



# En innovationsguide för utveckling av regler och andra styrmedel

Beta v1 2025

# Förord

Behovet av att anpassa regler och andra styrmedel ökar i takt med att både teknik- och samhällsutvecklingen accelererar. Om de snabba förändringarna inte matchas av utvecklingen av ändamålsenlig policy riskerar investeringsviljan och konkurrenskraften att minska och effektiva lösningar på samhällsutmaningar att hämmas. Dessutom kan det uppstå risker för människor och miljö.

Regler och andra styrmedel är potenta och viktiga verktyg för positiv samhällsförändring. Samtidigt är regler och andra styrmedel ofta komplexa "innovationsobjekt". Det kräver ofta mycket erfarenhetsbaserad kunskap och innovativa metoder för att lyckas med ett regelutvecklingsarbete.

Behovet av att skapa, sammanställa och sprida kunskap på området är därför stort. Vinnova vill med den här guiden bidra med insikter, lärdomar och metodmaterial för att göra resan mot förnyade styrmedel lite mer hanterbar.

Guiden togs fram år 2024  
av Ramboll Management Consulting  
på uppdrag av Vinnova.

Frågor eller förbättringsförslag kan skickas till:  
[anna.lofgrenwildeus@vinnova.se](mailto:anna.lofgrenwildeus@vinnova.se)  
[lana.berg@vinnova.se](mailto:lana.berg@vinnova.se)  
[jonas.gumbel@vinnova.se](mailto:jonas.gumbel@vinnova.se)

# En guide i fem steg

Följande guide är en vägledning i fem steg för att planera och genomföra en process för innovativ regel- och styrmedelsutveckling. Den bygger på erfarenheter från en rad Vinnovafinansierade policylabbprojekt.

Guiden riktar sig till dig som vill initiera ett policylabb. Alla policylabb behöver anpassas till det aktuella sammanhanget och syftet. Det är därför inte möjligt att använda exakt samma upplägg och metodik från ett labb till ett annat.

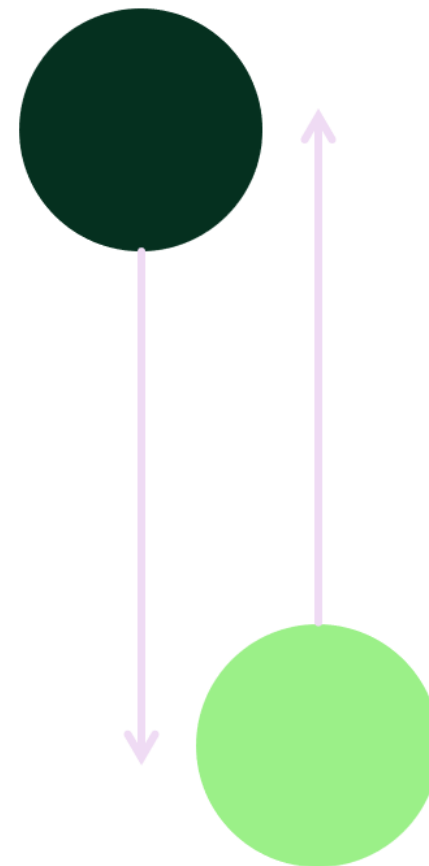
Denna handbok är därför enbart avsedd att inspirera och ge en ram för att starta ditt eget policylabb. I guiden finns även ett antal verktyg, tankemodeller och lärdomar som ni kan använda som stöd och inspiration.

Ordet "policy" används ofta för att beskriva regler och andra styrmedel. I den här guiden har vi försökt undvika användningen av ordet eftersom det behöver fyllas med innehåll. Vi har istället valt att oftast använda "regler och andra styrmedel" för att tydligare lyfta fram vad vi avser. Begrepp som försöker beskriva utveckling av regler och andra styrmedel med innovativa metoder, till exempel policydesign, används dock ibland.



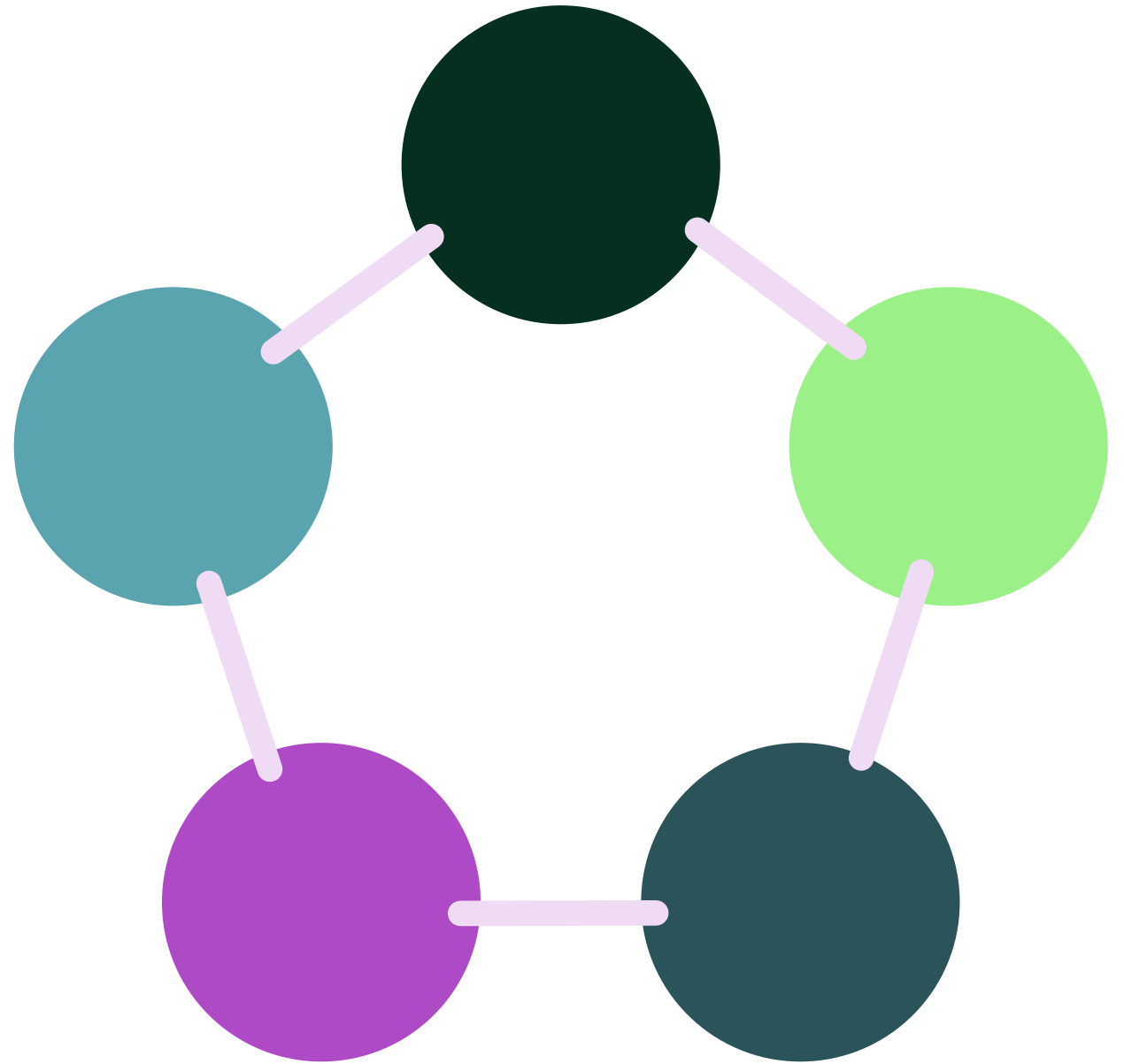
# I guiden får du lära dig mer om...

- vad ett policy-labb är
- innovativa metoder för policyutveckling
- vem som behöver vara med
- att facilitera processen
- lärdomarna från genomförda projekt.



# ...de 5 stegen

- Bygg förståelse
- Definiera policyutmaningen
- Utforska lösningar
- Testa lösningar
- Lär och justera



# ...och om övningar, metoder och mallar

## Övning

### Förstå inflytande och intresse

Gör en kartläggning och analys av relevanta aktörers inflytande och intresse i er fråga.

Ställ dig följande frågor:

- Vilka har inflytande? I vilken grad?
- Vilka intressen har olika aktörer? Ställer de sig positiva eller negativa till den omställning som vi önskar?

Placera ut aktören på ytan. En aktör per post-it.

**Stort inflytande**

**Emot** **För**

**Litet inflytande**

Steg 3. Definiera vilka resultat policyförändringen behöver skapa för att bidra till de önskade effekterna. Fråga dig:

- Vilka resultat behöver uppstå till följd av policyn hos målgruppen eller i samhället för att önskade effekter ska uppstå?

Steg 4. Definiera policyförändringen. Fråga dig:

- Hur behöver policyn se ut för att bidra till de önskade resultaten?
- Är det sannolikt att definierad policy kommer bidra till den önskade förändringen?

