


NIELS THYGE THYGESEN & STEFFEN LÖFVALL

# GAVE OKO NOMI



Ny vej til bedre velfærd

GYLDENDAL PUBLIC

# INDHOLD

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Indledning</b>                          | <b>13</b> |
| <b>Del I: Public Woman</b>                 | <b>23</b> |
| KAPITEL 1: VELFÆRD SOM GAVEØKONOMI         | 25        |
| Velfærd                                    | 25        |
| Den sociale kontrakt og gaveøkonomien      | 27        |
| Det individuelle og det fælles             | 29        |
| Den sociale kontrakts hellighed            | 30        |
| Gaveøkonomiens værdi                       | 31        |
| Fællesskabelse                             | 32        |
| Fællesskab                                 | 33        |
| Gaveøkonomiens dobbelte bundlinje          | 34        |
| Gaven i praksis                            | 35        |
| Begyndelsen på en ny velfærdsøkonomi       | 36        |
| <br>                                       |           |
| KAPITEL 2: PUBLIC WOMAN VS. ECONOMIC MAN   | 37        |
| Den sociale kontrakt                       | 37        |
| Konkurrencekontrakterne                    | 43        |
| Forandringen, hvor alt forbliver det samme | 46        |
| <br>                                       |           |
| <b>Del II: Economic Man</b>                | <b>49</b> |
| KAPITEL 3: ECONOMIC MANS PENGE             | 51        |
| Penge som superform                        | 52        |
| Superformen                                | 53        |
| Superformens supertjenere                  | 55        |

|  |     |
|--|-----|
| Penge er betroede symboler                   | 55  |
| Pengefærd frem for velfærd                   | 60  |
| <br>   |     |
| KAPITEL 4: ECONOMIC MANS PENGE ADSKILLER     | 61  |
| Supermarkedet                                | 61  |
| Sagen og tiden                               | 64  |
| Ensliggørelse                                | 66  |
| Isolering                                    | 67  |
| Et rum af økonomiske transaktioner           | 69  |
| <br>   |     |
| KAPITEL 5: ADSKILLELSE I ORGANISATIONEN      | 71  |
| Kinesiske æsker                              | 72  |
| En tur ind i de kinesiske æsker              | 74  |
| De økonomiske masker                         | 78  |
| Fremtider adskilles                          | 79  |
| Brugerne adskilles                           | 81  |
| Brugeren adskilles                           | 84  |
| Din tur                                      | 86  |
| <br>   |     |
| KAPITEL 6: ADSKILLELSE MELLEM ORGANISATIONER | 89  |
| Ligusterhækken                               | 89  |
| Økonomisk darwinisme                         | 91  |
| Branding adskiller                           | 93  |
| Den danske Camino bygger på gaverelationer   | 95  |
| Din tur                                      | 97  |
| <br>   |     |
| KAPITEL 7: ADSKILLELSE MELLEM OS OG NATUREN  | 99  |
| Naturen som en ressource                     | 99  |
| Lineær økonomi                               | 100 |
| Lineære organiseringer i det offentlige      | 102 |
| Det industrielle paradigme                   | 105 |
| Din tur                                      | 106 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Del III: Gaven</b>   | <b>109</b> |
| KAPITEL 8: GAVEN – DET ØKONOMISKE ALTERNATIV                      | 111        |
| Gaven som økonomisk superform                                     | 112        |
| Superformen   | 112        |
| Gaven virker, når vi betror os til hinanden                       | 115        |
| Fællesskabelse  | 115        |
| Fællesskab  | 122        |
| Din tur   | 124        |
| <br>  |            |
| KAPITEL 9: FIRE GAVEØKONOMISKE VEJE TIL DEN<br>DOBBELTE BUNDLINJE | 127        |
| Udvekslingsøkonomi  | 127        |
| Deleøkonomi   | 131        |
| Cirkulær økonomi  | 134        |
| Bytteøkonomi  | 137        |
| Det gaveøkonomiske paradigme                                      | 140        |
| Din tur   | 142        |
| <br>  |            |
| KAPITEL 10: DIGITAL GAVEØKONOMI                                   | 145        |
| Metcalfes lov og fællesskabets multipliceringseffekt              | 145        |
| Fællesskab på distancen   | 150        |
| To retninger  | 153        |
| Din tur   | 160        |
| <br>  |            |
| KAPITEL 11: SKYGGEØKONOMIER                                       | 161        |
| Sort arbejde med traileren  | 162        |
| Korruption i klubben  | 164        |
| Kriminel virksomhed i rockerborgen                                | 166        |
| Social kontrol i menigheden                                       | 169        |
| Emotionel dominans på Hotel Erotika                               | 171        |
| Relationsmagt i flere afskygninger                                | 173        |
| Din tur   | 174        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Del IV: Maskinrummet</b>                          | <b>177</b> |
| KAPITEL 12: HVAD ER EN GAVEØKONOMISK PLATFORM?       | 179        |
| Villaveje og haveskure som platforme                 | 179        |
| En definition på gaveøkonomiske platforme            | 181        |
| Den gaveøkonomiske løgmodel                          | 183        |
| Din tur  | 193        |
| <br>   |            |
| KAPITEL 13: ORGANISERING AF GAVEØKONOMISKE PLATFORME | 195        |
| Det systematiske kubeprojekt                         | 197        |
| Det vilde tornadoprojekt                             | 201        |
| Det lokale hareprojekt                               | 205        |
| Det eksterne netværksprojekt                         | 208        |
| Pas på gaveøkonomiske fælder                         | 212        |
| Behov for offentlige platformspolitikker?            | 213        |
| Din tur  | 214        |
| <br>   |            |
| KAPITEL 14: REDSKABER TIL PLATFORMSUDVIKLING         | 217        |
| En femfasemodel                                      | 217        |
| Afklaringsfasen                                      | 219        |
| Forberedelsesfasen                                   | 224        |
| Etableringsfasen                                     | 234        |
| Videreudviklingsfasen                                | 245        |
| Læringsfasen   | 252        |
| Fra tanke til handling                               | 259        |
| <br>   |            |
| KAPITEL 15: DIN TUR!                                 | 261        |
| Den afgørende situation                              | 261        |
| Fremtidens velfærdssamfund er gaveøkonomisk          | 265        |
| Det er din tur nu                                    | 269        |
| <br>   |            |
| <b>Bibliografi</b>                                   | <b>271</b> |
| <b>Noter</b>   | <b>275</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Appendiks</b>   | <b>287</b> |
| Appendiks 1: Platformens delkomponenter                          | 288        |
| Appendiks 2: Evaluering af organisationens udviklingspraksis     | 289        |
| Appendiks 3: Tanketesten   | 292        |
| Appendiks 4: Pitchen   | 294        |
| Appendiks 5: Planlægning af platformsprojektet                   | 295        |
| Appendiks 6: Overblik over udviklingsstatus og -ønsker           | 298        |
| Appendiks 7: Overblik over kompetenceudviklingsbehov og -metoder | 300        |
| Appendiks 8: KildeIndtastningsProjektets udviklingshistorie      | 301        |
| Appendiks 9: Evaluerings- og slutdokument                        | 302        |
| Appendiks 10: Strategiveje for platformen                        | 305        |



