

December 2021

En yta för samskapande i Helsingborg



En underlagsstudie för att bygga insikter
och kunskap inom ramen för Projekt
Rekrytera

Projekt Rekrytera finansieras med stöd från Europeiska Socialfonden





December 2021

En yta för samskapande i Helsingborg

En underlagsstudie för att bygga insikter och kunskap inom ramen för Projekt Rekrytera

Mikaela Almerud och Catharina Palm



Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och frågeställningar	2
1.3	Genomförande	3
2	Resultat	4
2.1	Vad innebär en samskapande yta?	4
2.1.1	Hur kan samskapande definieras?	4
2.1.2	Vad skiljer samskapande från att samarbeta eller samverka?	4
2.1.3	Samskapandeprocessen	5
2.1.4	Vilka mervärden kan deltagande i en samskapande yta bidra till för de deltagande aktörerna?	7
2.1.5	Vilka redan etablerade plattformar kan tjäna som inspiration för fortsatt utveckling?	8
2.2	Förutsättningar	9
2.2.1	Vilka är utmaningarna?	9
2.2.2	Vilka förutsättningar krävs för att en samskapande yta ska bli ändamålsenlig?	10
2.3	Organisation	12
2.3.1	Hur kan utvecklingen av en samskapande yta organiseras?	12
2.3.2	Hur kan ansvarsfördelningen för en samskapande yta se ut?	13
2.3.3	Finansieringsmodeller för och drift av en samskapande yta	14
2.3.4	Lagrummet och dess möjligheter	15
3	Slutsatser och reflektioner	17
	Intervjurespondenter	20
	Deltagare Workshops	20



Tabeller

Tabell 1	Analysram	2
----------	-----------	---

Figurer

Figur 1	Relationen mellan samskapande, samarbete och samverkan	5
Figur 2	Samskapandeprocessen	6



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under 2016 beviljades Projekt Rekrytera medel inom ramen för Europeiska Socialfondens utlysning "Hållbar stadsutveckling och inkludering i Sydsverige". Projektet syftar till att hitta effektiva vägar ut på arbetsmarknaden för boende i Nordöstra staden i Helsingborg dels genom att hjälpa människor att leda sin egen process mot arbete, dels vara ett stöd för arbetsgivare att kunna rekrytera rätt personal. Helsingborgs stad genom Arbetsmarknadsförvaltningen är projektägare för Projekt Rekrytera. Det kommunala bostadsbolaget Helsingborgshem är en samverkanspartner i projektet.

I mars 2020 gick Projekt Rekrytera in i en förlängningsfas med fokus på samarbetet med arbetsgivare. Under förlängningsfasen ska projektet utveckla arbetssätt och fördjupa kunskapen kring förutsättningarna för arbetssökande att etablera sig på arbetsmarknaden sett ur ett arbetsgivarperspektiv. Ett övergripande mål är ökad samverkan mellan näringsliv och offentlig verksamhet i syfte att hitta nya metoder för att öka sysselsättningsgraden och möta arbetsgivarnas behov. Projekt Rekrytera ska arbeta för att bygga relationer och utveckla gemensamma lösningar tillsammans med arbetsgivare och andra aktörer.

Inom ramen för arbetet med att öka samverkan har Projekt Rekrytera som målsättning att utveckla en metod för samskapande mellan näringsliv, invånare och offentlig sektor. Utifrån målsättningen vill Helsingborgs stad och Helsingborgshem utveckla plattformar där arbetsmarknadens parter tillsammans kan utforska nya möjligheter för att adressera arbetsmarknadens utmaningar och möjligheter. Dessa plattformar behöver vara bärkraftiga på så sätt att de kan fortsätta utvecklas över tid och karaktäriseras av en förmåga att fånga upp nya utmaningar och möjligheter för hur problem på arbetsmarknaden kan lösas. Ambitionen är att genom involvering och delaktighet främja långsiktiga effekter som går bortom individuella resultat mot en större systempåverkan och en mer inkluderande arbetsmarknad som tar vara på hela samhällets kompetens.

Projekt Rekrytera har närmat sig uppdraget att utforma en samskapande yta genom att under 2020 föra dialog internt och externt, för att sedan under 2021 genomföra tester i hur ett samskapande över sektorsgränser kan gå till. Efter möten med strateger samt en omvärldsbevakning i form av kontakt med andra kommuner valde projektet att fokusera på två spår:

1. att lyfta och inspirera till entreprenörskap i utvecklingsområden, samt
2. att bjuda in redan etablerade företagskontakter, branschorganisationer och invånare till samtal för att låta dem definiera behovet



1.2 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med studien är att bygga insikter och kunskap kring hur en samskapande yta kan utformas för att bidra till en innovativ välfärds- och stadsutveckling i Helsingborg och skapa bästa möjliga värde för de aktörer som deltar. Som ett stöd i detta har studien kartlagt och utrett hur en sådan samskapande yta, utifrån tillgänglig kunskap och erfarenhet, kan etableras och utvecklas för att den ska bli ändamålsenlig.

Studien har tagit sin utgångspunkt i de frågeställningar som definieras i nedanstående analysram:

Tabell 1 Analysram

Kriterium	Övergripande frågeställning	Delfråga	Huvudsaklig metod och källa
Definition	Vad innebär en samskapande yta?	Hur kan samskapande definieras?	Dokumentstudier
		Vad skiljer samskapande från att samarbeta eller samverka?	Intervjuer med representanter från projekt- och styrgrupp, Helsingborgs stad, Helsingborgshem samt från näringslivet
		Vilka redan etablerade plattformar kan tjäna som inspiration för fortsatt utveckling?	Intervjuer med representanter från andra identifierade plattformar
		Vilka mervärden kan deltagande i en samskapande yta skapa för de deltagande aktörerna?	Fokusgrupper med representanter från näringsliv, offentlig sektor och invånare
Förutsättningar	Vilka förutsättningar krävs av en samskapande yta för att generera bästa värde till de ingående aktörerna?	Vilka förväntningar finns på en samskapande yta bland de ingående aktörerna?	Dokumentstudier
		Vilka lärdomar finns från de initiativ och test som idag görs, av Rekrytera, Helsingborgs stad, Helsingborgshem tillsammans med näringslivet och invånare som kan bidra till att vidare utveckla en samskapande yta?	Intervjuer med representanter från projekt- och styrgrupp, Helsingborgs stad, Helsingborgshem och från näringslivet.
		Vilka förutsättningar krävs för att en samskapande yta ska bli ändamålsenlig?	Fokusgrupper med representanter från näringsliv, offentlig sektor och invånare
Organisation	Hur kan utvecklingen av en samskapande yta organiseras?	Hur kan redan etablerade plattformar vidareutvecklas och bindas samman för att bidra till den samskapande ytan?	Dokumentstudier
		Hur kan ansvarsfördelningen för en samskapande yta se ut?	Intervjuer med representanter från projekt- och styrgrupp, Helsingborgs stad, Helsingborgshem och från näringslivet