**Resultatmål** → **Effektmål (tre års sikt)** → **Önskat läge (5-10 års sikt)**

**Aktiviteter** → **Resultatmål**

**VINNOVA**

Vinnova (2023) Guide till effektmåttning <https://www.vinnova.se/ock-finansiering/foj-spp-resultat/>

påverkar policyn resursflödena?

- Vilka samarbeten och relationer ser vi?
- Vilka har maktinflytande och rådighet?
- Vilken kultur och värderingar är rådande? Hur behöver vi arbeta för att förändra det?

Steg 2. Diskussion i mindre grupper. Alla presenterar sina lappar för gruppen och sätter ut post-its runt figuren för att skapa en visuell karta över faktorer.

Steg 3. Helgruppsdiskussion. Varje grupp presenterar sin karta. Första gruppen introducerar sin karta och grupperna därefter kompletterar kartan och skapar sig en gemensam bild av systemet.

### Samhällsutmaning

Relationell förändring (semi-explicit)

Transformativ förändring (implicit)

Källa: Inspirerad av Kania, Kramer & Senge (2018) Six conditions of systems change, Rambolts bearbetning.

### Övning

... vilka befinner er om 6 månader?

Skriv här: \_\_\_\_\_

... vilka är de primära intressenterna/aktörerna? Varför?

Skriv här: \_\_\_\_\_

... vilka är användarna?

Skriv här: \_\_\_\_\_

# Innehåll

Klicka för att  
navigera i  
dokumentet.

1. Introduktion

2. De fem stegen

Bygg förståelse för utmaningen och systemet

Förstå och definiera policyutmaningen

Utforska möjliga lösningar

Utveckla och testa lösningar

Lär och justera

3. Metodstöd och mallar

4. Några ord på vägen

Klicka på symbolen  
för att komma  
tillbaka hit



A decorative graphic consisting of several colored circles and bars scattered across the white background. The colors include dark green, purple, teal, and light green. The bars are light purple and have rounded ends.

# 1. Introduktion

Om innovativ policyutveckling  
och policylab





# Vad är innovativ policyutveckling?

För att hantera dagens komplexa samhällsutmaningar behövs innovativa metoder för policyutveckling som främjar önskad utveckling och hanterar de hinder som bromsar framsteg. Innovativ policyutveckling handlar om att använda ett systemperspektiv och experimentella metoder för att testa och utvärdera lösningar i mindre skala innan de införs brett inom offentlig förvaltning. Syftet är att ta reda på vilka åtgärder som ger bäst resultat för att minska ineffektivitet, förbättra beslutsfattande och öka samhällsnyttan.

Metodikerna bygger på tester och simuleringar, löpande lärande och erfarenhetsbaserade justeringar av den tänkta lösningen. Detta till skillnad mot mer traditionell policyutveckling, som ofta bygger mer på teoretiska antaganden och expertbedömningar.

Ett konkret exempel på hur detta arbetssätt kan tillämpas är genom policylabbande – en metod som skapar utrymme för att systematiskt testa och utveckla policyer i samarbete mellan olika aktörer. Policylabbande kan utgöra en plattform för att driva innovativ policyutveckling, där idéer prövas, justeras och anpassas till specifika sammanhang för att skapa mer effektiva och hållbara lösningar.

Innovativ policyutveckling kompletterar de traditionella processerna, men kan ibland hamna på kollision med hur ett statligt organ, en myndighet eller kommunal förvaltning vanligtvis bedriver sitt utvecklingsarbete. Det är därför viktigt att tidigt i processen identifiera och engagera aktörer med mandat att tolka, justera eller skapa de styrmedel som kan påverka målet med utvecklingsarbetet.

	<b>Traditionell policyutveckling i offentlig förvaltning</b>	<b>Experimentell policyutveckling med ett systemperspektiv i offentlig förvaltning</b>
1	Policydesign och implementering är separerade	Experiment kopplar samman policydesign och implementering
2	Utvärderingar sker efter implementeringen (om de sker alls)	Utvärderingar sker redan under förberedelseprocessen
3	Medborgardeltagande är begränsat	Medborgare samdesignar policy och deltar i prototypande av policy under experimentfas
4	Bygger på expertkunskap och tidigare bevis från olika sammanhang	Bygger på sammanhangsspecifik evidens.
5	Förbereds av en liten grupp med stöd av expertutfrågningar	Förbereds av en bred och varierad grupp av intressenter

Källa: NESTA, Jonathan Breckon, Better public services through experimental government, 2015. Fritt översatt av Ramboll



# Vad är ett policylabb?

Policylabb kan förklaras som en grupp aktörer med olika kompetenser som vill utveckla ett regelverk eller annat styrmedel. I policylabbet använder gruppen en uppsättning användarcentrerade metoder och kompetenser för att tillsammans experimentera, testa och lära. Syftet är att få till stånd ett agilt arbetssätt för att utveckla styrmedel som blir mer ändamålsenliga. En viktig grund i ett policylabb är förmågan att våga sätta användaren i centrum. Policylabbet kan vara en tillfällig insats eller en mer långsiktigt och bestående satsning. Inriktning, syfte och metoder kan variera.

*Det kan exempelvis handla om:*

- en regulatorisk sandlåda där man testat ett regelverk i praktiken,
- en process för att anpassa ett befintligt regelverk,
- en workshopserie för att formulera gemensamma mål för kommande policyier/förslag,
- en samskapande process för att utforma en ny standard,
- ett utforskande arbete för att förstå hur regelverk påverkar olika aktörer,
- ett framsynsarbete med policyprototyper etc.

Deltagarna arbetar med konkreta utmaningar med utgångspunkt i behov bland de som berörs av en viss policy. Det handlar ofta om människor och organisationer från näringslivet, myndigheter och offentlig sektor.

Där har vi en definition, men hur känns det? Hur ser det ut? Vad är det som sker i ett policylabb som inte sker av sig självt, och som faktiskt leder till verklig förändring och gör att vi kommer närmare våra mål? Vår förhoppning är att vi med denna guide kan beskriva hur en policyresa bör utformas, och på vilka teoretiska och praktiska grunder den bör vila, för att främja våra övergripande ambitioner om att förbättra de samhällssystem som skapar utmaningar.

