. s tistimi, ki imajo neposreden interes za storitev ali produkt (na primer, obutveno podjetje omogoča prilagoditev obutve glede na željo kupca). Soustvarjanje je širši pojem, saj zajema sodelovanje, ki presega oblikovanje že obstoječih storitev/izdelkov in vključuje tudi partnerje, ki pri tem nimajo nujno neposrednega interesa ali koristi.

Zaradi raznolikosti aktivnosti in subjektov lahko soustvarjanje razumemo kot proces ali kontinuum (Torfing, Sørensen in Røiseland 2019). Najosnovnejša oblika soustvarjanja je opolnomočenje posameznih uporabnikov za izboljšanje javnih storitev, ki jih sami že uporabljajo. Druga oblika vključuje primere, kjer državljani storitve soustvarjajo: tako tiste, ki jih uporabljajo, kot tiste, ki jih ne uporabljajo, in s tem pripomorejo k širši javni vrednosti za skupnost (na primer prostovoljstvo). Na tretji ravni soustvarjalci s svojim znanjem prispevajo k oblikovanju novih storitev, programov in politik v sklopu omejenega dialoga, kot so fokusne skupine ali javne razprave. Na četrtri ravni se partnerji srečujejo in oblikujejo nove storitve ter tudi načrtujejo njihovo implementacijo. Na najvišji ravni je sodelovanje med partnerji institucionalizirano in redno, partnerji se sreču-

jejo, oblikujejo skupna pojmovanja izzivov in rešitev, ugotavljajo nove družbene potrebe ter so vključeni v implementacijo rešitev.

### Cilj soustvarjanja

Nedoločene opredelitve pojma soustvarjanje v javnem sektorju povzročajo tudi nekaj nejasnosti glede ciljev. V literaturi se cilji soustvarjanja nanašajo na ustvarjanje javne vrednosti (angl. *public value creation*) in družbenih inovacij (angl. *social innovation*).

Ustvarjanje javne vrednosti je naloga javnega sektorja glede na vire, s katerimi le-ta razpolaga, in glede na cilje, ki si jih demokratična družba zastavi ponavadi v okviru institucij predstavniške demokracije (t. i. odobritveno okolje, angl. *authorising environment*) (Moore 1995). Ustvarjanje javne vrednosti je zapleten proces, ki zahteva, da so javni uslužbenci podkrepjeni z ustreznimi viri (znanje, kompetence, finančna sredstva, oprema ipd.) ter sposobni, da politično določene cilje stvarno uresničijo. V demokratičnih sistemih se javna vrednost nanaša tudi na proces vrednotenja, ki ga državljani opravijo o vrednosti, ki jo država ustvari z javnimi storitvami in politikami (Meynhardt 2009). Javna vrednost je torej predmet subjektivnega doživljanja posameznikov, družbenih skupin ipd.

V sklopu soustvarjanja javni sektor sodeluje z ljudmi in organizacijami pri ustvarjanju javne vrednosti. Številni cilj oz. javno vrednost soustvarjanja dojemajo že kot iniciacijo sodelovanja javnega sektorja z državljani (Voorberg, Bekkers in Tummers 2015). V tem primeru gre za spremembe v načinu participacije, in sicer od pasivnejših oblik, kot jih predvideva predstavniški model demokracije (volitve predstavnikov, ki so odgovorni za javne politike), do aktivnejših oblik v sklopu participativnega in deliberativnega modela demokracije. Soustvarjanje se tako povezuje z *demokratičnimi* inovacijami. Zaenkrat še nimamo *sistematičnega* znanja o tem, ali soustvarjanje privede do večjega zaupanja ljudi v demokratične institucije, kar je eden izmed osrednjih družbenih problemov današnjega časa (Fledderus, Brandsen in Honingh 2014; Røiseland 2022).

