

Den digitala folkrörelsen

HUR KAN OFFENTLIG SEKTOR DRA NYTTA AV CROWDSOURCING
OCH CROWDFUNDING?



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Förord

Crowdsourcing och crowdfunding används numera i stor omfattning runt om i världen. Ibland handlar det om en helt ny typ av involvering och ibland är det nya namn på gamla företeelser. Företag och organisationer använder nätet för att nå ut till användare och kunder, för att stimulera innovation och för att testa marknaden för varor och tjänster. Vad betyder nätets organisatoriska kapacitet för offentlig sektor?

Med denna idéskrift vill vi inspirera och stödja arbetet med ”crowden” - potentiellt en digital folkrörelse. Offentlig sektor behöver lära sig mer om fenomenet: dess möjligheter, potential och risker. Förhoppningsvis kan innehållet med fallstudier och tankar kring prototyper ge vägledning och inspiration till de som funderar på att testa crowdsourcing och crowdfunding i praktiken.

Texten är skriven av Max Valentin, MSc Business Innovation, Chalmers tekniska högskola och företagare inom crowdsourcingindustrin, bl.a. som initiativtagare till Crowdculture. Styrgruppen har bestått av Claes-Olof Olsson, Sambruk; Anders Nordh, SKL; Annika Wallenskog, SKL; Teresa Hansson, SKL; Daniel Antonsson, SKL samt Åsa Zetterberg, SKL. Arbetet har finansierats via VINNOVA.

Innehåll

Välkommen till den åttonde kontinenten	4
Framväxten av en folkrörelse – kort historik om crowdsourcing och crowdfunding	4
Crowdsourcingens subgenerer	6
Generella risker och utmaningar	7
Crowdfunding	9
Projektägarens mål med crowdfunding	9
Publikens relation till crowdfunding	10
Offentlig sektors relation till crowdfunding	12
Praktiska exempel på crowdfunding i offentlig sektor	14
Fall 1 – Utökad projektekonomi och crowdsourcade utlysningar	14
Fall 2 – Kapitalanskaffning genom mikrolån online för kommuner	16
Fall 3 – Kostnadsbesparing genom crowdsourcing och spelifiering	18
Stöd för den som vill komma igång	20
Tänkbara modeller för crowdsourcing i offentlig sektor	21
Utmaning 1 – Idégenerering, prioritering och erfarenhetsdelning	22
Utmaning 2 – Främja småföretag och utmana monopol	23
Utmaning 3 – Gemensamma standarder, kravspecifikationer och processer ...	24
Ordlista och lästips	26

Välkommen till den åttonde kontinenten

För femhundra år sedan gav sig upptäcktsresande ut för att finna en snabbare väg till Indien och borte Asien. Man fann inte det man sökte utan istället en helt ny världsdel. I början verkade resurserna och möjligheterna där vara oändliga. Man förde med sig guld, ädelstenar och nya typer av råvaror tillbaka till Europa. Entreprenörer bosatte sig snart på den nya kontinenten. Här var ramarna inte så styrande som hemma. Snart följde frisinnade individer efter, vilkas livsstil inte passat in i hemlandet. Men det var inte bara glädje på den nya platsen. Bristen på arbetskraft gav upphov till ett organiserat slaveri, en världsomfattande människohandel. Okända virus slog ut hela bosättningar och laglösa sjöfarare härskade över haven.

För knappt fyrtio år sedan började man experimentera med snabbare och enklare sätt att överföra information mellan olika platser, man ville hitta en smidigare väg mellan kända handelsplatser. På vägen upptäckte man något helt annat; en helt ny åttonde kontinent, en digital sådan. Historien upprepar sig, men denna gång finns det nya landet som ett extra skikt på den befintliga kartan.

Såväl nybyggare som pirater har sett möjligheterna. Kontinenten befolkas allt snabbare. Vissa täljer guld med pennkniv och andra utnyttjas utan anställningstrygghet. I vissa områden pyr näthatt. Hur detta nya landskap ska kultiveras, styras och kopplas samman med våra befintliga strukturer är något vi måste bestämma gemensamt. Frågorna är angelägna och rör ämnen som rättvisa, yttrandefrihet och fördelningspolitik, inte bara på den nya digitala kontinenten utan även på den gamla. Crowdsourcing är ett av nyckelbegreppen för att organisera kultiveringsarbetet.

Framväxten av en folkrörelse – kort historik om crowdsourcing och crowdfunding

Crowdsourcing är ett paraplybegrepp för arbete med en okänd decentraliserad grupp människor för resurspooling med hjälp av nätet.¹ Syftet kan vara att minska kostnader, nå nya grupper eller få tag i kompetens eller kapital. Många av tankarna som genomsyrar crowdsourcing kan spåras till folkrörelsernas framväxt vid förra sekelskiftet. Då som nu var många intresserade av att arbeta med decentraliserade strukturer som till exempel studiecirkel där lika lär lika. Men många av folkrörelserna växte till stora, centralstyrda organisationer med tunga överbyggnader. Kanske kan vi se alla dessa ”crowd”-idéer som en uppfräschning av folkrörelserna?

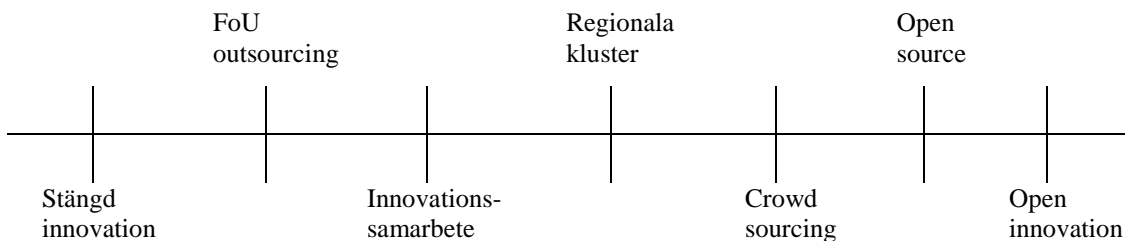
På 1980-talet startade programmerare ett flertal utvecklingsprojekt för mjukvara utan att de samordnades fysiskt. I början på 1990-talet påbörjade finländaren Linus Thorvald utvecklingen av mjukvaran Linux i den decentraliserade traditionen. Projektet har vuxit från att ha använts i en minimal krets till att nu vara det dominerande operativsystemet på världens servrar. Linuxprojektet har gett spin-offeffekter som påverkat både arbetsorganisationen i många företag och hur vi idag ser på produktion även utanför mjukvaruområdet.

¹ <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

Europaparlamentets IT-system för ändringsförslag i lagtexter är helt och hållet baserat på öppen mjukvara och decentraliserad samordning². Det har blivit allt vanligare att istället för att jobba med en intern forsknings- och utvecklingsavdelning, göra öppna utlysningar om väl avgränsade problem och via nätet fråga forskarvärlden om lösningar.

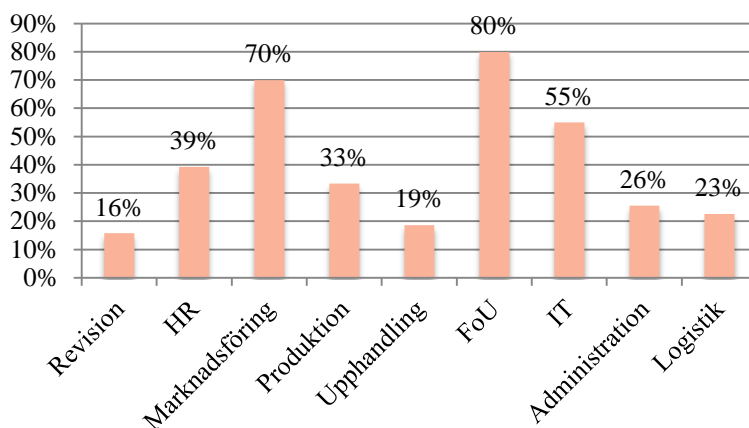
Crowdsourcing används fortfarande till största delen för kunskapsackumulerande tjänster som encyklopedin Wikipedia eller i forskningsarbeten t.ex. inom astronomi, men även inom helt andra typer av områden som hotellverksamheten Air B'n'B eller restaurangkonceptet Restaurant Days.