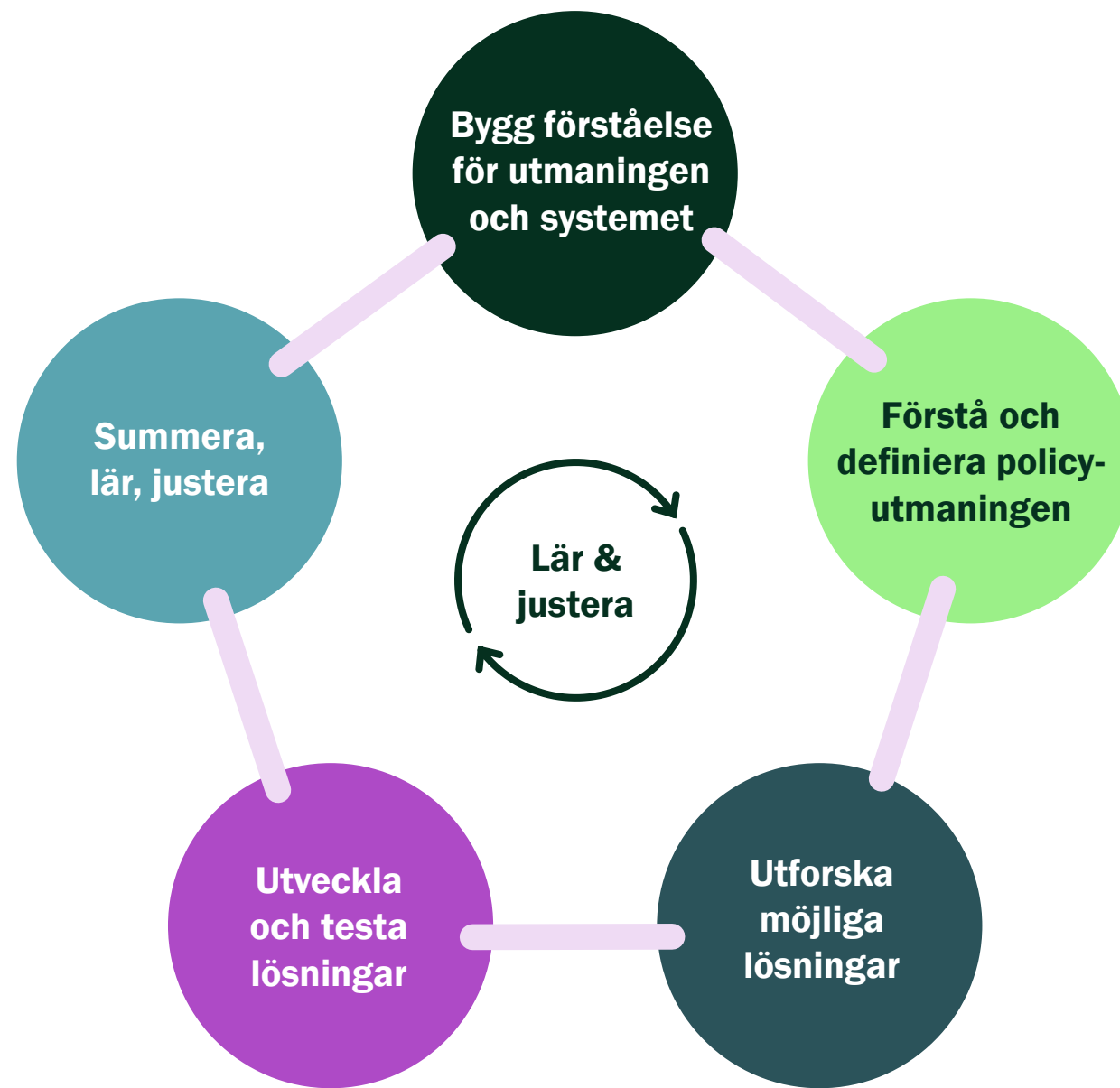


# En process i fem delar

Vi beskriver en process för policylab i fem delar, som tillsammans hjälper till att bygga en förståelse för komplexa utmaningar, skapa och testa lösningar samt dra lärdomar för att kontinuerligt förbättra arbetet.

Det är viktigt att notera att modellen inte är en linjär process. Policylab handlar om att lära kontinuerligt, och det kan därför bli nödvändigt att hoppa mellan steg eller återbesöka tidigare delar av processen i takt med att nya insikter uppstår. Processen behöver vara flexibel och anpassningsbar och möta de behov och utmaningar som uppstår längs vägen. Processen består av följande steg:

- **Bygg förståelse för utmaningen och systemet:** Kartlägg kontexten och aktörerna kring utmaningen för att skapa en helhetsbild av systemet.
- **Förstå och definiera policyutmaningen:** Identifiera den specifika policyutmaningen och tydliggör problemet som ska lösas.
- **Utforska möjliga lösningar:** Generera och diskutera idéer för lösningar, med fokus på att identifiera de mest lovande alternativen.
- **Utveckla och testa lösningar:** Skapa prototyper och testa dem med målgrupper för att förbättra och validera lösningarna.
- **Summera, lär och justera:** Reflektera över lärdomar, justera lösningar och förbered nästa steg för implementering.



# När kan vi arbeta med policylabb?

I Sverige har policylabb använts i varierande utsträckning. Det finns exempel på arbeten i de tidiga stadierna av lagstiftningsprocessen, ofta innan den formella processen inleds. Fler och fler myndigheter tillämpar policylabb som metod, till exempel genom angreppssätt som regulatoriska sandlådor, där nya regelverk och styrmedel kan testas i kontrollerade miljöer. Policylabb erbjuder en plattform där kommuner och myndigheter (och andra) kan samarbeta för att identifiera och adressera komplexa problem, med syftet att samla kunskap och skapa medvetenhet om nödvändiga förändringar.

Genom att utforska och labba med regler och styrmedel kan vi uppnå resultat på kort eller lång sikt, hos individen eller på systemnivå. Det kan handla om att nå insikten att regler finns men inte efterlevs, och att insatser för att främja beteendeförändring hos individen krävs. Det kan också handla om att nå insikt om att specifika regler hämmar önskad utveckling och att insatser för att justera regelverket behövs, eller att en regel medger ett större handlingsutrymme än vad som uppfattas av verksamheter/individer och att utveckling därmed hämmas trots att utrymme finns.

## EXEMPEL PÅ RESULTAT

- » Policydokument i linje med ny lagstiftning
- » Konkreta råd för hantering av specifik fråga (s.k. mjuk lagstiftning)
- » Sprida kunskap och intresse om en insats så att användare för ökad acceptans för omställning
- » Inramning av information om ett regelverk så att användare förstår vad som förväntas av dem
- » Rustade användare som får mod att driva utveckling



# Hur kan vi arbeta med policylabb?

Med utgångspunkt i behov och aktuell frågeställning kan vi se innovativ policyutveckling på tre olika sätt:

## Utveckla reglerna och styrmedlen

Policyutveckling i form av att föreslå, utveckla, anpassa och gallra bland regler och styrmedel som till exempel lagar, föreskrifter eller allmänna råd, så att de blir ändamålsenliga och inte bidrar till för hög regelbörda eller hindrar goda lösningar.

## Utveckla tolkning, tillämpning och praxis

Policyutveckling i form av att utforska tolkning, tillämpning och praxis, till exempel hur myndigheter handlägger tillståndsärenden, hur vägledning i gråzonsfrågor går till eller hur kunskap hos målgruppen ser ut.

## Utveckla organiseringen kring design av policy

Designa hur själva styrmekanismerna eller organiseringen kring regler och styrmedelsutformning kan se ut, till exempel vilka som ska vara involverade, hur underlag tas fram, vem som ska besluta och så vidare.



# Vem kan initiera ett policylabb?

Ett policylabb initieras vanligtvis av en **problemägare** till en komplex samhällsutmaning. Vanligtvis är problemägaren en organisation som verkar på lokal, regional eller nationell regeringsnivå, exempelvis en myndighet eller kommun.

För att skapa förutsättningar för faktisk förändring bör en nyckelaktör/ägare som kan fatta beslut som förändrar policy, reglering eller dagliga praktiker finnas med i processen redan från början – en **aktör med** så kallad **rådighet**. Ofta är de som upplever effekten av en icke ändamålsenlig policy andra än de som kan förändra densamma.

En utmaning inom alla organisationer, men kanske särskilt inom offentliga, är att ingenting förblir konstant under längre tid (exempelvis över mandatperioder). Det är viktigt att det initiala stödet för labbet upprätthålls under hela processen, vilket kan vara särskilt utmanande under valperioder eller om centrala personer inom institutionerna byter position.

Det vi sett längs vägen är att det är stor fördel att ha med en tydlig aktör som är väl känd inom den nationella eller regionala arenan för det specifika sakområdet. Men samtidigt behöver det finnas med en **neutral processledare** som inte har någon dominerande position eller för starka egenintressen, eftersom det kan avskräcka vissa intressenter.

## Tre olika utgångspunkter

### 1. Utredning eller regeringsuppdrag

- Har ett tydligt mandat att ta fram lagförslag eller policydokument.
- Statliga utredningar eller uppdrag från regeringen

### 2. "Top-down" eller myndighetsdrivet initiativ

- Myndigheter med rådighet identifierar hinder eller möjligheter inom sitt ansvarsområde.
- Har inte alltid uppdraget att förändra eller utveckla.

### 3. Innovationsdrivet eller "Bottom-up"

- Projekt eller aktörer utan formellt mandat lyfter hinder som begränsar omställning eller innovation.
- Utmanar befintliga strukturer och föreslår nya lösningar.
- Innovationsplattformar, entreprenörer eller innovativa offentliga tjänstepersoner.



# Vem som tar initiativet spelar roll för processen

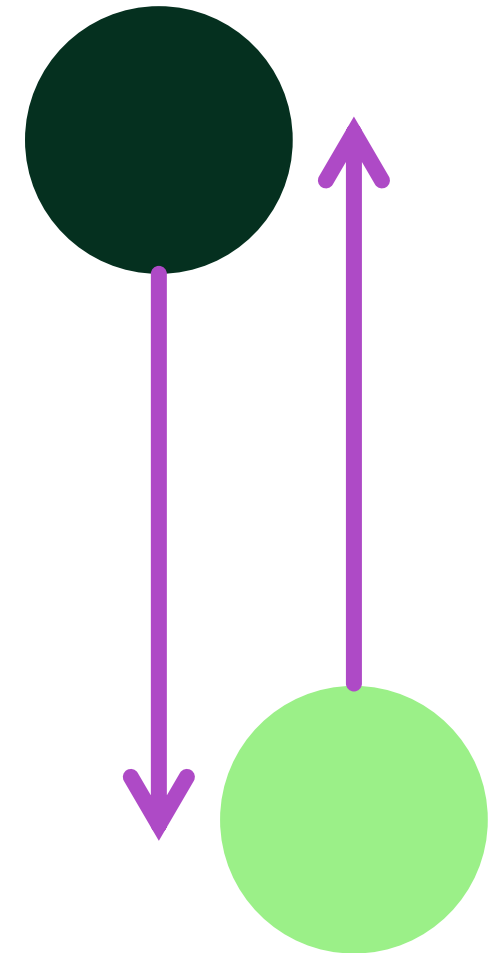
Initierandet kan komma från två håll – ”top-down”/centraliserat, det vill säga från **de som har rådighet över regelverk och styrmedel**, eller ”bottom-up”/decentraliserat, det vill säga från de målgrupper som **påverkas av**, eller väntas **efterleva regelverk och styrmedel**.