Javno vrednost soustvarjanja lahko opredelimo tudi širše od same participacije ali sodelovanja. Sam koncept javne vrednosti je sicer težko oprijemljiv in merljiv. Na osnovi pregleda literature sta Faulkner in Kaufman (2017) identificirala nekaj širših elemente javne vrednosti. Organizacije javnega sektorja ustvarjajo javno vrednost, ko *uresničujejo svoje poslanstvo z doseganjem rezulta-*

tov. Na primer, zavodi za zaposlovanje uresničujejo svoje poslanstvo s posredovanjem delovnih mest iskalcem zaposlitve. Uresničevanje poslanstva je toliko bolj javno vredno, kolikor so storitve *kvalitetne* (zavodi za zaposlovanje zagotavljajo dolgoročno zaposlitev) in *učinkovite* (zavod svoje storitve ponudi čim večjemu številu iskancev zaposlitve). Ko organizacije javnega sektorja svoje poslanstvo uresničujejo kvalitetno in učinkovito, krepijo tudi *zaupanje* državljanov ter utrjujejo svojo legitimnost oziroma razlog za obstoj. Ker je cilj soustvarjanja javna vrednost, lahko učinek cilja soustvarjanja ocenimo glede na to, ali soustvarjanje organizacijam pri uresničevanju svojega poslanstva pomaga z implementacijo kvalitetnejših in učinkovitejših storitev. Soustvarjanje lahko privede do postopnih izboljšav storitev in programov ali pa radikalneje spremeni pogled na izzive ter njihovo reševanje.

### Značilnost soustvarjanja

Bistvena predpostavka soustvarjanja je aktivna udeležba subjektov pri oblikovanju javnih storitev in politik. Subjekti niso le *deležniki*, ki jih je treba informirati ali s katerimi se je treba posvetovati, ampak *partnerji*, ki so *aktivno* vključeni v oblikovanje in implementacijo storitev ter politik. Partnerski odnos pomeni vzpostavitev dvosmerne komunikacije, kjer so predlogi in ideje tudi upoštevani (Fung 2015). Partnerstvo pomeni tudi vključevanje subjektov, ki niso nujno neposredno povezani in niso uporabniki storitve ter politike, ki je predmet soustvarjanja. Naloga javnega sektorja je torej tudi mobilizacija partnerjev, ki do nedavnega niso bili vključeni v oblikovanje javnih rešitev, vendar njihova vključitev omogoča večji potencial za reševanje družbenih izzivov.

Zaradi predpostavke, da imajo subjekti soustvarjanja vlogo, ki presega posvetovanje in enosmerno izmenjavo informacij, se soustvarjanje omenja kot novo paradigmo organizacije javnega sektorja in alternativo klasičnemu (od zgodaj navzdol, angl. *top-down*) ter tržnemu modelu (Ansell in Torfing 2021). Kot vsaka nova paradigma tudi soustvarjanje redefinira vlogo države in javnega sektorja v družbi. Javni sektor ni samo izvajalec (po klasičnem modelu) in ponudnik storitev (po tržnemu modelu novega javnega managementa), ampak tudi omogočevalec (angl. *enabler*), ki ustvarja pogoje za sodelovanje partnerjev pri izvajanju in oblikovanju javnih storitev ter politik.

Paradigme so večji družbeni premiki, sestavljeni iz več sistemskih reform, ki zahtevajo kore-

nite spremembe, kot je sprejemanje novih identitet organizacij in ljudi, ki delujejo znotraj njih (Pollitt in Bouckaert 2017). Ker so potrebne globoke transformacije, je vsaka nova paradigma najprej motnja, ki ustvari negotovost in odpor. Zaradi tega je uveljavitev novih paradigem dolgotrajen proces reform, ki terja prilagajanje družbenim razmeram.