I vissa fall är crowdsourcing ett ypperligt verktyg för att utveckla en verksamhet. Genren innehåller många olika verktyg och praktiker. Som i vilken annan verksamhet som helst krävs god strategisk avvägning om hur, när och varför crowdsourcing ska användas. Nedan presenteras en modell om crowdsourcingens position som strategisk resurs i en forskningskedja.



Figur 1. Relation mellan innovationsstrategier

Genom teknisk utveckling har crowdsourcing kunnat appliceras på flera områden i samhället. Inom vissa områden verkar metoden fungera väldigt bra och inom andra mindre bra, i alla fall än så länge. I en studie vid universitetet i München intervjuades representanter från företag som jobbat med crowdsourcing. De ombads rangordna inom vilka områden de ansåg att metoden fungerade bäst, se figur 2³.



Figur 2. Andel som anser att crowdsourcing är en bra metod/område

² <http://www.at4am.org>

³ Gebert 2011, Crowdsourcing Innovation Models – What are the Limitations and Risks?

Vid en snabb anblick ser vi att man har högt förtroende för metoden när det gäller ny input till organisationen och som marknadsföringsinstrument men lägre för revision. Beroende på hur crowdsourcing används är det troligt att metoden kan ge transparens i en revision. Studien är främst gjord på tyska företag. Troligen skulle siffrorna påverkas om en studie utfördes i svensk offentlig sektor. Upphandling skulle kunna beskrivas som crowdsourcing, men med en crowd som utgörs av juridiska personer istället för privatpersoner.

Crowdsourcingens subgenrer

I tabellen nedan med större subgenrer till crowdsourcing anges de engelska begreppen. De behövs för att hitta mer fakta vid sökningar på nätet, då mycket av detta sällan finns konsekvent översatt till svenska. Gränsdragningen mellan kategorierna är inte alltid självklar och ofta finns delar av olika kategorier med i respektive projekt.

Tabell 1. Underkategorier till crowdsourcing

Typ	Syfte	Exempel
Molnarbete (Cloud labour)	Enklare uppgifter utförs på nätet av en crowd med syftet att minska produktionskostnader	Amazon - Mechanical Turk
Kollektiv kunskap (Collective knowledge)	Aggregera kunskap från stora grupper volontärer	Wikipedia Open street maps Platsr
Folkfinansiering (Crowdfunding)	Samla in kapital för att realisera något	Crowdculture Crowdcube Crowdme Crowdequity FundedByMe Flattr Invesdor Kickstarter Manymade Polstjärna
Öppen innovation (Open innovation)	Hämta in nya idéer från okända aktörer	US offentlig/crowd upphandling Co:tunity
Medborgarinvolvring (Civic engagement)	Engagera medborgare i samhället	Fix my street Fixa min gata
Medlemsutveckling (Community building)	Öka kundernas engagemang i en produkt, tjänst eller varumärke	Stack overflow Nation Builder VoteIT
Journalism (blogg)	Bidra med detaljkunskaper, faktagranskning, prioritering och artiklar	Spot Us Huffington Post
Samarbete (Collective creativity, co-working)	Producera stora projekt som en organisation inte har råd att genomföra eller som inte är lönsamma för en enskild	Git hub Interesting Quirky

Generella risker och utmaningar

Allt arbete innebär risker så även crowdsourcing och dess underkategorier.

I en undersökning från universitetet i München 2011, baserad på 74 respondenter i företag som arbetat med crowdsourcing som strategi, lät man deltagarna vika risker med öppna utvecklingsprocesser. Nedan redovisas de identifierade riskerna och vilka möjligheter och utmaningar de innebär.

Tabell 2. Risker med öppna utvecklingsprocesser

Crowdsourcad FoU	Möjligheter och utmaningar med respektive risk
Risk för turbulens (turbulence risk)	Risk för stora organisationer, öppenhet ger exponering för oförutsedda faktorer, t.ex. mediarisker (EU-kommissionen 2010)
	Högre chanser till input vid en öppen utlysning för crowdsourcing (Schenk & Guittard 2009)
Organisatoriska risker	Risken för misslyckade innovationer beroende på kulturella och sociala faktorer är låg (Weiler 2008, Mccluskey & Korobow 2009)
	Förvaltning och därmed det långsiktiga ägandet kan innebära stora risker. Vem är huvudman för ett projekt som visar sig ha en oväntat hög underhållskostnad?
	Ställer nya typer av krav på kompetens och bedömning. Många organisationer som börjar jobba med crowdsourcing och crowdfunding har inte beredskap för att jobba "government to consumer" utan har personal som är duktig på "government to government".
Finansiella risker	Organisationen erhåller externa idéer och projekt som man har möjlighet att utvärdera. Processen är billigare än intern FoU (Von Hippel / Van Krogh 2003, Schenk & Guittard 2009)
	Den finansiella risken är högre i interna utvecklingsprojekt
Marknads- och kundrisk	Om inget engagemang erhålls för den crowdsourcade utlysningen kan det ge negativ renommé.
	När idén kommer från crowden är det i många fall idén med mest stöd som väljs. Detta minimerar risken för ett misslyckande på marknaden.
Juridiska risker	Lagen om offentlig upphandling (LOU) har ett undantag för FoU-upphandlingar, men svenska myndigheter tolkar undantaget mycket snävt.
	När myndigheter arbetar med system online måste Personuppgiftslagen (PuL) alltid beaktas.
Tekniska risker	Ej fullföljda projekt eller nedläggning av plattformen. Risken minskar med antalet användare.
	Bristande leveranskapacitet hos deltagarna. Minskar om incitamentssystemen anpassas efter deltagarnas behov.
	Personer i ett stort nätverk kan ha rätt typ av kompetens för att upprätthålla teknikhöjd.
Kreativ risk	När en produkt eller tjänst upphör att vara efterfrågad på grund av

	brist på utveckling.
--	----------------------

Crowdfunding

I och med möjligheten att på ett billigt och säkert sätt arbeta med ekonomiska transaktioner på nätet har en ny subgenre till crowdsourcing uppstått, crowdfunding. Att samla pengar till projekt är inget nytt, utan snarare urgammalt. Anledningen till att det skrivs så mycket om crowdfunding i media är den omfattning insamlingarna, försäljningen eller erbjudandet kan få tack vare de låga transaktionskostnaderna online.

Insamling av pengar på nätet har förekommit länge, men börjar nu nå en bred allmänhet. 1996 gjorde det brittiska musikbandet Marillion en omtalad online-insamling av pengar från sina fans för en Kanadaturne och fick 60 000 dollar. Detta indikerar vad det egentligen handlar om, vilket inte är några 40 % ökade intäkter för samma arbete utan de ”toppar” av intresse som uppstår på nätet kring vissa fenomen. Slår man an rätt ton kan genklangen bli enorm, för på nätet gäller ingen normalfördelningskurva som i naturen. I naturen hade det varit mycket osannolikt med en fem meter lång människa men inte i den digitala världen. Ett videoklipp kan ses av 1,5 miljarder människor och en klocka uppfunnen av nytutexaminerade studenter kan inbringa 10 miljoner dollar⁴.

