



Playbook

SAMVERKET – en filosofisk, men praktisk, guide till samverkan och innovationskraft inom offentlig sektor



SAM
VERKET

Om playbooken

Syftet med denna playbook är att samla och sprida alla tankar, lärdomar och effekter som uppstått inom det Vinnova-finansierade projektet Samverket. Tanken är inte att playbooken ska läsas från pärm till pärm, utan fungera som ett inspirationsmaterial utifrån det som man för tillfället vill fokusera på. Därför är playbooken uppdelad i separata kapitel där vi tillåter oss själva att beskriva hur respektive del har hjälpt oss att forma Samverket som helhet. Målgrupperna för playbooken är många - dels de som är allmänt intresserade av Samverket som koncept och fenomen, dels de som vill etablera nya samverkanshubbar för både offentlig och privat sektor. Playbooken kan också fungera som inspirationsmaterial för organisationer som vill utveckla och stärka sin egna arbetsplats och kultur.

Playbooken omfattar och resonerar kring själva projektet och konceptet. Här hittar du de förutsättningar som vi initialt hade i form av resultat- och effektmål, men även den teoretiska grund som vi byggt konceptet på. Vi ger också en gedigen beskrivning av konceptet, communityns och

de fysiska lokalernas betydelse, facilitering och community managerns roll, aktiviteter, organisering, finansiering, administrering, lärdomar och till sist även medlemmarnas berättelser. Det är en omfattande beskrivning av det Samverket arbetat med mellan den 1 juni 2021 till den 31 maj 2023, som vi har delat upp i underrubriker för att underlätta läsningen.

Det är vår övertygelse att samverkan sker i komplexa system där alla delar påverkar helheten på olika sätt. Därför går det heller inte att bryta ned och isolera varje del för sig eller att peka ut enskilda element som avgörande. Helheten är större än summan av delarna, och det är det som har skapat resultat som blev Samverket.

Vi delar gärna med oss av våra erfarenheter och tankar, så hör av dig om du vill veta mer.

Trevlig läsning!

Jenny, Maria och Niklas.

maria@gomorrnostersund.se

jenny@gomorrnostersund.se

nh@niklashuss.se

Om författarna

Gomorrön Östersund AB (Maria Svensson Wiklander och Jenny Sandström) är en idé- och experimentverkstad som skapar samhällsutveckling genom att utmana och utveckla sättet som vi ser på arbete och livsstil, i de sammanhang eller på platser där vi verkar. Tillsammans med de människor vi omger oss med vill vi vara föregångare och förebilder och skapa nya vägar till samhällsutveckling. Gomorrön Östersund driver flera coworking-ställen i centrala Östersund samt åtar sig uppdrag inom samhällsutveckling, communitybyggande och framtidens arbetsliv och livsstil. Gomorrön Östersund är del av en koncern där även kunskaps- och utvecklingsnoden The Remote Lab ingår. The Remote Lab bedriver forskning inom framtidens arbetsliv och släpper såväl egna rapporter som artiklar i samarbeten med lärosäten över hela världen. Ur detta skapas utbildningar och konsulterbjudanden mot organisationer som vill utveckla sina interna processer eller sina erbjudanden mot andra.

www.gomorrönostersund.se

www.remotelab.io

Niklas Huss (Niklas Huss AB) hjälper organisationer att skapa kreativa, inkluderande och attraktiva arbetsplatser där människor och verksamheter kan utvecklas och växa tillsammans.

Min stora drivkraft och engagemang ligger i att skapa förutsättningar för människor och organisationer att nå sin fulla potential. Den omvärld vi är i och de stora förändringar som skett vad gäller hur vi lever och arbetar kräver ett nytt mindset kring vad arbetsplatsen behöver erbjuda, hur nya affärsmodeller kan se ut, en stärkt samverkan och arbetsmiljöer som vi längtar till och som skapar värden, nya idéer, perspektiv och kontakter. Genom att sätta fokus på människan och våra mänskliga behov och förmågor hjälper jag organisationer att utveckla arbetsplatser där människor känner gemenskap, tillit, trygghet, kreativitet, ansvar och engagemang i det vi gör och på de platser vi verkar

www.linkedin.com/in/niklas-huss-ba55a42

Förord

Vi behöver innovera hur vi innoverar!

Vår tids utmaningar går över så väl organisatoriska som geografiska ansvarsområden och förutsätter därför effektiva arbetsformer där vi inom det offentliga tar ansvar för att undanröja hinder och tar fram nya, träffsäkra lösningar på problem.

Precis som coworking inom näringslivet har visat sig stärka innovationskraften hos företag har Samverket erbjudit offentlig sektor att i innovativa miljöer mötas över organisationsgränser, dela viktiga perspektiv för att gemensamt göra skillnad. Samverket har inspirerat till innovation runt om i Sverige och har också väckt internationellt intresse.

Framtidens arbetssätt inom offentlig sektor är under utformning och Samverket har gläntat på dörren

Darja Isaksson, Generaldirektör, Vinnova

Tack!

Vi vill tillägna den här playboken, och framförallt tacka, alla våra fantastiska medlemmar. Ni har fått konceptet att utvecklas och växa till den samhällskraft som vi ville skapa och ni har lärt oss nya saker varje dag.

Ett extra tack vill vi också rikta till...

...våra community managers Petra Norling och Sandra Olofsson som format community manager-rollen till vad den är idag

...vår projektägare Länsstyrelsen i Jämtlands län med Marita Ljung och Maria Anstett-Andersson som drivit och varit avgörande för projektet på flera plan

...vår projektpartner Vasakronan med Johanna Skogestig, Ronald Bäckrud, Henrik Eriksson och Niklas Sjögren som såg möjligheterna ...Kasper Fabritius med kollegor på Senaatti i Finland för ett fint samarbete och erfarenhetsutbyte

...vår referensgrupp med Darja Isaksson, Christina Gellerbrant Hagberg, Clas Olsson och Linda Schön Doroci bistått med sin kompetens och stöttat oss som bollplank längs vägen.

...vår finansiär Vinnova där Jenny Englund och Jakob Hellman guidat oss och varit närvarande.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	7
Om projektet Samverket	9
Inledning och bakgrund	10
En kort omvärldsanalys	13
Varför Samverket behövs	17
Metoden	18
Forskningsförankring	19
Konceptet Samverket	24
Community och kultur	25
Hur modellen Samverket fungerar	27
Manifestet - Vad, hur och varför	29
Community manager	30
Community manager - rollbeskrivning	31
Kommunikation & kanaler	32
Aktiviteter - Former och koncept	34
Arbetsgrupper	37
Facilitering	38
Design av lokaler	40
Organisation och ägarskap	50
Medlemskap	57
Personas	58
Affärsmodell	60
Etablering och finansering	61
Faser och tidsuppskattningar vid etablering	62
Varumärke, nyttjande och rättigheter	63
Avtal, upphandling och administration	64
Uppföljning - nyckeltal	65
Följeforskning och preliminära resultat	66
Effekter och berättelser	69
Lärdomar, rekommendationer	72

Sammanfattning

Samverket är ett nationellt koncept och infrastruktur med utgångspunkt i behov som uttryckts i bland annat Vinnovas program Impact innovation, EUs Horizon program mm kring nya typer av samverkansmodeller. Utifrån befintlig forskning kring coworking och vad som bygger tillit, transparens, effektiv samverkan, kreativitet och innovation har detta koncept utvecklats där människors engagemang och nyfikenhet för det gemensamma samhällsbyggandet är kraften och där kultur, lokalerna, processerna och faciliteringen är möjliggörare. Det är ett koncept för att stärka samverkan, effektivisering och utveckling av befintliga verksamheter och ett stöd så att offentlig sektor kan bli än mer lösningsorienterad, flexibel och innovativ på en gemensam nivå för att lösa de komplexa samhällsutmaningarna som idag hamnar i mellanrummet mellan organisationer och befintliga uppdrag. Dessutom ser vi att dessa neutrala och jämlika platserna runt om i Sverige kommer kunna bidra till att offentlig sektor blir en än mer attraktiv arbetsgivare genom möjliggörande av livslångt lärande och ökad flexibilitet vad gäller arbetsplats och val av livsmiljö.

Samverket är designat för att komplettera det befintliga kontoret och hemarbetsplatsen genom att vara och verka som den tredje platsen. En neutral plats utan roller och titlar eller begränsningar av befintliga uppdrag och processer. En plats för att bygga nya "tunna band" till andra inom offentlig sektor och i näringslivet. Platserna är designade för att stimulera samverkan, lärande och kreativt arbete genom att tillhandahålla miljöer som stärker den psykologiska tryggheten, transparensen och delaktighet i alla aktiviteter som pågår på platserna. För att lyckas uppnå detta är community managern en otroligt viktig roll för att skapa en välkomnande, trygg och kreativ miljö men även för att koppla ihop människor, intressen och behov. Vidare är det viktigt att alla medlemmar känner ansvar i att skapa kulturen, miljön och delaktighet i de ämnen och aktiviteter som sker. Projektet har haft fyra följeforskare och de preliminära resultaten visar ett tydligt värde och vikt av denna typen av platser för att stärka lärandet, kreativitet och bidra till att offentlig sektor är en attraktiv arbetsgivare i framtiden. Samverket är en plats för otvungen och effektiv samverkan.



Sammanfattning, forts.

Projektet har både utvecklat och testat ett nationellt koncept som möter upp-satta resultat- och effektmål med utgångspunkt i de två hubbarna i Stockholm och Östersund. Enligt projektets mål skulle prototyper etableras på en större och en mindre ort. Slutsatsen blir dock att alla orter är olika och att detta därför endast testats under de förutsättningar som råder för Stockholm och Östersund och att anpassningar behöver göras utifrån rådande förutsättningar vid etablering på andra orter även om kärnan i konceptet och principerna bakom fortfarande är högst aktuella för samtliga hubbar av detta slag. Vi tror även att bäst effekt kommer uppnås om konceptet förvaltas och ägs på nationell nivå, att näringslivet finns representerat i direkt anslutning till platserna samt att framtida platser kopplas samman genom en digital samverkansplattform.

“Jag ser på samhällsutmaningarna ur andra perspektiv idag” – Medlem

Om projektet Samverket

Samverket är ett tvåårigt Vinnova-finansierat projekt vars syfte är att skapa ett nationellt koncept för coworking och innovationshubbar för offentlig sektor i Sverige. Projektägare är Länsstyrelsen i Jämtland och Gomorrön Östersund AB, Niklas Huss AB och Vasakronan är projektpartner. Inom ramen för projektet har två coworkinghubbar drivits som prototyper, en i Stockholm och en i Östersund. Medlemmar är myndigheter, kommuner, regioner och kommunalt och regionalt ägda bolag. Konceptet är förankrat i forskningsteorier kring innovation, relationsbyggande och psykologisk trygghet som genomsyrar såväl design av miljöerna som medlems- och affärsmodell. Konceptet bygger på att dessa hubbar finns i direkt anslutning till näringslivet för att stärka samverkan och samhällsutveckling mellan offentlig och privat sektor.

Det finns inget facit för hur detta ska se ut, och just därför har vi experimenterat och designat framtidens innovativa coworkinghubbar för offentlig verksamhet tillsammans med de offentliga aktörerna, för att slutligen komma fram till ett koncept som fungerar i hela landet. Projektet har även haft två olika följeforskningsprojekt kopplade till sig, som under hela projektperioden har genomfört både kvalitativa och kvantitativa studier på såväl medlemmarnas upplevelse av Samverket som dess reella nytta.

www.samverket.se



Inledning och bakgrund

Länsstyrelsen i Jämtland har under de senaste fem åren drivit ett Myndighetsnätverk för myndigheter som är lokaliserade i Jämtland Härjedalen. Inom ramen för myndighetsnätverket har en creative board haft uppdraget att hitta nya kreativa sätt att samverka mellan myndigheter och under åren har exempelvis idéer som Myndighetsfestivalen och Myndighetsspaningar kommit ur arbetet - men även tanken om en coworkinghubb för offentlig sektor. För att realisera detta kontaktades Vinnova som efter dialoger med olika aktörer med samma tankar om coworking- och innovationshubbar för offentlig sektor, gick ut med en utlysning. Ett svar på denna utlysning

lämnades av ett konsortium bestående av Länsstyrelsen i Jämtland som projektägare, Gomorron Östersund AB som har mångårig erfarenhet av att bygga coworkinghubbar och sammanhang, Niklas Huss som har lång erfarenhet från myndighetsvärlden, förändringsledning och holistiska innovationssystem för komplexa samhällsutmaningar och nya verksamhetsbehov samt Vasakronan som länge drivit frågan om coworkingmiljöer för offentlig sektor i Stockholm. Projektet tilldelades konsortiet med projektstart den 1 juni 2021.

Inledning och bakgrund, forts.

RESULTATMÅL:

1. Ett utvecklat och testat koncept: Under projektet vill vi att ett gemensamt och sammanhållet koncept för coworking med fokus på offentlig sektor utvecklas och testas i minst två olika geografiska regioner. Konceptet bör innehålla gemensamma delar så som till exempel hållbar affärs- och verksamhetsmodell, värdskap, gemenskap, lärande, verktyg, nätverk, profil och kommunikation. Konceptet ska vara förankrat i offentliga organisationers behov och krav samt inkludera integrerad utveckling av digitala inslag för att möjliggöra hybridarbete.

2. Ett ökat utbud av coworking-utrymmen för offentlig sektor: Under projektet ska konceptet testas i minst två olika geografiska regioner. Utrymmen för coworking behöver finnas både inom och utanför en storstadsregion. De här utrymmena behöver erbjudas för organisationer i offentlig sektor att nyttja under projektiden.

3. Dokumenterat lärande om coworking och hybridarbete i offentlig sektor: Projektet ska dokumentera det framtagna konceptet och erfarenheterna från att testa detta så att ytterligare coworking-utrymmen lättare kan skapas i flera geografiska regioner i Sverige

Inledning och bakgrund, forts.

EFFEKT MÅL:

Förväntade effekter på kort sikt:

- Möjliggöra ekonomiskt hållbara coworking-utrymmen för offentlig sektor
- Skapa värde genom samarbete mellan coworking-aktörer
- Skapa en lärande gemenskap mellan offentliga aktörer angående hybridarbete
- Bygga ett strukturkapital för utveckling av coworking i offentlig sektor så att fler utrymmen för coworking kan skapas utan ytterligare finansiering från Vinnova

På längre sikt förväntas utlysningen bidra till följande effektmål:

- Mer effektiva samarbeten mellan offentliga organisationer, där kunskap och kompetens från olika håll möts och där organisationer lär av varandra

- Stärkt innovationskraft i offentlig sektor genom fler oväntade möten över organisationsgränser, nya perspektiv och en experimentvänlig miljö och kultur
- Minskad klimatpåverkan tack vare utbyggt nätverk av mötesplatser nära bostadsorten och ökad förmåga att använda digitala verktyg
- Attraktiva offentliga arbetsgivare tack vare större valfrihet av bostadsort och moderna arbetsätt
- Minskning av offentliga utgifter då delning av gemensamma resurser kan ge lägre hyreskostnader.

Både resultatmål och effektmål på kort sikt bedöms vara uppfyllda efter avslutat projekt. Även flera av effektmålen på lång sikt, såsom de första två, har införlivats även om dessa är löpande processer som förväntas ha effekter under en lång tid framöver.

En kort omvärldsanalys

Det finns flera stora trender som påverkar Samverket som koncept, varav tre kommer beskrivas kort här: hållbarhet, innovation och systemperspektiv, nya krav på arbetslivet samt coworking som fenomen.

HÅLLBARHET, INNOVATION OCH SYSTEMPERSPEKTIV

Utifrån ett samhällsperspektiv har hållbarhet fått ett tydligare globalt sammanhang där Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling är en gemensam utgångspunkt, drivkraft och ramverk för åt vilket håll utvecklingen behöver gå. Hållbarhet har därför blivit en afärsmässig förutsättning och tydlig utgångspunkt för att forma hållbara strategier inom näringslivet och politiken. Framtidsorienterade organisationer behöver och efterfrågar mer holistiska synsätt för att skapa verksamheter där sociala och miljömässiga värden måste vara en grund för att skapa långsiktigt hållbara ekonomiska värden. Offent-

lig sektor är inget undantag och har på senare år tagit steg för att inkludera och integrera miljömässiga och sociala perspektiv i de egna processerna, vilket är en viktig förutsättning för samhällets omställning i stort. Men för den enskilda organisationen behövs systematiska arbetsätt och en holistisk syn på hållbar utveckling, med fokus på det positiva bidraget och minskning av den negativa påverkan, för att integrera samtliga hållbarhetsperspektiv. Här har bla Vinnova lyft vikten av missionsorienterat angreppssätt, framsynthet och även gemensamma utlysningar vad gäller Impact innovation tillsammans med Formas och Energimyndigheten för att kunna ställa om hela samhället och för att stödja så att arbete görs på flera nivåer samtidigt. De lyfter även behovet av att bryta befintliga silos och för att möjliggöra så att aktörer som normalt inte ses ska kunna samverka för att innovation och nya hållbara lösningar ska kunna skapas.

En kort omvärldsanalys, forts.

NYA KRAV PÅ ARBETSLIVET

I efterdyningarna av pandemin har flera nya krav ställs på arbetsgivare, och skillnader i attityder mellan gruppen medarbetare och gruppen ledare/chefer har återkommit i flera undersökningar. Sammantaget tyder dessa signaler på att organisationer behöver ta hänsyn till fler och andra parametrar än tidigare för att kunna fortsätta vara relevanta arbetsgivare, vilket både ger ökad frihet och ökat ansvar för den enskilde medarbetaren. Studier genomförda inom offentlig sektor i Sverige under pandemin visade ett ökat behov av autonomi och självledarskap i en hybridarbetsmodell. Även nya typer av ledare behövs som fokuserar på att möjliggöra och facilitera samarbete

och samskapande i team, med större fokus kring att bygga kultur eftersom detta är svårare i hybrida eller distansberoende team (Chafi, Hultberg och Bozic Yams, 2021). Detta innebär att arbetsgivare kommer att behöva kunna erbjuda flexibilitet på en helt ny nivå, vilket får implikationer för hur ledarskapet behöver utvecklas och vilken sorts arbetsplats som är den bästa lösningen för varje enskild organisation. Konsekvensen av detta är att beslut kring kontorslösningar blir långt mer strategiska och relationella, snarare än rent praktiska och fysiska.

En kort omvärldsanalys, forts.

COWORKING SOM FENOMEN

Under 2022 och 2023 genomförde The Remote Lab två större studier på fenomenet coworking i Sverige, och kunde konstatera att det finns långt fler företag i Sverige som erbjuder någon form av delad kontorslösning än vad som tidigare har varit känt. I den första studien gjordes en kartläggning av alla 290 kommuner, och resultaten visade att det förekom i 200 av de 290 kommunerna och i alla 21 regioner, och i den efterföljande studien undersöktes företags drivkrafter till att använda coworkingställen när de etablerade sig på en ny ort. Sammantaget visade dessa studier att coworking som fenomen växer i Sverige och frekventeras av en myriad av företag och personer, som alla har gemensamt att de söker ett sammanhang de trivs i. I forskningen kring fenomenet kan många positiva effekter av coworking noteras, både för individer (ökat välbefinnande), företag (ökad innovationsförmåga och lönsamhet) och samhällen (ökad inflyttning, vitaliserade kvarter och ökad upplevd trygghet).

Under pilotprojektet har vi kommit i kontakt med ett antal distansarbetare från offentlig sektor där avtalen tillåter en hemarbetsplats men inte coworking. I vissa fall har

personerna på undantag, och efter mycket arbete, fått möjligheten att ansluta till coworkingmiljöer. I något enstaka fall har vi stött på enheter som placerat sig i coworkingmiljöer, men inte heller de har anslutit smärtfritt.

Ekonomistyrningsverket lyfter i sin rapport "Det nya normala - Bestående coronaeffekter i myndigheternas verksamhet" (ESV 2022:27) att många myndigheter vill och kommer att samverka med andra organisationer kring lokaler, men att det idag saknas styrning mot lokalsamverkan inom staten. Många myndigheter uppger också att de ser behov av minskade lokalytor i framtiden. Det är enligt ESVs rapport oklart ifall co-workingarbetsplatser är "att betrakta som lokalför-sörjning och om dessa kostnader ska kategoriseras som lokalkostnader. Om avtalen inte betraktas som hyresavtal kommer inte heller uppgifter om co-workingarbetsplatser ingå i prisomräkningstalen avseende lokalkostnader." Värt att notera är också Skatteverkets utredning om förutsättningarna för co-working för myndigheter som refereras till som "myndighetshubbar". Intresset för denna typ av miljöer är stort och förutsättningarna behöver utredas vidare för att öppna möjligheterna till mer flexibla och gemensamma coworkingytor.