		Vilken eller vilka finansieringsmodeller är möjliga för en samskapande yta?	Fokusgrupper med representanter från näringsliv, offentlig sektor och invånare
--	--	---	--

1.3 Genomförande

Datainsamlingen är kvalitativ och utgörs av dokumentstudier, intervjuer samt fokusgrupper och workshops som sedan analyserats och sammanställts i föreliggande rapport:

Dokumentstudier. I dokumentationen har ingått till exempel projektdokumentation, rapporter och vetenskapliga artiklar. Dessa har också bestått i dokumenterade erfarenheter från etablerade plattformar för gemensam användning och de initiativ och test som görs idag av Helsingborgs stad och Helsingborgshem tillsammans med näringslivet liksom studier om samskapande metoder, som finns på området.

Intervjuer. Vi har genomfört 16 intervjuer med 17 representanter från näringsliv, offentlig sektor och civilsamhällsaktörer samt från Rekryteras projektgrupp. Dessa har syftat till att skapa förståelse för kontexten och olika aspekter på den samskapande ytan, de behov den ska möta, och de har också bidragit till att specificera frågeställningar till fokusgrupperna.

Fokusgrupper. Två fokusgrupper har genomförts med invånare i Helsingborg. Dessa har syftat till att svara mot behovet av lärande i uppdraget och för vilket involvering och interaktion med de huvudsakliga målgrupperna för den samskapande ytan är nödvändigt. Fokusgrupperna har varit utformade som en gruppintervju där vi har kunnat fördjupa oss i vad som är viktigt för respektive målgrupp och få en djupare förståelse för olika behov, attityder och förväntningar. Fokusgrupperna omfattade sex respektive sju personer och genomfördes fysiskt på plats i Helsingborg.

Workshop. En workshop har genomförts med en handfull personer med representanter från Helsingborgs stad och Helsingborgshem. Denna var upplagd så att vi under första halvan av tiden diskuterade frågeställningarna för studien, och den andra halvan presenterade, tolkade och diskuterade tidiga resultat.

Idégenereringsgrupp. Helsingborgs stad har bistått med en idégenereringsgrupp som delat med sig av tidigare arbete på området som framför allt gjorts inom ramen för projekt Rekrytera. Gruppen har bestått av Martin Olsson, Ann Abrahamsson och Valmir Jusufi från Arbetsmarknadsförvaltningen, Eva-Lotta Bergström – Stadsledningsförvaltningen, Dragana Curovic från Helsingborgshem och Cherin El-Hasan från Arbetsförmedlingen.



2 Resultat

2.1 Vad innebär en samskapande yta?

2.1.1 Hur kan samskapande definieras?

Begreppet samskapande kommer från engelskans *co-creation* och innebär enkelt uttryckt att två eller fler parter skapar något nytt av värde tillsammans.¹ Samskapande kan ske när som helst i en utvecklingsprocess, från idéstadiet till färdig produkt. Det handlar om att utforska och definiera problem som ska lösas, att generera idéer, att ta fram prototyper och att testa dem.² Alla samskapande processer är unika och beroende av såväl sammanhang som vilka aktörer som deltar. Beroende på sammanhang kan man tänka sig en mängd olika former av samskapande. Det kan vara olika aktörer som är involverade, så som företag, offentliga organisationer, invånare och civilsamhällsaktörer. Samskapande kan också ske på många olika sätt, till exempel digitalt eller fysiskt, vid ett tillfälle eller flera.

2.1.2 Vad skiljer samskapande från att samarbeta eller samverka?

Samskapande som begrepp är nära besläktat med samarbete och samverkan. Samarbete kan definieras som att två eller flera aktörer gemensamt bedriver arbete som gäller en avgränsad uppgift. Samverkan kan beskrivas som en form av systematiserat samarbete över tid där deltagande aktörers ansvarsområden är fördefinierade och tydligt åtskilda. Samskapande kan också ses som en form av samarbete men särskiljer sig på så sätt att det är en kreativ process i syfte att främja innovation och ta fram nya lösningar. En intervjuperson uttrycker att:

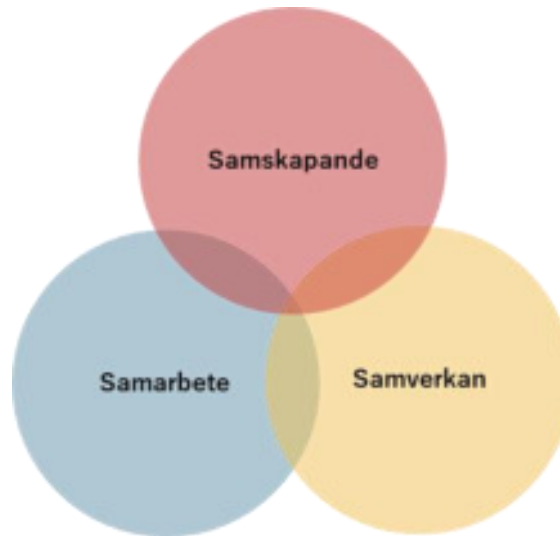
Samskapande handlar om att utveckla något nytt tillsammans. Samarbeta eller samverka gör man när det redan finns en färdig produkt eller tjänst.

En samskapande process kan, beroende på syfte och sammanhang, leda till att en struktur för samverkan etableras. Samskapande kan också ske inom ramen för en etablerad samverkanstruktur. De flytande gränserna mellan samskapande, samarbete och samverkan, som visualiseras i Figur 1, blir också tydliga i intervjuerna där begreppen samverkan och samarbete är återkommande under intervjupersonernas redogörelse för vad en samskapande yta är och bör vara.