Intresset för crowdfunding är även kopplat till USA:s president Obamas lagförslag ”Jumpstart our business startups act” eller JOBS act 2012, vilket innebar en regelförenkling på marknaden för investeringar i onoterade bolag. I sammanhanget bör nämnas att de nordiska länderna har en av världens mest avreglerade marknader på området.

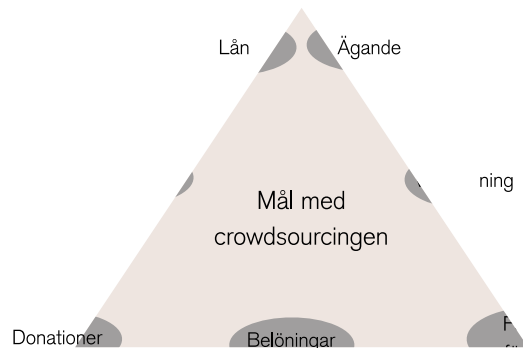
Projektägarens mål med crowdfunding

Syftet med att genomföra en crowdfundingkampanj för ett projekt kan variera beroende på vilka övergripande mål projektet har. Förenklat kan man säga att det finns tre huvudanledningar:

- att få kapital till en verksamhet, finansiella mål
- att testa marknadens mottaglighet för en produkt, tjänst eller marknadsmål
- att skapa engagemang i en fråga eller sociala mål

Varje hörn i triangeln på nästa sida är en extrem av respektive mål. Beroende på vad man vill uppnå blir olika upplägg och incitament för deltagande i kampanjerna aktuella. I kapitlet ”Fallstudier” illustreras konsekvenserna av respektive mål i en kampanj.

⁴ <http://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-e-paper-watch-for-iphone-and-android>



Figur 3. Olika mål med crowdfundingen resulterar i olika metodval

I det övre hörnet har projektägaren i huvudsak **finansiella** mål. Det kan vara att få in ett mindre kapital för att testa en idé (såddkapital), ägarkapital eller lån för att kunna starta ett nytt företag eller genomföra ett kostsamt utvecklingsprojekt eller byggprojekt, kanske en skola. Nere till höger är målen **marknadsorienterade** och handlar om att testa eller stimulera efterfrågan på en produkt eller en tjänst, det kan vara en mobilapplikation eller en film. Nere till vänster har projektägaren i huvudsak sociala mål och vill ha pengar utan inblandning från användaren, det kan vara för cancerforskning eller fattiga barn.

Crowdfunding är mycket likt kundfinansiering, dvs. försäljning till en slutkonsument, men i en digital miljö. Man kan även ha en löpande onlinefinansiering av en verksamhet, dvs. ej kampanjorienterat, vilket ligger nära crowdfunding. Vi kommer inte att gå in specifikt på området men för den nyfikne kan det vara intressant att veta att det framgångsrika arbetet inom genren brukar kallas "open business"⁵ och nyttjar "den långa svansen"⁶. Det finns många intressanta exempel på detta inom musik- och förlagsverksamhet.

Publikens relation till crowdfunding

Crowdfunding bygger på att relationen mellan en publik och en kreatör blir starkare. Publiken gör förhandsinvesteringar eller köp och känner sig stolt över att vara med i projektet. Kreatören jobbar med att hålla intresset uppe, om ingen tror på projektet kommer det inte att erhålla några pengar.

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Open_business

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Long_tail

För att nå fram till publiken/deltagarna/communities genomför kreatörerna ett antal aktiviteter. Här rangordnade efter vikt enligt forskning vid universitetet i Ilmenau.

1) Kampanjplanering

För att lyckas med en kampanj, oavsett om det gäller extrapriser i en matbutik eller renovering av en bro, är planering a och o. Att förbereda nätverket på att kommunicera kampanjen och att förbereda folk som kan tänka sig att stå bakom satsningen osv.

2) Projektbeskrivning

Till en publik måste du skriva på ett annat sätt än för en traditionell utlysning av offentliga medel. När du söker medel hos exempelvis Vinnova kan du skriva "Projektet är nyskapande" men när du vänder dig till en publik måste projektet verkligen vara nyskapande om publiken ska nappa.

3) Projektsidans upplägg

Lockas man som läsare till engagemang? Finns det bilder och är det logiskt?

4) Pitchvideon

Video är det dominanta mediet för genomslag på internet. Rörlig bild är lätt att konsumera på skärm och filmerna är lätta att dela. Filmen bör vara mycket kort och ha en god dramaturgi. De mycket låga kostnaderna för produktionsverktygen gör att mediet kan användas av de flesta.

5) Projektbloggen

Bloggen är ett processinriktat skrivverktyg. På flertalet crowdfunding sajter återkopplas blogginlägg till de som står bakom projektet så att de vet att projektet går framåt. Detta involverar dem i arbetsprocessen samtidigt som ett eftersäljarsarbete underlättas.

6) Finansiellt mål

Är projektet realistiskt? Kommer ni kunna genomföra det ni utlovar med den aktuella budgeten?

Tabellen nedan beskriver de främsta anledningarna till att delta som donator, stödjare eller investerare i crowdfundingkampanjer.

Tabell 3. Användarens drivkrafter per crowdfundingmål

Donationsbaserad crowdfunding	Belöningsbaserad crowdfunding	Ägandebaserad crowdfunding
Personlig erfarenhet	Underhållning	Tro på hög ROI (return on investment)
Vilja att göra skillnad	Nyfikenhet	Direkt investering i start-up
Vilja att göra något aktivt	Tillhörighet	Lite administration
Att bli sedd	Empati	Stötta lokalt företagande
Idealism	Idealism	Möjlighet till kontroll

Hartzer (2013) och Sims (2011)

En genomgång av vilka lagrum som reglerar crowdfunding finns i Tillväxtverkets rapport "Tillväxt genom Crowdfunding"⁷.

Offentlig sektors relation till crowdfunding

Av pedagogiska skäl följer en jämförelse mellan valsystemet och crowdsourcing respektive skattesystemet och crowdfunding. Det innebär en viss begreppsglidning men gör förhoppningsvis metoderna tydliga.

Crowdsourcing är basen för vår demokrati. Valen vart fjärde år är ett crowdsourcat beslut om vilka som under en begränsad tid ska förvalta de gemensamma resurserna. Ju fler som deltar i crowdsourcingkampanjen, exempelvis valet 2014, desto högre legitimitet ger vi till de som får det representativa mandatet att bestämma.

Personer som förespråkar direktdemokrati anser generellt att representativiteten i besluten är dålig och vill därför ha en kontinuerlig crowdsourcad process. Samtidigt skulle det vara svårt att skapa ett folkligt engagemang för t.ex. *Regeringens proposition 2012/13:171 Kompetens och oberoende vid upprättandet av energideklarationer*, och det kan därmed vara effektivare för samhället att delegera beslutsmandatet över fyra år.

Finansieringen av det gemensamma är en lagstadgad crowdfunding men i staten, landstinget och kommunen kallas det skatt. Beskattningsrätten kan ses som en lagstadgad crowdfunding som ska bekosta upprätthållandet av det gemensamma och göra investeringar i nya strukturer som berikar medborgarnas tillvaro.

Eftersom samhällsaktörerna med beskattningsrätt redan tar in medel från medborgarna kan det vara svårt för dem att jobba med crowdfunding på samma sätt som marknaden gör, se figur 3, nedre högra hörnet. Däremot kan man förmodligen med stor framgång jobba med att få medborgare att investera annat än pengar, t.ex. arbetstid, tankekraft eller utlåning av prylar eller lokaler, vilket framgår av fallstudierna i nästa avsnitt.

⁷ <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1897>

Samhällsaktörerna kan också crowdsourca beslut för att ge dem ökad legitimitet vilket också framgår av fallstudierna.