## INDLEDNING

Jeg sidder hele tiden og regner på, hvor meget velfærd jeg har råd til. Men det bliver stort set ikke til noget. Findes der virkelig ikke en anden vej til velfærd?

*Kirsten, leder af et plejehjem*

Denne bog tilbyder et svar. Jo, der findes en ny vej til bedre velfærd. Den hedder gaveøkonomi, og den består i:

At du giver, og dermed får du selv adgang til det, som andre giver.

Men lad os slå fast en gang for alle: Gaveøkonomi handler ikke om at give hinanden gaver ved festlige lejligheder. Gaveøkonomi er en økonomi, der anerkender, at *relationer* er noget værd, især dem, hvor du giver og dermed selv får adgang til det, som andre giver.

Gaveøkonomien uddyber vi senere, og vi kommer især ind på dens konkrete velfærdsværdi: fællesskab og fællesskabelse. Men indtil videre vil vi nøjes med at sige, at gaveøkonomien betoner gensidighed – en gave den ene vej forpligter til en gave den anden vej. Og den betoner adgang, hvilket vil sige, at det, du bidrager med, betyder, at du har adgang til det, som andre bidrager med. Altså gensidighed og adgang.

Vi bringer her tre eksempler, som giver dig et førstehåndsindtryk af gaveøkonomien og af, hvordan den udgør en ny vej til bedre velfærd.