## Vad särskiljer utgångspunkterna?

Den centraliserade utgångspunkten, där beslut och riktlinjer formuleras av politiska ledare, myndigheter eller centrala samhällsaktörer, säkerställer att mål och prioriteringar på nationell eller regional nivå efterlevs. Om så är fallet är ansvarsfördelningen ofta tydlig och det kan ske en snabb implementering av en policy. Särskilt viktigt i detta fall blir att engagera aktörer och målgrupper som berörs av en förändring för att säkerställa ändamålsenliga lösningar.

Den decentraliserade utgångspunkten, å andra sidan, där initiativ och lösningar utvecklas från gräsrotsnivå och integreras, eller i alla fall lobbas för, uppåt i förvaltningsstrukturerna, säkerställer lokalt anpassade och behovsdrivna lösningar. Att ha detta perspektiv närvarande möjliggör ökad legitimitet genom delaktighet från de som berörs. Där kan det istället vara utmanande, eller behöva läggas särskilda insatser på, att förankra och samverka med de som har rådighet över en policy för att förstå befintliga strukturer, undvika potentiella konflikter med nationella mål och möjliggöra utveckling av lösningar.

Det vi sett längs vägen är att arbetets utgångspunkt påverkar hur arbetet struktureras, hur det genomförs och vilka faktorer som blir avgörande för framgång. Det finns ofta ett gap mellan de aktörer med rådighet över policy och målgruppen som berörs av en policy som tar tid att överbrygga. Det kan handla om olika nivåer av kunskap kring regelverk och styrmedel i relation till nya lösningar som man vill ta fram, eller olika förståelse för aktörers uppdrag och roll i det ”system” som omgärdar den sakfråga man arbetar med.



# Att facilitera ett policylabb

Att driva policylabb ställer krav på gedigen processledning. Koordinatören för ett policylabb spelar en viktig roll i att skapa legitimitet för arbetet. En central aspekt av processledningen är att upprätthålla dialog med de relevanta parterna säkerställa deras fortsatta engagemang för labbet och dess resultat. Det är också viktigt att bygga och underhålla relationer mellan aktörer i systemet. En viktig del av arbetet handlar om att få olika aktörer i systemet att skapa förståelse för varandra och skapa samsyn kring systemet, den specifika policyfrågan och vilket nyläge som är önskvärt.

Facilitatorn ansvarar för att leda policylabbets workshoppar och evenemang. Facilitatorn kan, men behöver inte, vara samma person som den aktören som koordinerar policylabbet. Facilitatorn spelar en viktig roll i att säkerställa att alla deltagare deltar aktivt inom den givna tidsramen samtidigt som målen för workshoppar eller en process uppnås.

Som facilitator behöver du flera färdigheter och kompetenser, till exempel en stark kommunikationsförmåga, lyhördhet, flexibilitet och ledarskap. Nedan listar vi några medskick till facilitatorer.

- **Skapa tydliga ramar och mål för labbet** samt säkerställ att alla aktörer förstår syftet, förväntningarna och vilka resultat som eftersträvas.
- **Skapa en trygg miljö** där alla deltagare känner sig bekväma, kan uttrycka sig och dela sina perspektiv på de frågor som diskuteras.
- **Styr diskussioner mot relevans** och hjälp deltagarna att fokusera på det som är viktigast för att nå framgång i processen.
- **Bygg relationer och samsyn** genom att arbeta aktivt för att skapa ömsesidig förståelse mellan aktörer i systemet. Det inkluderar att lyfta fram och synliggöra olika perspektiv och behov.
- **Upprätthåll kontinuerlig dialog och uppföljning** under processen för att säkerställa att relevanta aktörer förblir engagerade.
- **Använd tillgängliga verktyg och mallar.** För att underlätta planering och genomförande kan du använda mallar och övningar som finns i denna guide. Förhoppningen är att de bidrar till inspiration för hur ni kan ta er an allt från brainstorming till prioritering och reflektion.





# Viktiga principer i faciliteringen

## Empatiskt förhållningssätt med användaren i fokus

För att skapa faktiskt värde så måste vi involvera de som är berörda - för att skapa egen erfarenhet, förståelse, empati i frågorna vi arbetar med.

## Process- och sakområdeskompetens i samma rum

För att skapa förutsättningar för önskad policyutveckling behövs en gemensam förståelse för regelverk och styrmedel som "främjare och hämmare" av denna utveckling - både i processen i stort och i vårt team.

## Tänk i system och bejaka olikheter

Med gemensam förståelse och förmåga att tänka i system och förstå komplexitet kan vi säkra perspektivtäthet genom att bejaka olikheter, våga vara i konflikter och visa på vägval.

## Modigt samskapande mellan de som tar och de som påverkas av beslut

För ökad chans att skapa verklig nytta måste vi främja ett modigt och utforskande förhållningssätt till samskapande.

## Stimulera, visualisera och paketera ett kontinuerligt lärande

Genom att fokusera på och visualisera lärande under processen, samt synliggöra resultat från arbetet i bilder och andra materialiseringar kan vi öka den gemensamma förståelsen och skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet.

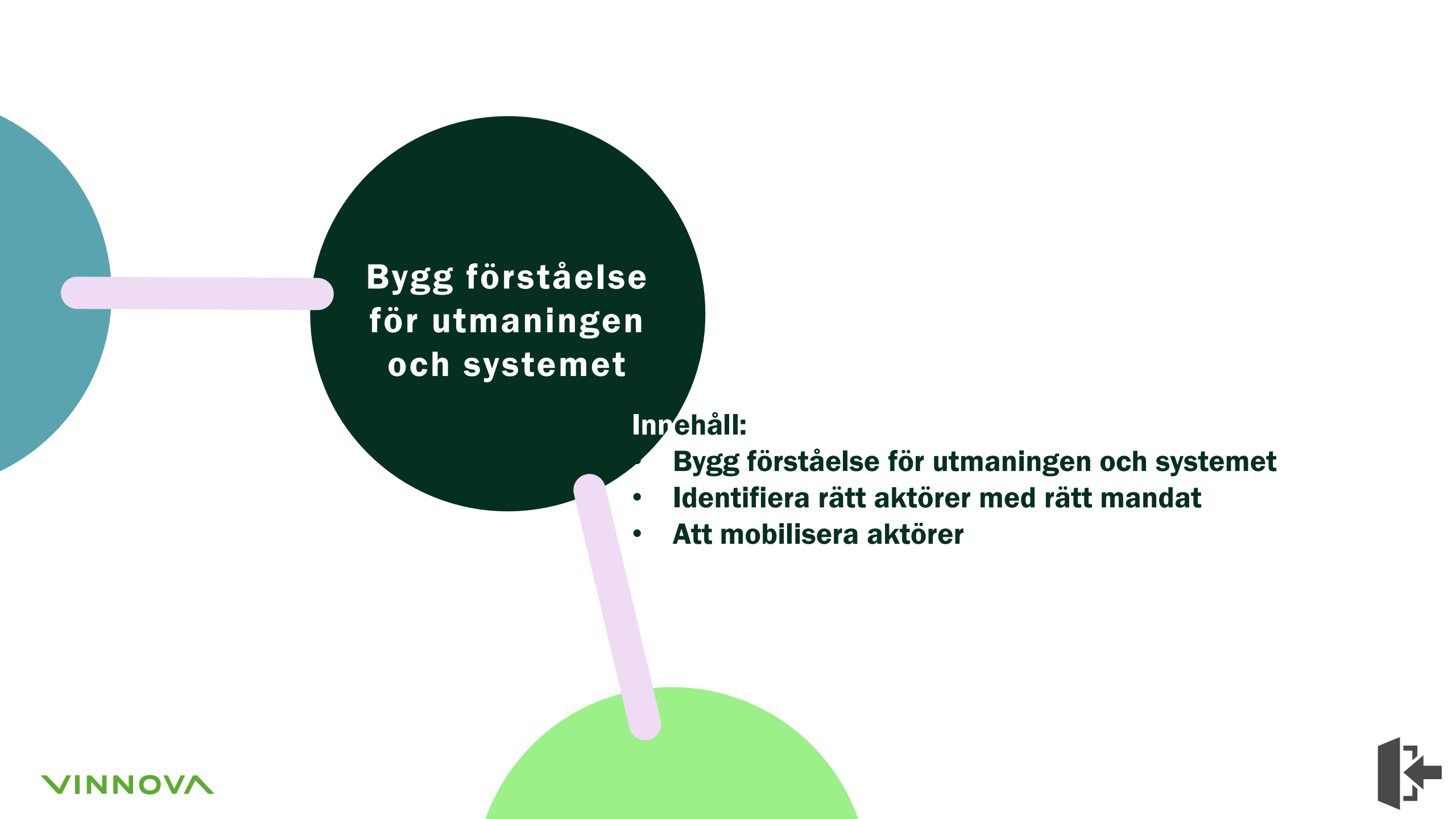


A decorative graphic consisting of several colored circles and bars scattered across the page. There are dark green circles, a purple circle, a teal circle, a light green circle, and a dark teal circle. There are also light purple bars of varying lengths and orientations.