En kommunal utmaning med både crowdsourcing och crowdfunding är att båda fenomenen är geografiskt obundna. Individer som engagerar sig i ett projekt känner ofta någon form av identifikation med verksamheten men är oberoende av geografi, de ingår i en så kallad community. Kommunen är skapad som ett geografiskt ramverk för samordning av människor med gemensamma intressen vilka ibland kan utgöra communities, men som lika gärna kan ha motsatta idéer som måste förhandlas. De idéer som ligger till grund för crowdpraktik kan vara förenade med vissa utmaningar i relation till kommunallagen. Enligt kommunallagen måste en investering av skattemedel komma skattebetalarna till gagn. För kommunen är detta ingen ny utmaning och ett resultat är kommunala samverkansorgan.

Praktiska exempel på crowdfunding i offentlig sektor

Syftet med fallstudierna är att beskriva konsekvenserna av arbetet i figur 3 och med olika ansatser visa hur metoderna kan anskaffa mer kapital, distribuera kapital men även skära ned på kostnader i en produktion.

Ordet målgrupp förekommer inte i beskrivningarna utan istället används begreppet ingående parter. Samtliga metoder handlar om samverkan mellan flera nivåer; offentlig verksamhet, företag, privatpersoner och i vissa fall civilsamhälle och forskning. Som konstruktör av ett framgångsrikt crowdfundingprojekt måste du ta hänsyn till hur respektive part långsiktigt belönas av systemet, dvs. det handlar inte om en avsändare och en mottagare vilket är den mer klassiska positionen.

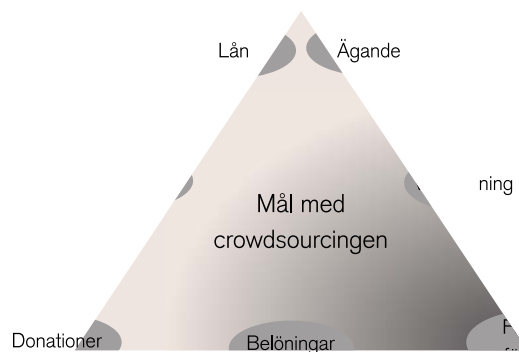
Fall 1 – Utökad projektekonomi och crowdsourcade utlysningar

Crowdculture är en svensk crowdfunding- och crowdsourcingtjänst skapad för ett möte mellan offentliga aktörer, kreatörer, publik och företag. Sajten erbjuder möjlighet för kulturprojekt att på ett tidigt stadium möta sina publik och för institutioner att bygga relationer. Systemet används i ca sju landsting och regionförbund.

En kreatör lägger upp sitt projekt på sajten och presenterar det med en kort video och belöningar till de som hjälper till att förverkliga projektet, exempelvis personliga biljetter till premiären på en teaterföreställning.

Projektet presenteras därmed på ett mycket tidigt stadium för den tänkta publiken och ger kreatören bättre förutsättningar att hantera den ekonomiska risken.

Metoden kan även appliceras på andra områden än kultur. I bilden nedan finns projekt som är lämpliga för sajten på botten i triangeln i spännvidden mellan sociala mål och marknadsmål.



Syften

- 1) Bra kultur till medborgarna.
- 2) Minska risken för offentliga investerare genom att medinvestera i projekt som har bevisad förankring i den tilltänkta målgruppen.
- 3) Utöka ekonomin i projekt genom att blanda offentliga och privata medel.
- 4) Öka transparensen i hur och i vilka projekt offentliga medel investeras.

Ingående parter – anledning till deltagande

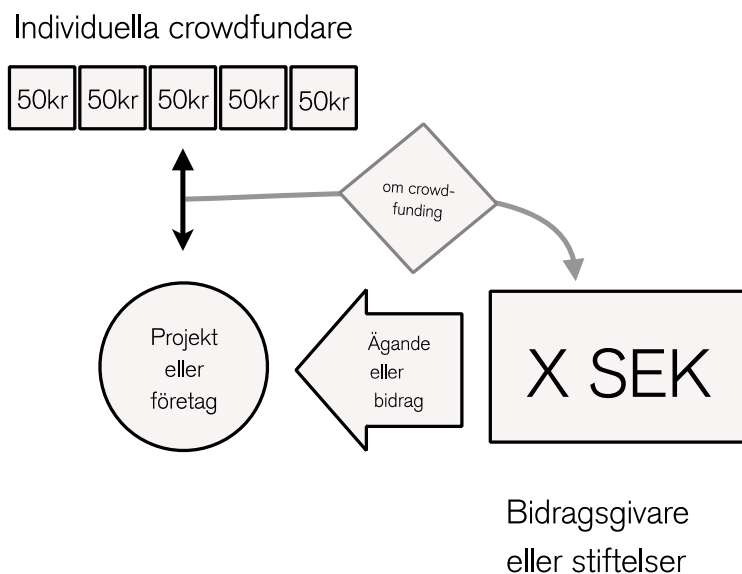
Offentliga finansiärer – Har olika former av projektbidrag som ska delas ut till så bra projekt som möjligt och kan välja metod för hur medlen ska allokeras, exempelvis via delegerad beslutsordning till tjänsteman, via en rådgivande expertpanel eller som i detta fall, via crowdsourcing. Vid crowdsourcing måste en tjänsteman godkänna projektet så att det uppfyller de formella krav och prioriteringar som nämnden har fastställt. Kriterierna ska vara konsekventa och spårbara.

Privata kreatörer – Privatpersoner, föreningar eller bolag som vill realisera en idé, som inte är löpande verksamhet och som erbjuds medborgarna inom det geografiska område där bidraget finns tillgängligt. Drivkraften hos deltagarna är att de behöver kapital och engagemang för verksamheten och att de via nätet kan erhålla det på ett resurseffektivt sätt.

Privata kulturfinansiärer – ”Publiken” har många olika anledningar att bidra ekonomiskt till projektet. Den största gruppen bidrar med pengar för att de tycker att kreatörernas idé är bra, en mindre grupp bidrar för att de känner kreatören sedan tidigare och ytterligare en grupp bidrar för att de vill ha en specifik belöning.

Process

När privatpersoner bidrar till ett projekt aktiveras en fond som börjar frigöra medel till projektet. Ju fler personer som bidrar desto mer kommer fonden att bidra.



Figur 4. Schematisk förklaring av crowdculturemodellen

Ägande och förvaltning

Sajten utvecklas och drivs av ett privat företag som säljer nyttjanderätter till systemet, på samma sätt som Microsoft säljer licenser för Officepaketet.

Den offentliga aktören sätter inom ramen för licensen upp en fond. Fondens medel distribueras till projekten. Vilka krav som ställs för att få pengar är upp till fondägaren att besluta. Det vanligaste är bidragsgivning, vilket innebär att EU:s statsstödsregler gäller eftersom dessa även omfattar kommuner. I dessa regler finns ett tak för hur mycket pengar som får ges till ett företag per år. Fonden kan även få en ägarandel i verksamheten och då gäller kommunallagens regler för investeringen.

Länk

www.crowdculture.se

Fall 2 – Kapitalanskaffning genom mikrolån online för kommuner

Den Tyska staden Quickborn hade inte råd att genomföra en nybyggnation och renovering av en skola och en brandstation. För att öka engagemanget i utvecklingsarbetet och undvika att räntorna från lånade pengar gick till en bank i Frankfurt istället för att återinvesteras lokalt, valde man att genomföra en medborgarlånskampanj⁸.

Kampanjen var oerhört framgångsrik och samlade in 4.000.000 euro på bara ett par dagar⁹ till ett erbjudande av 3 % ränta. Lånet var billigare än på marknaden och medborgaren fick högre ränta än på sparkontot. Denna situation blev möjlig på grund av nätets effektiva sätt att behandla data. Givetvis ville många följa Quickborns exempel men förfarandet fick kritik av BaFin, Tyska finansinspektionen. Sedan 2012 har man dock hittat en väg som gör det praktiskt möjligt att genomföra i stor skala.