Ejerforeningen Vorupør Klit har i samarbejde med Nationalpark Thy arrangeret, at borgerne gratis må fælde grantræer i form af bjergfyr i nationalparken.<sup>1</sup> Der er to parter, eller gavegivere, der får gavn af projektet. Den ene part fælder et uønsket grantræ og kan tage det gratis med hjem som juletræ eller til pynt i juledekorationen eller til vinterdække af haven. Den anden part, Naturstyrelsen, sparer udgifter og medarbejderressourcer forbundet med træfældning. Gavegivningen er komplet: Hver part får adgang til det, som andre giver, ved selv at give. Og velfærdsværdien i denne gensidighed består i, at hver part vinder værdi, når de får adgang til hinandens ressourcer. Som borgeren Pia Palm Nielsen fortæller: “Jeg synes da, det er alletiders, for man kan jo slå to fluer med et smæk, og det er jo økonomisk på alle måder, at man kan gå herud og fælde sit juletræ.”<sup>2</sup> Det har hun fuldstændig ret i. Det ér økonomisk. Gaveøkonomisk! Og gavens værdi overstiger endda den pengeøkonomiske. Hvis hver familie selv skulle ud at købe et juletræ og noget gran, ville det samlet set blive til en udgift. Hvis Nationalparken skulle bruge medarbejderressourcer på træfældning og fragt samt udgifter til materiel, såfremt dette arbejde skulle finansieres af eget driftsbudget, ville det blive en betragtelig sum penge. Med “Fæld dit eget Nationalpark-juletræ” er der sparet velfærdspenge i det offentlige og skabt gratis glæde hos flere familier.

På plejecentret Vonsildhave i Kolding Kommune høster de også velfærdsværdien af gaveøkonomiens gensidighed ved at skabe “adgang” for de involverede parter. Faktisk er opfattelsen af plejecentret, at det ikke er et plejehjem. Det er et moderne forsamlingshus for hele lokalsamfundet, inklusive beboerne på centret. I en stor del af stueetagen er der aktivitetslokaler, hvor forskellige foreninger kommer og holder møder, laver gymnastik, spiller kort og meget andet. Det er gratis for foreningerne at låne lokalerne (gave), men det er en betingelse, at de aktiviteter, der foregår, skal “bidrage til centrets liv”, fx ved at inddrage beboerne i aktiviteterne (gengave).<sup>3</sup> På den måde får den ene part adgang til det, som

den anden part gerne giver, og begge parter gør det med glæde, fordi det har større værdi for dem, end hvis de lod være. Hver part bliver med andre ord "rig ved at gi". Det er gavegivning udfoldet i praksis. Hvis den samme værdi skulle skabes pengeøkonomisk, ville regnestykket ikke gå op: Vonsildhave ville på den ene side ikke have råd til de ekstraansættelser, der skulle til for at opnå samme mængde nærvær og gode aktiviteter. Og foreningerne vil efter al sandsynlighed ikke have råd til at leje hver sit lokale for egne penge. Havde man kun interesseret sig for hver sit budget frem for at interessere sig for hinanden, var hver part forblevet fattig på velfærd.<sup>4</sup>

Thy Nationalpark og Vonsildhave udgør små og mellemstore gaveøkonomier. Et større projekt var, da Samsø Energiakademi blev stiftet i 2007. Akademiet har nu i flere år fungeret som netværkscenter og kalder sig derfor også for et projekthus og et forsamlingshus. Energiakademiets arbejde med at involvere borgere, internationale forskere og udenlandske universiteter, Samsø Kommune samt lokale og internationale virksomheder har betydet, at Samsø er blevet verdensberømt, fordi øen har opnået det, ingen anden ø i verden har: Den blev den første CO<sub>2</sub>-neutrale ø og senere 100 pct. selvforsynende med vedvarende energi.

Som Energiakademiet selv siger på deres hjemmeside, så var hardwaren masterplanen, som bl.a. udgjorde energiregnestykket.<sup>5</sup> Men softwaren var Energiakademiets procesarbejde, dvs. især involveringen af borgere og andre lokale interessenter i den lokale forankring og opbygning af bl.a. vindmøller samt det lokale fjernvarmeanlæg, som endda meldte sig som investorer i form af lokalt ejerskab deraf.<sup>6</sup>