¹ Jotte I.J.C. De Koning, Marcel R.M. Crul & Renee Wever, *Models of co-creation* (2016)

² Forskarhubben, *Samskapandeguiden*, (2021), <https://www.forskarhubben.se/samskapandeguiden/>

Figur 1 Relationen mellan samskapande, samarbete och samverkan



Källa: Faugert & Co Utvärderings tolkning av dokumentstudier och intervjumaterial

2.1.3 Samskapandeprocessen

Forskarhubben har tagit fram en guide för hur man kan genomföra en samskapandeprocess.³ Guiden introducerar ett antal steg och perspektiv som aktörer som arbetar utmanings- och lösningsorienterat kan applicera för att samskapa lösningar mer medvetet och systematiskt utifrån de behov och insikter som identifieras under processen. En liknande process har utformats i Sveriges kommuner och regioners (SKR) Innovationsguide, som är ett metodstöd för att utveckla innovativa lösningar i offentlig sektor.⁴

1. Inledningsvis är det viktigt att ringa in utmaningsområdet, vilka som berörs av utmaningen som har identifierats liksom av själva samskapandeprocessen, samt vad som förväntas av alla inblandade parter. Inringningen behöver vara öppen för olika möjligheter och inte redan i detta skede peka mot en lösning. Det är också viktigt att precisera vad den egna organisationen är villig att investera i själva samskapandeprocessen och vilket mandat man har att genomföra den.
2. Nästa steg går ut på att undersöka och förstå vilka behov, drivkrafter och perspektiv som målgrupperna har och som är relevanta för den utmaning som ska lösas. Målgrupperna utgörs av de aktörer och grupper som har identifierats under steg ett, det vill säga de som berörs av utmaningen eller är relevanta för själva samskapandeprocessen. Utöver att kartlägga och

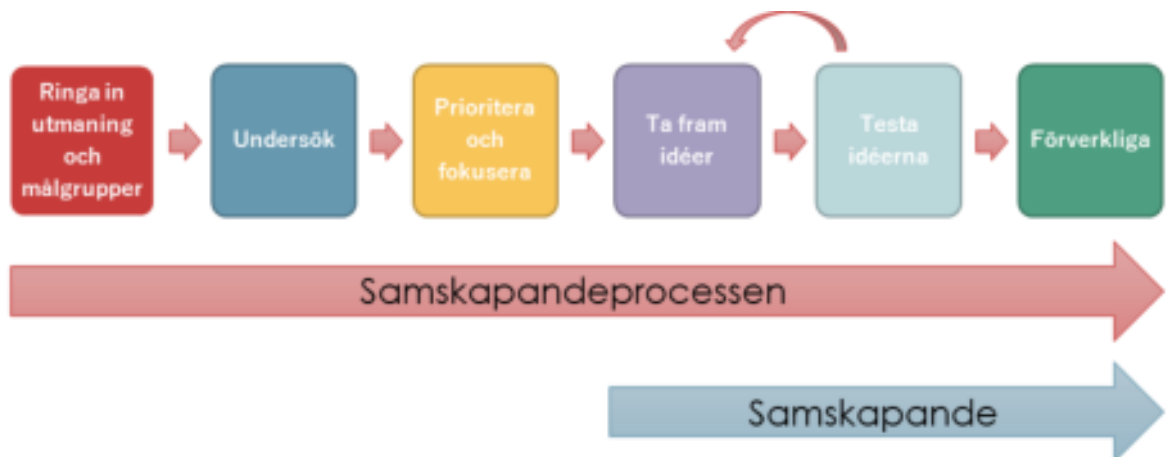
³ Forskarhubben, *Samskapandeguiden*, (2021), <https://www.forskarhubben.se/samskapandeguiden/>

⁴ <https://innovationsguiden.se/>

analysera befintligt material är det viktigt att vända sig till målgrupperna direkt, till exempel genom enkäter, intervjuer och observationer.

3. Därefter är det dags att prioritera vad som ska göras genom att besvara följande frågeställningar: Vad är viktigast? För vem eller vilka är det viktigt? Vad är mest genomförbart sett till resurser i form av till exempel tid och antal deltagare?
4. I det fjärde steget är det dags att tillsammans med personer som ingår i målgrupperna ta fram idéer och lösningsförslag till hur de identifierade behoven kan mötas, till exempel genom brainstorming under en eller flera workshops.
5. Efterföljande steg går ut på att testa hur idéer och lösningsförslag fungerar tillsammans med personer som ingår i målgrupperna. Grundidén är att jobba iterativt, det vill säga att ta fram idéer utifrån målgruppens behov och situation, testa och lära sig vad som var bra/mindre bra, justera (eventuellt genom att gå tillbaka till steg fyra) och sedan testa igen. För att testa om idéerna fungerar är prototyper och visualiseringar ofta till stor hjälp.
6. I det sista steget är det dags att gå från vision till verklighet. Här behöver medarbetare och beslutsfattare ges möjlighet att bidra med feedback och egna idéer. Det är viktigt att tillgängliggöra nya kunskaper och göra processen transparent, inte enbart ur ett förtroendeperspektiv utan också för att kunna bidra till att fler kan dra nytta av insikter och lösningar.

Figur 2 Samskapandeprocessen



Källa: Faugert & Co Utvärderings tolkning av Samskapandeguiden och Innovationsguiden



Enligt Forskarhubbens samskapandeguide är det viktigt att låta syftet genomsyra hela samskapandeprocessen.⁵ För att samskapande ska fungera behöver det också finnas ett tydligt svar på varför potentiella deltagare ska engagera sig.⁶

Det är viktigt att notera att själva samskapandet, det som sker tillsammans med målgrupperna, påbörjas först under steg fyra. Arbetet under de första tre stegen utförs därmed främst av den organisation eller aktör som initierar samskapandeprocessen.

2.1.4 Vilka mervärden kan deltagande i en samskapande yta bidra till för de deltagande aktörerna?

Ett av de främsta mervärdena som deltagande i samskapandeprocesser över sektorsgränserna kan bidra till är insikter och förståelse för varandras olika verksamheter, förutsättningar och behov. I en framgångsrik samskapandeprocess kan detta i sin tur leda till effektivare och mer ändamålsenliga produkter och lösningar. Dessutom kan det leda till ökade synergier mellan deltagare och minskar risken för dubbelarbete med ökad effektivitet till följd.

För offentlig sektor handlar det på ett övergripande plan om en effektivare resursanvändning och bättre samhällstjänster vilket i sin tur kan leda till sänkta kostnader. En annan aspekt är ökat förtroende i och med en större insyn och delaktighet i processerna för att ta fram lösningar på samhällsutmaningarna.

För invånarna innebär deltagande i samskapandeprocesser en möjlighet att påverka utformandet av samhällstjänster så att de bättre möter invånarnas behov. Ett större förtroende samt effektivare och mer ändamålsenliga samhällstjänster kan i sin tur bidra till ökad livskvalitet för kommunens invånare.