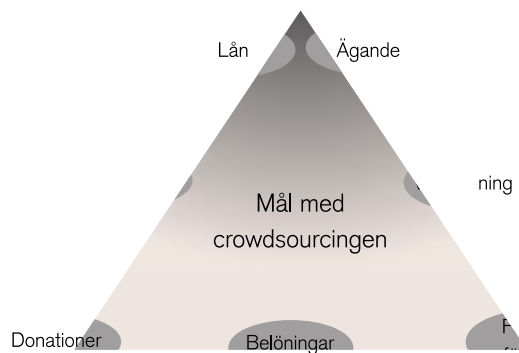
Metoden är bra eftersom den inte innehåller någon finansiell risk, lånet upprättas bara om medborgarna väljer att gå med i kampanjen. Överskjutande lånebehov hanteras som vanligt med en kommersiell bank. Metoden kan närmast jämföras med statsobligationer som innebär att staten lånar av medborgarna, vilka erbjuds en placeringsmöjlighet med mycket låg risk. Statsobligationer brukar dock inte rekommenderas om lånebehovet understiger 1 Mdr kr, en nivå som bara är aktuell för mycket stora städer eller länder.

Drygt 50 % av långivarna i kampanjen var boende i kommunen.

I triangeln i figur 3 ligger denna fallstudie högt upp till vänster, det handlar mest om finansiella intressen men även till viss del om sociala aspekter, exempelvis upplevelsen av ett gemensamt ägande.

⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCrgerkredit>

⁹ http://urbact.eu/fileadmin/Projects/OP_ACT/outputs_media/Presentation_Good_Practice_examples_20.06.2011.pdf



Syfte

- 1) En bra skola för medborgarna.
- 2) Sänka kostnaden för lånat kapital till offentliga institutioner och differentiera låneportföljen.
- 3) Ge medborgaren en möjlighet att investera lokalt och samtidigt återkoppla kommunens räntekostnader till lokalsamhället.
- 4) Förtydliga investeringens syfte.

Ingående parter

Kommunen vars drivkraft var att diversifiera sin låneportfölj samt skapa en upplevelse av delägarskap i den gemensamma infrastrukturen hos medborgarna.

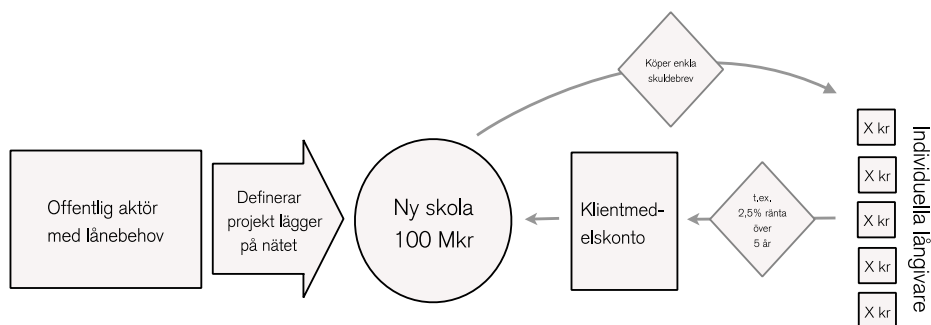
Medborgarna i kommunen som hellre ser sitt sparkapital arbeta för den lokala utvecklingen än någon av bankernas globala placering.

Kapitalförvaltare som söker placeringsmöjligheter i företag med AAA-betyg (högsta kreditvärdighet) för delar av sin investeringsportfölj.

Process

Kommunen publicerar en kampanj på nätet för t.ex. en ny skola. Under kampanjens löptid tillhandahåller en bank ett klientmedelskonto till vilket medborgarna lånar ut sina pengar. När kampanjen är avslutad säljer banken lånen till kommunen och överför likviden. Sajten upprättar enkla skuldebrev mellan kommunen och medborgarna. Ränta och amortering betalas enligt plan.

Fallet är troligen inte finansieringsmässigt relevant i Sverige eftersom kommunerna har egen beskattningsrätt vilket de inte har i Tyskland. Dessutom har Kommuninvest bra villkor. Fallet är dock intressant för att skapa en känsla av gemensamt ägande av den kommunala infrastrukturen. Upplägget med medborgarlån skulle även kunna vara av intresse för civilsamhället, exempelvis om man vill ha elljus på en fotbollsplan och därför lånar pengar till mycket låg ränta av intressenterna i fotbollsplanen.



Figur 5. Medborgarlån

Länk

www.leihdeinerstadtgeld.de

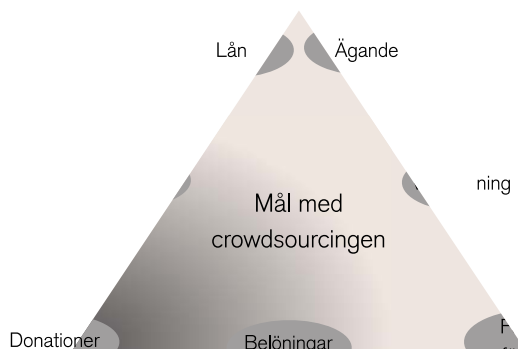
Fall 3 – Kostnadsbesparing genom crowdsourcing och spelifiering

Finska nationalbiblioteket fick i uppdrag att digitalisera sina samlingar. Böcker i arkiven skulle göras sökbara i databaser. Digitaliseringsarbete är mycket kostsamt och varje sida måste scannas. Moderna scanrar kan effektivisera arbetet men trots tekniken blir det dyrt. När väl alla böcker scannats tillkom ytterligare ett problem. Typsnitt från senare delen av 1800-talet och 1900-talet kunde maskinläsas och automatiskt bli sökbara, men det var mycket svårare med äldre typsnitt och skadade böcker.

Skadade texter och gamla typsnitt måste läsas av ett mänskligt öga, och det handlade om många tusen sidor. Arbetet skulle kosta astronomiska summor och var dessutom tråkigt. För att lösa problemet automatiserade man arbetsprocessen och paketerade det i form av ett dataspel. I dataspellet ska man hjälpa lämlar gå över broar. Varje bro är uppbyggd av svårlästa bokstavskombinationer, scannade fragment av gamla finska böcker. Om flera spelare tolkar bokstäverna på samma sätt blir broarna allt mer hållbara.

För att spela spelet behöver man inte kunna finska, bokstavskombinationerna är mycket korta. Spelet spreds på nätet och attraherade många spelare, långt över 110 000 spelare investerade ännu fler timmar vilket resulterade i en digitalisering av finska nationalskatter.

I figur 3 finns projektet långt ner i vänstra hörnet, sociala mål. Individerna investerade inte pengar utan donerade sin arbetstid till projektet.



Syfte

- 1) Tillgängliggöra det finska kulturarvet.
- 2) Klara att hålla en realistisk budget för ett enormt projekt bestående av en mängd repetitiva minihandlingar.
- 3) Göra ett tråkigt repetitivt arbete belönande.

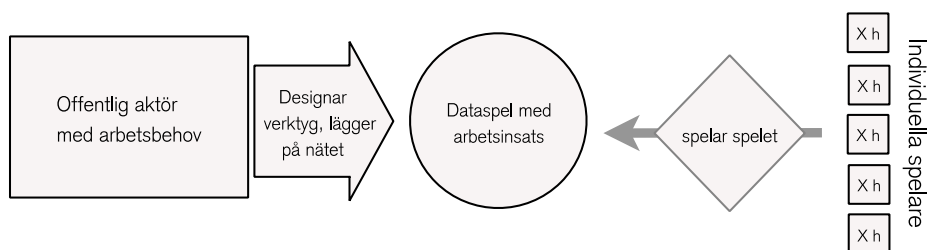
Ingående parter

Den statliga institutionen Nationalbiblioteket vars drivkraft var att hantera ett digitaliseringsuppdrag som var allt för kostsamt för en traditionell projektanställning.