# 2. En process i fem steg

Om innovativ policyutveckling  
och policylab





## Bygg förståelse för utmaningen och systemet

### Innehåll:

- **Bygg förståelse för utmaningen och systemet**
- **Identifiera rätt aktörer med rätt mandat**
- **Att mobilisera aktörer**





# Bygg förståelse för utmaningen och systemet

## VAD INNEBÄR DET?

Komplexa problem ställer krav på fördjupad problemförståelse – vad vi tror att vi vet behöver inte vara hela sanningen. För att identifiera relevanta utmaningsområden krävs systemtänkande i alla faser. Utmaningar är ofta resultatet av komplexa samband mellan olika faktorer – det går inte att titta på ett regelverk eller en policy avgränsat från annat för att lösa ett problem.

Beteenden, praxis och relationer kan exempelvis påverka utfallet. Vi behöver ställa oss frågan kring hur det nuvarande systemet ser ut? Vilka är de primära komponenterna och aktörerna och hur relaterar de till varandra? Hur påverkar förändringar i en del av systemet andra? Hur har systemet utvecklats över tid?

För att vi ska kunna identifiera och formulera skarpa policyutmaningar, eller möjligheter med stor potential att påskynda omställningen, så behöver vi ha en systemanalys som grund.

## LÄRDOM

- » Att **identifiera antaganden och policyutmaningar** är avgörande för att utveckla effektiva lösningar. Med tvärdisciplinära grupper får vi en bredare systemförståelse och hjälper varandra att identifiera gemensamma beröringspunkter mellan olika aktörer.
- » **Att bygga gemensam systemförståelse tar tid.** Problemformuleringen kräver noggrann bearbetning och validering för att säkerställa att relevanta aspekter beaktas.
- » Det kan vara nödvändigt att **revidera problemformuleringen** flera gånger baserat på ny information och insikter om systemet.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Systemperspektiv och komplexitet" i kapitel 3.



# Identifiera rätt aktörer med rätt mandat

## VAD INNEBÄR DET?

Att involvera en bred variation av aktörer är viktigt för att skapa en gemensam förståelse av systemet och de relaterade frågorna. Det är helt avgörande att få med de aktörer som har rådighet kring frågorna. Vi behöver därför ställa oss frågan vilka de prioriterade aktörerna är - vilka har uppdrag inom området? Vilka påverkas av omställningen?

Genom att involvera många relevanta aktörer ökar du relevansen i analysen och sannolikheten att få brett stöd för resultaten och genomförandet av den samskapande processen.

Målet är att identifiera och i ett nästa led mobilisera aktörer för att kunna identifiera de viktigaste utmaningarna och kunskapsbehoven. För att bygga en relevant grund – både för fortsatt mobilisering och för omställning behöver ni därför noggrant tänka igenom vilka som ska involveras och hur de bäst kan engageras.

## LÄRDOM

- » Tajming och takt är avgörande för framgångsrika policyjobb. **Aktörer har olika förutsättningar att engagera sig** – vissa har regeringsuppdrag som passar perfekt, medan andra saknar tid eller resurser att bidra vid en given tidpunkt.
- » **Dra nytta av dem som kan prioritera frågan** och hitta alternativa sätt att involvera andra, exempelvis genom att samla in deras synpunkter i intervjuer eller andra samtal. Finns det pågående regeringsuppdrag att knyta till processen så stärker det legitimiteten att utforska frågan, särskilt när det möter motstånd eller ifrågasättanden.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Kartläggning av aktörer, rådighet och mandat" i kap 3.



# Att mobilisera aktörer

## VAD INNEBÄR DET?

Då vi strävar efter en samskapande process där vi gemensamt bidrar till utveckling av bättre policy behöver vi inte bara kunna identifiera relevanta aktörer, utan också få dem att delta i policylabbet, investera tid i det och se till att de förblir engagerade. Det är därför viktigt att försöka sätta sig in i olika intressenters perspektiv. Vilka aktörer är redan mycket aktiva inom området? Och vilka grupper eller aktörer är nästan aldrig representerade? Vilka grupper kan vara avgörande för om vi lyckas eller inte? Den här typen av frågor ger dig insikter om vilken nivå av engagemang du kan förvänta dig i början av samarbetet och hjälper dig att fundera över aktiviteter för att bibehålla eller förbättra engagemanget.

När du mobiliserar aktörer är det viktigt att ha med sig att det inte behöver vara samma drivkraft som får dem att delta. Det är därför viktigt att i förväg tänka igenom deras intressen: Varför skulle de vilja delta i ditt policylab? Vad kan de vinna på det? Försök att knyta an till intressenternas egna mål. Detta kan också påverka hur du närmar dig eller bjuder in dem till deltagande i labbet.

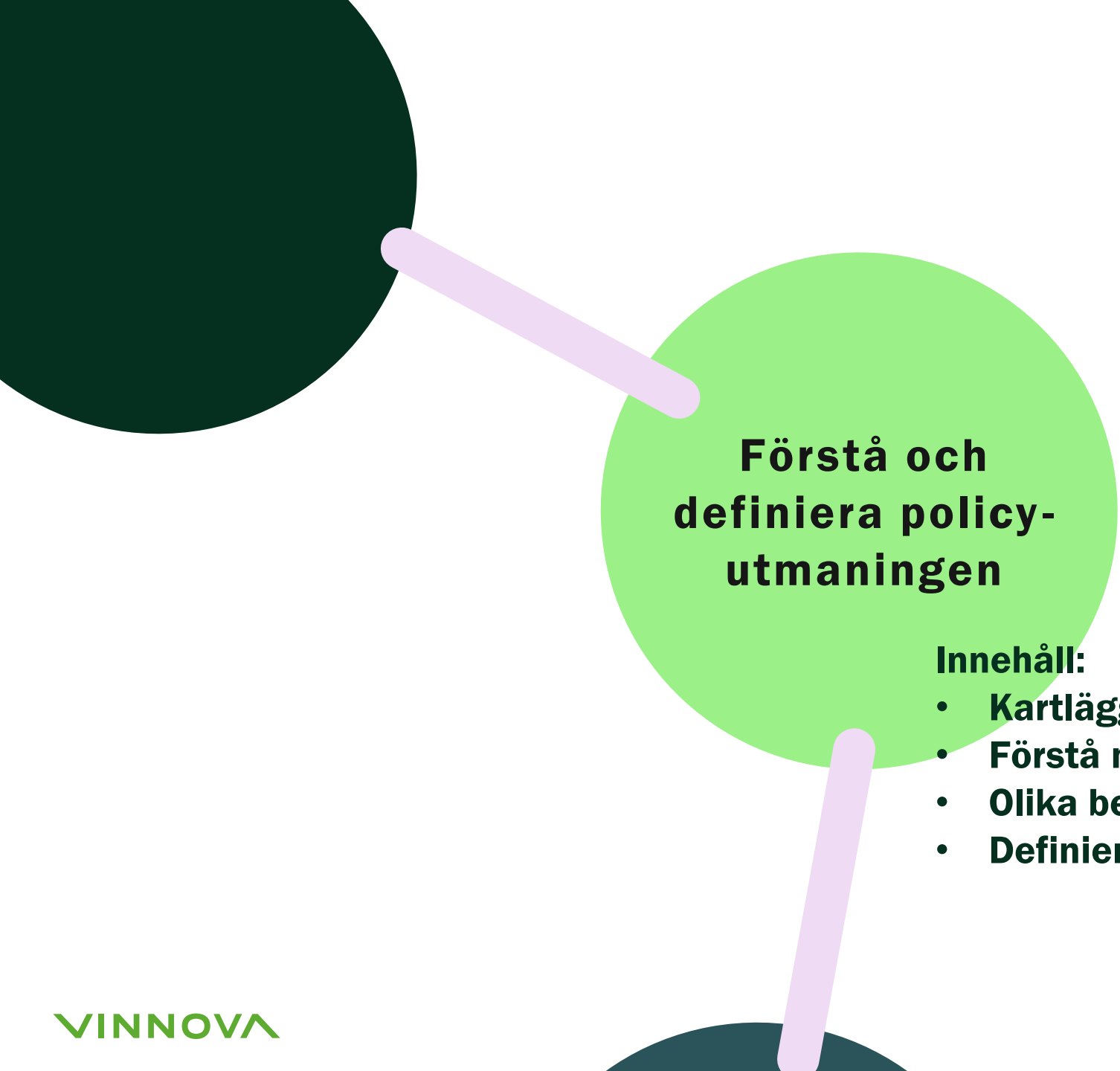
## LÄRDOM

- » Beroende på vem som initierar ett policylab kan det behöva läggas olika mycket tid och fokus på att engagera och mobilisera aktörer. Om labbet initieras "bottom-up" blir det särskilt relevant att fokusera på att få med de som har rådighet över den policy som ska utvecklas.
- » Utnyttja befintliga nätverk och ingångar inom områden relaterade till den fråga du arbetar med. Använd de aktörer du nyligen engagerat för att undersöka om de känner till andra som borde involveras – använd snöbollseffekten.
- » Kom också ihåg att upprätthålla aktörers intresse är en kontinuerlig process: individer kan byta jobb eller ändra prioriteringar, vilket innebär att du kan behöva omvärdera hur du engagerar en person eller organisation under processens gång.
- » Om du inte kommer vidare med en kontaktperson från en organisation du vill engagera, undersök om någon annan i organisationen kan vara mer intresserad. Hitta allierade.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Förstå inflytande och intresse" i kapitel 3.