Paradigme se nikoli ne uveljavijo v popolni obliki, ampak se spojijo v že obstoječe načine dela, kar ustvarja tudi konfliktne zahteve med tistimi, ki so za oblikovanje in izvajanje javnih storitev ter politik primarno zadolženi (Van Gestel, Kuiper in Hendriks 2021). Na primer, v sklopu demokrati-zacije je Slovenija vzpostavila sistem profesionaliziranega javnega sektorja, kjer je za odločitve o organizaciji in implementaciji javnih storitev zadolžena stroka (na primer učitelji, vzgojitelji, socialni delavci, zdravniki ipd.). Soustvarjanje pa na drugi strani pomeni, da tudi uporabniki javnih storitev in upravičenci javnih politik v teku svojega dela pridobijo znanje, s katerim lahko pripomorejo k njihovi izboljšavi ali transformaciji. Aktivnejšo vlogo uporabnika lahko stroka dojema kot izpodkopavanje profesionalnega znanja in nepotrebno vmešavanje. Soustvarjanje stroki odvzame pravico do popolne avtoritete in odločanja o izvajanju storitve, slednjo pa spremeni v področje skupnega odločanja, kjer je avtoriteta deljena. Vpeljevanje soustvarjanja od javnih uslužbencev tako zahteva, da sprejemajo nove vloge in identitete ter jih usklajujejo s starimi vzorci dela. Da so pri tem uspešni, jih morajo organizacije ustrezno podpreti z izobraževanjem o veščinah in znanjih za izvajanje soustvarjanja ter s prilagoditvijo dela, kot so načini nagrajevanja, dodeljevanje virov ipd. (glej Jukić idr. 2022). Da soustvarjanje uspe, je treba tudi spremeniti institucionalno strukturo in procese, ustvariti nove načine sprejemanja odgovornosti in vodenja ter ustvariti platforme, kjer soustvarjalci pridejo v stik (Torfing, Sørensen in Røiseland 2019).

S poudarkom na aktivni vlogi soustvarjanje dopolnjuje reforme glede odprtosti in transparentnosti javnega sektorja, ki jih promovira paradigma novega javnega managementa. Tako kot soustvarjanje je novi javni management dovzetenjši za implementacijo novosti in inovacij kot klasični model javnega sektorja. Soustvarjanje pa ni le dodatek tržnim mehanizmom, kot jih promovira novi javni management; lahko je namreč neskladno z novim javnim managementom. Z uvajanjem konkurence in drugih tržnih mehanizmov novi javni management zavira proces sodelo-

vanja med ponudniki javnih storitev, saj morajo ti med seboj konkurirati za pridobivanje javnih sredstev in koncesij (Eppel in O'Leary 2021). Sodelovanje med ponudniki v tržnem modelu javnih storitev torej izpodbija konkurenčno prednost posameznih ponudnikov, kar zmanjšuje motivacijo za izmenjavo informacij in sodelovanje.

V praksi se torej reforme, ki so rezultat različnih paradigem, včasih dopolnjujejo, včasih pa so v konfliktu. Uspeh soustvarjanja je odvisen od fleksibilnosti in znanj ljudi v javnem sektorju, da krmarijo med različnimi zahtevami. Zaradi nedemokratske preteklosti in želje po demokrati-zaciji in integraciji z zahodnoevropskim prostorom smo v Sloveniji sprejeli reforme, ki so hkrati uvajale tako klasičen model organizacije javnega sektorja (na primer načela odgovornosti, strokovnosti, nevtralnosti, zakonitosti) kot tržna načela javnega sektorja (učinkovitost, uspešnost, nagrajevanje za uspehe ipd.). Integracija v EU v sklopu medravskega vladanja pa je dodala še zahtevo po partnerskem načinu reševanja. Kaj omenjene okoliščine pomenijo za sprejemanje soustvarjanja v Sloveniji kot državi s postkomunistično tradicijo javnega sektorja, je zaenkrat slabo raziskano. Družbene razmere, kjer se različne reforme ne utrdijo, niso nujno dobra popotnica za uvajanje novih mehanizmov, kot je soustvarjanje, saj med javne uslužbence vnašajo zmedo.

### Izzivi

Številne strokovne in akademske debate soustvarjanje promovirajo kot rešitev za najbolj pereče družbene izzive. Trenutne raziskave ne omogočajo celovite ocene o realnem potencialu soustvarjanja za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti javnih storitev ter njegovem inovacijskem potencialu. Obstajajo številni zapisi o pozitivnih učinkih, vendar so ti povzeti glede na specifične individualnih primerov, kar kaže na pomanjkanje primerjalnih študij.

Promocijo pozitivnih učinkov soustvarjanja v javnem sektorju lahko razumemo kot strategijo za povečanje zanimanja med samimi deležniki javnega sektorja, da v svoje organizacije vpeljejo ta relativno nov način dela. Javni sektor deluje v nenehnem pomanjkanju virov za uresničevanje/izpolnitev vedno večjih in novonastajajočih potreb v družb. Hkrati je v primerih neuspeha hitro podvržen kritikam. Vse to ne ustvarja pogojev, ki bi prej kot slej spodbujali eksperimentiranje z novimi načini dela, kot je soustvarjanje.