En kort omvärldsanalys, forts.

FINLAND SOM EXEMPEL

Under de senaste decennierna har Finland hanterat en stor stadsskuld och olika åtgärder har satts in för att bidra till en förbättrad ekonomisk situation inom den statliga förvaltningen. Ett sådant uppdrag gavs till det statligt ägda bolaget Senaatti som idag har monopol på den statliga fastighetsförvaltningen och antingen äger eller står som mellanhand mellan fastighetsägare och statliga organisationer. Genom resursoptimering skulle antalet kvadratmeter kontorsyta per anställd inom staten minska. Redan då kunde trenden kring en vilja bland anställda att ha en mer flexibel arbetssituation urskiljas, och man antog en ny progressiv arbetsplatsstrategi som tillät myndigheterna att själva avgöra var de anställda skulle arbeta ifrån, men med en utgångspunkt att tillåta så mycket distansarbete som möjligt. Genom detta kunde antalet kvadratmeter sänkas från närmare 30 kvm 2014 till ett mål på 10 kvm 2030. Inom ramen för uppdraget så utvecklades också flera koncept kring coworking och delade arbetsplatser för statsanställda genom t ex stora coworkinghubbar i centrala Helsingfors, men också mindre hubbar utspridda geografiskt över hela landet utifrån demografin i Finland. Det man däremot inte tagit med

i arbetet kring de gemensamma hubbarna var facilitering, innehåll och aktiviteter. Detta har lett till att platserna tappat sin relevans och den enskilda anställda ser inte syftet med att åka in till en coworkinghubb eftersom sammanhanget är det enda som lockar medarbetarna från det trygga och komfortabla hemmakontoret. "Commute to regret" har blivit vanligt förekommande, då man pendlar in för att mötas av ett tomt kontor och ångra att man tog sig tiden att åka in. Det lämnar också kulturen på dessa platser åt slumpen, vilket Senaatti nu börjat fånga upp och inse att man verkligen behöver säkerställa. Infrastrukturen i sig löser inte allt, den behöver även faciliteras och underhållas för att behållas relevant. Människor interagerar inte av sig själva bara för att de råkar befinna sig på samma fysiska ställe.

"Our vision is for the Finnish government to be a pioneer in new ways of working and work environments." – Senaatti

Varför Samverket behövs

Det tycks finnas en unison förståelse från olika aktörer inom offentlig sektor - såsom beskrivet av Vinnova (impact innovation), Formas och Energimyndigheten - att vi behöver nya sätt att samverka och arbeta på för att kunna lösa våra komplexa samhällsutmaningar. Dessa utmaningar kommer inte kunna lösas genom traditionella metoder eller av enskilda aktörer, utan det handlar snarare om att skapa förutsättningar för tvärsektoriell samverkan och ett systemperspektiv som tar hänsyn till samspelet mellan olika faktorer, beroenden, perspektiv och intressenter. Som en del i lösningen har projektet haft i uppdrag att utforska hur offentlig sektor kan öka flexibiliteten vad gäller arbetsplatsen, det gemensamma lärandet, samverkan, innovationsförmågan och förändringstakten.

Traditionella organisationer beskrivs ofta som begränsade till att optimera och effektivisera det som redan görs eftersom deras strukturer och organisationer är uppbyggda kring specifika uppdrag, mål, processer, ansvarsområden, funktioner eller geografiska områden.

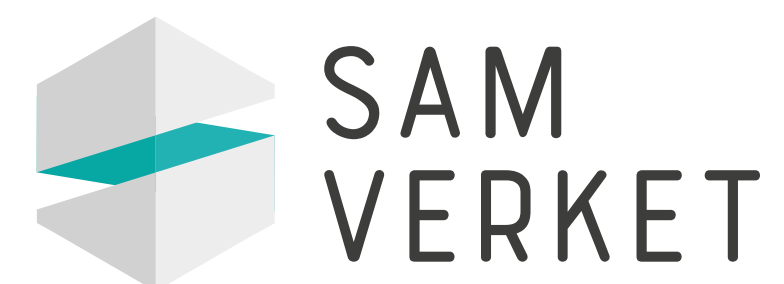
Detta i kombination med möjliga inneboende rädslor hos medarbetare i att göra fel eller att inte följa lagen, sitt kommunala, regionala eller nationella myndighetsansvar, kan skapa en viss systemtröghet och frustration både inom och utanför offentlig sektor. Samtidigt som denna upplevda tröghet ofta behövs för att kunna skapa en rättssäker och jämlik förvaltning så finns en tydlig och uttryckt önskan om att komplettera de befintliga strukturerna med tid, resurser och platser för samverkan, läran-

de, utforskande och innovation för att med gemensamma krafter kunna skapa ett välfungerande och hållbart samhälle. Samverket är ett sätt och framtida infrastruktur att möta dessa uttryckta behov och utmaningar.

SAMVERKET SOM DEL I EN NATIONELL INFRASTRUKTUR

Samverket är samverkan på neutrala, jämlika platser utanför befintliga strukturer som skulle kunna vara en av många pusselbitar för att skapa förutsättningar för dessa större systemtransformationer som nu krävs för att lösa vår tids komplexa samhällsutmaningar och förändringar på arbetsmarknaden. Samverket bygger på principer som bidrar till ökad psykologisk trygghet, att minska rädslor, öka förmågan att identifiera relevanta problem, generera nya kreativa lösningar och stärka det livslånga lärandet. Dessutom finns inom Samverket möjlighet att utveckla nya tankar inom mobilisering av resurser och kompetenser över organisatoriska gränser, spridning av goda idéer och i skapandet av nya innovativa lösningar.

Samverket som koncept är byggt för att kunna etableras i hela landet. Vi har däremot inte byggt den nationella koordinering som vi ser behövs för att maximera effekterna och kunskapsöverföringen hubbarna emellan och för att möta det intresse som finns runt om i landet och underlätta etableringar på nya platser. En effektiv nationell koordinering skulle även möjliggöra att befintliga kompetenser kan nyttjas i hela landet och underlätta rörlighet och hybridarbete inom offentlig sektor.



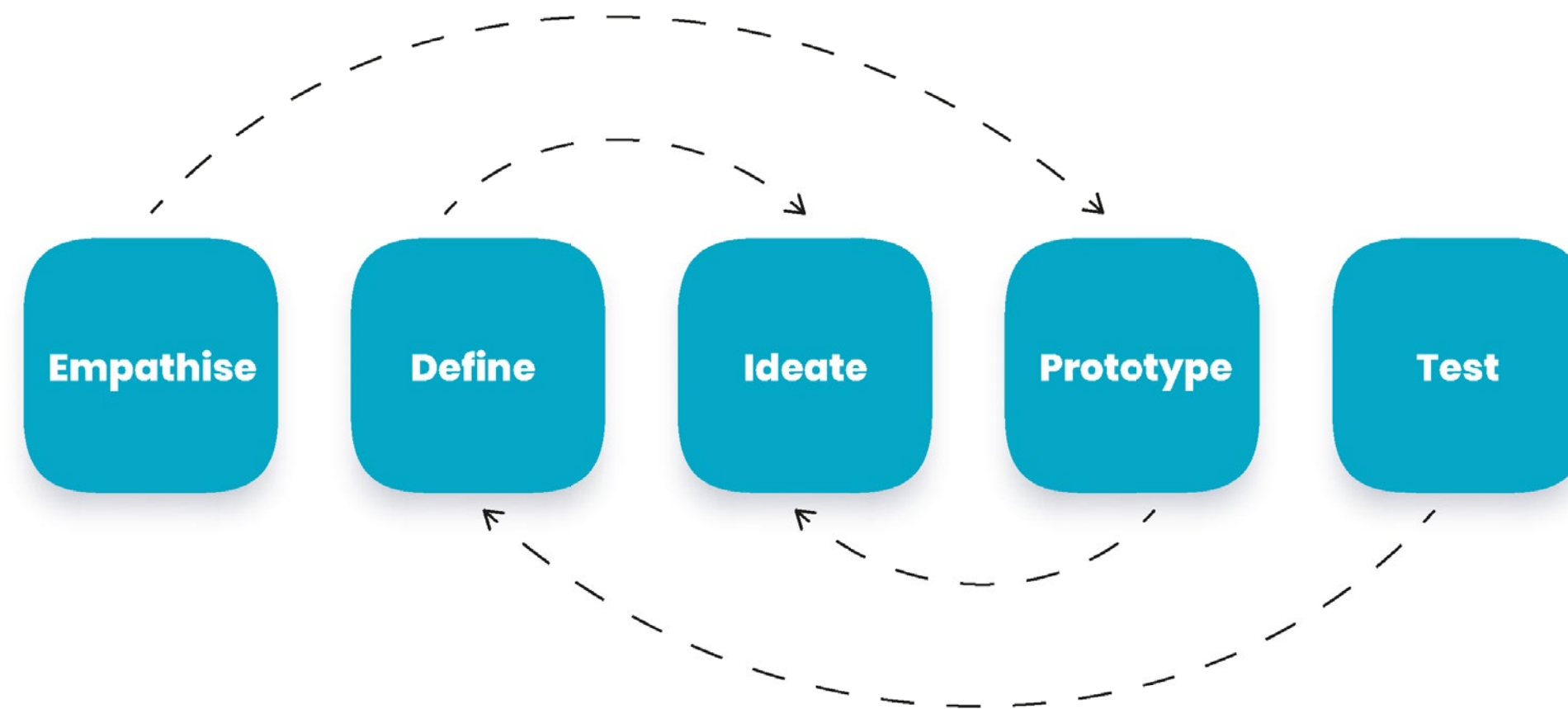
Metoden

DESIGN THINKING

Metoden Design Thinking bygger på att våga vara kreativ, utgå ifrån empati och förståelse för användaren, samt att arbeta tvärdisciplinärt och gemensamt. Det är idag en välansvänd metod och tankesätt inom offentlig sektor och utgår från de fem stegen empatisera, definiera, idéera, prototypa och testa. Genom att hela tiden iterera processen går man tillbaka i loopen och börjar om för att förfina, förbättra och vara relevant i koncept, produkter och tjänster. Inom Samverket arbetar vi enligt Design thinking-processen, dels övergripande för hela projektet genom att utveckla nya koncept, tankar och idéer tillsammans med en arbetsgrupp, bestående av representanter från medlemsmyndigheter. Dessa koncept testas och im-

plementerar vi sedan i våra två prototyper av Samverket i Stockholm och Östersund.

Den utforskande skogsstigen kan ses som en metafor för design thinking-processen, där vi fysiskt har designat in de olika delarna i våra coworkingmiljöer. Detta för att skapa en tydlighet kring hur vi kan arbeta för att lösa utmaningar tillsammans. Vi skapar sedan också koncept baserat på de olika stegen, såsom "Hur gör ni?" där medlemmar kan ge sin bakgrund (empatisera), specificera en frågeställning (definiera) och be andra medlemmar om råd, stöd, tips och förslag till lösningar (idéering).



Forskningsförankring

Forskningsförankring har varit en stor och viktig del i utvecklingen av konceptet kring Samverket. Det finns flera teorier som lyfter intressanta detaljer kring hur en attraktiv plats skapas. Vi har valt att lägga teorin om den tredje platsen som en grund där de sju olika aspekterna som teorin innefattar har spelat stor roll för utvecklingen av både den fysiska platsen, men också affärsmodellen. Till detta har vi valt att titta på forskning kring psykologisk trygghet men också sociala nätverk. Det har varit avgörande för konceptets framgång att inte kompromissa med detaljer, utan snarare låta detaljerna vara bärande. Nedan beskriver vi hur vi ser på de tre huvudsakliga teorierna (Tredje platsen, Tunna Band och Psykologisk trygghet) och på vilket sätt vi valt att applicera dem.

TREDJE PLATSEN

Enligt Ray Oldenburg (The Great Good Place, 1982) är hemmet vår första plats. Den andra platsen är arbetsplatsen eller skolan, den plats där vi ofta tillbringar det mesta av vår tid. Den tredje platsen är vårt "ankare" i vår sociala kontext och som främjar en djupare och mer kreativ interaktion med andra människor.

Enligt Oldenburg behöver en tredje plats uppfylla ett antal kriterier, och här beskriver vi dem samt hur vi arbetat med dem i konceptet Samverket:

- **Gratis eller billig**

För den enskilde medlemmen har inte Samverket inneburit en kostnad, så för dem är platsen inte kommersiell, utan experimentell.

- **Mat och dryck är viktigt, men inte nödvändigt**

På Samverket är den gemensamma veckoliga frukosten och kvalitets-kaffe viktigare inslag än man kan tro. Många communitymedlemmar sätter i rutin att komma på frukost och planerar sin arbetsdag därefter. Det har hänt att interna möten flyttats till förmån för frukosten. Det är den enskilt viktigaste aktiviteten på hela veckan där medlemmar otvunget kan lära känna varandra över en kopp kaffe och en macka. Vi har valt att hålla frukostarna utan teman och andra aktiviteter som föreläsningar, för att just behålla det enkla mötet som uppstår där. Afterworks och gemensamma luncher har också förekommit, men har inte varit lika frekvent återkommande som frukostarna. Kontinuiteten är det som skapar rutinen, att man kan vara säker på att det alltid är frukost på onsdagar. Frukostarna blir en viktig del av onboardingen där en ny medlem kan träffa andra och snabbt komma in i sammanhanget.

Forskningsförankring, forts.

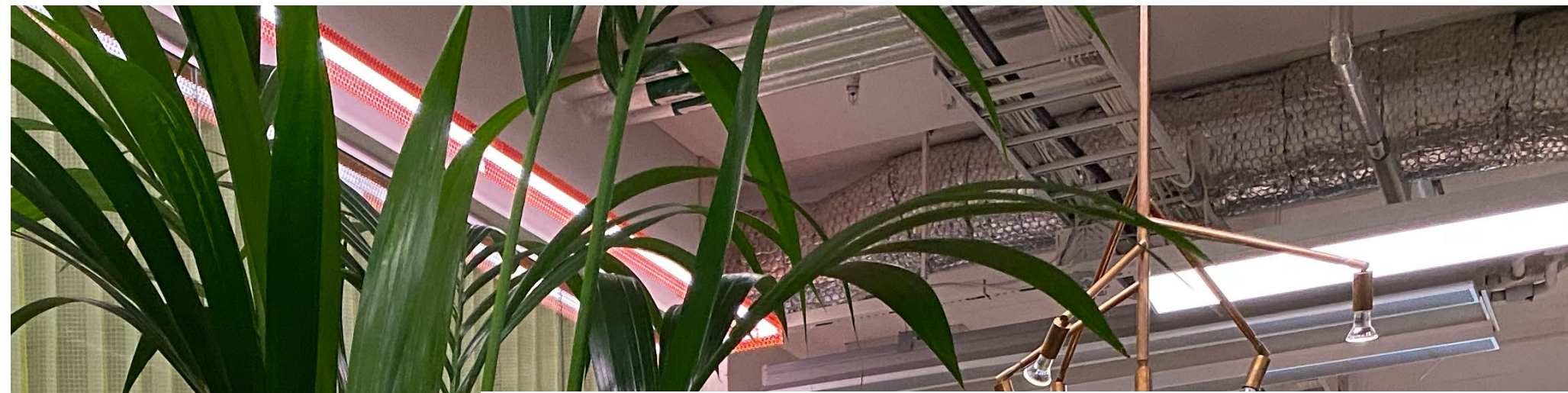
Lättåtkomlig: nära för många (gångavstånd)

Platserna vi valt för Samverket har varit avgörande. I både Östersund och Stockholm ligger hubbarna så centralt som möjligt. Det är viktigt att i så stor utsträckning som möjligt använda befintliga stråk där människor rör sig och med närhet till kollektivtrafik. Att förlägga Samverket i direkt anslutning till annan coworking-miljö är bra av många anledningar - dels finns möjlighet att skala upp ytan genom att också hyra in sig i närliggande konferens- och mötesrum, dels finns aktiviteter som kan delas mellan Samverket och den direkt intilliggande coworkingmiljön. Man behöver förstå att Samverket i sig inte kommer att vara en dragningskraft nog för människor att komma in till. Närhet till en stadskärna och till lokaltrafik blir avgörande, människor vill vara där andra människor är.

Många återkommande besökare

(en kritisk massa som vanligtvis är där)

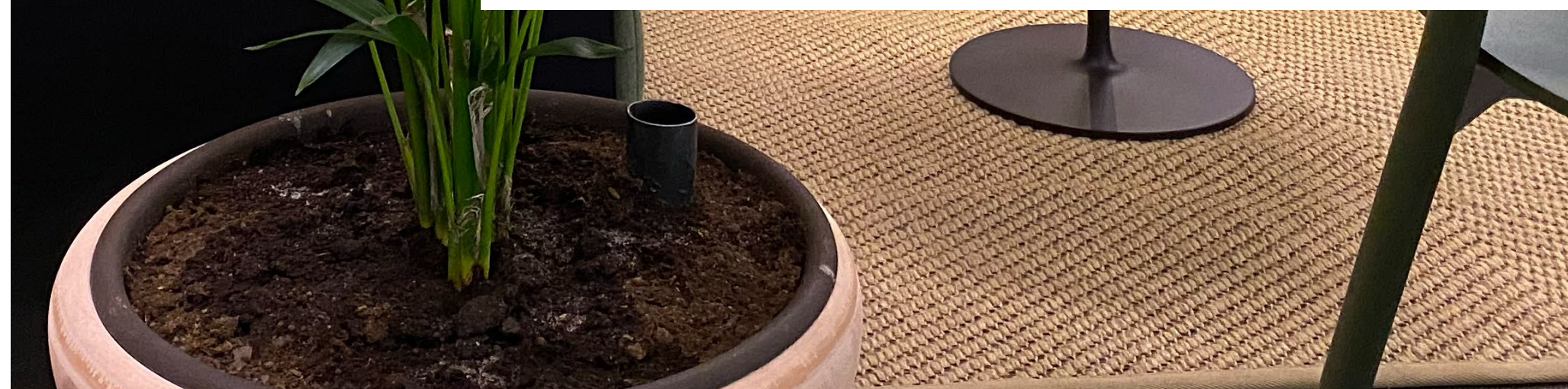
Den initiala medlemsmodellen skapades utifrån att vi ville bygga upp en bas av återkommande besökare. Vi vet att när en kritisk massa människor känner sig bekväma och hemma i miljön så blir de kulturbärare som sedan fortplanter kulturen vidare till nya medlemmar. Medlemsmodellen baserades på att en medlemsorganisation hade ett antal individuella medlemskap som var dedikerade till specifika medarbetare. Dessa bestämdes antingen genom att tilldelas av en chef, eller så fick medarbetare anmäla sitt intresse. Vi såg snabbt att vi kunde ta in många fler i lokalerna än tidigare och fick också önskemål om en mer öppen medlemsmodell och justerade den därefter. Dock var det initialt viktigt att skapa den bas av återkommande besökare i form av individuella medlemmar, som då också fick ett uttalat ansvar att bygga och sprida kulturen, sprida information och skapa aktiviteter vilket även bör gälla i den mer öppna medlemsmodellen.



Forskningsförankring, forts.

Inbjudande och bekvämt

Lokalerna är utformade utifrån att samtal är den primära aktiviteten. Genom att skapa en hemmalik känsla med mysiga lokaler är chansen större att besökare slappnar av och ges möjlighet att bli mindre formella och mer reflekterande. Många gör misstaget att sätta funktion framför estetik när det kommer till lokaldesign, men känslan som en plats skapar sätter också tonen för de samtal som förs där. En kal och steril miljö skapar mer formella och isolerade samtal, en förutsägbar design och inredning skapar förutsägbara och återkommande samtal, medan en icke-perfekt och tillåtande miljö också öppnar upp för mer kreativitet och spontanitet. Här har de öppna ytorna och samtalen vid lägerelden spelat en betydande roll där alla känt sig välkomna att slå sig ner och delta.



Där kan både nya och gamla vänner hittas - Den nya, öppna, medlemsmodellen tillåter fler medarbetare att ta del av Samverket. Samtidigt skapar rutiner och återkommande aktiviteter en plattform för återkommande besökare att träffas igen. Variationen på aktiviteter bjuder också in till en stor bredd av besökare, där djupdykningar i ämnen ofta kan vara en instegsaktivitet som ligger nära till hands för en ny medlem att delta i utifrån sitt uppdrag och område. Att alla burit sitt förnamn har hjälpt till att skapa nya och underhålla gamla relationer.