Men Samsø stoppede ikke der. De vil være fossilfri i 2030. Et af de planlagte initiativer er at opføre et nyt biogasanlæg, der skal omdanne organisk affald, fx halm fra markerne og husholdningsaffald, til grøn energi i form af biogas. Energien skal fodre færgen, Prinsesse Isabella, som forbinder øen med hovedlandet. Færgen kunne i princippet blive fodret af grøn energi mange andre steder

fra. Men det er afgørende for øen, at energien stammer fra forarbejdningen af øens eget organiske affald. Dermed fastholder og udvikler man lokalsamfundet og effekterne fra den cirkulære økonomi. I den forstand er færgen ikke kun en måde at fragte passagerer mellem Sælvig på Samsø og Hou ved Odder på, men et symbol på øens grønne (forretnings)revolution. En sideeffekt består i, at det organiske materiale, som anlægget ikke kan forarbejde, returneres til markerne. Og disse returprodukter bliver der brug for i takt med, at bønderne er i færd med at konvertere til bæredygtig produktion af afgrøder og fritgående høns, får, grise og køer.

Det cirkulære i økonomien foregår på to niveauer, som hver især er drevet af gavens princip. Den lille cirkel består i, at organisk affald tilføres biogasanlægget (gave), og restaffaldet tilbageføres og gøder markerne (gengave). Denne cirkel producerer grøn energi og sparer penge for landmændene. Den store cirkel består i, at det, naturen giver (gave), føres tilbage til naturen, nemlig som rene ressourcer (gengave). Det giver god samvittighed og god resourceøkonomi. Selvom der er to cirkler, er der i begge tilfælde tale om, at produktionen omlægges fra lineær økonomi til cirkulær økonomi, hvilket også indbefatter en mental omlægning fra kun at se fordele i adskillelse (os over for naturen) til også at se fordele i relationer (os og naturen).

Biogasanlægget er ikke et initiativ, der udelukkende er besluttet af kommunen og implementeret af teknisk forvaltning. I centrum for mobiliseringen stod Energiakademiet som et netværkscenter, hvor de fleste medvirkende parter ved, at de hver især bliver rigere ved at give. Finansiering sker igennem fonde, og her er der selvfølgelig penge involveret. Men den primære økonomi er gaveøkonomien. Den viden, som bliver genereret og systematiseret af forskere, der mødes, leveres fx ind i akademiet som en ressource for øens borgere, erhvervsliv og kommunen (gave). Til gengæld betyder disse gaver, at forskere så rigeligt får adgang til en bragende udvikling på det grønne område og dermed vigtige data (gengave). Og ingen siger nej til at levere data i alle former.

På Samsø er der også skabt ekstra mod til grøn omlægning ved at involvere lokale bønder, der gennem nye investeringer øger den samlede mængde af råstof til biogasanlægget og til gengæld modtager restaffald og gødning. Og grønt nybyggeri og vedligehold bliver så vidt muligt udført af lokale entreprenører og håndværkere, som godt kan se fordelene ved at yde en ekstra god service og investere i videreuddannelse, fordi de gør sig attraktive i forhold til at løse flere opgaver. Alt sammen med Energiakademiet som primus motor. Det er, for at sige det populært, velfærdsværdi, så det basker. Og den er skabt ud af netværksrelationer baseret på gaver, hvis værdi overstiger den, der kunne have været opnået ved at udlicitere hele indsatsen eller gennem kommunens egne driftsbudgetter, kompetencer og organiseringskraft.

### **Hvorfor gaveøkonomi?**

Den nysgerrighed, som Kirsten i det indledende citat giver udtryk for, deles af mange forskere. Findes der andre økonomier end pengeøkonomien? Og hvilke nye veje til velfærd udgør de?

Flere af de topforskere, der beskæftiger sig med socioøkonomier, peger på, at relationer er noget værd.<sup>7</sup> Fælles for dem er, at de anerkender den værdi, der er forbundet med gensidigheden i netværk, og hvordan man får adgang til de ressourcer, som andre i netværket har, når man selv bidrager. Nogle kalder denne gavekonto for en goodwill-konto og valutaen for renommé eller omdømme. Har du et godt renommé eller omdømme som en, der bidrager, så har du let adgang til andres ressourcer og bidrag. Du bliver i realiteten rig ved at gi'. Og det er der god "økonomi" i.