Soustvarjanje se promovira za reševanje perečih družbenih problemov, kot so klimatske spre-

membe, zaupanje v institucije in staranje prebivalstva. Ker gre za težko obvladljive probleme, je skorajda samoumevno, da soustvarjanje ni končna rešitev, ampak le ena izmed sestavin, ki prispevajo k obvladovanju izzivov. Vedno več je tudi strokovnih in akademskih razprav, ki opozarjajo na temno plat soustvarjanja, ko slednje ne ustvari zelenih ciljev, privede do nezadovoljstva ali celo uničenja javne vrednosti (Williams, Kang in Johnson 2016; Brandsen, Steen in Verschuere 2018).

Eden izmed največjih očitkov je, da soustvarjanje ne vključuje ustreznih mehanizmov za določanje in sprejemanje odgovornosti. Soustvarjanje temelji na sodelovanju, kjer se ločnice med sodelujočimi partnerji iz različnih družbenih sektorjev lahko kar hitro zameglijo ali celo izničijo. V takih primerih se težko ugotavlja odgovornosti in sprejema ukrepe za odpravljanje napak. Nejasnosti je manj v primerih klasičnega modela javnega sektorja, kjer organizacije odločajo ter izvajajo storitve same in kjer so odgovornosti jasno razmejene s hierarhijami. Soustvarjanje pa temeljni na deljenem in distribuiranem vodenju, kar otežuje ugotavljanje odgovornosti (Torfing, Sørensen in Røiseland 2019). Od razpršene odgovornosti ločen problem je pojav prelaganja odgovornosti na partnerje. Javne organizacije so podvržene vedno večjim pritiskom za zagotavljanje kakovostnih javnih storitev za vedno večje število uporabnikov. V času varčevanja, ko se sredstva (ne pa tudi pristojnosti) manjšajo, organizacije soustvarjajo, da prekrijejo lastne odgovornosti za izvajanje storitev. V obeh primerih je osrednji problem soustvarjanja oslabitev demokratičnih načel, kot sta preglednost in odgovornost. Z vključevanjem vedno več deležnikov v same procese odločanja o javnih storitvah soustvarjanje tudi pritiska na model predstaviške demokracije in na vlogo demokratično voljenih predstavnikov ljudstva.

Soustvarjanje predvideva vključevanje deležnikov v reševanje problemov, vendar partnerske organizacije niso nujno enakovredno usposobljene za sodelovanje pri soustvarjanju. V kolikor javni sektor ne podpre manj usposobljenih in profesionaliziranih organizacij pri pridobivanju znanj ter kapacitet za soustvarjanje, se med partnerskimi organizacijami ustvarja neenakost sodelovanja. Namesto izenačitve razmerja moči za enakovredno partnerstvo soustvarjanje tako privilegira partnerje, ki so bolj profesionalizirani in imajo več kapacitet. Močnejši partnerji lahko prevladajo nad tistimi, ki imajo manj veščin za so-

delovanje. Slednji so tako lahko marginalizirani, saj pri soustvarjanju zasedajo manj pomembno vlogo. Podobno velja tudi v primeru soustvarjanja z državljanji, kjer imajo formalno izobraženi posamezniki več samozavesti in občutka pomembnosti, da lahko prispevajo, kot posamezniki iz marginaliziranih družbenih skupin.

### Zaključek

Današnja družbo zaznamujejo številni kompleksni in med seboj povezani izzivi. Niti klasični niti tržni model urejanja javnega sektorja nista zadostno učinkovita pri soočanju s sodobnimi izzivi. Oba modela imata težave pri vzpostavljanju sodelovanja med družbenimi subjekti. Klasični model se osredotoča na hierarhično vodenje od zgoraj navzdol, kjer ima javni sektor popolno avtoriteto pri oblikovanju in izvajanju storitev. Tržni model inovacije sicer spodbuja v večji meri kot klasični, vendar z uvajanjem konkurence med različnimi izvajalci storitve ne spodbuja sodelovanja med različnimi deležniki.