Forskningsförankring, forts.

En neutral plats:

De som besöker tredje platser gör det frivilligt. De har varken ekonomiska, politiska, juridiska eller andra band till platsen och kan komma och gå som de vill. Ingen och alla äger en neutral plats vilket är absolut nödvändigt för att skapa psykologisk trygghet och jämlika samtal på lika villkor. Att förlägga en hubb "hemma hos" någon myndighet skulle istället skapa en känsla av att man var gäst och genast vara mindre inkluderande än den neutrala platsen. Risken ökar också att platsen skulle bli mer styrd utifrån den myndighetens mål och uppdrag. Det har också visat sig vara fördelaktigt när t ex ett statsråd vill besöka offentlig sektor att då kunna hitta en bred representation på Samverket.

En jämställd plats

Tredje platser fäster inget avseende vid besökarnas individuella status i samhället eller på sin arbetsplats. Besökarnas ekonomiska eller sociala status spelar ingen roll på den tredje platsen, vilket ger en gemensamhetskänsla. Vi vill fostra acceptans och ett jämlikt deltagande och brukar beskriva detta med att vi hänger av oss våra roller och titlar tillsammans med jackan. Vi har även en rutin kring att

alla besökare sätter på sig en klädnypa med förnamn och organisation. På så sätt kan medlemmar delta på lika villkor och fritt prata mellan hierarkiska gränser och allt fokus blir istället på ämnet och det du bidrar med.

Den huvudsakliga aktiviteten är samtal

Spontana och trevliga samtal är i fokus på en tredje plats, men det är inte nödvändigtvis den enda aktiviteten. Samtalstonen är vanligtvis hjärtlig och humoristisk där lekfullhet uppskattas. På Samverket förs många olika typer av samtal. Lägerelden är ett exempel på där samtalet är i fokus, men hela faciliteringen bygger på mångfacetterade och olika samtal. Det behöver finnas plats för likväl svårare samtal, sociala samtal som kreativa samtal. Dessa skapas dels i att tillhandahålla fysiska miljöer designade för detta, men framförallt genom ett genuint värdskap och kreativ facilitering av communityt. Vi har skapat Samverket utifrån helt behovsdrivet innehåll. Alla aktiviteter som sker har ett ursprung i en önskan, en utmaning, ett förslag eller ett intresse från någon av medlemmarna. På så sätt säkerställer vi att aktiviteterna alltid är relevanta och valet är fritt att engagera dig i de aktiviteter du själv brinner för och har intresse för.

Forskningsförankring, forts.

PSYKOLOGISK TRYGGHET OCH VÄLBEFINNANDE

Inom området psykologisk trygghet har vi tagit avstamp i tre olika modeller; The 4 stages of building psychological safety, Five ways of wellbeing, och SCARF-modellen, som alla bidragit till utformningen av konceptet. I en miljö där alla kommer från olika organisationer, är experter på olika frågor och förväntas bidra till den gemensamma samhällsutvecklingen så är det av största vikt att konceptet främjar psykologisk trygghet och välbefinnande hos medlemmarna.

The 4 stages of building psychological safety identifierar psykologisk trygghet utifrån parametrarna respekt och tillåtelse och beskriver stegen från 1) känsla av inkludering och en välkomnande och inbjudande atmosfär till 2) en kultur där lärande kan ta form, där misslyckande är en del av lärandet och där människor vågar utmana befintliga idéer och antaganden, vidare till 3) en samarbetsinriktad dialog och ett aktivt deltagande där människor bidrar och engagerar sig i öppna och ärliga samtal och slutligen till 4) en miljö där människor uppmuntras att komma med nya idéer och innovativa lösningar, där man vågar utmana status quo utan rädsla att bli avvisad eller förlöjligad, där man utvecklar och testar. När man inte till det första steget så skapas en känsla av exkludering.

Five ways of wellbeing utgår från vad som bygger starka relationer och välbefinnande hos människor. Dessa är: Känna tillhörighet (connect), vara aktiv (be active), att ge (give), vara uppmärksam, och reflektera (take notice) och ett livlångt lärande (keep learning).

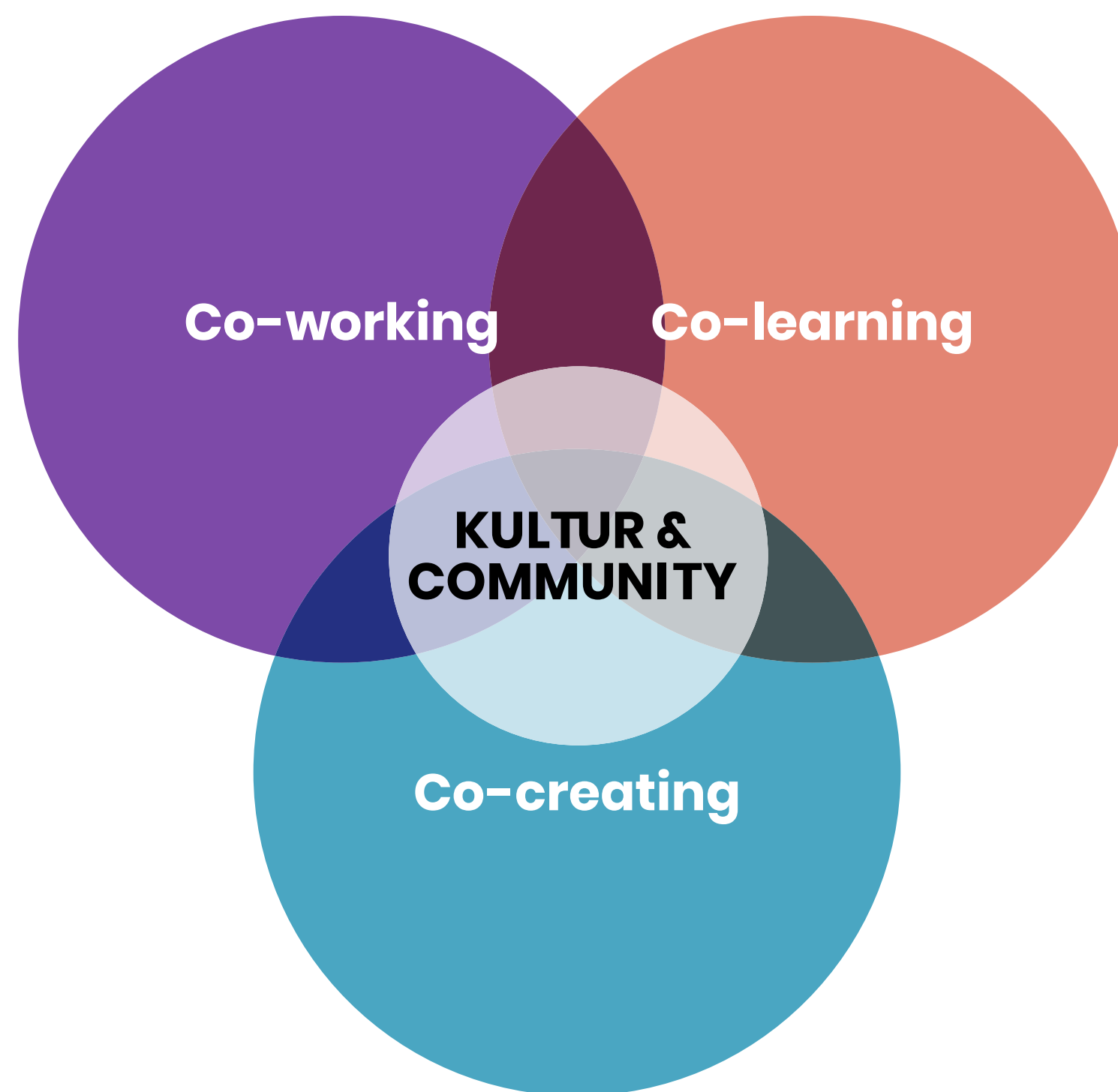
SCARF modellen handlar om **Status** i relation till andra och vikten av lika behandlig, att ge **Förutsägbarhet** (Certainty), **Autonomi** en känsla av självständighet och egen valmöjlighet, **Samhörighet** (Relatedness) en känsla av trygghet och tillhörighet, **Rättvisa** (Fairness) en uppfattning om rättvisa. Alla dessa modellerna har varit tongivande i utformandet av miljöerna, ritualer och aktiviteter på Samverket. Mycket av detta vävs även in i en aktiv och genomtänkt facilitering där alla uppmuntras att komma till tals, men som också uppmuntrar medlemmar att verbalisera och konkretisera sina utmaningar och frågeställningar för att kunna involvera andra på olika sätt.

Konceptet Samverket

Bilden nedan sammanfattar de olika byggstenarna som utkristalliserats under pilotprojektet och som nu tillsammans utgör konceptets fundament.

Gemenskap

- . Socialt kapital inom det offentliga
- . En "tredje"arbetsplats som kompletterar kontoret och hemmet
- . Ökad möjlighet till ett mer flexibelt arbetsliv



Gemensamt lärande

- . Kollektiv intelligens och lärande inom offentlig sektor
- . Gemensam omvärldsbevakning och scenariobeskrivningar
- . Utbildning

Samskapande

- . Nya lösningar på våra gemensamma organisations- och samhällsutmaningar
- . Utforska och utveckla lösningar på det som idag hamnar i mellanrummet

Community och kultur

För att kunna skapa en stark community behöver det finnas ett gemensamt intresse, värde och mål som interagerar med varandra på olika sätt. På Samverket spelar den neutrala och jämlika platsen oerhört stor roll men än viktigare är det gemensamma manifestet som tagits fram tillsammans, som beskriver varför du som individ är här och vad som förväntas av dig.

En positiv arbetsplatskultur är avgörande för att attrahera, engagera och behålla talangfulla medarbetare. En kultur som främjar inkludering, öppenhet, respekt och lärande kan bidra till att skapa ett arbetsmiljö där medarbetare känner sig trygga, värdefulla och engagerade.

I grunden handlar det om en inkluderande kultur där alla känner sig välkomna, respekterade och värdefulla oavsett bakgrund, identitet, organisation, roll, titel eller åsikt. En sådan kultur stärker gemenskapen och bygger nya sociala relationer, främjar utveckling och innovation. Detta kräver psykologisk trygghet och tillit, det vill säga en miljö där alla vågar

uttrycka sig fritt, dela sina idéer, ställa frågor och ge konstruktiv feedback utan rädsla för negativa konsekvenser.

Genom att skapa en neutral och jämlik plats, den "tredje platsen", utanför befintliga processer, roller, hierarkier, uppdrag och organisationsstrukturer så kompletterar vi de traditionella förvaltande strukturerna och stärker intresset, värdet, meningsfullheten och attraktionskraften utan att behöva använda piska eller morot utan varje individs egna passion.

Kulturen kan sägas vara den totala effekten av alla saker som Samverket är uppbyggt av. Allt, från design och interiör i den fysiska lokalen till ritualer och aktiviteter, facilitering och community manager är saker som bygger helheten. Kulturen byggs först i en mindre grupp - återkommande medlemmar - som sedan förvaltar och sprider den vidare till nya medlemmar och gäster som kommer till Samverket. Därför spelar den återkommande skaran medlemmar en ofantligt viktig roll som ambassadörer för kulturen.

Community och kultur, forts.

Communityt är kärnan i Samverket. Som community manager behöver man förstå att det inte bara är professionella roller som kliver innanför dörren utan att varje medlem kommer in med personliga erfarenheter och utmaningar som också behöver mötas. För att känna sig inkluderad är både kommunikationen som finns tillgänglig för potentiella medlemmar men framförallt onboardingprocessen otroligt viktig, att varje ny person blir omhändertagen och introducerad till både lokaler och andra människor. Hur en person upplever att Samverket är avgör huruvida personen kommer att ta klivet och ansöka om medlemskap. Detta sker i vissa fall med hjälp av kommunikation via till exempel veckobrev eller hemsida, men i många fall är det det personliga mötet som avgör och övertygar om att våga kliva in i något nytt.

En annan mycket viktig del i att skapa communityn har varit våra wednesday wellness aktiviteter där medlemmarna själva fått möjlighet att genomföra olika aktiviteter som stärker gemenskapen och välbefinnandet. Det har varit allt från meditationer, yoga till att vi läst poesi för varandra. Under den korta tid vi haft öppet så har Samverket till och med lett till att medlemmar skapat egna privata grupper som tex en grupp kvinnor på Samverket i Stockholm som nu träffas privat för att laga mat tillsammans, dansa etc

De öppet hus-veckor som anordnats har fungerat som en katalysator för människor att otvunget och förutsättningslöst testa Samverket och har visat sig vara effektiva för att skapa intresse och engagemang. Andra instegsaktiviteter som gjorts är djupdykningar i olika ämnen. Dessa är tematiska och vänder sig till personer med specifika roller eller intresseområden. Ofta kan det vara enklare att komma till en aktivitet som är i direkt linje med det en gör om dagarna. Det skapar sedan en vilja av att delta på fler saker och till sist kan och vill man delta även på sådant som kanske är perifert till ens vanliga område.

“På samverket kramar jag mina vänner men på min arbetsplats hälsar jag knappt på mina kollegor.”

Det har under projektiden varit svårt att kommunicera Samverket rättvisande. Ofta har man behövt komma till platsen för att uppleva vad Samverket är för att riktigt förstå vilket värde det bidrar med till den enskilde och dennes organisation. Därför blir dessa instegsaktiviteter väldigt viktiga då vi ser att man efter det inte räds att komma in och delta på fler och att man snabbt känner sig inkluderad och hemma på Samverket och i communityn.

Hur modellen Samverket fungerar

Coworking är ett sätt att arbeta på som i grund och botten bygger på delning av arbetsplats, resurser och kunskap mellan olika aktörer och individer, och inte minst främjar sociala relationer mellan människorna på plats. Det sker ofta ett stort utbyte mellan aktörer och människor i coworkingmiljöer. Det som särskiljer Samverket från de flesta andra coworkingställen är att alla som rör sig i Samverkets lokaler jobbar utifrån den statliga värdegrunden och för ett och samma mål, dvs att bygga ett hållbart och välfungerande samhälle vilket ger mer utrymme för gemensamt arbete, utveckling och lärande. Perspektiven och ingångsvärderna varierar dock stort utifrån de olika medlemsorganisationerna. Detta skapar speciella förutsättningar för att bygga stark gemenskap och meningsfullhet och, en minst lika stark kärna i innehåll och kreativ höjd. Det utbyte vi sett på Samverket varje dag har blivit mycket större än vi initialt räknat med.

Samverkets coworkingmodell bygger på fyra delar som tillsammans syftar till att stärka samverkan, lärandet och innovationskraften hos medlemmar och deras organisationer:

Gemenskap

Samverket skapar möjligheter för oväntade möten, nätverkande och kunskapsutbyte mellan offentligt anställda, olika offentliga aktörer samt andra intressenter i samhället. Här skapas nya relationer (tunna band) och access till andras nätverk och organisationer vilket i förlängningen skulle kun-

na bidra till mer effektiva och innovativa arbetssätt. Genom att dela denna typ av yta med andra ökas känslan av tillhörighet och gemenskap mellan medlemsorganisationerna. Medlemmarna kan vara i miljöerna både i det vardagliga, när arbetsuppgifterna underlättas av det gränsöverskridande "kollegiala" sammanhanget, och för specifika och planerade samtal, möten och aktiviteter.

Gemensamt lärande

Samverket erbjuder tillgång till olika former av kompetensutveckling, utbildningar och lärandeaktiviteter som är relevanta för offentlig sektor. Genom att delta i workshops, seminarier, samtal, föreläsningar, omvärldsbevakningar, utbildningar och andra aktiviteter kan man hålla sig uppdaterad om de senaste trenderna, metoderna och verktygen inom sitt eget och nya områden. Samverket bidrar också till att främja ett lärandeklimat där man lär av varandra och utvecklar sin förmåga att lösa problem och stärker den kollektiva intelligensen inom offentlig sektor. Aktiviteterna är skapade och drivs av medlemmarna själva med stöd från community managern och det faciliteringsnätverk som medlemmarna själva skapat.

"Jag är bland tänkare och får nya perspektiv och stimulans"

Hur modellen Samverket fungerar, forts.

Samskapande

Samverket underlättar samarbete och samskapande mellan de olika medlemmarna och andra besökare som av olika anledningar befinner sig på Samverket. Genom att arbeta tillsammans i workshops, kring utmaningar eller innovativa lösningar kan man dra nytta av varandras kompetenser, erfarenheter och resurser. Samverket kan också stimulera till kreativitet, experimentlusta och innovation genom att erbjuda en neutral miljö och kultur utanför de befintliga strukturer och uppdrag som medlemmarna vanligtvis befinner sig i och därmed öka meningsfullhet och engagemang, öppna upp andra perspektiv kring att tänka nytt och utveckla nya lösningar på utmaningar.

Kultur och community

På Samverket skapas en gemensam kultur och identitet för medlemmarna som präglas av öppenhet, delaktighet, inkludering, autonomi, mångfald och tillit. Genom att vara en del av communityn på Samverket är man också en del av kulturen och tar, vare sig man vill det eller inte, med sig den tillbaka till sin ordinarie arbetsplats och sammanhang på ett eller annat sätt. I många fall har element från Samverket implementerats internt hos medlemsorganisationerna framgångsrikt, vilket gör att även den egna kulturen utvecklats.

Samverket kan på det sättet också bidra till att medlemsorganisationerna utvecklar sina egna organisationskulturer och arbetsplatser utifrån de principer kring jämlikhet, dynamik och att vara inkluderande arbetsplatser utan roller och titlar där medlemmarna själva ansvarar för och bidrar till innehåll och aktiviteter.

Samverket är ett exempel på hur coworking skulle kunna bidra till att förnya och effektivisera organisationer inom offentlig sektor i en tid av snabba förändringar och höga krav. Medlemmar på Samverket kan få tillgång till en flexibel och innovativ arbetsplats som kompletterar det vanliga kontoret och hemmet. De är centralt belägna platser, flexibelt inredda med ytor som är designade för att stötta interaktion mellan människor och organisationer i olika former av samtal, workshops, event och möten. Samverket är inte bara en coworking plats att arbeta på, utan också ett sätt att samskapa, lära och innovera.

”Tillit och trygghet, allas åsikter och perspektiv är tillåtna, högt i tak”
- Medlem

Manifestet – Vad, hur och varför

Manifestet togs fram i projektets tidiga fas av en arbetsgrupp bestående av representanter från ett antal olika offentliga organisationer i Östersund och Stockholm. Ambitionen var att tydligt definiera konceptets kärna - vad, hur och varför - och formulera det på ett sådant sätt att det blir begripligt och engagerande för nya medlemmar för att bygga en stark och inkluderande kultur och community.

Manifestet finns upptryckt på stora tavlor centralt placerade i lokalerna och välkomnar alla medlemmar och besökare. Medlemmarna uppmuntras att skriva under manifestet på tavlorna. Manifestet har varit viktigt och fungerat som kulturbärare och tydliggörare för alla som kommer i kontakt med konceptet och miljöerna. Det utgörs av tre enkla meningar att samlas kring, som man är enade i, och som man hela tiden kan återvända till och samla kraft och riktning i.

“SAMVERKET är platsen för det oväntade mötet där nya synergier skapas mellan olika aktörer inom offentlig sektor och där vi stärker den kollektiva intelligensen. Vi drivs av nyfikenhet och av att utmana status quo eftersom det är nödvändigt för att möta framtidens komplexa utmaningar. Genom transparens, tillit, mod och kreativa samtal, skapar vi en meningsfull och inspirerande fristad för samhällsutveckling.”

Community manager

Community managern (CM) fungerar som nätverks- och aktivitetskoordinator. Det innebär bl.a. att underlätta för medlemmarna att ta del av och bidra till Samverkets verksamhet och kultur genom att introducera nya medlemmar till hur Samverket fungerar praktiskt och kulturellt, samt diskutera vad de och deras arbetsgivare vill få ut av sitt medlemskap på individuell såväl som organisatorisk nivå. Utifrån intresseområden och expertis matchar CM ihop medlemmar/organisationer med liknande agendor och uppmuntrar dem att delta i och arrangera olika aktiviteter.