De to verdensberømte forskere Robert Putnam og Francis Fukuyama har viet store dele af deres forskning til undersøgelser af andre kapitalformer end den pengeøkonomiske. Heri begræder Robert Putnam den amerikanske udvikling, som mest er drevet af penge, men til stadighed bliver fattigere på sociale relationer. Og Francis Fukuyama peger på, at kun ca. 40 pct. af et lands økonomiske vækst kan forklares pengeøkonomisk. De resterende 60 pct.

afhænger af styrken af landets sociale relationer, især dem, der bygger på tillid.<sup>8</sup>

Det er med andre ord initiativer som Thy Nationalpark, Vonsildhave og Samsø Energiakademi, der medvirker til at gøre den helt store forskel. I alle initiativerne indgår der selvfølgelig penge, men de er primært drevet af sociale relationer i form af gave og gengave, hvis værdi ikke blot skaber livgivende fællesskaber omkring et fælles bedste, men målt på bundlinjen også ligger tæt på de 60 pct., som Francis Fukuyama peger på, hvis ikke højere.

Gaveøkonomi har altså et enormt potentiale. Og tager vi dette potentiale i betragtning, så udgør den vores nye vej til bedre velfærd. Og måske i sådan en grad, at vores velfærdssamfund står og falder med, at vi lykkes med at bane vejen.

For kampen for god velfærd kan ikke vindes gennem pengeøkonomiens mantra om “mere for mindre”, “bedst og billigst” og “big is beautiful”. De efterhånden berømte og berygtede 2 pct. besparelser, som har ramt undervisning, uddannelse og kulturområdet, er et af de fremmeste eksempler på disse mantraer.<sup>9</sup> Stordriftsfordelene forbundet med sammenlægninger er et andet. Mantraerne har tjent os gennem en årrække. Men at tro, at vi kan fortsætte på den måde, er en illusion, for der kan ikke vrides meget mere ud af pengene. Og der kan ikke vrides meget mere ud af de offentligt ansatte.

Læg dertil, at vi næsten udelukkende udvikler, vedligeholder og effektiviserer vores velfærd gennem en pengeøkonomi. Det betyder, at vi deler velfærden op i enkelte ydelser for dernæst at sætte beløb på hver ydelse i form af omkostninger. Men denne form for velfærdsproduktion, der grundlæggende set stammer fra et industrielt paradigme – dvs. fabrikken – saver de menneskelige relationer, som giver værdi, over. Den får os til at tænke i isolerede budgetposter frem for værdigivende forbindelser; den får os til at tænke i “min arbejdsfunktion” og “min virksomhed” og ikke i, hvad vi sammen kan udrette. Den tankegang, hverken Thy Nationalpark, Vonsildhave eller Samsø ville nå langt med.

De færreste sætter, som Kirsten, spørgsmålstegn ved, om pengeøkonomien er den eneste økonomi, der findes. Og ingen diskuterer, om den pengeøkonomi, der dominerer 90 pct., også er den 100 pct. rigtige måde at producere velfærd på. Og så længe vi ikke tager disse diskussioner, er det kun marginalt, hvor langt vi kan flytte velfærden.

Den store kamp skal vindes ved at tænke anderledes om økonomi. At økonomi kan være gaveøkonomi. Og den vindes især der, hvor gaveøkonomi kan og bør tage over, der, hvor pengeøkonomien må give op. Det har Thy, Vonsild og Samsø indtil videre vist. Der findes en ny vej til bedre velfærd.

## **Bogens opbygning**

Bogen fortæller om gaveøkonomiens principper og dens muligheder for at skabe velfærd. Og den anskueliggør gaveøkonomiens enorme potentiale sammenlignet med pengeøkonomiens. Men at opbygge gaveøkonomier i egen organisation er ikke lige til. Det skyldes ikke, at gaveøkonomi er besværlig eller avanceret. Det skyldes derimod, at gode offentligt ansatte ledere enten er blevet vant til eller tvunget til at skabe velfærd udelukkende gennem en pengeøkonomi. Vi kommer derfor i bogens sidste del ind på, hvordan du kan opbygge gaveøkonomiske platforme i egen organisation – uanset om du er politiker, top-, mellem- eller institutionsleder. Med andre ord, hvordan du kan skabe nye veje til bedre velfærd.

Bogen er struktureret i fire dele:

Første del kalder vi *Public Woman*. Her introducerer vi Kirsten som Public Woman. Når vi giver første del dette navn, er det, fordi vi i den offentlige sektor mangler en betegnelse for det menneske, der praktiserer gaveøkonomi, og som udgør en kontrast til pengeøkonomiens Economic Man. Pointen er, at der findes et stærkt alternativ til pengeøkonomien, og at vi har brug for nye personbetegnelser til at praktisere det gaveøkonomiske alternativ. En sådan person er Public Woman.