Soustvarjanje ponuja nov koncept dela, ki temelji na partnerstvu, sodelovanju in ustvarjanju javne vrednosti. Z današnjega zornega kota se zdi, da soustvarjanje ni institucionalizirana oblika delovanja javnega sektorja, ki bi bila sprejeta kot vsakdanji način dela. Hierarhija in trg še vedno prednjačita pred njim. Obstajajo pa številni primeri, tudi v Sloveniji, kjer se organizacije odločajo za soustvarjanje, kar pomeni, da se ustvarjajo pogoji, ki bi lahko pripomogli k razširitvi soustvarjanja kot nove paradigme javnega sektorja.

### Literatura

- Ansell, C., in J. Torfing., 2021. *Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brandsen, H., in M. Honingh. 2018. »Definitions of Co-Production and Co-Creation.« V *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, uredili T. Brandsen, T. Steen in B. Verschuere, 9–17. London: Routledge.
- Brandsen, T., in V. Pestoff. 2006. »Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services: An Introduction.« *Public Management Review* 8 (4): 493–501.
- Brandsen, T., T. Steen in B. Verschuere. 2018. »The Dark Side of Co-Creation and Co-Production.« V *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, uredili T. Brandsen, T. Steen in B. Verschuere, 284–294. London: Routledge.
- Eppel, E., in R. O'Leary. 2021. *Retrofitting Collaboration into the New Public Management: Evidence from New*

- Zealand; *Elements in Public and Nonprofit Administration*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evropska komisija. 2014. *Evropski kodeks dobre prakse za partnerstvo v okviru evropskih strukturnih skladov*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
- . B. I. »Konferenca o prihodnosti Evrope.« [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe\\_sl](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe_sl).
- Evropska unija. B. I. Evropska državljanska pobuda. [https://europa.eu/citizens-initiative/\\_sl](https://europa.eu/citizens-initiative/_sl).
- Faulkner, N., in S. Kaufman. 2017. »Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value.« *Australian Journal of Public Administration* 77 (1): 69–86.
- Fiedler, K., D. Ložar, M. Primc in K. Babič. 2020. *Participativni proračun: stanje v Sloveniji; poročilo in smernice za razvoj*. Uredila K. Babič. Maribor: Združenje Center alternativne in avtonomne produkcije, socialno podjetje, Društvo Gibanje za dostojno delo in socialno družbo, Društvo Organizacija za participatorno družbo in Zavod za podporo civilnodružbenih iniciativ in multikulturno sodelovanje Pekarna Magdalenske mreže.
- Fledderus, J., T. Brandsen in M. Honingh. 2014. »Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A Theoretical Elaboration.« *Public Management Review* 16 (3): 424–443.
- Fung, A. 2015. »Putting the Public back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future.« *Public Administration Review* 75 (4): 513–522.
- Irvin, R. A., in J. Stansbury. 2004. »Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort?« *Public Administration Review* 64 (1): 55–65.
- Jukić, T., I. Pluchinotta, R. Hržica in S. Vrbek. 2022. »Organizational Maturity for Co-Creation: Towards a Multi-Attribute Decision Support Model for Public Organizations.« *Government Information Quarterly* 39 (1): 101623.
- Meynhardt, T. 2009. »Public Value inside: What Is Public Value Creation?« *International Journal of Public Administration* 32 (3–4): 192–219.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pollitt, C., in G. Bouckaert. 2017. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Røiseland, A. 2022. »Co-Creating Democratic Legitimacy: Potentials and Pitfalls.« *Administration & Society* 54 (8): 1493–1515.
- Torring, J., E. Sørensen in A. Røiseland. 2019. »Transforming the Public Sector into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways forward.« *Administration & Society* 51 (5): 795–825.
- Van Gestel, N., M. Kuiper in W. Hendriks. 2019. »Changed Roles and Strategies of Professionals in the (Co)Production of Public Services.« *Administrative Sciences* 9 (3): 59.
- Voorberg, W. H., V. J. Bekkers in 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.
- Vrbek, S. 2020. »Report on the Digital Innovation Practice Mysuggestion.gov.si (Predlagam.vladi.si).« *V Co-Production and Co-Governance: Strategic Management, Public Value, and Co-Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe*, uredila B. Regal in E. Ferlie, 276–311. <http://cogov.eu/wp-content/uploads/2020/10/D2-3.pdf>.
- Williams, B. N., S. C. Kang in J. Johnson. 2016. »(Co-)Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public Value Failures in Co-Production Processes.« *Public Management Review* 18 (5): 692–717.