CM bidrar till ett inkluderande och prestigelöst klimat genom att aktivt agera brobyggare, dvs presentera enskilda medlemmar för varandra, ta initiativ till luncher och fikastunder samt påminna om den gemensamma engagerade kulturen genom att själv bära namnskylt, hälsa på alla, inbjuda till spontana samtal, etc. Det kan liknas vid en "Community Gardener" som förbereder och ger näring till myllan, sår frön till samverkan och sköter om det som växer upp för att sedan skörda och distribuera frukterna genom de effekter som uppstår av samverkan och aktiviteter.

CM planerar och administrerar kalendariet i dialog med medlemmarna, projektledningen och i förekommande fall receptionen/grannar i lokalen, och strävar efter att aktiviteterna håller en bra balans tema- och tidsmässigt. Alla aktiviteter är initierade av medlemmar. CM diskuterar idéer och teman med initiativtagarna utifrån ambitionsnivå, målgrupper, marknadsföring och eventuella co-arrangörer, men CM/projektledningen kan också själva ta initiativ till träffar på teman som engagerar många medlemmar. Arrangörer uppmuntras att bjuda in andra medlemsorganisationer och övrig offentlig sektor till sina aktiviteter men det går också bra att använda Samverkets lokaler för interna träffar. Sådana möten ska dock vara öppna för att närvarande samverkare stannar, lyssnar och kanske bidrar till diskussion, pausprat eller nya perspektiv. Det oväntade mötet kan vara minst lika viktigt som det planerade! Innan CM fanns på plats i Östersund efterfrågades den aktivt av medlemmarna då den här typen av faciliterande "motor" krävs för att få igång en nystartad community som ännu inte har riktning och styrfart. I en väletablerad community, med en kärna av engagerade och rutinerade "stammisar" som bär kulturen, kan CM tänkas ta en mer tillbakadragen roll med fokus på samordning, administration och strategisk planering.

Community manager – rollbeskrivning

Arbetsuppgifter

- Vara ansiktet utåt, ta emot besök och presentera Samverkets verksamhet och lokaler
- Onboarding av nya medlemmar
- Ha helikopterperspektiv på relevanta utmaningar och intresseområden för att se synergier och kunna matcha ihop olika medlemmar och organisationer
- Facilitera samtal och kreativa workshops
- Lokalutveckling och allmän skötsel av Samverkets lokaler
- Planera och samordna logistik kring större event
- Utveckla innehåll och bjuda in relevanta aktörer
- Planera aktiviteter tillsammans med medlemmar
- Facilitera både digital och fysisk community
- Hantera hemsida, kalendarium, medlemsutskick och sociala medier
- Administrativa uppgifter, t.ex. skapa eventinbjudningar och hantera anmälan, boka lokaler, uppdatera medlemsmatrikel och utskick, m.m.
- Delta i den strategiska utvecklingen av konceptet
- Vara kontakt mot såväl hyresvärderna som community managers i andra Samverket-hubbar
- Bygga nätverk och kontakter inom offentlig sektor

Profil

- Vara serviceinriktad
- Vara kulturbyggare
- Ha ett naturligt intresse och nyfikenhet för andra människor
- Vara en naturlig nätverksbyggare
- Se synergier och vara en duktig matchmaker
- Kunna skapa engagemang
- Agera katalysator som kickar igång det kreativa samtalet och arbetet
- Vara en "flexibel doer"

Kommunikation & kanaler

Samverket-projektet går ut på att bryta ny mark och testa något som inte gjorts förut - att skapa coworking- och innovationshubbar för offentlig sektor. Coworking-begreppet är okänt (och icke-beprövat) för många inom offentlig sektor och begreppet innovation har traditionellt sett varit svårt att förhålla sig till. Rapporter visar också att myndigheter i relativt liten utsträckning har format egna innovationsstrategier. Det har helt enkelt varit väldigt svårt att kommunicera den här typen av koncept och manifestet har därför spelat stor roll.

Vi använder oss av fem primära kanaler för att kommunicera med medlemmar, besökare och nyfikna följare.

samverket.se

Samverkets webbplatsform har varit platsen där vi beskrivit konceptet och medlemskapet, samlat omvärldsbevakning, presenterat personerna man möter på platserna, bjudit in till deltagande i aktiviteter genom en öppen kalender, och samlat ansökningsformulär för både nyhetsbrev, veckomail och medlemskap.

LinkedIn

Samverkets LinkedIn-kanal samlar en relativt stor grupp följare och medlemmar och är den primära platsen för att sprida information om vad som är på gång, vad som har hänt och som kan vara värt att känna till samt sprida omvärldsbevakning, reflektion och kunskap om samverkan, innovation och framtidens arbetssätt. Kanalen är viktig och välfungerande för att nå ut till alla nyfikna som inte är medlemmar, men även för att låta medlemmarna dela och sprida det som sker.

Veckobrev

Varje vecka (oftast fredagar) sammanfattar CMs det viktigaste från veckan som varit och det viktigaste att ha koll på framåt i ett uppskattat och verksamhetsnära mail. Det handlar både om vad som diskuterats under veckan och konkreta tips. CM är den tydliga avsändaren och lika mycket som att det handlar om att förenkla för medlemmarna att få ut mesta möjliga av det som sker så handlar det om relationsbyggande och närvaro i dialogen. I Östersund får alla medlemmarna kalenderinbjudningar till alla öppna aktiviteter och det har skapat en ökad synlighet. Det är generellt sett svårt att nå ut i bruset av allt som sker men kalenderinbjudningar har efterfrågats och uppskattats, trots att det blir relativt många. I Stockholm har vi gjort bedömningen att det skulle ha blivit för många kalenderinbjudningar.

Kommunikation & kanaler, forts.

För att undvika att medlemmarna blir flaskhalsar i systemet och de enda som känner till vad som händer i verksamheten så skulle det vara relevant att i framtiden pröva att utse en kontaktperson på varje medlemsorganisations kommunikationsavdelning. Kontaktpersonen skulle få ta del av veckobrevet och sprida information om relevanta aktiviteter på organisationens intranät, i nyhetsbrev och liknande. På samverket se finns nu möjligheten för de som är anställda i en av medlemsorganisationerna att ansöka om att få veckomailen även om man inte är medlem personligen, helt enkelt för att nå ut med det som sker till så många som möjligt.

Nyhetsbrev

Samverkets nyhetsbrev riktas framför allt till nyfikna följare som inte är medlemmar. Man registrerar sig enkelt via ett pop-up-formulär på webbsidan. Vid projektets slut hade nyhetsbrevet samlat ca 1200 följare från ca 400 organisationer, däribland myndigheter, kommuner, regioner, universitet och högskolor och privata aktörer. Nyhetsbrevet har skickats ut när det funnits relevant innehåll att dela med sig av, hittills oregelbundet men i snitt varannan månad, men det skulle kunna skickas ut oftare och mer regelbundet.

Digital communityplattform

En av de stora initiala utmaningarna har varit att hitta ett sätt för medlemmarna att kommunicera löpande med varandra för att bygga relationer och dela kunskap och erfarenheter utan att alltid vara närvarande i de fysiska miljöerna. Det här är en viktig del i att knyta ihop medlemmarna i Stockholm och Östersund för att bredda nätverket, och det kommer att vara än viktigare när ytterligare hubbar etableras runt om i landet. Det har varit utmanande att hitta en plattform som alla kan ha access till, som är godkänd för alla att delta på, och som fyller syftet med att förenkla digital dialog och snabbt utbyte. I samråd med bland annat ESAM valde vi plattformen Haaartland som bas under pilotprojektet. Alla medlemmar bjuds in på plattformen som en del av onboarding, men nyttjandegraden varierar stort och faciliteringen av CM är lika viktig i det digitala rummet som i det fysiska. Under pilotprojektet har fokus varit på facilitering i de fysiska lokalerna och vi ser att det finns mycket kvar att testa och utveckla i den digitala plattformen.

Aktiviteter – Former och koncept

Onsdagsfrukostar

Varje onsdag kl 8:15 är det onsdagsfrukost på Samverket. Detta är ett stående inslag på veckan och många planerar sina interna möten utifrån att de vill delta på frukosten. Det är ett bra tillfälle att ha inbokade onboardingträffar med nya medlemmar då man snabbt kommer in i gemenskapen och många passar också på att förlägga delar av eller hela sin arbetsdag på Samverket just på onsdag pga frukost. Dock bör dessa fredas och inte kombineras med en aktivitet - människor behöver helt enkelt bara träffas och prata utan att ha ett givet ämne och det är det onsdagsfrukostar bidrar med.

Transparenta möten

Vår filosofi på Samverket är att all kunskap är öppen och tillgänglig för alla. Olika perspektiv stärker innovation och utvecklingskraft. Alla möten som sker i de öppna ytorna på Samverket sker i denna anda och är öppna och transparenta

för alla att lyssna in på om man är nyfiken. Kanske man till och med vill bidra med en tanke, erfarenhet eller reflektion som kan öka värdet till mötet? Alla möten som sker i den öppna ytan synliggörs i vår öppna webbkalender, där det också anges om aktiviteten är möjlig att anmäla sig till för vem som helst eller om det är ett internt inriktat, men transparent, möte.

Samskapande möten

Många aktiviteter genomförs i form av eller med inslag av workshops. Ytorna är anpassade för och uppmuntrar till kreativt och interaktivt arbete i olika gruppkonstellationer. Fokus på workshop-serier och enskilda workshopar är samskapande av idéer, prototyper och kunskap. Ämnen varierar stort.

”Jag är bland tänkare och får nya perspektiv och stimulans”

Aktiviteter – Former och koncept, forts.

Lägereldssamtal

Alla samtal runt lägerelden kan förstås definieras som lägereldssamtal, men vi skiljer på löst modererade samtal kring ett givet tema och mer mallade format som "Hur gör ni?", där frågeställaren efterfrågar input till en utmaning eller fråga, och "Så gör vi", där en medlem eller organisation vill dela med sig av specifik kunskap i form av exempelvis en rapport, ett verktyg eller något annat som är relevant för andra. Fokus på alla samtal runt lägerelden är möjligheten till gemensam reflektion.

Hur gör ni?

Hur gör ni? är ett av de absolut första koncepten som utvecklades på Samverket och är så enkelt som det verkar. Inom medlemsorganisationerna så stöter man på utmaningar, eller gör saker för första gången som till exempel distansledarskap eller implementering av ett nytt IT-system eller IT-säkerhetslösningar. Genom att fråga en öppen fråga till de andra i communityn kring "Hur gör ni?" så får man ofta hjälp, stöd,

råd, tips på sätt som deras organisationer löst det på eller tänkt kring eller utrett som kan korta ned ledtider väsentligt. En liten fråga som kan göra stor skillnad och dessutom skapa värdefulla kontakter.

Djupdykningar

Heldagar som belyser breda frågor där många kan ha ett intresse eller specifik sakkunskap. Dessa dagar kan också gälla specifika yrkesgrupper, som tjänstedesigners eller kommunikatörer, men det finns alltid möjlighet att som nyfiken på en yrkesgrupp delta vilket skapar ett öppet och inkluderande nätverkande.

Utbildningar

En längre form av "Så gör vi", ibland uppdelad på flera tillfällen. Ett exempel är workshopserien "Självledarskap & tillitsbaserat ledarskap" i regi av RISE, som erbjöds samverkets medlemmar och andra inom offentlig sektor uppdelad i sex delar under 2022.

Aktiviteter – Former och koncept, forts.

Asynkrona workshops

En asynkron, eller tidsoberoende, workshop innebär hos oss att man istället för att låta en grupp tillsammans workshoppa fram idéer vid samma tillfälle, förbereder ett självinstruerande material som får sitta uppe på exempelvis en vägg under en period. Ett exempel är Kronofogdens "kundresa", där relevanta myndigheter under en öppet hus-vecka kunde markera var i processen en individ kom i kontakt med dem på vägen mot överskuldsettning. Syftet var att identifiera potentiella samverkansparter för att bättre kunna förebygga skuldsettning.

Ett annat exempel är "Kulturträdet", som påbörjades under en workshop kring arbetsplatskultur. Trädet satt sedan kvar på väggen så att medlemmar och besökare kunde bidra med tips på vanor, ritualer och förutsättningar för hur man skapar god arbetsplatskultur i form av nya "blad" på grenarna.

Öppet hus

En gång per halvår har vi bjudit in till öppet hus-veckor där nyfikna individer från offentlig sektor får anmäla sig för att jobba från hubbarna en eller flera dagar under en vecka. Alla är välkomna, oavsett om organisationen man jobbar för är medlem eller ej. Dessa veckor är fullspäckade med aktiviteter och alla dagar startar med en kaffe/frukost eller liknande

med allmän information om konceptet, lära känna varandra och lära känna lokalen. Ett flertal organisationer och individer har blivit medlemmar som en direkt följd av dessa veckor och det har skapat en känsla av öppenhet och välkomnande.

Exempel och statistik

På Stockholmshubben testade vi att ta in anmälningar till alla aktiviteter under vårterminen 2023, dels för att kunna sprida dokumentation och liknande i efterhand, dels för att skapa "commitment" och öka antalet deltagare.

Försöket var lyckat och väl värt den extra administration det skapade. Under perioden feb-maj arrangerades 25 aktiviteter som sammanlagt lockade 254 anmälda deltagare från 60 olika organisationer. Av de 254 var ca 40 individuella medlemmar och av organisationerna var en dryg tredjedel medlemmar. En majoritet av alla deltagare var alltså icke-medlemmar, vilket visar på att ambitionen att marknadsföra vårens aktiviteter gentemot offentlig sektor i stort verkar ha fungerat bra. På Östersundshubben har vi i princip uteslutande haft aktiviteterna öppna utan anmälan vilket skapar en viss osäkerhet för arrangörerna när man inte vet vilka och hur många som kommer, men det har ändå fungerat väl och deltagandet har varit stort på de allra flesta aktiviteter, med en blandning av medlemmar och icke medlemmar.

Arbetsgrupper

I projektplanen som antogs i samband med utlysningen ämnade vi arbeta med olika typer av arbetsgrupper. Initialt, innan öppning av Samverket, skapades arbetsgrupper i Stockholm och Östersund bestående av representanter för vår tilltänkta målgrupp. Dessa använde vi dels separat och dels ihop för att landa konceptet och utveckla de fysiska miljöerna. Den initiala sammanslagna arbetsgruppen var även de som tillsammans med projektledningsgruppen tog fram Manifestet.

När Samverket öppnade under senhösten 2021 flyttades fokus istället till kontaktpersonerna på respektive medlemsorganisation, dels för att tillse att de individuella medlemskap som deras organisation hade nyttjades till fullo, dels för att de satt på insikter kring miljöerna, nyttjandet, konceptet som var värdefulla för oss i arbetet framåt.

Med hjälp av arbetsgrupperna kom idén kring en ändrad medlemsmodell, men även koncept som till exempel "hur gör ni?" och "djupdykningar" som har varit tongivande och återkommande populära inslag bland aktiviteterna.

Parallellt med projektet Samverket har även Myndighetsnätverket i Jämtland drivit befintlig verksamhet genom Länsstyrelsen i Jämtland. Inom ramen för det arbetet har en pro-

jektägargrupp och en creative board med representanter för myndigheterna i nätverket, träffats regelbundet. Det har gett förankring i olika delar av organisationerna även för Samverket. Det har bedrivits faciliteringsnätverk i både Stockholm och Östersund med stor framgång. Detta var en av de grupper som lyftes i projektansökan med inspiration från Work 2.0 i Helsingfors. Tanken med faciliteringsnätverket har varit att skapa en grupp som kan nyttjas mellan myndigheter och som kan dela kunskap och erfarenheter sinsemellan och det har också fungerat precis så.

Sammanfattningsvis kan sägas att arbetsgrupperna dels har bidragit med kloka och förankrade inspel och tankar som satt stor prägel på utformningen av Samverket. Det har hjälpt oss iterera konceptet och utmana våra egna föreställningar samt varit ett bra öra mot marken kring vad som fungerar och inte. Det har också varit en viktig del av förankringen in i organisationerna. Att kunna hänvisa till vad medarbetare inom olika offentliga organisationer kommit fram till har blivit viktiga argument att föra fram vid nyrekrytering av medlemmar. Men det har också skett ett kunskapsutbyte och givit en större förståelse mellan organisationerna. Vad som fungerar för en organisation behöver nödvändigtvis inte fungera för en annan.

Facilitering

Facilitering handlar om att använda ett medvetet ledarskap och en inkluderande kommunikation som skapar delaktighet, utrymme, kreativitet, trygghet och nyfikenhet. Den grundar sig i en gemensam vision och tydliga mål för vad samtalet ska leda till. På Samverket är aktiv facilitering den metod som är genomgående och ständigt pågående i alla sammanhang med det enkla målet att få den enskilde att känna sig sedd, hörd, delaktig och som en del i den större kontexten. Att skapa en gemenskap.

Facilitering sker både på den fysiska platsen i form av ett aktivt värdeskap och där såväl community managern, projektledningen och de enskilda medlemmarna spelat viktiga roller. De mer "seniora" medlemmarna antar snabbt en roll av att känna sig hemma och bekväma och att vilja ge tillbaks av värme och inkludering till nya medlemmar.

Community managerns roll har till stor del varit att omformulera tankar och utmaningar eller kunskaper som medlemmar suttit på till konkreta aktiviteter som är intressanta för fler att ta del av. I möten och aktiviteter har såväl community manager som projektledning varit aktiva för att skapa ett aktivt samtal där alla får komma till tals om så behövs, men ofta har den initierade medlemmen själv hållit i och faciliterat aktiviteten. Genom faciliteringsnätverket har tillgången till externa facilitatorer också funnits. Det har även öppnat upp för medlemmar som velat lära sig mer om facilitering att delta och lära sig av mer erfarna facilitatorer. Ofta har inlåning av en extern facilitator också bidragit till att det byggts

nya tunna band mellan facilitatorn och inlånaren, vilket i sin tur lett till andra saker.

Under projekttiden har faciliteringsnätverk startats upp på båda platserna. Inspirationen till denna idé kom från den finska coworkingmiljön Work 2.0 där detta utvecklats framgångsrikt. Faciliteringsnätverket har både syftat till att stärka individer i deras faciliteringsfärdigheter men också att skapa en resurspool för organisationer att använda vid behov för att låna in extern hjälp.

Individer som varit duktiga på facilitering har ofta också tagit initiativ till flera aktiviteter och communityt har på det sättet blivit självorganiserande där ansvaret för aktiviteter distribuerats ut till medlemmarna själva, vilket både skapat ökat engagemang, känsla av ägarskap och underlättat community managerns roll. Ett tomrum i kalendern kan snabbt fyllas av medlemsdrivna aktiviteter om utrymmet ges. Därför har det också varit viktigt att helt släppa kontrollen för aktiviteter och låta dem växa organiskt utifrån engagemang. Inom ramen för projektet så har vi inte hunnit testa facilitering av den digitala plattformen fullt ut. Vi kan konstatera att ett digitalt community är minst lika beroende av aktiv facilitering som den fysiska platsen, men det kräver också resurser och har inte kunnat prioriteras inom ramen för projektet. Dock är det en viktig del som vi ser stor potential i och som vi förhoppningsvis ges möjlighet att fokusera på i framtiden.



Design av lokaler

I utformningen av lokalerna både i Stockholm och Östersund har vi utgått ifrån forskningen och metoder som stödjer samverkan och innovation. Vi har använt lägerelden, naturen och skogsstigen som metaforer och designprinciper för att stödja deltagarna att kliva in i ett nytt mindset, frigöra begränsningar, stötta samtal, kreativitet och den innovativa processen. Fokus har även varit att skapa psykologisk trygghet på platserna för att stärka effekterna i arbetet som bedrivs här. Det har varit viktigt att ge utrymme för medlemmarna till förnyelse och förändring kring hur lokalerna används och hur de nyttjas beroende på olika behov av workshops, samtal, event, etc.

Lägerelden

Lägerelden har spelat en viktig roll i människans evolution och utveckling, då den har bidragit till överlevnad, kommunikation, samarbete och kreativitet. Lägerelden har också varit en plats för ritualer, berättelser, musik och gemenskap bland olika folk och kulturer. Den kan ses som ett symboliskt uttryck för människans behov av trygghet, tillhörighet, mening och demokrati.

Lägerelden är en central del i Samverkets koncept och design. Den representerar en plats där människor kan mötas på lika villkor, dela sina berättelser och lära av varandra. Den skapar en atmosfär av gemenskap, öppenhet och respekt som främjar lärande, mod, samverkan, kreativitet och den kollektiva intelligensen. Den bidrar också till att knyta nya sociala band (tunna band) som är nödvändiga för att driva förändring och innovation framåt.