Från näringslivets sida innebär deltagande i samskapandeprocesser över sektorsgränserna ökade möjligheter att ta ett större samhällsansvar, så kallat *corporate social responsibility* (CSR). CSR ses i allt högre grad som något som långsiktigt kan bidra till ökad lönsamhet, både direkt och indirekt. Genom att kunna marknadsföra sig som ett socialt engagerat företag kan företagen vinna förtroende hos investerare och kunder och på så sätt öka lönsamheten. En representant från kommunen menar att:

⁵ Forskarhubben, *Samskapandeguiden*, (2021), <https://www.forskarhubben.se/samskapandeguiden/>

⁶ Karina T. Liljedal, *Communicated Consumer Co-creation: Consumer Response to Consumer Co-creation in New Product and Service Development*, Stockholm (2016)



En sådan yta borde vara intressant i förlängningen för företag och entreprenörer. Socialt ansvar blir allt större. Konsumenter idag är beredda att betala lite mer för sådant. Det skulle kunna skapa värde.

Deltagande i samskapandeprocesser över sektorsgränserna kan även bidra till ökad kunskap om vilka möjligheter som finns och bättre förutsättningar att påverka utvecklingen på ett sätt som gynnar företagens intressen.

Ett konkret mervärde som lyfts av näringslivsrepresentanterna i denna studie är bättre och mer tidseffektiva rekryteringar. Genom nya rekryteringskanaler kan företagen nå nya målgrupper och ökar på så sätt möjligheterna att uppnå interna mångfaldsmål. Detta antas i sin tur också kunna leda till nya kunder.

2.1.5 Vilka redan etablerade plattformar kan tjäna som inspiration för fortsatt utveckling?

Det finns ett antal plattformar och initiativ i Helsingborg som använder sig av olika former av samskapande eller som på andra sätt kan användas som inspiration för hur en yta för samskapande kan utformas. Nedan redogörs för några exempel som återkommande lyfts fram av intervjupersonerna i denna studie.

H22 är både en planerad internationell stadsmässa i Helsingborg under 2022 och en pågående satsning på innovation, stadsutveckling och nya välfärdslösningar. Invånare, näringsliv, organisationer och akademi är involverade för att ta fram lösningar som ska bidra till förbättrad livskvalitet för alla helsingborgare.⁷

HBG Works är en mötesplats för innovation som erbjuder en kreativ och öppen plats för kommunanställda att mötas och samarbeta över organisationsgränser i allt som rör innovation. HBG Works involverar intraprenörer, entreprenörer, entusiaster och andra helsingborgare i utvecklingen av stadens tjänster och arbetar med målet att göra Helsingborg till en smartare, mer inkluderande och hållbar stad.⁸

Invånarlabbets funktion och syfte är att hitta sätt att samarbeta med invånare i olika stadsdelar och involvera dem i utveckling och testandet av innovativa lösningar på samhällsutmaningar tillsammans med aktörer från olika samhällssektorer. Genom att skapa goda förutsättningar för invånare, offentliga organisationer, näringsliv och den idéburna sektorn att mötas i "labiform" kring

⁷ <https://h22.se/>

⁸ <https://mindpark.se/coworking/companies/hbg-works/>



olika utmaningar strävar man efter att hitta gemensamma lösningar och innovationer som bidrar till ökad livskvalitet i stadsdelarna.⁹

Hållbart Helsingborg är en plattform där flera organisationer från näringsliv, akademi, offentlig sektor, civilsamhället samt invånare kan mötas för att samskapa, bygga kunskap och lära av varandra. Syftet med plattformen är att möjliggöra olika initiativ för att lösa samhällsutmaningar som berör Helsingborg. Det kan handla om segregation, otrygghet, ohälsa och utanförskap.¹⁰

HELSAM (Helsingborg samverkar) är en samverkansorganisation och en mötesplats för samarbete för föreningar med social verksamhet samt Helsingborgs stad. HELSAM arbetar också med att korta kommunikationsvägarna mellan kommun och föreningar, och hjälper kommunala organ att få kontakt med de organisationer som kan gynnas mest av det önskade samarbetet.¹¹

HETCH är en non-profitaktör som tillhandahåller ett ekosystem för ökad innovation och tillväxt för en hållbar framtid. HETCH stöttar startups och entreprenörer och erbjuder tillsammans med sina partners tillgång till accelerator- och inkubatorprogram, investeringsnätverk, coaching samt ett nätverk av mentorer.¹²

Mindpark består av tre centralt belägna anläggningar i södra Sverige: Helsingborg, Malmö och Lund. Mindpark anordnar evenemang som syftar till att bygga gemenskap mellan olika företag, investerare samt startups. Man har satsat stort på att skapa kreativa och innovativa miljöer för kontor, *coworking spaces* och evenemang. I anläggningen i Helsingborg finns en *coworking community* med fler än 75 bolag och entreprenörer, inklusive HBG Works.¹³

2.2 Förutsättningar

2.2.1 Vilka är utmaningarna?

Efter hand som Projekt Rekrytera har arbetat för att utveckla en metod och yta för samskapande mellan olika sektorer har utmaningarna med att avgränsa, definiera och precisera vad en samskapande yta är och kan utvecklas till blivit allt tydligare. Gemensamt för de olika processer som tagits fram och prövats inom ramen för Rekrytera är att de har utformats tillsammans mellan det offentliga, näringslivet och invånare, men de skiljer sig åt vad gäller omfattning, målsättningar

⁹ <https://innovation.helsingborg.se/initiativ/invanarlabbet-hur-engagerar-vi-invanare-i-planeringen-och-utvecklingen-i-olika-stadsdelar/>

¹⁰ <https://hallbarhelsingborg.se/>

¹¹ <https://www.helsam.nu/>

¹² <https://www.hetch.se/>

¹³ <https://mindpark.se/>



och deltagande aktörer. En genomgående erfarenhet, som bekräftas av intervjupersonerna som medverkat till denna studie, är att en samskapande yta kan tolkas olika, vara olika abstrakt och omfatta olika sorters arbetsformer och insatser. En intervjuperson uttrycker att:

Det krävs förståelse för att detta är något annat. Alla pratar om samskapande men få vet hur man gör.

Otydligheten och svårigheterna att konkretisera vad man ska göra och hur utgör en av de främsta utmaningarna enligt flera intervjupersoner. En annan utmaning som lyfts är trögheten och byråkratin inom offentlig förvaltning. Detta sammanfattas väl i nedanstående citat från två intervjupersoner:

En utmaning är att det blir snack och undersökningar men ingen verkstad. Man gör det för komplicerat.