Individer som uppskattar sociala spel på nätet. Spelet är belönande i sig men kompletteras även av topplistor och sociala belöningar.

Process

Ikke verifierade delar av databasen med finska böcker publiceras successivt i dataspelet. Spelare går in och spelar ett par timmar. Allt eftersom data verifieras minskar databasen med okända tecken.



Figur 6. Digitalisering genom spel

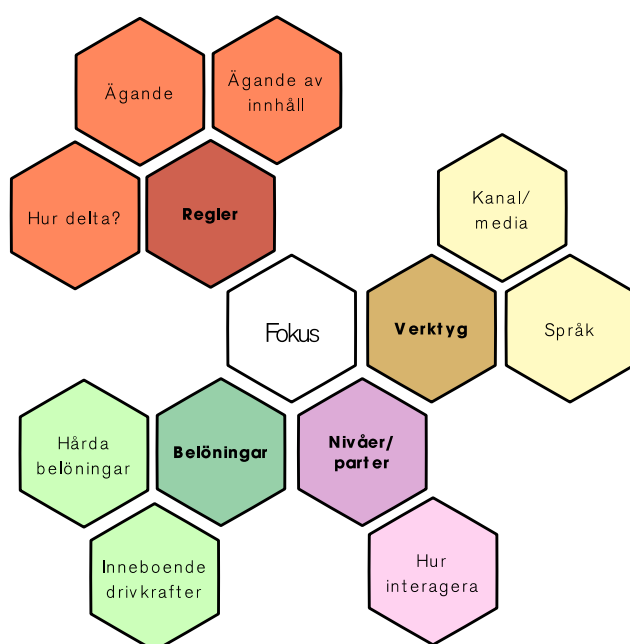
Länk

http://www.digitalkoot.fi/index_en.html

Stöd för den som vill komma igång

För den som är intresserad av att skapa ett crowdsourcing- eller crowdfunding-projekt finns det som i alla projekt hänsynstaganden som behöver göras både vid teknikval och i förvaltning och involvering. Som en hjälp vid prioritering av hänsynstaganden rekommenderas denna aningen modifierade modell från Sami Viitamake. FLIRT-modellen¹⁰ skapar ett frågebatteri som en hjälp på vägen.

Modellen består av fem huvudsakliga hänseenden i denna ordning: fokus (mål), nivåer/partier, belöningar (incitament), regler och verktyg.



Figur 7. Tolkning av FLIRT-modellen

Fokus: *Varför* ska ni göra en satsning, *vem* är med och med vilka *resurser och kompetenser*? Svaret på *varför* ger den strategiska förankringen i relation till era övergripande mål. Det skulle kunna vara att minska kostnader, förankra beslut, ta in externa förslag eller externt kapital. *Vem* som ska vara deltagaren, crowd, ger er guidning i vilka tekniska lösningar och plattformar som bör användas. Det skulle kunna vara någon på stan, där mobilen är viktig eller ett mikroarbete vilket gör belöningarna viktiga. *Resurser och kompetenser* är riktade inåt i organisationen, finns det t.ex. tillräckligt med resurser för att marknadsföra och hantera eventuella mediarisker?

Nivåer/Partier: Ett crowdsourcingprojekt är ungefär samma sak som ett samverkansprojekt men med privatpersoner. Alla som försökt driva ett samverkansprojekt vet vilken utmaning det är att få det att fungera över tid. Ingående parters olika verksamhetsmål kan kollidera. Ibland är man

¹⁰ <http://www.scribd.com/doc/20607704/The-Flirt-Model-of-Crowdsourcing-%E2%80%93%93%2%A0Sami-Viitamaki-Master-s-Thesis>

konkurrenter om samma medel och status och andra mellanmännsliga drivkrafter kan lätt få saker att haverera. Det är viktigt att prospekteringsfasen är transparent så att projektet inte blir en dagslända.

Belöningar (Incitament) handlar om de belöningsstrukturer som motiverar den individuella deltagaren till att vara med. Finns det funktioner som gör att man blir sedd? Finns det olika typer av incitament för olika personlighetstyper? Man bör även fundera över belöningar på organisatorisk nivå i enlighet med argumentationen under punkten *nivåer/parter*.

Regler är en central del i arbetet med crowdsourcing och har stor påverkan på viljan att medverka. Är man anonym eller ej? Vem äger resultatet, ni eller kreatören eller är det delat? Ofta, som i fallet Wikipedia, arbetar deltagarna kontinuerligt med regelverket.

Verktyg är det sista steget att definiera. Ska man bygga något själv eller nyttja befintliga strukturer? Användare idag rör sig ofta snabbt mellan olika strukturer och gemensamma registreringsförfaranden kan underlätta. De flesta olika behov finns täckta av opensource-initiativ och detta är något en skribent skulle rekommendera. Det är värt att tänka på att arbete på globala plattformar som Facebook kan innebära problem för en offentlig aktör, då äganderätten till innehållet inte alltid är klar, och framförallt snabbt kan ändras om företaget så önskar.

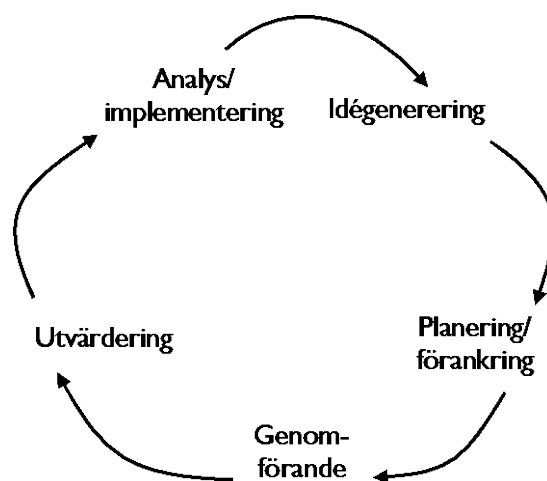
Språk ligger lite utanför kärnan i modellen ovan men kräver en separat punkt. Med språk menas här något mer än svenska språket. Det handlar om ett sätt att kommunicera som inte bara går ut på att någon ska lyssna, utan leda till involvering och handling. Det lyfts ofta fram i crowdsourcingsammanhang att en gemensam kulturell kontext är viktigare än t.ex. nationalitet. Det kontextuella språket är viktigt för att satsningen ska slå rot. Språket som samlar en liten grupp entusiaster i projektet är förmodligen viktigare än tekniklösningen och den grafiska formgivningen.

Innan kommunen skapar sitt crowdsourcing- eller crowdfundingsprojekt bör man fråga sig i vilka delar av triangeln man kan eller vill gå in. Kan vi stimulera i det sociala, genom en utlysning på t.ex. CrowdCulture? Vad krävs i sådana fall, att ge sig in i näringslivet är en utmaning men är vi bara finansiärer av samhällsfunktioner? Kan en digital samverkan ge oss andra allianser än de geografiska vi oftast jobbar ut ifrån?

Tänkbara modeller för crowdsourcing i offentlig sektor

I inledningen av skriften visas ett diagram över i vilka områden näringslivsförträdare tycker att crowdsourcing passar bra. I en kommun har metoden förmodligen andra användningsområden. För en kommun kan crowdsourcing och crowdfunding antas bistå väl med att värdera medborgarens intresse för en specifik prioritering, utöka transparensen i verksamhetsuppföljning, involvera folk i en medborgardialog eller att arbeta mer geografiskt obundet.