Lägerelden har blivit ett signum för Samverket och medlemmar har tagit med konceptet till sina egna organisationer för att tillåta det öppna och tillåtande samtalet att ta plats i deras organisationer. Som exempel kan nämnas Lidingö stad som etablerat konceptet i sin egna verksamhet för att öka synergier mellan de olika förvaltningarna och människorna i organisationen. Vidare har även ledningsgruppen valt att ha öppna transparenta ledningsgruppsmöten runt lägerelden för samtliga medarbetare.



Design av lokaler, forts.

Den utforskande skogsstigen

Med avstamp i lägerelden, är lokalerna som helhet designade enligt metaforen "Den utforskade skogsstigen", som beskrivs närmare på nästa sida. Varje plats fyller en funktion och där metoder som design thinking och forskning kring välbefinnande, kreativt tänkande och filosofier om hur vi bygger och stärker sociala relationer har legat till grund för platsernas design och utformning.

Den är uppdelad utifrån delar i den kreativa processen:

- Omvärldsbevakning
- Det utforskande samtalet
- Problemformulering
- Idégenerering
- Djupgående samtal
- Prototypande
- Testande och iteration
- och för att ge stöd till egen reflektion och eget arbete.

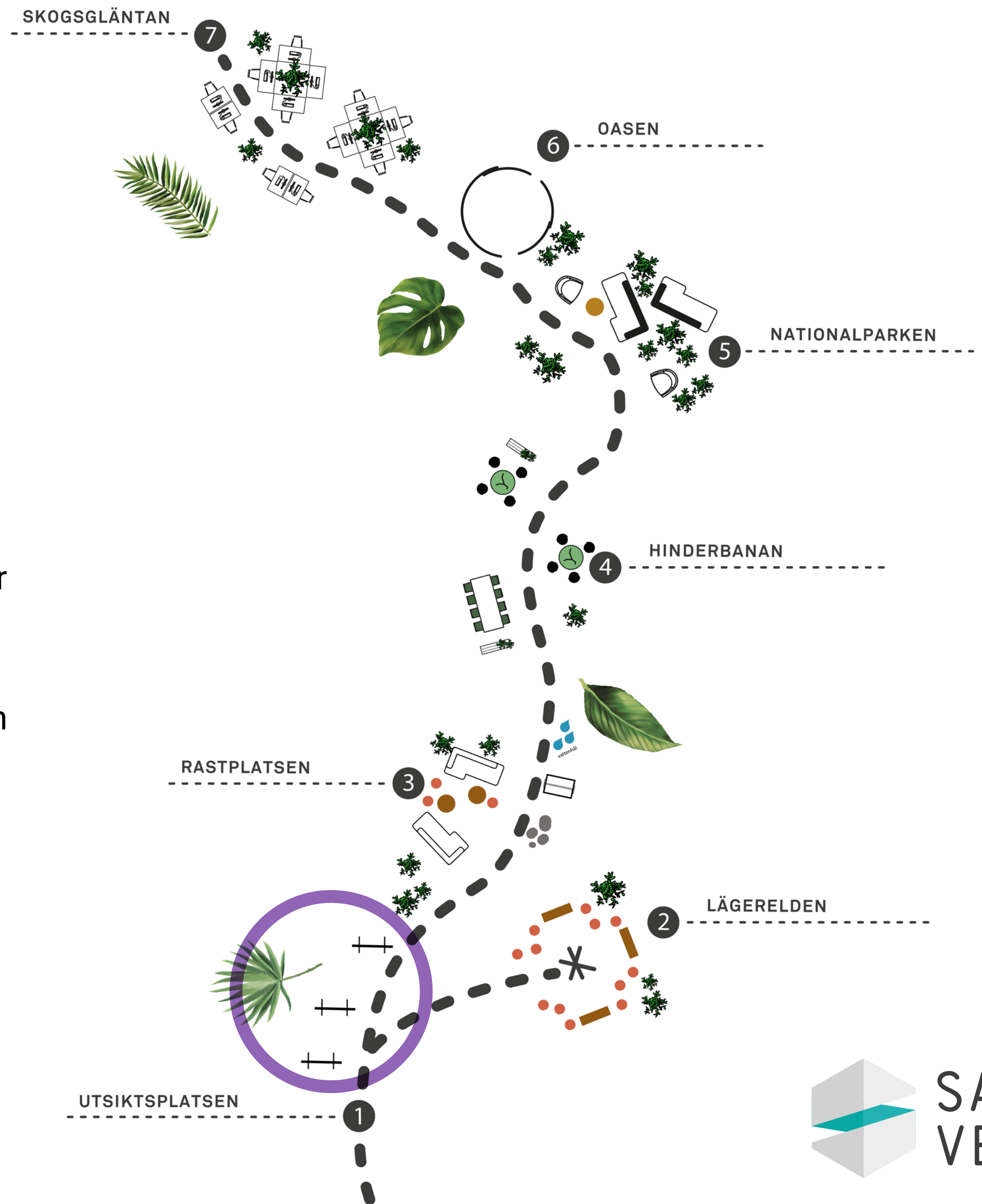
Varje yta bidrar och skapar värde

Metaforernas betydelse, en flexibel plats som stödjer processerna, kreativiteten och samverkan i lokalen har varit avgörande för att uppnå önskade effekter.



Utsiktsplatsen

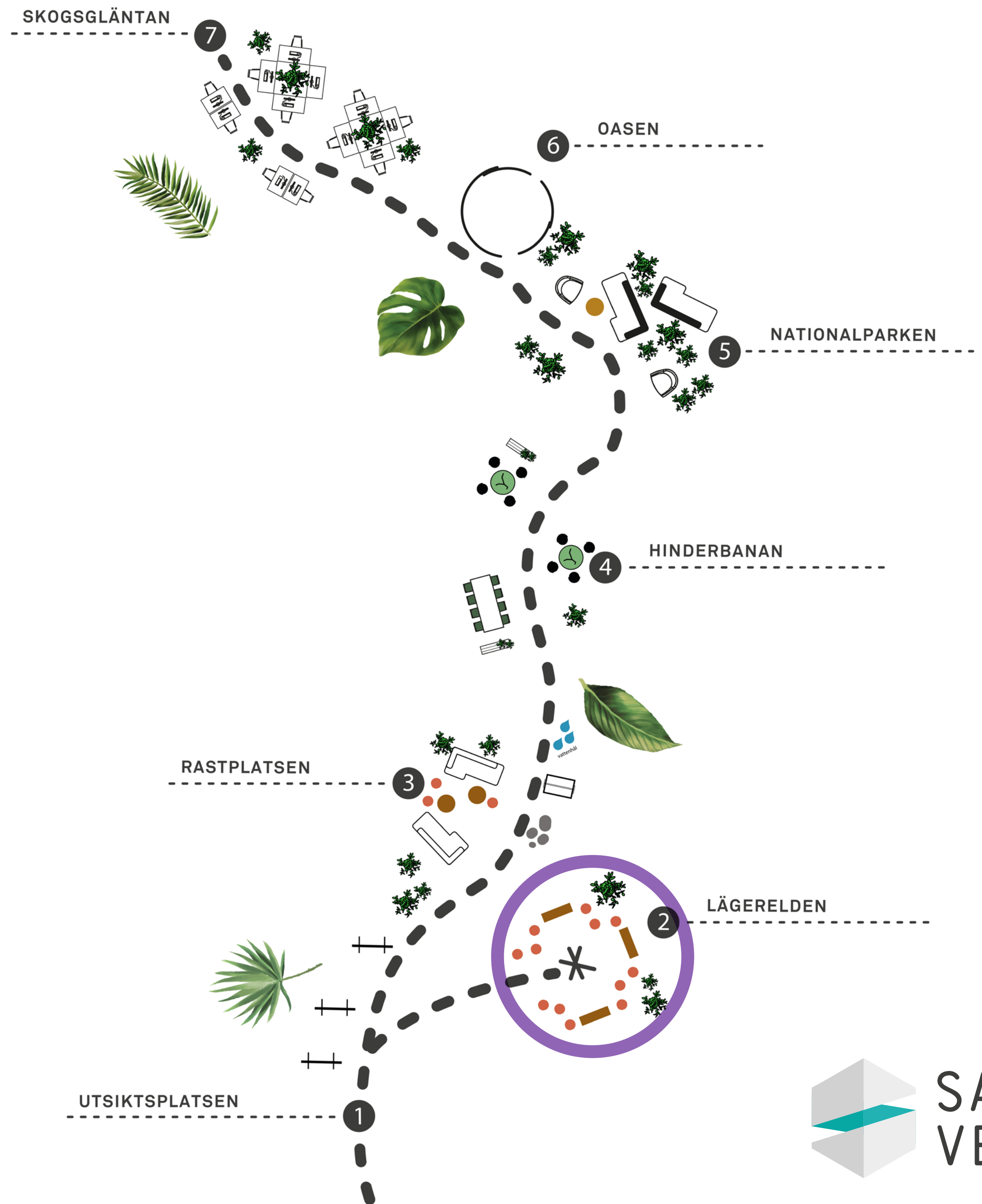
Här är platsen där du blickar framåt och spejar ut över landskapet. Här får du inspiration av vad vi gemensamt har skapat; tankar, idéer och lösningar vi jobbat med. Här kan du även få en framåtblick kring vad som händer den närmaste tiden.



Lägerelden

Här finner du utrymme att lyssna in olika berättelser om behov, utmaningar och möjligheter.

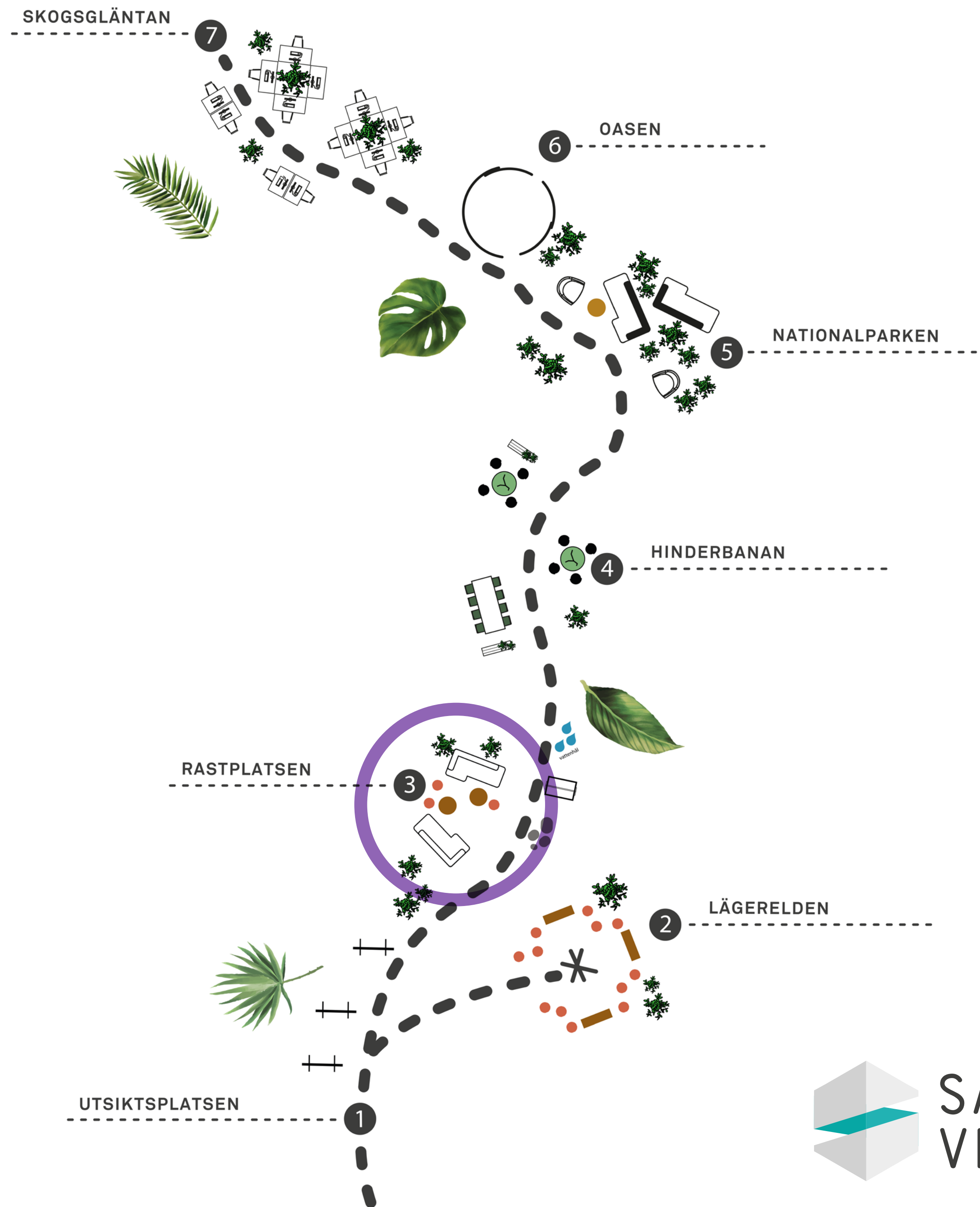
Här är människan, gemenskapen, våra röster och dialogen det centrala. Här bygger vi vår kollektiva intelligens och säkrar att vi får med fler nyanser, perspektiv och insikter kring behov och utmaningar.



Rastplatsen

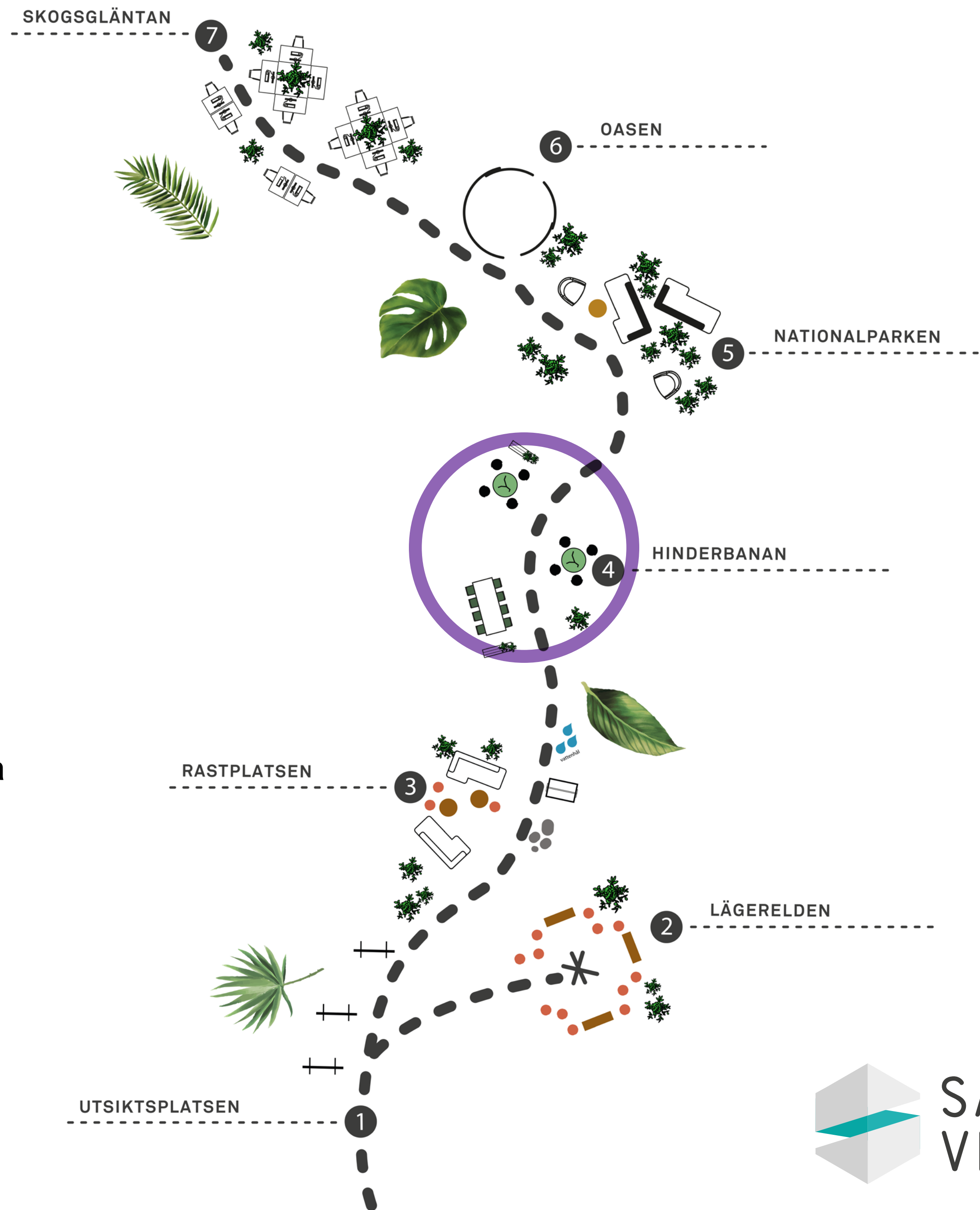
Här samlas vi kring samhällsbryggaren och tar en kopp tillsammans. Här landar vi och samtalar, reflekterar och bygger sociala relationer och tillit.

Här stärker vi varandra och laddar batterierna för att kunna ta oss an fler komplexa utmaningar och bidra till ett blomstrande och tryggt samhälle.



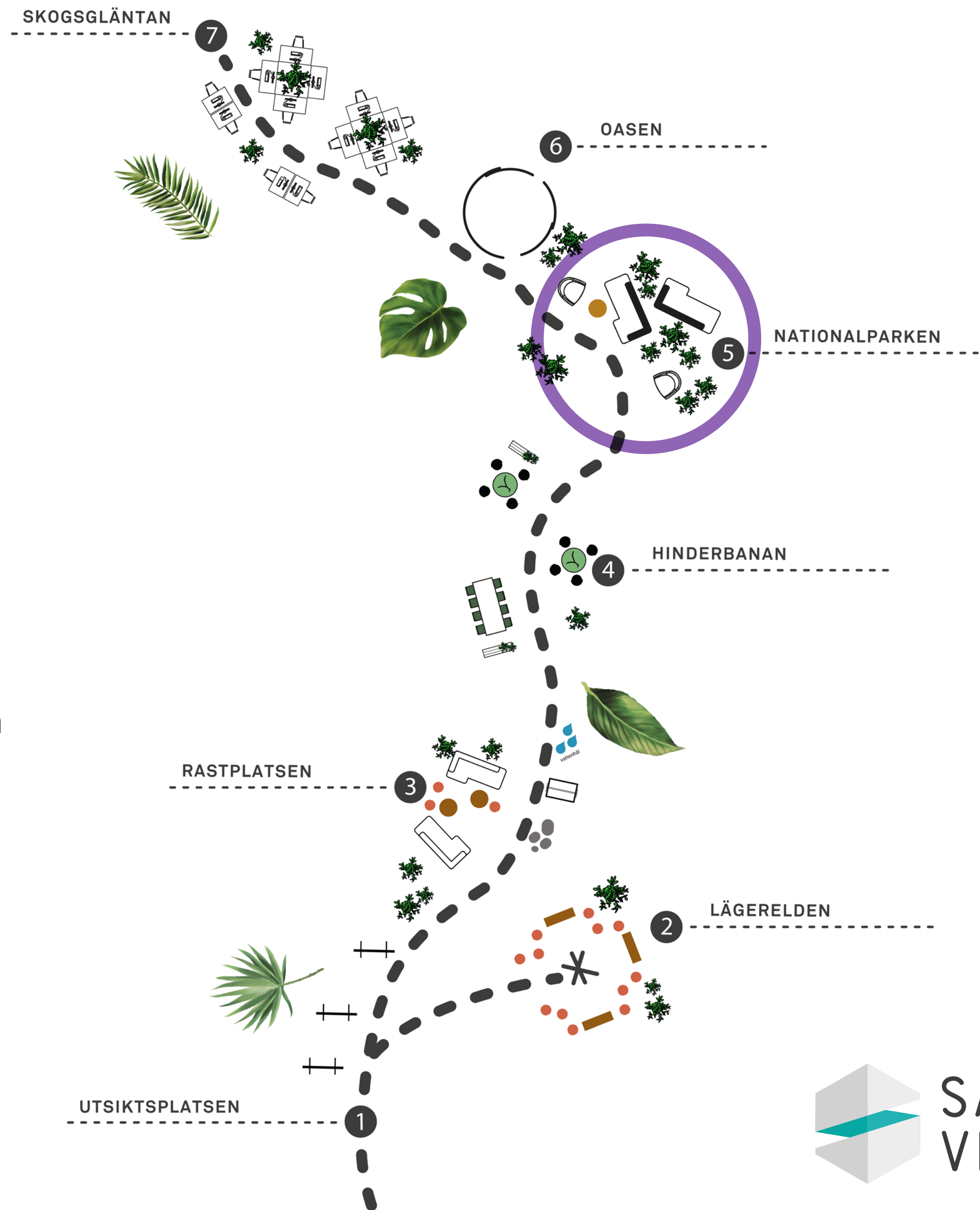
Hinderbanan

Här är vi kreativa och spånar idéer och lösningar på våra utmaningar. Här utgår vi från de globala hållbarhetsmålen och utmaningarna vi möter i våra organisationer. Här omvandlar vi hinder och misslyckanden till möjligheter och lärande. Här bygger vi vårt kreativa arbete på tillit och mod. Tillsammans gör vi skillnad.