Vi har haft dialog i ett år utan att komma någonstans. Trögheten är den största utmaningen. Förvaltningen är seg.

2.2.2 Vilka förutsättningar krävs för att en samskapande yta ska bli ändamålsenlig?

Det finns flera förutsättningar som lyfts fram som viktiga för att kunna åstadkomma det samskapande som ytan syftar till. **Engagemang** nämns återkommande av intervjupersonerna som en av de främsta förutsättningarna för att ett effektivt samskapande ska kunna ske. Engagemanget behöver genomsyra hela samskapandeprocessen. Engagemang kan främjas genom att undersöka olika aktörers behov, drivkrafter och perspektiv för deltagande. En grundförutsättning för att kunna göra detta är att tydligt definiera målgrupperna. Det i sin tur förutsätter att utmaningsområdet har ringats in.

Det handlar om ett bra engagemang från uppdragsgivaren, att verkligen vilja ta reda på behov och förutsättningar och att man har orken och energin att fortsätta hålla sig uppdaterad. Engagemanget från start och att man är förberedd.

En annan grundläggande förutsättning är **tydlighet**. Framför allt näringslivsrepresentanterna efterfrågar en tydlig struktur och kommunikation. De uppger sig ha svårt att förhålla sig till allt för abstrakta förutsättningar och vill gärna ha ett konkret syfte att hänga upp sitt deltagande på. De menar att det, inför en samskapandeprocess, är viktigt att kommunen definierar och fastställer en problemformulering att arbeta utifrån. Tydlighet är också viktigt för att framgångsrikt kunna förmedla en vision och en färdplan samt kommunicera fördelarna med att engagera sig inom ramen för den samskapande ytan. Detta bidrar i sin tur till en ökad förståelse för deltagande parter om vad man vill uppnå och vilka förutsättningarna är, vilket främjar effektivitet och ändamålsenlighet.

En utgångspunkt för den samskapande ytan som uttryckts av Projekt Rekrytera är att den inte ska innehålla färdiga lösningar som redan innan start har definierats av staden och Helsingborgshem.



Flera intervjupersoner pekar också på vikten av att det finns en **flexibilitet** och **öppenhet** för olika möjligheter. Det behövs även en insikt i att alla potentiella deltagare inte har samma förutsättningar att delta i en samskapandeprocess i termer av tid och resurser. Detta gäller framför allt den aktör som initierar en samskapandeprocess.

En viktig förutsättning för driften av den samskapande ytan är **legitimitet**. Dels måste det finnas ett organisatoriskt mandat, det vill säga att det finns ett stöd från personer i ledande befattningar att driva initiativet. Det är således viktigt att precisera vad den egna organisationen är villig att investera och med vilket mandat. För att stärka legitimiteten är det också viktigt med **representation**. Det handlar om att säkerställa att rätt människor är på rätt plats. Ett verktyg för att uppnå god representation är det första steget i samskapandeprocessen som handlar om att ringa in målgrupperna som berörs av den identifierade utmaningen.

Det är viktigt att få med sig **starka aktörer**, inklusive stora företag samt de forum för innovation och entreprenörskap som finns i staden, så som HETCH och Mindpark. Väljer dessa aktörer att delta i samskapandet kommer det dels leda till ökad legitimitet, dels öka attraktiviteten för andra aktörer som till exempel små och medelstora företag att delta.

En stor majoritet intervjupersoner nämner på olika sätt ovanstående förutsättningar som svarar väl mot samskapandeprocessens tre första steg som handlar om att identifiera utmaningar och målgrupper, att undersöka och förstå vilka behov, drivkrafter och perspektiv som målgrupperna har samt att prioritera och fokusera vad som ska göras.

En förutsättning för att ytan ska bli bärkraftig över tid är **kontinuitet** och **långsiktighet**. Samskapande över sektorsgränserna är för många ett helt nytt arbetssätt som kräver nya förhållningssätt. Detta kan liknas vid en kulturförändring och är inget som etableras över en natt. Några intervjupersoner uttrycker en tidshorisont på upp emot tio år för att en effektiv och ändamålsenlig yta för samskapande ska kunna etableras och bli bärkraftig:

Det behövs kontinuitet, att det inte bara ses som ett projekt bland andra utan att man gör det med intentionen att skapa en ny plattform, ett sätt att arbeta tillsammans. Någonstans behöver vi våga satsa tillsammans och inte se det som en projektresurs utan som en institution bland andra.

För att uppnå kontinuitet och långsiktighet krävs det också **att någon tar ansvar** för driva arbetet med ytan framåt.

Genom att säkerställa att dessa förutsättningar är på plats är det möjligt att utveckla en yta som kan adressera och tillgodose olika behov på olika nivåer: strukturellt, organisatoriskt och aktivitetsmässigt.



2.3 Organisation

2.3.1 Hur kan utvecklingen av en samskapande yta organiseras?

Det finns ett antal etablerade plattformar och initiativ vars arbete på olika sätt relaterar till de utmaningar kring sysselsättning och entreprenörskap som Helsingborgs stad och Projekt Rekrytera vill bemöta genom en yta för samskapande, inklusive de vi redogjort för i avsnitt 2.1.5.

Inom Rekrytera har man uttalat ett behov av att utveckla och binda samman dessa plattformar och initiativ. Detta är också en återkommande uppfattning bland intervjurespondenterna i denna studie. Flera intervjupersoner påtalar vikten av att ta till vara och bygga vidare på de drivkrafter som finns i staden snarare än att skapa något helt nytt. Utmaningen är att de plattformar och initiativ som drivs ofta arbetar isolerat och ibland utan kännedom om varandra.

Ett antal intervjupersoner, främst näringslivsrepresentanter, lyfter behovet av att bygga kontaktytor mellan dessa plattformar och initiativ så att de bildar ett nätverk. Genom detta nätverk möjliggörs ökad kännedom och förståelse för varandras verksamheter. Kontaktytorna främjar i sin tur förmågan att fånga upp utmaningar och möjligheter för hur dessa kan lösas. En intervjurespondent beskriver att:

*Det finns aktörer och initiativ på olika håll som sitter på olika delar av lösningen.
Kan man samla dem kan de tillsammans hitta svaren.*

En del av nätverkets funktion blir därför att sprida kunskap om samskapande och hur processen kan genomföras. För den som vill initiera en samskapandeprocess kan nätverket också bli ett medel för att nå ut till målgrupper och potentiella deltagare. Det är således detta nätverk som utgör grunden för den samskapande ytan. En företagsrepresentant uttrycker att:

Nätverket är centralt, det finns så många idéer och initiativ som man inte känner till. Det är där man får börja.