Anden del kalder vi *Economic Man*. I denne del forholder vi os kritisk til den pengeøkonomi, der altdominerer vores måde at producere og udvikle velfærd på. Her introducerer vi Morten som *Economic Man*. Han er Kirstens souschef og økonomisk ansvarlig. Pointen er, at den meget lovpriste pengeøkonomi, som Morten har ansvaret for, til tider kan forringe vores velfærd. Og det bliver vi som offentligt ansatte ledere nødt til at forholde os til. Det er ikke altid, at vi skal lovprise pengeøkonomien.

Tredje del kalder vi *Gaven*. I denne del genopliver vi gavens kerneprincipper og viser, hvordan den rent faktisk er en økonomi. Men særligt understreger vi dens nuværende værdi og fremtidige (digitale) potentiale. Med gaveøkonomien har *Public Woman* i skikkelse af Kirsten aldrig haft bedre muligheder for at skabe nye veje til bedre velfærd.

Fjerde del kalder vi *Maskinrummet*. I denne del får du et indblik i forskellige typer af gaveøkonomier, og hvordan du selv kan opbygge dem på platforme. Pointen er, at det ikke behøver at være svært, og at de kan opbygges på alle niveauer i din organisation.

Hvis vi skal danne os et billede af det samlede bidrag og dermed bogens samlede pointe, så består den i:

At vi skal forholde os kritisk til den pengeøkonomiske dominans og give gaveøkonomien forrang frem for pengeøkonomien langt flere steder i vores egen organisation.

At forholde sig kritisk og at give gaveøkonomien forrang er en proces, som kan ledes af dig – sammen med andre gode ledere og medarbejdere. Og der er god grund til at gå i gang. Hvis vi udelukkende lader pengeøkonomien bestemme, hvordan vi kan lede og organisere vores velfærd, går vi glip af det enorme potentiale, der er forbundet med gaveøkonomien.

Vi tror som regel, at pengeøkonomien er den eneste økonomi, hvormed vi kan skabe fremtidens velfærd. Men hvis vi holder krampagtigt fast i en pengeøkonomi fremfor at tænke i et grundlæggende alternativ, vil velfærden svinde ind. Alternativet hedder gaveøkonomi og udgør en ny vej til bedre velfærd. Med gaveøkonomi følger en dobbelt bundlinje: Den første er fællesskabelse, som handler om, at den velfærd, der skabes, er målbart højere end den, der produceres gennem pengeøkonomi. Den anden bundlinje er fællesskab. Mennesker har brug for sociale relationer, og gaveøkonomi har potentialet til at binde mennesker sammen i forpligtende fællesskaber.

Hvis vi udelukkende lader pengeøkonomien bestemme, hvordan vi kan lede og organisere velfærden, går vi glip af det enorme potentiale, der er forbundet med gaveøkonomi.

Velfærdssamfundet er komplekst, men med idéen om gaveøkonomi giver Thygesen og Löfvall et solidt funderet indblik i, hvordan vi sammen kan finde en ny vej til bedre velfærd. Bogen vil være relevant for alle med interesse for velfærdssamfundets fremtid.

*Carsten Greve, professor i offentlig ledelse og styring, Copenhagen Business School*

Med denne bog mener jeg ikke, at det enorme potentiale i gaveøkonomi længere kan ignoreres i offentlig ledelse. Med de indlagte øvelser "din tur" og de fire gaveøkonomiske versioner bliver vejen dertil konkret og lige til at trække ind i diskussionerne om de kommunale budgetter. Jeg er beriget og så klar til mere gaveøkonomi i min organisation. Bogens redskaber vil helt sikkert blive anvendt i min ledergruppe.

*Ida Byrge Sørensen, centerchef for Sundhed og Omsorg*

Gaveøkonomi er intenst motiverende og udfordrer kontant og konkret pengeøkonomiens blindgyder i udvikling af velfærd. Bogen understreger forståeligt og brugbart, hvordan værdien i relationer skabes i gaveøkonomiens forskellige udgaver og rummer glimrende inspiration for arbejdet med velfærd i en nutidig kontekst.

*Niels Højberg, stadsdirektør, Aarhus Kommune*

Det er en dejlig klar bog. Man bliver klog af den og får lyst til at være med i den forelæsning, der handler om mig og mit samfund! Jeg er stolt over, at Samsø er et eksempel!

*Søren Hermansen, direktør på Samsø Energiakademi*