## **Förstå och definiera policyutmaningen**

### **Innehåll:**

- **Kartlägg kunskap om policyutmaningen**
- **Förstå målgruppernas behov och perspektiv**
- **Olika beteenden ger olika förutsättningar**
- **Definiera önskat läge**



# Kartlägg kunskap om policyutmaningen

## VAD INNEBÄR DET?

För att säkerställa väl designade och förberedda policylabb där vi arbetar med relevanta, hanterbara utmaningsområden behöver vi hitta en avgränsning och prioritering. Vi ser därför att den första frågan vi bör ställa oss är: Vilka är de prioriterade utmaningsområdena att arbeta vidare med? Hur kan vi göra en avgränsning som är hanterbar och relevant? I det här steget går vi från att skapa oss en bild över systemet som helhet till att fokusera på själva policyfrågan.

Vi behöver därför göra en kartläggning av befintlig kunskap om policyutmaningen. Vad vet vi om problemet idag? Vilka är de rådande lagstiftningarna? Vem hanterar dem? Vad skapar de för utmaningar idag?

## LÄRDOM

- » Att föra in kunskap och använda enkla skisser, så kallat triggermaterial är ett effektivt sätt att utmana och fördjupa diskussioner. Genom att kombinera intervjuer, samtal och skrivbordsstudier med samskapande workshoppar kan man både reda ut process- och policyutmaningar samt bygga en gemensam förståelse för policyutmaningen.
- » Underskatta inte värdet av att tydliggöra ramar i och tolkning av befintlig lagstiftning. I detta steg kan det bli tydligt att aktörer gör olika tolkningar av en policy. Ibland kan en utmaning hanteras tidigt genom att tydliggöra den flexibilitet som ofta redan finns i en regel. Denna flexibilitet är ofta avsiktlig för att lagstiftningen ska kunna hålla över tid och anpassas till förändrade behov och förutsättningar.

## METODER & VERKTYG

- » Övning "Policycanvas" i kap 3.
- » Intervjuer
- » Litteraturstudier
- » Skrivbordsstudier
- » Workshop





# Förstå målgruppernas behov och perspektiv

## VAD INNEBÄR DET?

För att ett policylab ska ge relevanta och hållbara resultat är det avgörande att förstå den verklighet där målgrupperna upplever en policy. Det handlar om att identifiera vilka faktorer som påverkar deras upplevelser och inkludera dessa i analysen för att kunna hantera en verklig utmaning.

Det är också viktigt att det finns en aktör som både har ett tydligt behov av att lösa problemet och är beredd att investera tid, resurser och ta en viss risk för att nå resultat. Under detta steg kan det bli tydligt att målgruppens tolkning av en policy är för snäv eller att osäkerhet råder kring hur den ska tillämpas i praktiken. Här har policylabbet en viktig roll i att skapa tydlighet och bygga broar mellan aktörer.

En central del i arbetet är att skapa dialog mellan målgrupperna för att de ska förstå varandras perspektiv: Varför agerar en aktör som den gör? Varför ser policyn ut som den gör? Hur kan vi närma oss varandras behov och förutsättningar?

Det handlar inte bara om att förstå varje enskild aktör, utan också om att skapa en gemensam bild av hur olika delar hänger ihop. Genom att kombinera analyser och dialog kan vi både adressera den specifika policyutmaningen och stärka målgruppernas förmåga att agera utifrån en gemensam förståelse.

## LÄRDOM

- » Det kan finnas stora skillnader i kunskap och erfarenhet av policyutveckling bland aktörer i ett policylab. Vissa målgrupper kan vara nya, medan aktören som äger ett regelverk eller en policy å andra sidan kan sakna en vana att arbeta med innovativa metoder. Vi behöver skapa en gemensam grund, bygga kapacitet och skapa en trygg miljö för lärande och samsyn.
- » Aktörer i systemet har olika roller och synsätt som påverkar deras deltagande i ett policylab. Myndigheter kan exempelvis tolka sina uppdrag som förvaltande och är ofta mer försiktiga, medan andra innovationsaktörer eller progressiva kommuner eller myndigheter har ett mer utmanande och innovativt förhållningssätt. Att förstå och respektera dessa skillnader är avgörande för att skapa samsyn.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Policycanvas" eller "Identifiera behov" i kapitel 3.

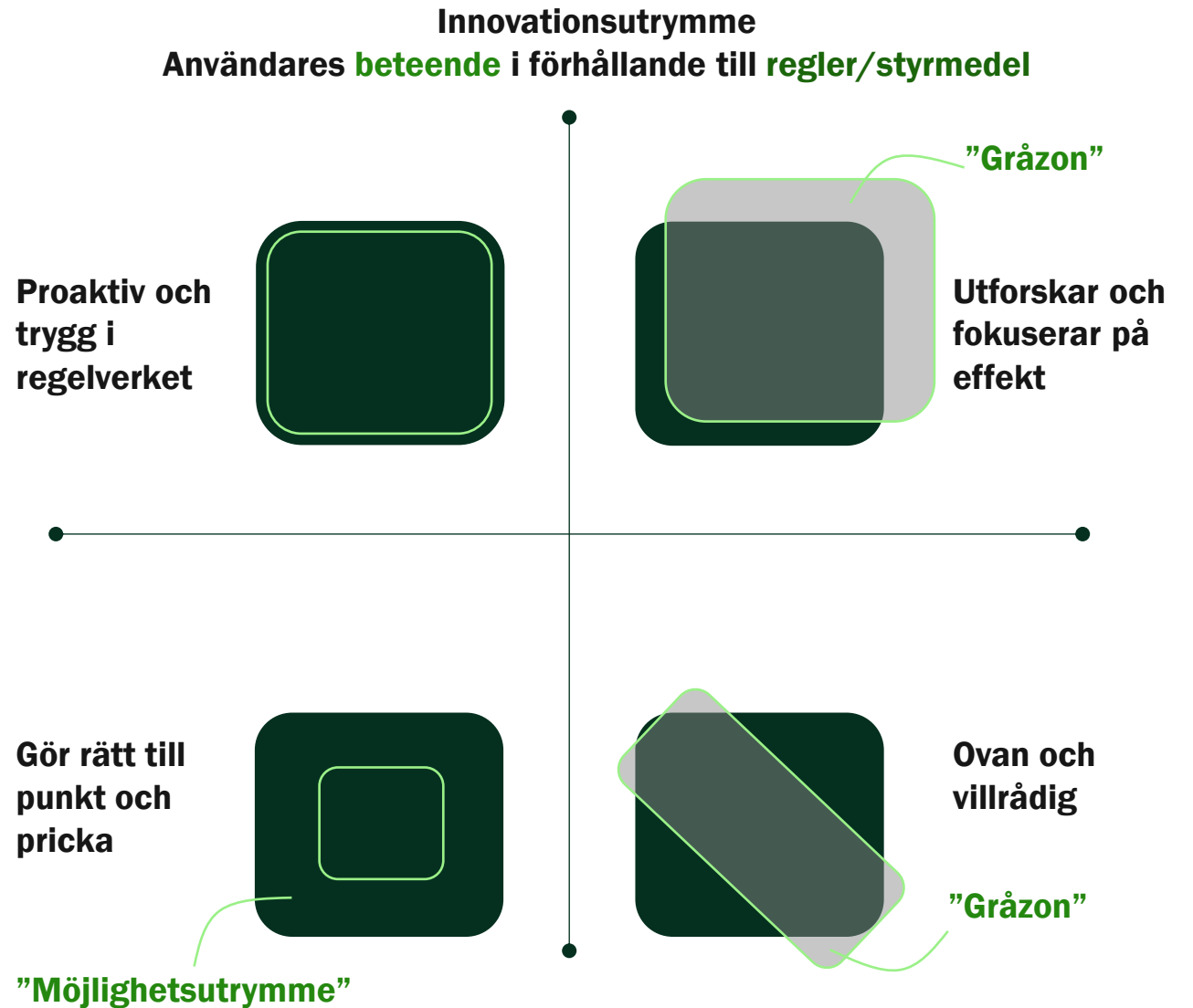


# Olika beteenden ger olika förutsättningar

För att förstå målgruppens behov och beteenden i relation till nuvarande regler kan vi ta hjälp av modellen till höger. Den kan hjälpa oss att förstå hur vi behöver ta oss an policyutmaningen i fråga.