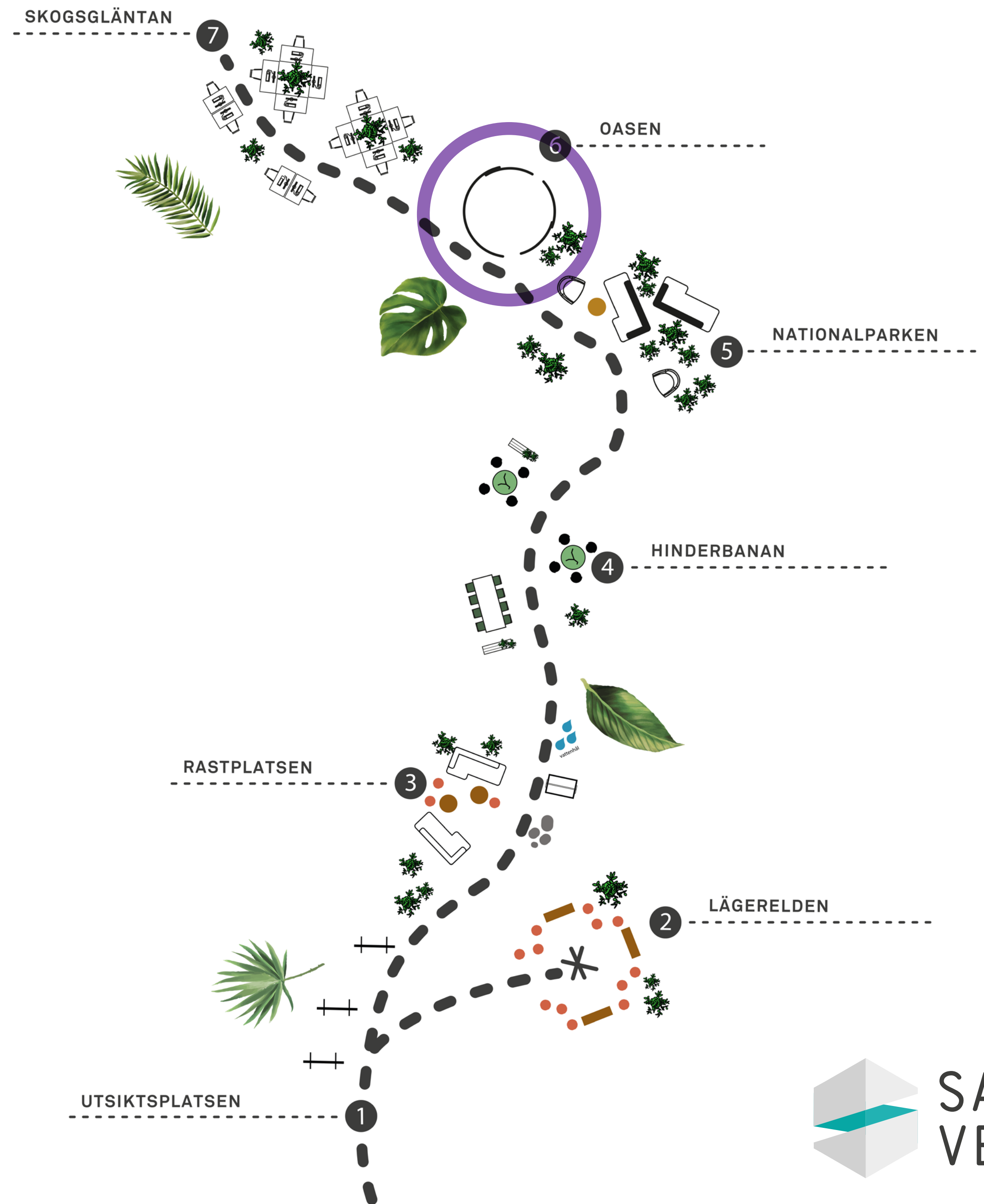
Nationalparken

Här kan du sitta och njuta av grönska och växtlighet, ta ett avskilt möte på tu man hand eller i mindre grupp. Här pågår diskussioner kring olika ämnen. Här kan du sitta själv, reflektera, ladda batterierna och få distans till all det kreativa arbete du åstadkommit under dagen.



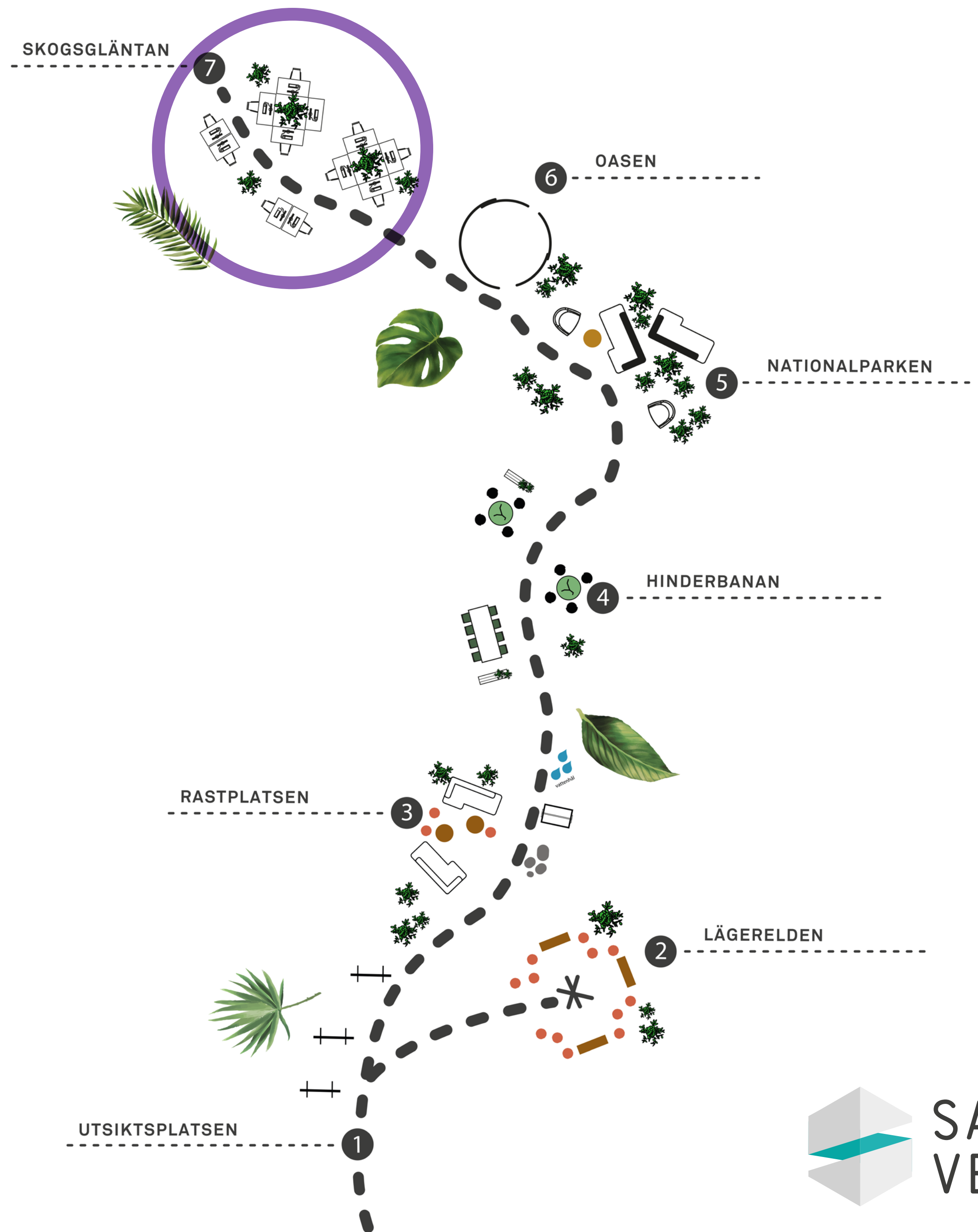
Oasen

Här kan du krypa undan och få egen tid att meditera, reflektera och bearbeta alla intryck. Här kan du sträcka ut på en yogamatta och återhämta knopp och kropp.



Skogsglántan

Här kan du hitta lugnet och tystnaden för att fördjupa dig i ett ämne, söka efter svaren och skriva i lugn och ro. Här är vår tysta plats för att kunna koncentrera sig och få tid att jobba ostört en stund.



Design av lokaler, forts.

Allmänna reflektioner

Under hela projektet har frågeställningen kring huruvida vi erbjuder arbetsplatser eller en samverkansyta varit uppe på bordet. Initialt var vi tydliga med att Samverket är en plats för samtal och inte primärt för de ordinarie arbetsuppgifterna. Vi insåg dock att medlemmar sällan har tid att spendera en hel dag enbart på samtal med andra utan att detta måste kunna kombineras med de ordinarie arbetsuppgifterna. Både i Stockholm och Östersund har det funnits tillgång till arbetsplatser med höj- och sänkbara skrivbord samt även mindre mötes- och telefonrum. Vi har velat locka människor att förlägga en arbetsdag på Samverket för att i kaffepauser och "håltimmar" kunna interagera med andra. Vi ändrade under projektet kommunikationen kring detta för att öppna upp möjligheten för människor att arbeta på plats, men insåg då att det blev för mycket fokus på det egna arbetet och att syftet försvann i skuggan av delade arbetsplatser varpå vi återgick till att kommunicera samtalet och samverkan mellan aktörer som det primära syftet med Samverket.

Detta har också givit oss andra förutsättningar när det kommer till till exempel säkerhet. Eftersom den primära aktiviteten är samtal så har inte it-säkerhet blivit en fråga. Medlemmar har utfört arbetsuppgifter som de normalt skulle kunna utföra hem-

ma, på ett café eller på ett annat icke säkerhetsklassat nätverk och lämnat de känsligare arbetsuppgifterna till sin ordinarie arbetsplats. Det har fungerat väldigt bra och varit en förutsättning då säkerhetskraven är så pass olika mellan myndigheterna och det aldrig hade rymts inom projektet att utreda detta. Vi har även uppmuntrat medlemmar att förlägga möten på Samverket av samma anledning. Under projekttiden har såväl ledningsgrupper, arbetsplatsträffar, samverkansforum och andra former av både interna och externa möten förlagts till Samverket. Detta har skapat fler kontaktytor in till olika organisationer och växt medlemsantalet och närvaron av medlemmarna även i andra sammanhang. Inom ramen för projektet har vi alltså inte tittat på delning av kontor inom offentlig sektor, utan snarare skapat en tredje arbetsplats för samverkan och frågor i organisatoriska mellanrum med möjlighet att snabba upp vägar och processer mellan och inom olika offentliga organisationer.

I framtida etableringar bör det testas hur en större studio/lokal skulle ge effektivare lägerledssamtal, workshops, meditationer, yoga och andra kreativa aktiviteter som behövs för att stärka relationer, kreativitet och samtal. Idag har det ibland varit svårt att bibehålla koncentration utan att bli störd av andras samtal eller aktiviteter som pågår i lokalerna.

Organisation och ägarskap

PROJEKTORGANISATION

En viktig och avgörande punkt för att vårt anbud antogs till projektet var den insikt som tidigt kom - det måste vara en offentlig ägare till projektet och konceptet. Utlysningen tillät även privata aktörer att vara projektägare, men av två anledningar såg vi detta som omöjligt:

1. En privat ägare skulle hamna i en upphandlingssituation, vilket skulle riskera att de offentliga organisationerna hamnar på olika coworkingställen och man skulle då helt missa syftet med projektet - dvs en ökad samverkan mellan offentliga aktörer.
2. Projektet skulle konkurrera med redan befintliga coworkingmiljöer som redan har medlemmar från offentlig sektor.

Projektet sattes upp med en organisation bestående av Länsstyrelsen i Jämtland som **projektägare** och Vasakronan AB, Gomorron Östersund AB och Niklas Huss AB som **projektparter**. Projektet har letts av en projektledningsgrupp bestående av Niklas Huss (Niklas Huss AB), Jenny Sandström (Gomorron Östersund AB) och Maria Svensson Wiklander (Gomorron

Östersund AB). Samverkan mellan parterna styrdes av ett samverkansavtal som reglerade rättigheter till projektresultat, risktagande osv. I projektets **styrgrupp** fanns, förutom namngivna projektparter, även Vinnova med som part. Styrgruppen sammankallades av Landshövdingen i Jämtlands län. Till sin hjälp har projektet även haft en **referensgrupp**, sammankallad av Vinnova, bestående av generaldirektörer för Arbetsgivarverket samt Ekonomistyrningsverket samt Verksamhetsområdesdirektören på Arbetsförmedlingen. På respektive ort har en communitymanager anställts - i Stockholm av Vasakronan och i Östersund av Länsstyrelsen i Jämtland.

Under tiden projektet skrevs fram fördes även diskussioner med Länsstyrelsen i Stockholm. De valde dock att inte stå bakom ansökan, varpå Vasakronan gick in som hyresvärd och projektpart. På detta sätt har olika administrativa "ägare" testats i form av Länsstyrelsen i Jämtland i Östersund och Vasakronan i Stockholm. Dessa parter har stått för administration och hantering av medlemskap. Gomorron Östersund har haft motsvarande Vasakronans roll som hyresvärd i Östersund.

Organisation och ägarskap, forts.

Även om vi initialt såg det som näst intill omöjligt att ha olika ägarskap så har det visat sig fungera, om än inte optimalt. Till exempel har olika medlemsavtal behövts skrivas för de olika orterna. Det har också varit svårt ifall en och samma person vill nyttja båda hubbarna, men med ett och samma medlemskap, eftersom det är två olika organisationer som behöver täckning för kostnader på sina respektive orter.

Vi tror att det har fungerat väl under projektet på grund av att det just har varit ett projekt med syfte att testa verksamhet på en mindre och en större ort. Projektledningsgruppen har finansierats av Vinnovas projektmedel och därför har det också legat i projektets intresse att hålla ihop de bägge miljöerna. När Samverket och andra närliggande koncept börjar växa organiskt på fler håll i landet kommer det att vara svårare att hitta incitament för att hålla ihop arbetet mellan hubbarna. Detta för att man dels inte har någon naturlig gemensam beröringspunkt eller commitment och dels inte har täckning för resurser som skulle krävas för att ett sådant samarbete ska kunna fungera. Vi ser det därför som en förutsättning att ett nationellt ägarskap från en och samma aktör för samtliga hubbar kommer att krävas för att miljöerna ska kunna fungera som den infrastruktur för samverkan mellan offentliga organisationer i Sverige som den har potential att vara.

FÖRVALTNINGSORGANISATION FÖR DE ENSKILDA HUBBARN

Den modell som nu används i förvaltningsläge bygger på våra erfarenheter, framgångar såväl som misstag, när det kommer till att skapa förankring, engagemang, innovationsförmåga och styrning, och testas egentligen skarpt i sin helhet först nu efter projektets avslut. En av de tydligaste lärdomarna från pilotprojektet och därmed en av de viktigaste utgångspunkterna för formandet av förvaltningsmodellen har varit att det behöver finnas ett starkt engagemang från högsta ledningen såväl som från övriga medarbetare - top down och bottom up. I pilotprojektet byggdes engagemanget framför allt underifrån och nådde inte alltid fram till högsta ledningen. Samtidigt hade vi goda erfarenheter från Myndighetsnätverket i Jämtland där engagemanget varit starkt primärt i högsta ledningen men inte alltid nått ner i verksamheterna. Delar av modellen från myndighetsnätverket har därför lagts in i förvaltningsmodellen för att stärka ägarskap och möjliggöra strategisk styrning i de fall det behövs. Nedan beskrivs de olika roller och forum som ingår i förvaltningsorganisationen.

Huvudman

Samordnare, administration, lokal, budget, facilitering, konceptutveckling

Facilitering av community
(Community manager)

Facilitering av ägargrupp
och Creative board
(Strategisk processledning)

Ägargrupp

Högsta ledning i
medlemsorganisationer

Creative Board

Representant för varje
medlemsorganisation



Grupperingar
och nätverk



Community

Organisation och ägarskap, forts.

Huvudman

Samordnande organisation med ansvar för budget, medlemsavtal, lokal, facilitering av communityn (tillsättning av en community manager) samt strategisk processledning (facilitering av ägargruppen och creative boarden).

Ägargrupp

Medlemsråd med främsta fokus på att agera möjliggörare för samverkan mellan medlemsorganisationerna. Gruppen sätter budget och kostnadsnivåer och har möjlighet att skicka inspel och önskemål kring strategiska utvecklingsområden till Creative Boarden. Högsta ledningen i samtliga medlemsorganisationer (med undantag för de organisationer som enbart har individuella medlemmar) har en representant i denna grupp, och representanterna är med fördel även en del av communityn.

Creative Board

Strategisk och kreativt inriktad grupp med full frihet att skapa nya sätt att samverka mellan medlemsorganisationerna. Gruppen får inspel från ägargrupp eller från communityn, alternativt identifierar egna utvecklingsområden. Alla medlemsorganisationer (med undantag för de organisationer som enbart har individuella medlemmar) har en representant i denna grupp, och representanterna bör även vara en del av communityn.

Community Manager

Community Managern (CM), den mest centrala rollen, faciliterar communityn och den fysiska miljön. CM deltar både i ägargruppen och i creative boarden. Rollen beskrivs mer ingående längre fram i Playbooken.

Organisation och ägarskap, forts.

Community av medlemmar

Communityn utgörs av samtliga medlemmar från medlemsorganisationerna och är helt fri från styrning. För att skapa utvecklingskraft har communityn en direktkanal till både ägargrupp och creative board via CM. Alla aktiviteter som sker inom Samverket initieras av medlemmarna i communityn.

Grupperingar och nätverk

Inom communityn kan det med fördel bildas både arbetsgrupper med specifika uppgifter eller utmaningar och lösare nätverk utifrån specifika frågor eller kompetenser. Exempel på en arbetsgrupp är festivalgruppen som ansvarar för att genomföra en årlig Myndighetsfestival. Exempel på nätverk är faciliteringsnätverket där medlemmar som jobbar med eller är nyfikna på facilitering samlas och deltar under lösa former. Ytterligare ett exempel är nätverket för nyanställda inom offentlig sektor.

Organisation och ägarskap, forts.

FÖRVALTNINGSORGANISATION FÖR NATIONELL INFRASTRUKTUR

Det blev tidigt tydligt för projektgruppen att Sverige inte har organisatoriska förutsättningar på samma sätt som t ex Finland att skapa gemensamma initiativ mellan olika organisationer inom offentlig sektor såsom gemensamma innovations- och coworkingtor eller delning av lokaler. Detta ligger heller inte inom någon offentlig förvaltnings uppdrag. Vi ser däremot att det med fördel bör finnas en organisatorisk struktur som håller samman de olika hubbarna i en nationell infrastruktur, för att ha ett tydligt konceptägarskap, kunna utveckla konceptet sammanhållet och löpande, ha ett effektivt kunskapsutbyte mellan CMs för de olika hubbarna, underlätta nya etableringar av hubbar och äga den digitala communityplattformen för nationellt kunskapsutbyte och relationsbyggande mellan medlemmarna. Det skulle också vara intressant att tillsätta resurser, personella såväl som ekonomiska, för att på ett effektivt sätt ta tillvara idéer kring utveckling och innovation från de lokala hubbarna som idag riskerar att falla ner i organisatoriska mellanrum, dvs där ingen organisation naturligt har eller känner ansvar för att ta utvecklingen vidare. En neutral plattform med resurser och

fokus på att plocka upp dessa idéer skulle kunna få stor effekt för det gemensamma samhällsbygget.