En förutsättning för att kunna bygga nätverket är att det finns en digital kontaktyta där all nödvändig information kan samlas. En intervjurespondent uttrycker att:

Det handlar om nätverket, och om att skapa kontakterna och att få ihop sammanhangen. Det nätverket behövs och någon behöver ta ett ansvar för att föra ihop dem.

I dagens uppkopplade samhälle är digitala verktyg förstås en förutsättning. Den gemensamma uppfattningen bland både invånare, offentlig sektor och näringslivet är dock att ytan behöver vara både digital och fysisk. Flera intervjupersoner nämner vikten av det fysiska mötet för att främja relationsbyggande och kreativitet. Fysiska möten är också en fråga om tillgänglighet eftersom det



kan finnas aktörer och individer med begränsad förmåga och/eller möjlighet att använda sig av digitala verktyg. Det finns vidare en gemensam uppfattning om att den fysiska ytan behöver utgöras av flera olika platser. Framför allt anses en lokal närvaro i olika stadsdelar som avgörande för att nå ut till invånarna. Det råder dock en viss oenighet kring huruvida dessa platser bör vara fasta eller mer flexibla och rörliga.

2.3.2 Hur kan ansvarsfördelningen för en samskapande yta se ut?

För att etablera det nätverk som ligger till grund för den samskapande ytan måste det finnas en koordinerande funktion. Denna koordinerande funktion har ansvar för att knyta samman nätverket, sprida information samt agera kontaktperson och förmedlare. Den koordinerande funktionen är också en förutsättning för bärkraftighet. En intervjuperson uttrycker att:

Du behöver motorn, noden som drar i alla relevanta trådar. Det behöver vara någon som driver ytan och som kan anpassa sig till olika sidor. Någon som kan förklara och fånga upp. Det behövs en aktör som drar i det, ytan behöver hållas i gång av någon. Annars når man inte varandra, man är för långt ifrån varandra. Man behöver också ha en process man jobbar efter, en riktning. Det tror jag är viktigt, så man har något att vila mot.

Det finns en stor enighet bland intervjupersonerna om att kommunen har en avgörande roll att spela i detta avseende. Det råder dock delade meningar kring huruvida det är kommunen som ska stå som avsändare eller beställare. Flera intervjupersoner pekar på vikten av en aktör som kan agera i mellanrummet mellan offentlig och privat sektor.

Näringslivet är en mindre sannolik avsändare eftersom de affärsmodeller som styr näringslivets aktörer ofta försvårar möjligheterna för dem att prioritera och driva den här typen av initiativ. Däremot kan näringslivet kunna komma att ta en mer aktiv roll över tid och i takt med att den samskapande ytan och dess fördelar konkretiseras och tydliggörs. En intervjurespondent beskriver detta i att:

Det är den som är beställare som får ansvar att prioritera. Näringslivet kommer sannolikt inte ha, eller ta sig tiden att hitta formerna, åtminstone inte till en början. Staden kommer behöva puffa på i början, tills näringslivet lärt sig och ser värdet. Näringslivet jobbar med sin egen business och drivs och målsätts av den, så man kanske inte alltid prioriterar den här typen av initiativ. Det gäller för staden att nå ut, att visa vad har vi för utmaningar och att vi kan gå samman för att lösa det tillsammans.



2.3.3 Finansieringsmodeller för och drift av en samskapande yta

Det faktum att staden behöver vara drivande innebär att kommunen kommer att behöva lägga resurser på detta. En stark gemensam uppfattning bland de som deltagit i studien är att det inte ska drivas i projektform utan att den samskapande ytan ska ha en tydlig hemvist.

En möjlig driftform är att Helsingborgs stad upphandlar en aktör för att ta rollen som den koordinerande funktionen. En sådan lösning möjliggör att kommunen på sikt kan ta över och integrera driften i ordinarie verksamhet. Samtidigt finns det en uppfattning bland flera intervjurespondenter att kommunen inte bör stå som avsändare som tjänsten utan agera "bakom kulisserna" och låta en annan aktör vara avsändare.

Ett alternativ skulle kunna vara att skapa ett kommunalt aktieföretag eller en stiftelse med uppgift att koordinera och samordna verksamheten och de samskapande processerna.

Ska funktionen drivas inom ramen för kommunen är sannolikt Stadsledningsförvaltningen mest lämpad då den samskapande ytan svarar väl mot dess tre huvuduppgifter och där såväl Avdelningen för näringslivs- och destinationsutveckling som Avdelningen för strategisk samhällsutveckling kan vara potentiella hemvister.

Oavsett drift och i ett relativt tidigt skede behöver en kommunintern grupp med bred representation från olika förvaltningar och avdelningar inom staden skapas. Det är viktigt att juridisk kompetens ingår i en sådan. Utöver denna interna grupp behöver en styrgrupp skapas. Denna behöver även den innehålla representanter från staden men också från näringslivet, idéburen sektor och invånare. En respondent uttrycker att:

Man måste ha en styrgrupp eller styrelse med representanter från näringslivet, staden, sen kanske någon grupp med kloka människor, entreprenörer som jag nämnde. Sen att både näringsliv, stad och regionen får vara med och bidra med pengar.

Upphandling utgör ett viktigt medel för att kunna få i gång samskapandet. Redan nu tillämpas arbetsfrämjande insatser i upphandlingar, vilket innebär att kommunen, när den gör upphandlingar, ställer krav på leverantörerna att till exempel ta emot människor i praktik. De tvingas ta ett socialt ansvar. I några nya stora entreprenader ställs krav på att delta i en slags samskapande yta liksom på dialog och möten.

För att kunna bidra med finansiering till enskilda samskapandeprocesser kan man upprätta en fond liknande Visionsfonden.¹⁴ Av intervjuerna framkommer också att delägarskap skulle vara en möjlig

¹⁴ <https://helsingborg.se/kommun-och-politik/helsingborg-2035/visionsfonden/>



finansieringslösning. Det kan leda till ett ökat engagemang och samhörighet vilket skulle kunna verka främjande.

2.3.4 Lagrummet och dess möjligheter

I strävan efter att skapa förutsättningar för och utveckla den samskapande ytan finns det juridiska överväganden att ta hänsyn till. Det handlar dels om möjligheten att främja den samskapande ytan genom att tillämpa sociala krav och/eller social hänsyn i offentlig upphandling, dels om vilket lagutrymme inte minst kommunal- och konkurrenslagen ger.