Ställ dig följande frågor:

- » Finns det gråzoner som skapar osäkerhet kring vad som gäller?
- » Är det regelverket som är för snävt eller är det den tolkning av regelverket som görs som begränsar handlingsutrymmet?
- » Saknas det kunskap och vana att förhålla sig till och agera i relation till policyn?



# Definiera önskat läge

## VAD INNEBÄR DET?

Att föreställa sig en önskad framtid kan vara en viktig drivkraft för förändring och ett första steg mot att nå ett önskvärt mål. I komplexa system, och särskilt vid omställning av sådana system, finns det ofta spänningar, intressekonflikter mellan aktörer och motstånd mot förändringar på kort sikt. Att skapa en framtidsvision 10 år framåt i tiden är ett effektivt sätt att inleda en dialog mellan intressenter, eftersom många av dagens utmaningar antas vara lösta i denna framtidsbild. Med en gemensam vision blir processen ofta mer meningsfull för de inblandade och minskar risken för att fastna i hinder.

Att arbeta med övningar för att föreställa sig ett önskat läge ger insikter om hur väl olika aktörers perspektiv stämmer överens och visar var vi kan hitta gemensamma utgångspunkter för samarbeten och aktiviteter.

Den gemensamma visionen fungera som en gemensam riktning som vägleder diskussioner och beslut. Den hjälper också till att hålla alla intressenter fokuserade på slutmålet.

## LÄRDOM

- » Många aktörer tenderar att **fastna i de dagliga utmaningarna** snarare än att fokusera på långsiktiga mål. Genom att använda verktyg som förändringsteori och övningar i att skapa **framtidsvisioner kan ett mer strategiskt perspektiv** uppmuntras och öka förmågan att identifiera möjligheter.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Förändringsresa" i kapitel 3
- » Vinnovas rapport "Strategisk framsyn för innovation"





## Utforska möjliga lösningar

### Innehåll:

- **Utforska möjliga lösningar**



# Utforska möjliga lösningar

## VAD INNEBÄR DET?

Att utforska möjliga lösningar innebär att vara både kritisk och flexibel i sitt tänkande. Att vara öppen för en bredd av olika idéer om hur utmaningen kan lösas och samtidigt väga riskerna och möjligheterna med dessa idéer.

Det är ofta svårt att komma på nya lösningar ur tomma intet, utan något som kan trigga en första idé. Ett bra sätt att börja utforskandet av möjliga lösningar är därför att kartlägga befintliga lösningar – hur löser man problemet idag? Varför fungerar inte nuvarande lösningar? Det hjälper oss att identifiera olika alternativ och utvärdera lösningarnas styrkor och svagheter och kan på så sätt ge input till nya idéer.

Många gånger är de slutliga lösningarna synteser av flera idéer eller vidareutvecklade tidiga idéer. Därför kan det vara bra att arbeta med idégenerering i steg. Ha en inledande idégenereringssession, låt idéerna ligga någon dag för att sedan återkomma till dem och utveckla dem vidare. Det kan också vara värdefullt att ta in någon ny person med andra perspektiv som kan ta idéerna vidare från det första tillfället.

## LÄRDOM

- » Det är inte ovanligt att det vid en första idégenereringssession är det första som kommer upp beskrivningar av **behov snarare än möjliga lösningar** och att vi gått tillbaka till det som skaver. Det är också vanligt att de första idéerna innebär en inkrementell förändring. I båda dessa fall är det bra att stanna upp, göra en ny vända i vilken resultaten från den första sessionen utvecklas vidare. Det är därför **viktigt att ha gott om tid för utvecklingen av möjliga lösningar**.
- » Jämförelse och värdering av idéer för tidigt – Ett vanligt misstag är att börja bedöma och värdera idéer direkt istället för att först skapa en mängd som kan kombineras och utvecklas. **Tidig kritik kan hämma kreativiteten** och leda till att vissa idéer inte får chans att utvecklas.
- » Fler perspektiv ger fler idéer – En homogen grupp kan lätt fastna i gamla mönster och ha svårt att tänka utanför de vanliga lösningarna. Med en bredd av deltagare kan idéer utvecklas utifrån en **bredd av kunskap och perspektiv**.
- » Om **målet inte är tydligt definierat**, vad vi vill att lösningen ska uppnå, kan det leda till att gruppen har svårt att hitta en fokuserad lösning.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Tyst brainstorm" i kapitel 3.
- » Övning från Innovationsguiden (SKR)
- » Övning från Heja Innovation (SKR)





## Utveckla och testa lösningar

### Innehåll:

- **Detaljera koncept**
- **Genomföra test med målgrupper**
- **Testande kan ske i olika omfattning**



# Detaljera koncept

## VAD INNEBÄR DET?

Efter att möjliga lösningar har utforskats blir nästa steg att konkretisera och vidareutveckla den mest lovande idén. Det innebär att skapa en gemensam förståelse för konceptets innehåll och utformning, samt säkerställa att konceptet är tydligt nog att kommuniceras till berörda aktörer. Genom dialog med målgrupper och potentiella konceptägare samt eventuell kompletterande datainsamling (exempelvis insikter från test i andra sammanhang) vill vi bedöma konceptets potential att uppnå önskade mål och identifiera möjliga oönskade konsekvenser.

Arbetet syftar också till att förstå hur idén uppfattas av olika aktörer och klargöra deras förutsättningar och intresse att delta eller driva konceptet vidare.

Att detaljera konceptet är ett viktigt steg för att omvandla insikterna från det utforskande arbetet till ett mer konkret och avgränsat underlag innan nästa fas.

Det syftar även till att skapa samsyn i gruppen, klargöra styrkor och svagheter samt lägga en stabil grund för nästa fas där konceptet ska testas och vidareutvecklas i praktiken.

## LÄRDOM

- » Att **skapa en gemensam förståelse för konceptet kan vara mer tidskrävande än väntat**, särskilt om de involverade aktörerna har olika perspektiv eller förväntningar.
- » **Tidiga reaktioner och insikter från målgrupper eller potentiella konceptägare kan ge oväntad och viktig input** som påverkar hur konceptet bör utformas. Återkoppling från dessa grupper kan också bidra till att identifiera möjliga hinder eller missförstånd som behöver hanteras tidigt.
- » Att komma igång och testa kan vara svårt och det är lätt att hamna i diskussioner kring detaljer i en lösning. Det är viktigt att **komma igång och testa sina idéer med hjälp av prototyper** eller triggermaterial.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "[Stöd i detaljering av koncept](#)" i kap 3



# Genomföra test med målgrupper

## VAD INNEBÄR DET?

I ett nästa steg testar vi konceptet med hjälp av prototyper av policyn vi vill utveckla. Prototyper är ett snabbt och konkret sätt att pröva antaganden i liten skala innan lösningen testas eller implementeras brett. Genom att använda enkla prototyper kan konceptet göras mer verkligt, vilket hjälper beslutsfattare och användare att förstå och ge återkoppling på hur lösningen kan fungera i praktiken.

Prototyper testas, justeras och förbättras baserat på insikter från målgrupper och andra relevanta aktörer. Till en början kan enklare skisser, simuleringar eller rollspel användas för att snabbt identifiera styrkor och svagheter. Efterhand kan mer detaljerade prototyper utvecklas.

Prototyper kan göra abstrakta idéer konkreta och hjälper till att testa och förbättra lösningar innan storskalig implementering. De låter intressenter snabbt reagera på och förstå lösningen, vilket lyfter fram möjliga problem och förbättringsområden tidigt.

Arbetet med prototyper hjälper till att förfina lösningen så att den bättre möter målgruppernas behov och förutsättningar och kan ligga till grund för beslut om vidare utveckling.

## LÄRDOM

- » Tidiga, enkla tester kan snabbt avslöja grundläggande problem i design och funktion. Det är **bättre att upptäcka svagheter tidigt** än sent i processen, då det i ett senare skede kan bli dyrare och mer resurskrävande att göra förändringar.
- » Prototyper är också ett sätt att skapa dialog och förståelse mellan aktörer. De hjälper till att **synliggöra antaganden** och lyfta fram frågor som annars kan vara svåra att identifiera.
- » Resultaten från testerna kan visa att lösningen behöver förändras eller till och med omformas. Att vara öppen för att **anpassa eller omarbeta lösningen** är avgörande för att nå framgång.

## METODER & VERKTYG

- » Se exempelvis prototyptestande – [UK Policy Lab](#)
- » [Testplan från Heja Innovation \(SKR\)](#)
- » [Utvärdera testet – Heja innovation \(SKR\)](#)
- » [Mall från Innovationsguiden \(SKR\)](#)







# Testande kan ske i olika omfattning

Hur ett test kan se ut och i vilken omfattning det bör ske styrs av vilken typ av lösning policylabbet har landat i. Om lösningen handlar om en mindre justering, som en ny vägledning eller ett kommunikationsmaterial, kan små och snabba tester vara tillräckliga. Om lösningen däremot rör större förändringar, som införandet av ett nytt ekonomiskt styrmedel eller policyprogram, krävs mer omfattande tester. Då behöver lösningen prövas i en realistisk miljö för att säkerställa att den fungerar som tänkt och minimera riskerna inför fullskalig implementering.