Hur den organisatoriska strukturen ska se ut bör man fortsätta att utforska. På samma sätt som att platserna är neutrala och inte tillhör någon av medlemsorganisationerna så är vår erfarenhet från de samtal vi haft under projektets gång att även en eventuell framtida nationell organisation bör vara neutral i möjligaste mån. Vi har under projektperioden haft olika tankar om ägarskap. Alltifrån att någon myndighet, som Vinnova, Tillväxtverket, Rise eller SKR, kan se det som en del inom ramen för sitt uppdrag, att Länsstyrelsen i respektive län skulle kunna agera huvudman eller att det startas en utredning under regeringskansliet som skulle kunna leda till ett statligt ägt bolag, kommitté eller liknande. Dessa diskussioner har väckt intresse, men fortfarande behövs någon aktör som räcker upp handen och driver processen ifall en förvaltningsorganisation ska kunna komma till.



Medlemskap

Medlemsmodellen har byggt på att en organisation ansluter som medlemsorganisation och att en eller flera anställda från medlemsorganisationen ansluter som individuella medlemmar utifrån behov och intresse.

Initialt var upplägget att en organisation köpte ett visst antal individuella medlemskap, och antalet avgjorde kostnaden för medlemsorganisationen. Fördelen med denna modell när konceptet var nytt och okänt var att hubbarna snabbt fick ett antal namngivna medlemmar, även om vissa var mer engagerade än andra utifrån behov, möjligheter och kunskap om konceptet. Organisationerna hade olika tillvägagångssätt för att tillsätta platserna; flertalet personer blir tilldelade medlemskap medan andra fick söka internt. Ytterligare några fick motivera sitt deltagande löpande internt för att inte bli av med sitt medlemskap till fördel för någon kollega som annars kunde anses behöva det bättre. Nackdelen med modellen var framför allt att alla som ville vara med inte kunde det, på grund av att platserna i sin organisation helt enkelt var slut. Några valde att byta medlemmar under resans gång men det blev en krånglig process.

Den modell som testades i Östersund sista halvåret av projektet baserades på inspel och diskussioner med medlemmarna och öppnade upp medlemsantalet helt. Vem som helst som

var anställd i en medlemsorganisation kunde själv ansöka om och motivera ett individuellt medlemskap. Man fick helt enkelt svara på frågorna "Vad siktar du och din organisation på att få ut av ett medlemskap? Vad hoppas du/ni kunna bidra med?" för att bli medlem. Något ytterligare krav ställdes inte. Under de fem månader som den nya modellen testades tredubblades medlemsantalet i Östersund och communityn fick enorm kraft. Spridningen inom vilka områden de nya medlemmarna arbetade var stor, men nyfikenheten gemensam. Synergierna var om möjligt ännu större.

Förändringen av medlemsmodellen medförde att även kostnadsmodellen behövde justeras. Kostnaden för medlemsorganisationerna baserades på ett antal storleksnivåer kopplat till antal anställda på orten, i det här fallet Östersund. Motsvarande kostnadsmodell hade tidigare testats framgångsrikt inom Myndighetsnätverket även om kostnaderna skilde sig åt.

Vi rekommenderar varmt att den nya modellen används vid etablering av nya hubbar för att skapa maximalt engagemang och effekt. Vi vill dock också lägga till att det kan vara positivt att inom varje medlemsorganisation hjälpa till att identifiera några personer att börja med för att snabbt komma igång och bygga ett sammanhang och en kultur.

Personas

Målgruppen för Samverket har ändrats relativt lite under projektet. Vi var på det klara med att vi behövde nå förändringsledare i organisationerna för att kunna skapa en kritisk massa människor som kunde bära kulturen och fungera som bas för fortsatt tillväxt. I början av projektet blev det även tydligt att t ex regeringsuppdrag som Agenda 2030 samordningen, Komet och Fossilfritt Sverige ville använda Samverket som sin primära arbetsplats och det arbetades också fram en specifik modell för dessa tillsammans med Vasakronan. Föga förvånande var det också Östersund som hade de flesta distansarbetande offentligt anställda och dessa kom från en stor bredd av organisationer som t ex Uppsala kommun, MSB, Migrationsverket, Formas, Rise mfl.

Det som vi märkt i vårt tidigare arbete med att bygga coworkingmiljöer är att när en grupp människor från en och samma organisation som använder platsen som sin primära arbetsplats blir för stor så minskar också incitamenten att blanda sig med andra. Man är helt enkelt inte där av samma anledning som övriga längre, och detta kan bli en utmaning. Vi har märkt att de större grupper vi haft i Stockholm som tillhör ett och samma projekt inte har varit lika aktiva i communitybygget som andra medlemmar. Det värde de skapar genom att vara närvarande på en plats har en trade off i att de inte bidrar med samma sociala utbyte som övriga och ju större andel av totalen dessa projektmedlemmar blir, desto mer riskerar det att

urholka en kultur där man aktivt delar med sig till varandra. Detta har dock inte varit ett problem under projektiden, men kan vara bra att känna till. Självklart finns det undantag i individer som gärna deltar och samverkar på samma villkor som andra medlemmar.

Något som vi inte beaktade var att distansarbetare även kan finnas i organisationer som finns representerade på en ort. Om man till exempel sitter i en unik roll där man arbetar nationellt och mot ett huvudkontor t ex kan ens egna upplevelse vara att man står helt utanför den lokala organisationen även om man råkar ha samma arbetsgivare. Gruppen distansarbetare har en stor potential när det kommer till att nyttja Samverket-hubbar. Dock är det ett stort mörkertal och det finns inga siffror på hur många som arbetar på distans inom offentlig sektor idag. Detta skulle behöva utredas av t ex Arbetsmiljöverket eller annan aktör. Samverket har fortsatt varit ett vattenhål och oas för förändringsledare och intraprenörer, som personer som har ett stort driv som de kanske inte alltid får utlopp för i sin egen organisation. För dem blir det viktigt att deras lärdomar, idéer och intressen också tas tillvara i den egna organisationen och i de fall det är stor diskrepans mellan kulturen hos arbetsgivaren och den psykologiska trygghet de möter på Samverket kan detta leda till ett starkare driv, ett ökat tålamod eller styrka i att kunna göra förändringar i den egna organisationen.

Målgrupper – personas



Distansarbetaren

Som ensam på sin ort har man behov av ett sammanhang utöver sitt hemmakontor. Vi har idag medarbetare från t ex MSB, Migrationsverket, Uppsala kommun och Formas som använder Samverket som sin tredje arbetsplats för att få ett sammanhang.



Intraprenören

Innovationsledare, verksamhetsutvecklare, tjänstedesigners, chefer eller andra typer av roller som driver på den interna utvecklingen och strategier i sin organisation.



Projektdeltagaren

I samarbetsprojekt eller uppdrag där flera myndigheter ingår finns idag behov av gemensamma projektlokaler. Idag har vi t ex Fossilfritt Sverige och Komet som använder Samverket som primär arbetsplats.

Affärsmodell

När medlemskapsmodellen gjordes om (se kapitlet kring medlemskap) i Östersund så ändrades även affärsmodellen. Då den nya medlemskapsmodellen var öppen och tillät vem som helst från organisationerna att bli medlem så fungerade det inte längre att ta betalt per individ. Vi föll då istället tillbaka på en affärsmodell som vi tidigare testat framgångsrikt i Myndighetsnätverket och som baseras på organisationens storlek och betalningsförmåga. Utifrån storlek på organisationerna så satte vi därefter en trappa på nivåer för att kunna täcka de kostnader som fanns för att tillse att respektive miljö gick plus minus noll. Detta resulterade i, föga förvånande, att Östersundshubbens medlemskap blev ca fyra gånger lägre i pris än de i Stockholm.

Eftersom medlemmarna ofta överlappade varandra på de båda orterna gick vi ut med ett erbjudande kring medlemskap i Östersund och Stockholm ungefär samtidigt så innebar det också att vi hamnade i "konkurrens" med oss själva. Samma organisation kunde välja att bli medlem i Östersund men inte i Stockholm. Detta moment 22 hade kunnat undvikas ifall det var samma ägare av de båda hubbarna och ett nationellt medlemskap för samtliga miljöer hade varit ett alternativ. Det blev också tydligt att någon form av subvention eller annan finansiering hade behövts, framförallt i Stockholm, för att kostnadsbilden där är så hög.

Den nya affärsmodellen och kostnadsnivåerna lyftes med gruppen av kontaktpersoner hos medlemmarna, men också i ägargruppen i Myndighetsnätverket. Under arbetet har det också blivit tydligt hur pass olika organisationerna fungerar när det kommer till hur mycket mandat man har på lokal nivå. Medan vissa organisationer inte har några problem med att på egen hand kunna fatta beslut om en årlig kostnad på t ex 200 000:-, måste det i andra organisationer upp på generaldirektörsnivå. Detta kan vara bra att ha med sig i framtida processer då förankringsarbetet riskerar att dra ut på tiden. I Östersund fanns redan en vana hos de myndigheter som ingått i Myndighetsnätverket att finansiera gemensamma initiativ på detta sätt, vilket förenklade processen avsevärt. I Stockholm fanns inte den historiken i projektorganisationen och därför var det betydligt mycket svårare att förankra processen och den nya affärsmodellen.

"Informella vägar gör att allt går snabbare, projekt kunde startas på en vecka som skulle tagit flera månader"

Etablering och finansering

Etablering av nya Samverket-hubbar kan vara lätt eller svårt, dyrt eller billigt, snabbt eller långsamt. Vi ser att det framför allt är fyra aspekter som kommer att påverka utfallet avsevärt:

Om det finns upparbetade relationer och nätverk mellan organisationerna på högsta ledningsnivå lokalt/regionalt

Om det finns en lämplig lokal att tillgå (och möjligheten finns att iordningställa den för Samverkets syfte)

Om det finns en eller flera personer som kan lägga den tid som krävs för att starta igång arbetet

Om det finns någon organisation som vill kliva in i en ägarroll

Etableringsarbetet kan delas in i tre större faser.

Fas 1 - Förberedelser

Skapa förståelse och engagemang, både bland högsta ledningarna och bland potentiella medlemmar. Arbetsgrupper och workshops. Någon behöver leda dessa, gärna någon som sedan kommer att leda arbetet (förslagsvis en community manager i samarbete med ytterligare resurs). Identifiera lokal. Målet

är att bygga känsla av ägarskap på flera nivåer i organisationerna, identifiera ägarorganisationen, komma överens om budget/kostnadsnivåer samt iordningställa lokalen. Antingen finansieras fas 1 och 2 med investeringskapital alternativt så behöver intäktsmodellen formas så att den på sikt kan betala av uppstartskostnaden.

Fas 2 - Uppstart

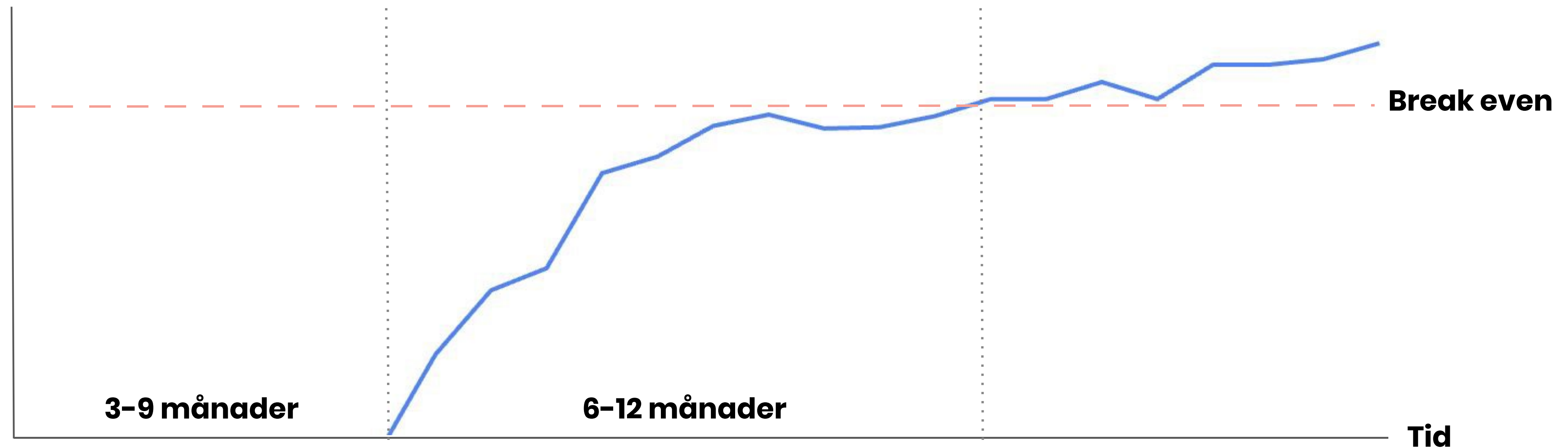
Utforma medlemsavtal och signa medlemmar. Onboarda medlemmar och bygga communityn. Testa olika aktiviteter och innehåll. Testa olika utformningar av lokalen. Konzeptutvecklare och Community Manager har de centrala rollerna. Nära dialog med arbetsgrupp/creative board/medlemmar.

Fas 3 - Drift

Fokusera på värdeskapandet och löpande onboarda nya medlemmar.

Faser och tidsuppskattningar vid etablering

Intäkter



Fas 1. Förberedelser

Kostnader för personal och eventuella lokalinvesteringar

Fas 2. Uppstart

Personalintensivt. Lokalkostnader och driftsmedel.

Fas 2. Drift

Personalintensivt. Lokalkostnader och driftsmedel.

Fas 1 och 2 kräver likviditet alternativt projekt-/uppstartsstöd



SAMVERKET är platsen för oväntade mötet där nya synsätt skapas mellan olika aktörer i offentlig sektor och där vi står för den kollektiva intelligensen. Vi är av nyfikenhet och av utmaning status quo eftersom det är nödvändigt för att möta framtida komplexa utmaningar. Genom transparens, tillit, mod och kreativa samtal, skapar vi en mening och inspirerande fristad för samhällsutveckling.



Varumärke, nyttjande och rättigheter

Det nationella konceptet Samverket har varit tänkt att ligga som en infrastruktur för coworking- och innovationshubbar på olika orter i Sverige. Det har under projektet blivit tydligt att alla orter har olika förutsättningar. Därför kommer också de olika hubbarna se olika ut, med olika organisatoriska uppsättningar, olika syften och behov och olika former för att drifva verksamheten. Denna flexibilitet behöver finnas i konceptet för att möjliggöra för alla att ta del av Samverket. Vi ser dock en stor vinst i en sammanhållande plattform istället för separata satelliter då synergieffekterna och det övergripande communityt fyller en viktig roll för att uppfylla syftet för Samverket - dvs snabbare vägar, ökad förståelse mellan och inom organisationerna och att fylla de organisatoriska mellanrummen som uppkommer för att kunna lösa våra komplexa samhällsutmaningar.

Plattformen Samverket, dvs grafisk identitet och webbdomänen samverket.se, ägs vid projektets slut av Länsstyrelsen i Jämtlands län. Alla som vill etablera nya Samverket-hubbar välkomnas att kontakta Länsstyrelsen i Jämtlands län för dialog kring på vilket sätt den nya etableringen kan komma att ingå i konceptet Samverket. På samverket.se beskrivs konceptet, medlemsmodellen och aktiviteterna som sker på de olika hubbarna. Alla hubbar som ansluter till plattformen erbjuds att delta i den digitala och gemensamma communityn som inte begränsas av ortstillhörighet.

Avtal, upphandling och administration

Medlemsavtal

I Stockholm sköter Vasakronan (VK) i egenskap av fastighetsägare/avtalspart den formella administrationen av medlemsavtalen. Efter förfrågan från en organisation tar Community Managern (CM) in underlag för avtalet (org-nr, önskat antal medlemmar, start- och slutdatum, namn och kontaktuppgifter till avtalsombud, etc.) och skickar till VK, som tar fram avtalet och skickar till avtalsombud för påsyn och underskrift. I Östersund sker avtalshandlingen och faktureringen av medlemsavgifter istället av Länsstyrelsen. CM tar in avtalsunderlag i form av org-nr, önskat antal medlemmar, start- och slutdatum, namn och kontaktuppgifter till avtalsombud, etc. och den nya medlemsorganisationen skickar undertecknat avtal till ansvarig avtalstecknare hos Länsstyrelsen. Medlemsavgiften är inte föremål för upphandling.

Om en myndighet vill hyra en lokal kan de vända sig till en hyresvärd och teckna hyresavtal utan upphandling. LOU är inte tillämplig på avtal om hyra av fast egendom, LOU kap 3, §19

I Östersund har medlemsmodellen ändrats under projektiden. Den utgick från densamma som i Stockholm - dvs. individuella medlemskap - men har sedan landat i en mer öppen medlemsmodell där organisationerna betalar en summa som baseras på organisationens storlek varpå samtliga medarbetare inom orga-

nisationen kan söka om medlemskap. Denna ändring gjordes efter att vi upprepade gånger märkte en känsla av utanförskap och exkludering från medarbetare inom medlemsorganisationerna som inte hade individuellt medlemskap. Det lyftes också av medlemmarna själva att en öppen medlemsmodell vore att föredra. Med anledning av detta testades den öppna medlemsmodellen först under en månad. Det blev märkbart lyckat, varpå det banade väg för den öppna medlemsmodellen som nu präglar Samverket i Östersund - även efter projektets slut när verksamheten gått över i ordinarie verksamhet.

Övrig medlemsadministration

CM ser till att alla nya medlemmar får ett onboardingmejl tillsammans med en inbjudan till Haaartland. Alla nya medlemmar bjuds även in till en personlig onboarding på plats på Samverket tillsammans med CM för att ha möjlighet att ställa frågor, skriva under manifestet och skriva sitt namn på en klädnypa. Syftet med den personliga introduktionen är att skapa förutsättningar för att medlemmarna lättare ska komma in i communityt och få en känsla av ägarskap.

CM skriver och skickar även ut veckobrev, kalenderinbjudningar i Outlook, lägger upp nyheter om aktiviteter på LinkedIn och Haaartland samt uppdaterar löpande kalendariet och vid behov även övrigt innehåll på hemsidan.

Uppföljning – nyckeltal

I en samverkansmiljö som Samverket, som mycket bygger på kvalitativa samtal och upplevelser hos de enskilda medlemmarna, blir det både svårt och ibland också irrelevant att mäta kortsiktiga nyckeltal. Något som varit väsentligt redan från start är antalet medlemmar som anses vara aktiva och återkommande, dvs hur ofta de är på Samverket. Men likväl som volymen har varit viktig har det varit viktigt att ha en kritisk massa människor som är på Samverket ofta och den gruppen behöver nödvändigtvis inte vara så stor, men fungerar som en katalysator för andra att komma in och upprätthåller kulturen.

Antalet aktiviteter har också varit något som vi mätt även om kvaliteten på de aktiviteter som är ofta kan vara viktigare än vilka aktiviteter som är eller hur många. Likaså är antalet besökare på en aktivitet inte något självklart mått på ifall aktiviteten är lyckad eller inte. Ibland krävs inte mer än en handfull personer som för stunden är "rätt" för att skapa stora effekter av en aktivitet. Ofta kan effekter av möten inte heller komma direkt utan kan komma som butterfly-effects under en lång tid framöver.

Det viktigaste nyckeltalet har därför varit hur nöjd man som medlem varit med sitt besök och hur sannolikt det är att man återkommer och rekommenderar det till andra. Och det yttersta och viktigaste nyckeltalet är självklart ifall organisationerna anser att det är värt att betala medlemskap i Samverket. Då Samverket bara varit subventionerat för de första organisationerna som tecknade medlemskap och sökte ersättning från Vinnova har vi kunnat visa på en betalningsvilja hos de organisationer som tillkommit senare i projektet.

Ett annat relevant nyckeltal är antalet initiativ som uppstått inom respektive organisation till följd av att man varit på Samverket. Flera organisationer har till exempel anammat lägerelden och implementerat detta på sina egna arbetsplatser och andra har använt sig av faciliteringsnätverket. Det finns även andra effekter såsom nya initiativ som dykt upp runt om i Sverige där man velat skapa Samverk på olika orter, t ex Luleå, Skellefteå, Sundsvall, Gävle, Malmö, Linköping mfl.