2.3.4.1 Upphandling med sociala krav/social hänsyn

Upphandling är ett viktigt styrmedel för att nå samhälls- och kommunpolitiska mål. Sedan 2010 står det i lagen om offentlig upphandling (LOU), att

"upphandlande myndigheter bör beakta miljöhänsyn och social hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta".

En kommun följer alltså lagen genom att upphandla med sociala hänsyn¹⁵. En kommun har vidare frihet att definiera och bestämma vad som ska upphandlas och vilka mervärden i form av till exempel sociala krav eller social hänsyn som ska premieras så länge som de grundläggande principerna för upphandling följs.¹⁶

Det finns ett uttalat stöd bland intervjurespondenterna att social hänsyn bör kunna ställas som krav vid offentlig upphandling. Det framkommer dock att dessa krav noggrant behöver definieras och specificeras så att de kan bejaka en mångfald av aktörer. En grundprincip bör vara att hitta krav som kan mötas oberoende av de personella och ekonomiska resurser en aktör har att tillgå. Till exempel kan det inte förutsättas att alla aktörer har utrymme att erbjuda praktikplatser eller att de kan anställa från utanförskapsgrupper. En aktör kan däremot förväntas att i mer eller mindre begränsad och specificerad form delta i till exempel dialog med civilsamhälle eller offentlig sektor. Krav på social hänsyn i offentlig upphandling som är utformat på ett sätt som inte begränsar aktörer eller uppdrag kan det bli viktigt verktyg för staden i att bygga samskapande ytor och processer.

Ett komplement kan vara att ingå idéburna offentliga partnerskap (IOP). Då ingår kommunen ett samverkansavtal med en organisation från den sociala ekonomin, till exempel ett socialt företag. Avtalet skrivs ofta runt en speciell verksamhet, som ägs av organisationen från den sociala ekonomin, men som kommunen vill medverka i. I avtalet anges vad partnerskapet gäller, vilka

¹⁵ Tillväxtverket, Upphandla med social hänsyn - En guide för kommunpolitiker och offentliga inköpare, 2016

¹⁶ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/>



resurser respektive part ska bidra med, hur länge avtalet ska gälla och andra särskilda förutsättningar.¹⁷

Även om lagutrymmet tillåter upphandling med social hänsyn måste en sådan strategisk förändring starta i politiken. Det behöver finnas politisk vilja, intresse och legitimitet för att upphandla med sociala krav och/eller social hänsyn. Göteborg och Örebro är exempel på kommuner där man har arbetat med sociala hänsyn i flera år och från vilka Helsingborg skulle kunna låta sig inspireras.

Helsingborgs stad bör vidare organisera en Workshop om socialt hållbar upphandling med stöd från Upphandlingsmyndigheten för att tydligare klargöra vilka förutsättningar och vilket utrymme som finns för krav på social hänsyn. Därefter bör detta diskuteras tillsammans med kommunens jurister som kan bistå i att definiera och specificera eventuella krav så att de ryms inom framför allt kommunal- och konkurrenslagen.

2.3.4.2 Kommunal- och konkurrenslagen

En viktig förutsättning utöver stödet i lagen om att upphandla med social hänsyn är det lagrum till vilket den samskapande ytan behöver förhålla sig och de juridiska frågeställningar inom olika rättsområden som kan komma att aktualiseras genom denna. Det gäller inte minst kommunal- och konkurrenslagen. Nedan följer några exempel på rättsliga frågeställningar som berörs av dessa och som kan komma att behöva beaktas:

1. Ryms den samskapande ytan inom ramen för den kommunala kompetensen?
2. Kan den samskapande ytan innefatta enskilt stöd till företag och är det i så fall förenligt med kommunallagen?
3. Finns det några legala hinder om tjänsten enbart riktar sig till vissa målgrupper, t.ex. genom den kommunala likställighetsprincipen som innebär att en kommun är skyldig att behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat?
4. Är den samskapande ytan förenlig med den kommunala lokaliseringssprincipen, vilken innebär att den har anknytning (och är avgränsad till?) till kommunens geografiska område eller dess medlemmar? Härvid behöver särskild kommunallagen (2017:725) samt tillämplig praxis kontrolleras. Konkurrenslagen (2008:579).
5. Hur förhåller sig den samskapande ytan till konkurrensrättsliga bestämmelser på området; särskilt förbudet mot konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet i 3 kap 27 § konkurrenslagen?

¹⁷ Tillväxtverket, Upphandla med social hänsyn - En guide för kommunpolitiker och offentliga inköpare, 2016



Det är viktigt att i ett tidigt skede och under utvecklingen av den samskapande ytan och processen ha en dialog med kommunens jurister för att få klart för sig vilket utrymme som finns och hur lagrummet kan tolkas. Till exempel har flera intervjurespondenter diskuterat om den samskapande ytan ska vara bredare än att bara omfatta Helsingborg, vilket skulle kunna strida mot den kommunala lokaliseringsprincipen. I detta är det också viktigt att klargöra om olika driftsformer ger olika stora möjligheter.

3 Slutsatser och reflektioner

Samskapande innebär att två eller fler parter skapar något nytt av värde tillsammans. Det är en kreativ process i syfte att främja innovation och ta fram nya lösningar. Det finns stöd att använda sig av i de här processen. Ett par exempel är Samskapande- och Innovationsguiden som är värdefulla verktyg för Helsingborgs stad i arbetet framöver.

För att samskapande ska fungera behöver det finnas ett tydligt svar på varför potentiella deltagare ska engagera sig. Det behöver också finnas en flexibilitet och öppenhet för olika möjligheter samt en insikt i att alla potentiella deltagare inte har samma förutsättningar i termer av tid och resurser. Detta förutsätter att utmaningsområdet har ringats in och målgruppernas behov, drivkrafter och perspektiv har identifierats.

I det första steget behöver mandat och legitimitet säkerställas. Det måste finnas stöd uppifrån i organisationen och ha en stark förankring. Legitimiteten är delvis beroende av de ingående aktörerna. Det kan till exempel vara viktigt att få med sig starka aktörer som kan bidra till att göra initiativet attraktivt.

En förutsättning för att ytan ska bli bärkraftig över tid är kontinuitet och långsiktighet. Det kräver att någon tar ansvar för driva arbetet med ytan framåt. En realistisk tidshorisont att arbeta utifrån är tio år.