Crowdsourcing skulle kunna appliceras i det eller de steg som önskas i en vanlig planeringscykel, i tidiga faser för att hitta



Figur 8. Klassisk processcykel

nya idéer eller som ett verktyg för förankring, i själva arbetet, för att få ”externa ögon” när man utvärderar eller i analys av insamlad data.

Nedan visas hur det skulle kunna se ut i tre olika fall, dels som ett idégenereringsverktyg med resurmatchning och erfarenhetsdelning och dels som ett gemensamt finansieringsverktyg.

Utmaning 1 – Idégenerering, prioritering och erfarenhetsdelning

Ett mycket tydligt och avgränsat område där crowdsourcing har visat sig fungera bra är i processen med att ta en idé från det abstrakta till det konkreta. Det kan handla om att få helt nya idéer men också om att inventera vem som har liknande typ av problem och behov och att bygga lösningar utifrån de gemensamma behoven. I figur 8 hanterar upplägget delar i de tidiga faserna ”idégenerering” och ”planering” medan en förvaltande organisation tar över arbetet i de senare faserna. Inom detta område finns ett flertal svenska exempel, t.ex. Interesting.org som för mer än tio år sedan började med öppna utlysningar av lösningar på specifika problem vilket bl.a. kommuner använt sig av. Ett nyare exempel är co:tunity som gör motsvarande sak men i mobilen. Genom att samla människor med olika perspektiv och bakgrund finns en möjlighet att skapa något nytt men framförallt något välförankrat.

Scenario: En kommun står inför en given utmaning. Man vet inte vilka andra som står inför samma utmaning, men ser det som sannolikt att det är många. Det vore önskvärt och resurseffektivt att söka en gemensam lösning. Man bestämmer sig för att crowdsourca problemet, inte (enbart) genom en geografiskt knuten organisation som ett kommun- eller regionförbund, utan virtuellt. Detta för att kunna involvera kommuner av samma storlek och/eller med samma intresse och behov, utspridda över landet. Man lägger ut sin fråga på en sajt: Finns det andra som har motsvarande problem eller lösningar på problemet? I stället för att skryta med en best-practice på konferenser visar man upp en utmaning som man brottas med. Att jobba med crowdsourcad problemlösning innebär ett förändrat synsätt, att visa på det man inte kan lösa. Problemet publiceras på en slags virtuell anslagstavla, men kan även kopplas till fysiska möten. Scenariot tangerar det SKL och Vinnova kallar förkommersiell upphandling.

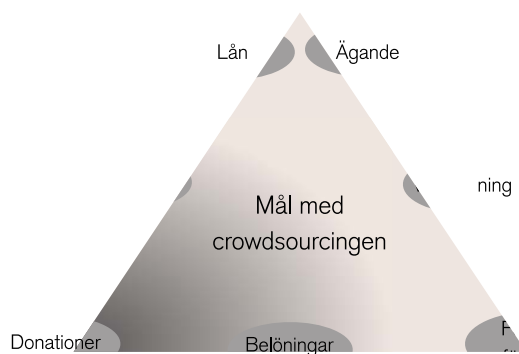
Teknikplattformarna för en öppen innovation är många, vilket är bra. Det går att till en låg kostnad köpa in de system man behöver (t.ex. co:tunity eller Brightidea.com) och fokusera på de riktigt stora utmaningarna: Vad är fokus? Hur känner sig alla ingående parter belönade? Vilket tilltal eller språk har vi? Vem äger resultaten? Ingången i en idéutvecklingsplattform bör sammanfattningsvis inte vara teknisk utan driven av kommunikatörer, beteendevetare och i viss utsträckning jurister.

Ingående parter

Offentliga aktörer – Efterlyser lösningar på problem.

Privatpersoner – Skapar lösningar och prioriterar lösningsförslag.

Upplägget har sin tyngdpunkt i det sociala hörnet på triangeln med ledord som förnyelse, förankring och öppenhet.



Utmaning 2 – Främja småföretag och utmana monopol

Det är lätt att tänka sig att en grupp juridiska personer istället för fysiska skulle kunna utgöra en crowd. De juridiska personerna skulle kunna vara kommuner. I figur 1 hamnar detta under kategorin ”innovationssamarbete” snarare än crowdsourcing, men bygger likväl på en öppen struktur. Ett exempel är Guldlänksvinnaren 2013 ”CommunityBase” som är ett samarbete mellan flera kommuner, företag och en förvaltande stiftelse.

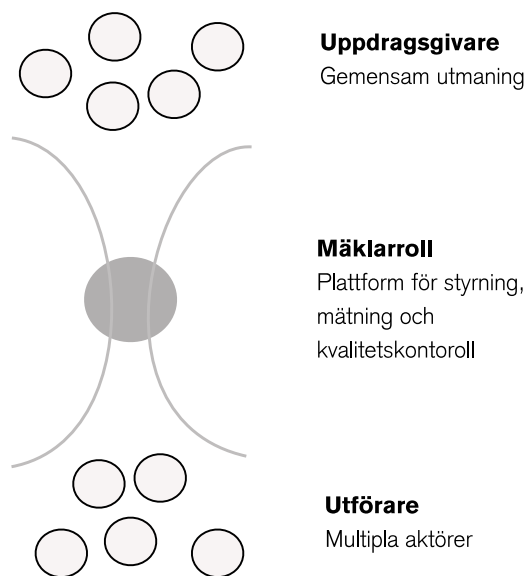
Scenario: En grupp kommuner har identifierat en gemensam utmaning med en modul till ett IT-system utvecklat som öppen källkod. Kanske har processen varit densamma som i avsnittet om Utmaning 1 – Idégenerering, prioritering och erfarenhetsdelning. Man har även avsatt en gemensam budget enligt en överenskommen modell. Till skillnad från en mjukvara med en tydlig ägare då det skulle vara svårt att påverka utvecklingsprocessen, kan en öppen mjukvara editeras och vidareutvecklas av vem som helst. Gruppen kan nu upphandla fristående små utvecklingsbolag som hjälper till att lösa problemet. Ett system för att samordna efterfrågestyrd utveckling skulle kunna ses som en digital spegling av föreningen Sambruks verksamhet.

Ett förslag på upplägg är att man upprättar en budget för att visualisera kostnaderna i projektet och att de kommuner som ser ett behov av utveckling, lägger in andelar för att täcka utvecklingskostnaden. Under de första faserna ”idégenerering” och ”planering” sker arbetet i en semiöppen miljö där likvärdiga parter (kommuner) förhandlar om ramverket. När kostnaderna för hela projektet är täckta upprättas en FoU-upphandling som går ut till hågade spekulanter. De som gör avrop på utveckling skulle kunna vara ”de stora” utvecklingsbolagen men även mindre etablerade utvecklare som vill slå sig in på marknaden. Detta innebär att upphandlingen sker i genomförandefasen, här kallad crowdsourcing då upphandlingsförfarandet riktar sig till mindre utvecklingsbolag. I exemplet ”CommunityBase” som vann Guldlänken är detta teoretiskt möjligt men inte utfört i praktiken. Projektet är öppet för fler att gå in i och utveckla men ännu är det bara en leverantör som gjort detta.

Upplägget skapar en marknad mellan uppdragsgivare och deras kravspecifikationer och utförande verksamheter. Ett timglas att mäkla mellan kund och köpare, liknande de system som finns för distribution av upphandlingar till företag.

Förslaget befinner sig ”i närheten av” SKL och VINNOVAS arbete med innovationsupphandling (FoU-undantaget i LOU) och lägger till ett crowdsourcinglelement riktat till småföretag och enskilda utvecklare.

Upplägget har sin tyngdpunkt i marknaden eller mer exakt uttryckt bygger en marknadsplats för att matcha utbud och efterfrågan.