Följeforskning och preliminära resultat

Samverkan, synergi, samhörighet och självledarskap i statlig co-working: Följeforskning av SAMVERKET

Forskargrupp. Dr Lena Lid Falkman, Handelshögskolan i Stockholm/Karlstad Universitet och Dr Gisela Bäcklander, Karolinska Institutet.

Syfte. Att undersöka hur co-working för myndigheter påverkar samverkan och samhörighet inom och mellan organisationer, samt effekter på arbetslivet för enskilda individer.

Metod. På uppdrag av Vinnova har två forskare utfört följeforskning på Samverket i Östersund och Stockholm, med både kvantitativa och kvalitativa metoder. Tre enkäter har genomförts med både validerade frågeskalor kring exempelvis samverkan, samhörighet och självledarskap, samt öppna frågor. Djupintervjuer har hållits på plats på båda kontoren och digitalt. Forskarna har också deltagit och presenterat på seminarier och använt kontoren.

Preliminära resultat. Det har varit ett spännande uppdrag att med forskningsmetoder följa ett projekt som faktiskt utgår från teorier som tredje platsen och tunna band. Projektet har också varit intressant då co-working traditionellt använts för att uppnå skalfördelar och synergier för företag, för att här istället testats för att skapa samverkan mellan myndigheter.

Ett resultat av följeforskningen genom enkäterna och intervjuerna var att medlemmar gör andra saker på denna tredje plats. Det var saker som innehöll lärande som rankades högst. På den tredje platsen Samverket vill man lära känna nya människor, lära sig hur andra gör och tänker, få inspiration och kreativa möten och lära nytt. På den egna arbetsplatsen tar man hellre bokade möten, planerar, svarar

på mejl, möter enskilda personer, koncentrerar sig och läser. Ett annat resultat är hur det hybrida arbetslivet skapas i interaktion mellan verksamhetens behov, kollegors arbete och individers egna preferenser och behov. Ett tredje resultat från intervjuerna är samstämmigheten av betydelsen av en community manager. Denne ska vara någon som gör en ära i att hålla det snyggt och trevligt i miljön, fixar kaffe, känner igen och kan namn så att alla känner sig välkomnade och att de hör till. Men managern ska också vara en facilitator och en matchmaker som kan driva projekt och teman, samt koppla ihop människor, organisationer och idéer. Fler resultat kommer att följa längre fram i analysen. Forskarna har märkligt nog själva upplevt ett resultat. I ett möte på Samverket träffade forskarna en medlemsorganisation och tillsammans skapades ett nytt forskningsprojekt som fått finansiering.

Diskussion. I intervjuerna har flera intressanta tankar diskuterats kring samverkan och Samverket. Hur lika/olika bör myndigheter vara för att uppnå utbyte? Bör samverkan vara ett mål eller medel? Vissa verksamheter har utgått från tanken om samverkan som ett medel för att uppnå ett visst mål som verksamheten har. För andra har samverkan varit ett mål i sig. Marinerar man sig i samverkan; deltar i lägereldsamtal, äter frukost med slumpmässiga andra, går på seminarier med teman man inte visste att man var intresserad av, så kan samverkan leda till samarbeten och lärdomar man inte kunnat föreställa sig. Samverkan kan vara ett medel för att uppnå ett mål man har som man inte kan uppfylla själv. Men samverkan kan också vara ett mål i sig, då andra synergier och mål kan dyka upp efterhand. Det som blir en utmaning är då att ge tid och resurser där man inte vet på förhand vad målet blir. Vi vet att samverkan är bra och viktigt, men svårt att ta sig tid för när den vanliga verksamhetens aktiviteter och leveranser pockar på. Tydligt är ändå att samverkan kan vara både och. Samverkan kan vara ett medel för att uppnå andra mål. Samverkan kan också var ett mål i sig för att skapa synergier, utveckling och lärdomar.



Följeforskning och preliminära resultat, forts.

Aktionsforskning om Samverket, innovations- och coworkinghubbar för offentlig verksamhet

Forskargrupp. Michaela Tjernberg, Ingela Eng, & Marie-France Champoux-Larsson, Institutionen för Psykologi och Socialt arbete, vid Mittuniversitetet

Syfte. Syftet med studien var att undersöka förutsättningar, upplevelser och utfall kopplat till organisationsöverskridande samverkan när offentliga verksamheter nyttjar Samverket, den tredje platsen.

Metod. Undersökningen pågick under drygt 1 år och vilade på aktionsinriktad forskning, vari kontinuerlig och aktiv dialog fördes mellan projektgruppen för Samverket och forskargruppen. Datasamling skedde vid tre tillfällen via online-enkäter och vid ett tillfälle via fokusgrupper.

Preliminära resultat. De preliminära resultaten indikerar att medlemmarna inför nyttjandet av den tredje arbetsplatsen hade stora förhoppningar på positivt utfall på individ- och organisationsnivå, men att de kände sig osäkra gällande om och hur konceptet skulle fungera i praktiken. Vidare indikerar resultaten att det rådde stora skillnader i förutsättningar kring nyttjandet av Samverket, likväl som i medlemsorganisationernas rutiner för kunskapsåterföring av nya erfarenheter och

lärdomar. Medlemmarna uttryckte att Samverket som plats och koncept erbjöd en miljö som bidrog till energi, kreativitet och likväl som ett skönt häng. Community manager var mycket viktig när det kom till facilitering och relationsbygge, likväl som kulturbärare, såsom att stötta medlemmarna i att klä av sig sina titlar och gå in i samtal med lika "värde". Vidare beskrevs klimatet som öppet, nyfiket, och med ett stort fokus på kollektivt lärande. Sammantaget indikerar respondenternas beskrivningar att det på en tämligen kort tid uppnåddes psykologisk trygghet i medlemsgruppen. Positiva utfall uttrycktes inom flera områden, bland annat i form av personlig utveckling, inspiration och att få nya perspektiv, men även ökad kännedom om andras, likväl som den egna verksamheten. Respondenterna uttryckte även en lättnad när de insåg att andra verksamheter hade likvärdiga utmaningar/utvecklingsområden. Vidare belystes att det stora antalet nya kontakter var positivt för den enskilda medlemmen, likväl som att det kom verksamheten till gagn. Medlemskap i Samverket kopplades även till ökad synlighet gentemot andra offentliga verksamheter och samhället i stort, vari medlemmar uttryckte att det bidrog till att en ökad attraktivitet som arbetsgivare. Utfall på samhällsnivå kopplades till att kollektivt lärande och organisationsöverskridande samverkan ger effektivare processer, vilka i förlängningen bidrar till bättre service och ett tryggare samhälle för medborgarna. Dock lyfte majoriteten av respondenterna att drygt 1 år var för kort tid för att uppnå samhällseffekter.

Följeforskning och preliminära resultat, forts.

Diskussion. Övergripande var medlemmarna mycket nöjda med Samverket som plats och koncept för organisationsöverskridande samverkan mellan olika offentliga myndigheter. De preliminära resultaten indikerar vissa framgångsfaktorer såsom; 1) Uttalade mål med medlemskapet, samt tydliga och väl kommunicerade rutiner för nyttjande och kunskapsåterföring ökar förutsättningarna för goda utfall på individ-, verksamhet-, och i förläningen samhällsnivå, och 2) Gedigen kunskap om hur den tredje platsen skapas är av vikt för psykologisk trygghet i medlemsgruppen (ex. att utforma platsen som en hybrid mellan hem/kontor/café, likväl som att använda community manager som kulturbärare, relationsbyggare och informations-spridare). Hög grad av psykologisk trygghet stödjer engagemang, nyfikenhet, öppenhet, att v ga ifrågasätta, vilket sammantaget bidrar till kollektivt lärande.

Vid frågan om medlemmarna önskade en fortsättning på Samverket, var svaret ett rungande ja och de önskar att konceptet lever vidare på en neutral tredje plats (ej i egna eller annan offentlig verksamhets' lokaler).

Citat om Samverket som innovations- och coworkinghubb

“Det är underbart att komma hit. Det  r inkluderande och skönt att ta av sig sin titel. Energierna är alltid på topp och viljan att samverka lika så.”

“En underbar plats att vara på enligt mig, ger energi att tänka utanför boxen.”

“Jag älskar tanken och idéen om Samverket och att komma hit. Jag vitaliseras i mötet med andra och finner alltid nya kontakter och skärningspunkter där frågor och verksamheter kan jobba mer ihop med varandra.”

“Samverket  r en fantastisk mötesplats som ger möjlighet att träffa människor från andra myndigheter, som man kanske inte naturligt skulle träffa annars. Dessa möten ger ofta nya idéer både av organisatorisk och sakomr deskarakt r.”

Citat om upplevda utfall av medlemskapen på Samverket

“Samverket har gett mig inspiration i mitt arbete med seminarier och djupdykningar i diskussioner. Det har  cks  bidragit till att utveckla min yrkesroll och mina nätverk.”

”För min enhet har det varit bra att få andras perspektiv och att kunna fördjupa kunskap. För min organisation har det varit bra att få kontakt med andra myndigheter och offentliga verksamheter.”

“Gränsöverskridande myndighetssamverkan på det h r sättet, och med den omedelbara uppv xlingen i form av effektivitet som det innebär för alla inblandade parter, har nog sällan skådats.”

”Jag tror att det ökade utbytet mellan olika myndigheter i förlängningen kan ge en bättre service till medborgaren.”



Effekter och berättelser

Filmer som finns på Samverkets LinkedIn-sida:

”Jag är en av dem som mer än gärna besöker Samverket. Jag gör det för att jag gillar den positiva energin och den nyfikenhet som jag möter i det sammanhanget. Vi lyssnar på varandras utmaningar och tillsammans kan vi också hjälpa varandra att hitta lösningar.” - Ronney Wickzell, Mittuniversitetet

Polisområde Jämtland har fått kontakter, samarbetspartners och beröringspunkter som de aldrig hade fått om de inte varit medlemmar i Samverket. Davids medskick: ”Våga testa. Våga vara på plats. Lita på processen. Förvänta er inga snabba resultat - men de kommer, vi är helt säkra på det” - David Westlin, Polismyndigheten

”För mig är det ett bjussigt ställe. Vi bjuder på oss själva och vad våra organisationer kan och vet och utbyter erfarenheter.” Elin passar även på att blicka framåt och lyfter bl a visionen om en social klubb för alla nyanställda inom offentlig sektor.- Elin Nirjens, Region Jämtland Härjedalen

”Jag tror att det är där Samverket verkligen kan göra skillnad. Att hjälpa oss att jobba organisationsöverskridande och bygga på varandras idéer. Både smart, roligt och bra nyttjande av våra gemensamma resurser.” - Rickard Grenholm, Försäkringskassan

Berättelser från individuella medlemmar och besökare:

”Jag och mina kollegor har blivit blixtförälskade i Samverket! Otroligt inspirerande som gett samskapande av energi och insikter. Jag har fått ny inspiration och motivation varje gång. De grundläggande värderingarna och principerna som Samverket bygger på linjerar helt med det tillstånd vi jobbar för att accelerera oss mot inom vår myndighet (öppna upp, tänk bort organisation och roll – fokusera på människor och kompetenser). Ritualerna med förnamns-tejp och lägereld är spot on!” - Återkommande deltagare på olika aktiviteter

”Samverket genererar höga värden genom att erbjuda en mötesplats. Det är svårt att värdera nyttan eftersom de kontakter som skapas inte omedelbart kanske ger ett konkret och mätbart resultat. Genom att öppna dörrar och skapa ytor för möten så är värdet stort.” - Gäst, Migrationsverket

”Tillit och trygghet, allas åsikter och perspektiv är tillåtna, högt i tak”

Effekter och berättelser, forts.

“One day at Samverket my colleague and I were standing by one of the whiteboards, planning a concept we were about to launch and thinking really “big thoughts”, and this woman comes up and asks what we’re talking about and if she can join. So we invite her into the conversation and explain what we’re trying to do, and she says it sounds really interesting and gives some input. When she’s about to leave we ask where she works and what she does, and it turns out she’s the GD of one member organisation. This informal, mutually rewarding conversation would never had happened at a regular meeting.” - Medlem, RISE

“Det är så viktigt och värdefullt att arbeta över myndighetsgränserna. Att då och då höja blicken och se helheten, att få höra om helt andra horisonter av samma utmaningar, att få inspiration, pepp och tillgång till en kreativ miljö.” - Medlem, PRV

Konkreta initiativ som fötts på Samverket:

- . Nätverket för nyanställda i offentlig sektor i Jämtland (NOJ)
- . Faciliteringsnätverket i Östersund
- . Faciliteringsnätverket i Stockholm
- . GIGI
- . Projektansökan till Forte
- . Projektansökan “Framtidsprototyper” till Vinnova

Effekter och berättelser, forts.

”Idén om en framtidsprototyp kom fram under ett samtal mellan några av oss medlemmar på Samverket. Vi diskuterade hur Sverige skulle kunna omstrukturera det offentliga arbetet och samtidigt utforska vad det innebär att vara medskapande medborgare, boende eller besökare i staden. Vi ville använda Samverkets lokaler för att prototypa en vision om hur det skulle kunna se ut. Vår nyfikenhet ledde till att vi skickade in idén till Vinnova-utlysningen Framtidsprototyper. Praktiska omständigheter gjorde att vi inte kunde gå vidare med vår prototyp just vid det här tillfället - men vi fick många intressanta samtal under processens gång och blev goda vänner!”

”Samverket var min ljuspunkt i vardagen. Jag kände mig mer hemma på Samverket än på min vanliga arbetsplats. Tror det handlade om att det var en sån vänlig och varm stämning på Samverket och att alla var utanför sina befintliga strukturer när man var där.”

”Jag använder det som en neutral plats för att bjuda in min verksamhet att samskapa med andra organisationer när vi står inför utmaningar vi behöver lösa tillsammans. Jag använder det för att visa vår verksamhet hur det kan vara att just samskapa med andra för att bli effektiva och skapa ännu mer värde. Jag använder det för att lära mig hur andra gör och se vad det finns för min verksamhet att lära eller göra utifrån det jag lär mig av andra. Jag använder det som den kreativa och innovativa plats som vi inte har tillgängligt i våra egna lokaler. Vad det gäller den sista punkten så har Samverket verkligen visat vad denna tredje plats skapar för värde, så nu när platsen inte längre kommer finnas i Stockholm så måste jag ge mig ut för att hitta en ny sådan plats. Där vi kan bjuda in till designsprintar och workshops med andra organisationer och med målgrupperna. Vi kan inte täcka upp för behovet av en neutral innovativ och kreativ plats i våra egna lokaler. Vi kommer ju att tappa närheten till andra i det offentliga och chanserna till det spontana erfarenhetsutbytet, men jag hoppas i alla fall kunna täcka upp för lite av det vi tappar nu när vi tyvärr inte kan vara kvar.”

Lärdomar, rekommendationer

LOKALER OCH ARBETSSÄTT

- Den neutrala arenan har spelat en väldigt stor roll på flera sätt, både när det kommer till att skapa engagemang för platsen och för att kunna skapa en kultur som bygger på lika värde och psykologisk trygghet, men också för att skapa en hemvist för flera myndigheter där t ex Statsråd på besök kan "hälsa på" flera myndigheter samtidigt. Särskilt viktig har den neutrala platsen varit för övergripande och tvärsektoriella uppdrag som Agenda 2030 samordningen och Fossilfritt Sverige.
- Flera organisationer efterfrågar samverket-logiken i sina egna miljöer, inte minst i samtalet om hur man utformar en bra arbetsmiljö på den egna arbetsplatsen, både den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Vissa delar av Samverket har varit särskilt tacksamma att implementera i den egna miljön, såsom lägerelden som en plats för transparenta och utforskande samtal t ex.
- Det skulle behövas en större yta som kan skiljas av som en studio för workshops, kreativt arbete, lägereldssamtal, meditation, yoga etc. Idag är det svårt då dessa ytor är helt öppna där alla rör sig. Att det funnits tillgång till mötesrum har också

bidragit till en jämn ström av människor då behovet och intresset av att använda centralt belägna mötesrum, alternativt mer kreativa mötesrum, är stort. Detta har i sin tur gett liv och energi till platserna och skapat nyfikenhet hos de som inte redan är medlemmar.

- Det kan behövas lokala anpassningar av konceptet utifrån storlek på stad, behov och befintliga offentliga aktörer på platsen.

COMMUNITY OCH MEDLEMMAR

- Medlemsorganisationerna behöver skapa en tydlig strategi hur dessa platser kompletterar den egna verksamheten, samt processer för att följa upp resultatet och säkerställa effekterna av samverkan från Samverket för att det ska kunna tas vidare i den egna organisationen och i samhället i stort. Det finns bra exempel från medlemsorganisationer som lyckats med detta och som man kan lära av. Störst effekt får man om man för in Samverket i sina egna strategier och följer upp och återför kunskap på ett effektivt sätt.

Lärdomar, rekommendationer, forts.

ÖVERGRIPANDE

- Ofta saknas tid, pengar och resurser när det handlar om innovation och utveckling på systemnivå, men även för innovation, inom den egna organisationen. För att skapa förutsättningar för detta kan en central aktör som regeringskansliet vara en lösning för att tillhandahålla budget och ägarskap för Samverket som infrastruktur samt resurser för konceptutveckling och spridning av kunskap.
- Samverket kan vara ett stöd till initiativ och utlysningar som Impact innovation för att skapa fysiska mötesplatser som kan tillgängliggöra nya perspektiv från andra och sprida kunskap löpande till fler intressenter.
- Inom offentlig sektor finns idag många olika typer av samverkansinitiativ och nätverk. Många av dessa saknar en fysisk hemvist. Många är okända för de som skulle behöva känna till dem och vi har sett många "aha"-upplevelser när det kommer till kännedom om befintliga initiativ och nätverk. Samverket skulle kunna vara den samlade platsen för nätverk och sammanslutningar inom offentlig sektor.
- Som en nationell aktör ser vi framförallt initiativ som drivs på regeringskansli-nivå, antingen som en kommitté eller dyl eller i förläggningen som ett statligt ägt bolag för att skapa en sammanhållande infrastruktur av hubbar och för att nyttja synergieffekter med geografisk

flexibilitet för offentligt anställda, gemensam digital community och erfarenhetsutbyte mellan olika miljöer.

- Ett flertal embryon till systemtransformation har redan dykt upp och börjat ta form under den här korta perioden, som tex Gigi-plattformen för att dela kompetenser inom offentlig sektor, det nystartade initiativet Nyanställd i offentlig sektor för att snabbt bygga relationer och nätverk för de som kommer nya, lokaldelningskoncept som Platsverket m.fl. Inte minst är Samverket självt ett exempel på vad som händer när man öppnar upp möjligheter för förutsättningslös samverkan utifrån människors behov, tankar och idéer om utveckling för det gemensamma samhällsbygget. När det finns en plattform för det gemensamma samtalet kommer också nya typer av idéer och lösningar att skapas..
- Intresset har varit stort såväl nationellt som internationellt. Vi har haft flertalet besök från andra platser runt om i landet, från andra länder och från organisationer utanför offentlig sektor som varit nyfikna på konceptet och på hur vi arbetat för att skapa en community och en kultur för lärande och innovation. Flera har lyft svårigheterna med samverkan, att det så lätt fastnar vid formella möten om ATT man ska samverka. Samverket är och bör därför vara en plattform och testbädd för hur samverkan kan gå till när man bestämt sig för att man vill.



Lärdomar, rekommendationer, forts.

Efter många praktiska lärdomar och rekommendationer vill vi avsluta denna playbook i en mer filosofisk anda. Hur viktig utformningen av konceptet än är, hur mycket vi tryckt på vikten av att inte slarva med detaljerna, hur avgörande det än må vara att landa den nationella organisationen, så är det till syvene och sist människorna på platserna som är allt. Alla som kliver innanför dörrarna, alla, har en sak gemensam och det är nyfikenhet. Nyfikenhet kring vem man kommer att möta, vilka samtal som kommer att dyka upp, vilka nya möjligheter och relationer det kommer att leda till, och kanske också vad man kan få vara en del av. Det är en nyfikenhet, meningsfullhet, engagemang och att alla i grund och botten delar samma gemensamma uppdrag, att göra samhället lite bättre, som förenar alla och gör skillnaden. Alla spelar i samma lag och man vill veta vilka dom andra lagspelarna är, hur man kan arbeta tillsammans och hjälpa varandra att lyckas. Det gråts, det skrattas, det resoneras och det skapas, över alla gränser. Kraften och möjligheterna i dessa platser är enorm.

”Känner starkare sammanhang till hela offentlig sektor”



SAM
VERKET

samverket.se