Projekt Rekrytera har identifierat ett stort värde i att den samskapande ytan drivs av de deltagande aktörernas egna och gemensamma intressen. Ett effektivt sätt att uppnå detta är att använda sig av samskapandeprocessens olika steg, det vill säga att själva ytan för samskapande tas fram genom en samskapandeprocess. Organiseringen av den samskapande ytan är således en fråga som slutligen måste besvaras under samskapandeprocessens fjärde och femte steg. De förslag som tas upp i denna rapport bör därmed främst tjäna som inspiration att ta med sig in i dessa steg.

Denna studie kan ses som ett led i detta arbete som framför allt relaterar till samskapandeprocessens två första steg. Nedan har vi sammanfattat våra slutsatser och rekommendationer utifrån dessa:



Utmaningsområdet: Samskapandet ska syfta till att främja innovativa lösningar på utmaningar kring sysselsättning och entreprenörskap. Intervjupersonerna uttrycker ett behov av att ta vara och bygga vidare på de drivkrafter som finns i staden snarare än att skapa något helt nytt. Den främsta utmaningen som identifierats i studien är att de plattformar och initiativ som drivs ofta arbetar isolerat och ibland utan kännedom om varandra. Det finns därför ett behov av att bygga kontaktytor mellan dessa plattformar och initiativ för att främja innovation och synergieffekter.

Av studien framkommer vad vi tolkar som en osäkerhet kring hur mycket resurser kommunen är villig att investera i samskapande och med vilket mandat. Utvecklingen av den samskapande ytan är avhängig att kommunen kan besvara denna fråga eftersom den kommer att behöva ta ansvar för de första stegen i utvecklingsprocessen.

Målgrupperna: Dessa utgörs dels av de invånare som ska ta del av de samhällstjänster som utvecklas inom området, dels de företag, organisationer och plattformar som på olika sätt arbetar, eller vill arbeta, med samskapande, innovation och entreprenörskap för att skapa förutsättningar för en positiv samhällsutveckling i Helsingborg.

Behov och motiv för deltagande: För att samskapande ska fungera behöver det finnas ett tydligt svar på varför potentiella deltagare ska engagera sig. På ett övergripande plan kan deltagande i samskapandeprocesser över sektorsgränserna bidra till insikter och förståelse för varandras olika verksamheter, förutsättningar och behov. I en framgångsrik samskapandeprocess kan detta i sin tur leda till effektivare och mer ändamålsenliga produkter och lösningar. Att få till stånd en samskapande yta kan därför föra med sig synergier även på andra områden.

Näringslivet drivs av kommersiella intressen och har ofta små marginaler att verka utanför befintliga affärsmodeller. För att kunna attrahera näringslivet krävs därför en stor kunskap om och förståelse för vilka möjligheter och förutsättningar som krävs för att gynna företagets intressen. Från näringslivets sida kan till exempel deltagande i samskapandeprocesser över sektorsgränserna innebära ökade möjligheter att ta ett större samhällsansvar, vilket kan bidra till ökad lönsamhet. Det kan också leda till bättre och mer tidseffektiva rekryteringar och möjlighet att nå nya kunder.

För invånarna innebär deltagande i samskapandeprocesser en möjlighet att påverka utformandet av samhällstjänster så att de bättre möter invånarnas behov med ökad livskvalitet som följd. Insikter i vad företagen behöver och vilka möjligheter det finns till kompensutveckling och sysselsättning.

För offentlig sektor handlar det på ett övergripande plan om en effektivare resursanvändning och bättre samhällstjänster vilket i sin tur kan leda till sänkta kostnader och effektivare arbetsprocesser.

Nästa steg: Efter att ha besvarat frågan kring hur mycket resurser kommunen är villig att investera i samskapande och med vilket mandat är nästa steg att utifrån det underlag som tagits fram prioritera vad som ska göras. Vad är viktigast? För vem eller vilka är det viktigt? Vad är mest



genomförbart sett till tillgängliga resurser? Därefter är det dags att bjuda in personer som ingår i målgrupperna för att ta fram idéer och lösningsförslag för hur den samskapande ytan kan och bör utvecklas.

Kommunens arbetsuppgift, med involvering av bland annat personer som varit engagerade i Rekrytera, är att utgöra den drivande faktorn i den fortsatta processen. I detta ingår att tydligt förklara för näringsliv och invånare vad det handlar om. Det finns dock en utmaning i ägarskapet då alla har föreställningar om varandra. Dessa (givna identiteter) behöver kunna omförhandlas. Kommunen behöver undersöka möjliga organisatoriska former. Detta kan vara en fråga för en kommunintern arbetsgrupp som bör upprättas för det kommande arbetet.



Intervjurespondenter

Anna-Carin Alderin	IKEA DoMore, VD och projektledare
Kristin Berg	Peab, HR-chef
Marwa Dorbil	Helsingborgs arbetsmarknadsförvaltning / Rekryteras projektgrupp
Dragana Curovic	Helsingborgshem / Invånarlabbet
Inge Gustavsson	Helsingborgshem / Invånarlabbet
Richard Gustafsson	Forza of Sweden, VD
Maria Kjaer	SEB Helsingborg, Kontorschef Entreprenörskap
Piia Lamberth	Helsingborgshem / Rekryteras projektgrupp
Anders Larsson	FEAB partners, VD
Magnus Nilvér	Helsingborgs arbetsmarknadsförvaltning
Ulrika Nordström	Våla Centrum, Marknadschef
Gustaf Nyström	Pingstkyrkan, Pastor med ansvar för social verksamhet
Betty Rosenlind	Elis Helsingborg, Platschef
Aliya Sabir	HETCH, Community Manager Entreprenörskap
Sara Sellerfors	IKEA DoMore, Projektledare
Anas Soliman	Helsingborgs arbetsmarknadsförvaltning
Joel Veborg	Sensus studieförbund / Hållbart Helsingborg

Deltagare Workshops

Martin Olsson,	Helsingborgs arbetsmarknadsförvaltning
Ann Abrahamsson	Helsingborgs arbetsmarknadsförvaltning
Valmir Jusufi	Helsingborgs arbetsmarkandsförvaltning
Eva-Lotta Bergström	Helsingborgs stadsledningsförvaltning
Dragana Curovics	Helsingborgshem, bosocial utvecklare
Przemek Malachowski	Helingborgshem, Chef, arbetsliv och inkludering
Cherin El-Hasan	Arbetsförmedlingen, projektledare

technopolis
group 

www.technopolis-group.com