Figur 9. Timglasmodell

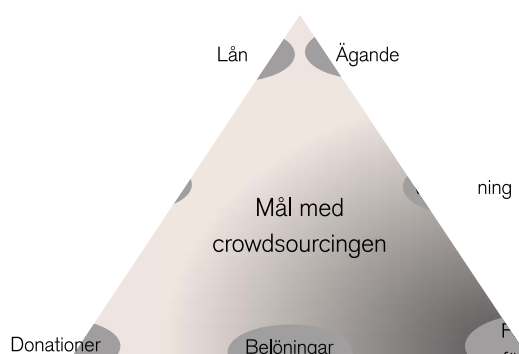
Syften

- 1) Att skapa en semi-öppen samarbetsmiljö för kommunala utvecklingsprojekt
- 2) Ökat utnyttjande av begränsade resurser
- 3) Stimulera små och medelstora utvecklingsbolag

Ingående parter

Offentliga aktörer – Identifiera och prioritera gemensamma utvecklingsbehov.

Företagare – Delta i problemformuleringsprocessen och leverera efterfrågade tjänster.



Utmaning 3 – Gemensamma standarder, kravspecifikationer och processer

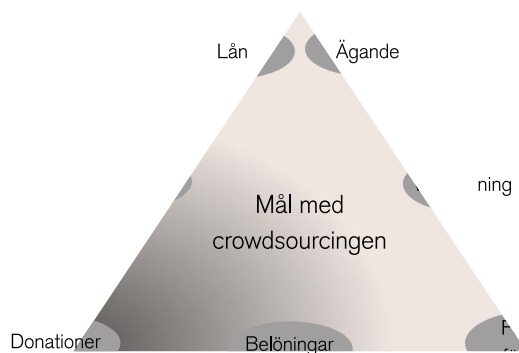
Den stora fördelen med webbjälpmedel är att användaren själv kan avgöra när och var man ska ge sitt bidrag och att det blir kostnadseffektivt tillgängligt för de som ska ha informationen. I arbetet med att ta fram gemensamma standarder, kravspecifikationer och processer kan det vara värt att testa att arbeta i öppna

forum. En utmaning är dock att olika krafter och intressen kan försöka ta kommandot och få ett oproportionerligt stort genomslag för sina idéer.

Wikis har blivit populärt för kunskapsuppbyggnad. Mest känt är Wikipedia, men strukturen kan även användas för mindre projekt. Kan sådana system vara helt platta eller krävs en certifiering? I Wikipedia finns det många olika nivåer av användare bakom kulisserna som granskar och ändrar. Fördelen är att det kan bli öppet eller delvis öppet i beredningar. Kvalitetssäkringen kan tillgodoses genom att ändringstillfällen och vem som gjort ändringarna loggas.

Metoderna har testats i stor skala i Bryssel när det gäller ändringsförslag. Det administrativa uppdraget som uppstår då Europaparlamentets förtroendevalda ska skriva ändringsförslag på kommissionens lagförslag är en utmaning. En stor grupp individer formulerar korta tillägg, strykningar och ändringar av ord i texterna, den konservativa gruppens politiska sekreterare skriver sina förslag och den socialistiska gruppen sina förslag. För att klara av att hantera den stora mängd data som kommer in och för att möjliggöra parlamentarisk röstningsförfarande har en särskild mjukvara utvecklats www.at4am.org, idag tillgänglig som open source. Mjukvaran skulle kunna liknas vid en ordbehandlare med ”spåra ändringar” fast online och med slutresultatet att skribenterna ska kunna rösta fram kompromisser om exakt formulering av en specifik text.

Plattformen At4am skulle i triangeln ha sin tyngdpunkt i den sociala delen. För en kommun eller ett landsting som är intresserad av att testa är det ganska lätt att upprätta en at4am-server, säkerheten i systemet är mycket hög då den kontinuerligt uppdateras av Europaparlamentets IT-avdelning.



Syften

- 1) Att öka transparensen i den lokala demokratin
- 2) Att ge möjlighet till deltagande och förankring

Ingående parter

Offentliga aktörer – Formulera och besluta om policies.

Ordlista och lästips

Nätet är fullt med engelska ord som ännu inte funnit sin svenska hemvist och behöver ibland sättas in i ett sammanhang för att bli tydliga. Här är ett försök att beskriva tio viktiga begrepp för förståelsen av vad crowdsourcing och crowdfunding handlar om:

Crowdsourcing. Sourcing kommer från managementteori. Singlesourcing bygger på ett exklusivitetsavtal, multiplesourcing på avtal med flera underleverantörer och crowdsourcing på en relation till en grupp via nätet.

Crowdfunding. Finansiering som nyttjar nätets låga distributionskostnader för att nå ut till en större målgrupp än en lokal insamlingskampanj.

Gameification (spelifiering). Att nyttja spelens mjuka belöningsstrukturer för att engagera folk, till skillnad från klassiska hårda belöningar som lön. Kallas ibland intrinsic rewards till skillnad från extrinsic rewards.

Long tail. Digitala produkter tar inte plats på en hylla vilket gör att en affär som Amazon kan innehålla miljontals produkter. Effekten innebär att svansen av saker som säljer i mycket små volymer är lika värdefulla som saker som säljer i stora volymer.

Open [t.ex. source/data/innovation]. En metod där det som traditionellt har det stora värdet, innehållet, erbjuds att användas fritt och där de ekonomiska vinsterna kommer antingen via aggregering av data, försäljning av annonser eller av föreläsningar/konserter beroende på vilken del i värdekedjan som avses.

Sociala media. Ett samlingsbegrepp för onlinestrukturer som blir till genom interaktion. Om TV och radio var dominanta media för industrisamhället och framväxten av masskonsumtion så är sociala media navet i crowdsourcing och möjligheten till att skapa engagemang för en uppgift online.

Wisdom of the crowd. Statistisk metod för att bedöma sannolikheten att något ska inträffa eller för att fatta beslut istället för en expert. En långtgående slutsats skulle kunna vara att påstå att valet vart fjärde år är wisdom of the crowd om vem som förvaltar riket bäst och att experterna sedan arbetar med utförandet under mandatperioden.

Lästips

Tillväxt genom crowdfunding, Tillväxtverkets publikationer 2013,
<http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1897>

Jakten på medborgarfinansiering, Kulturanalysmyndigheten 2013,
http://www.kulturanalys.se/wp-content/uploads/2013/02/Omvarldsanalys_-_Crowdfunding_2013.pdf

Open innovation, The new imperative... Henry Chesbrough, Harvard Business Review Press 2005 (<http://openinnovation.berkeley.edu/>)

Öppen innovation, Björn Remneland, Liber 2010

Here comes Everybody, Henry Sherky, Penguin Adult 2009

Crowdsourcingforumet www.crowdsourcing.org

Den digitala folkrörelsen

Hur kan offentlig sektor dra nytta av crowdsourcing och crowdfunding?

Crowdsourcing och crowdfunding används i stor omfattning runt om i världen. Ibland handlar det om en helt ny typ av involvering och ibland är det nya namn på gamla företeelser. Företag och organisationer använder nätet för att nå ut till användare och kunder, för att stimulera innovation och testa marknaden för varor och tjänster precis som man gjorde innan nätet fanns. Vad betyder nätets organisatoriska kapacitet för offentlig sektor?

Med denna idéskrift vill vi inspirera och stödja arbetet med ”crowden”, potentiellt en digital folkrörelse. Offentlig sektor behöver lära sig mer om fenomenet, dess möjligheter, potential och risker. Förhoppningsvis kan innehållet med fallstudier och tankar kring prototyper ge vägledning och inspiration till de som funderar på att testa crowdsourcing och crowdfunding i praktiken.

Upplysningar om innehållet
Åsa, Zetterberg, asa.zetterberg@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7585-022-1
Text: Max Valentin, MSc Business Innovation, Chalmers

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se.