## Test i mindre skala

I ett tidigt skede kan enklare prototyper användas för att snabbt testa delar av ett koncept med ett begränsat antal målgrupper. Mindre tester är särskilt lämpliga i ett tidigt skede för att utforska och detaljera delar av en lösning eller när lösningen är av begränsad komplexitet, exempelvis vid utveckling av fördjupad vägledning eller mindre förändringar i arbetssätt och rutiner.

## Test i större skala

Vid mer omfattande lösningar, som nya ekonomiska styrmedel eller större program, krävs ofta test i större skala för att förstå lösningens effekt och genomförbarhet.

Dessa tester, som ofta liknar pilotprojekt eller experiment, innebär att lösningen prövas i en mer verklig kontext med fler målgrupper och aktörer engagerade. Syftet är att utvärdera lösningens effekt, skalbarhet och praktisk tillämpning. Mer resurser och planering kan krävas men blir en nödvändig investering inför en bredare implementering.

Inför test i större skala bör vi dock inleda med enklare prototyper och successivt skala upp beroende på lösningens komplexitet. På så sätt blir testandet både kostnadseffektivt och relevant för den typ av utmaning som ska adresseras.





**Summera,  
lär, justera**

**Innehåll:**

- **Lär och justera**



# Lär och justera

## VAD INNEBÄR DET?

I det sista steget sammanfattar vi lärdomar och använder insikterna för att justera och förbättra policyn i fråga. Lärandet är också en viktig del under hela policylabbprocessen och sker kontinuerligt. Vi samlar löpande in insikter och gör justeringar längs vägen.

När vi gått genom hela processen – från analys av utmaningen till utforskande och testande av lösningar – stannar vi upp för att reflektera och dra slutsatser. Vi ställer oss frågor som: Vad har vi åstadkommit? Vad har fungerat bra? Vad behöver förbättras? Syftet är att skapa en gemensam förståelse för nuläget och ta beslut om nästa steg. Det kan innebära att vi justerar i detaljer, fattar beslut om större förändringar eller planerar för implementering.

Att reflektera över processen som helhet är också viktigt för att säkerställa att lösningarna är relevanta och genomförbara. Samtidigt synliggör det framsteg och skapar ett lärande som kan tas vidare till kommande steg eller nya processer.

## LÄRDOM

- » Att samla in insikter och justera lösningar löpande under hela processen gör att svagheter kan åtgärdas tidigt, vilket sparar både tid och resurser. Det är viktigt att inte vänta till slutet för att reflektera.
- » Att tydligt visa på framsteg och lärdomar underlättar engagemang och skapar förtroende bland deltagare och andra intressenter. Det ger också energi att ta nästa steg.
- » Insikterna från processen är värdefulla inte bara för den aktuella lösningen, utan också för att utveckla arbetssätt i kommande projekt och policylabb. Lärdomarna kan bidra till ett mer effektivt och systematiskt arbetssätt över tid.

## METODER & VERKTYG

- » Övningen "Retrospekt" i kapitel 3.



# 3. Mallar & metodstöd



# Övning

## Systemperspektiv och komplexitet

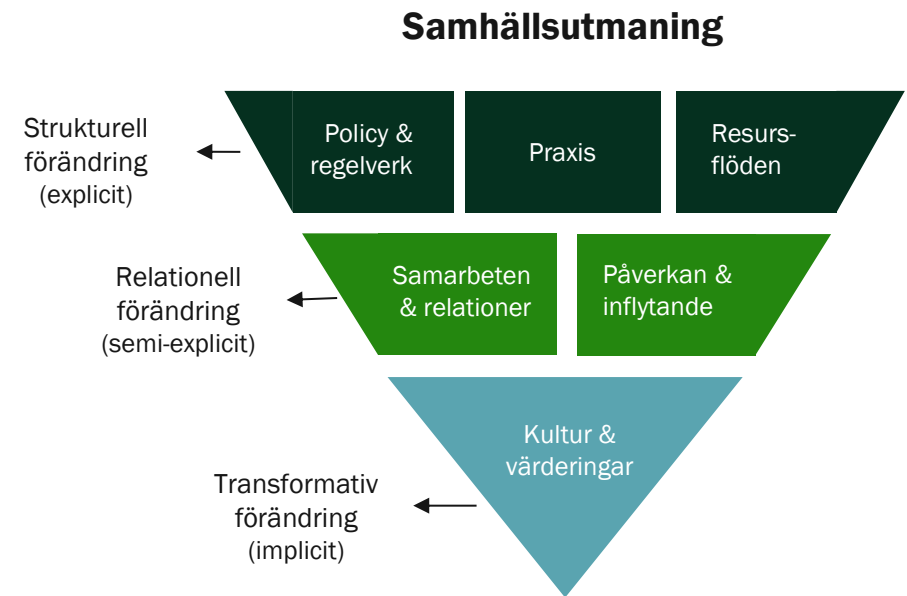
För att ta oss an komplexa utmaningar bör vi reda i komplexitet och analysera de olika delarna i ett system som gör att ett problem uppstår. Tankemodellen till höger bygger på forskning kring vilka faktorer som gemensamt behöver förändras för ett systemskifte. Modellen kan vara till hjälp för att förstå vad vi bör fokusera på, och huruvida policy är ett relevant område att arbeta med. Analysen kan göras i en kärngrupp initialt för att i ett nästa steg valideras med en bredare grupp.

**Steg 1:** Individuell brainstorming. Varje deltagare reflekterar enskilt kring frågeställningarna och noterar på post-its:

- Vilken policy och regelverk finns, eller saknas idag?
- Hur agerar vi vanligen inom det nuvarande systemet, vilken praxis finns?
- Vilka resursflöden ser vi? Vilken inverkan har de på policyn eller hur påverkar policyn resursflödena?
- Vilka samarbeten och relationer ser vi?
- Vilka har maktinflytande och rådighet?
- Vilken kultur och värderingar är rådande? Hur behöver vi arbeta för att förändra det?

**Steg 2.** Diskussion i mindre grupper. Alla presenterar sina lappar för gruppen och sätter ut post-its runt figuren för att skapa en visuell karta över faktorer.

**Steg 3.** Helgruppsdiskussion. Varje grupp presenterar sin karta. Första gruppen introducerar sin karta och grupperna därefter kompletterar kartan och skapar sig en gemensam bild av systemet.



Källa: Inspirerad av Kania, Kramer & Senge (2018) Six conditions of systems change, Rambolls bearbetning.



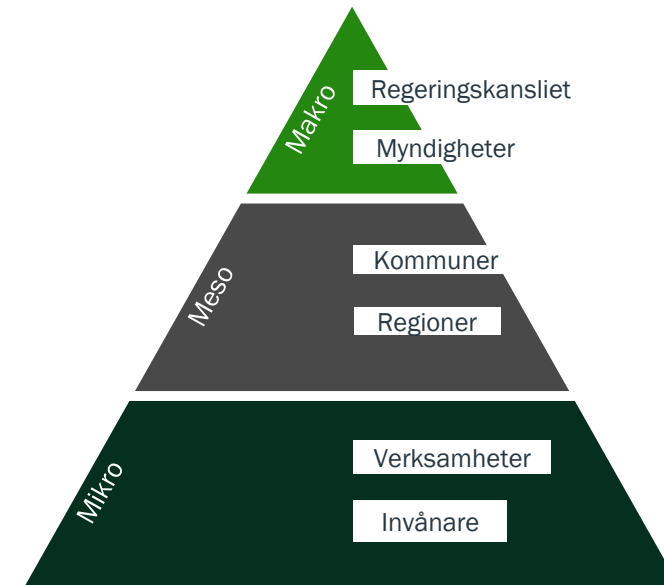
# Övning

## Kartläggning av aktörer, rådighet och mandat

Gör en kartläggning och analys av relevanta aktörer.

Ställ dig följande frågor:

- Hur ser ditt befintliga nätverk ut kopplat till er fråga?
- Vem kan hjälpa dig att identifiera och engagera en bredare grupp av intressenter?
- I vilka forum pågår diskussioner om frågan du arbetar med? Finns det redan nu några forum när man kan lyfta frågan i stället för att skapa nya?
- Är alla aktörer med som är viktiga? Både aktörer utanför er organisation och i er organisation.
- Vilka aktörer har rådighet över frågan? Är de aktörer som har rådighet över policyn med?
- Har ni skaffat er mandat från ledningen?
- Har ni med er kompetens inom sakfrågan, verksamhetsutveckling/innovation och juridik?
- Vilka aktörer har inflytande på olika nivåer (makro, meso, mikro)?



Exempel på aktörer på mikro-, meso- och makronivåer i system

\*Samsjuklighetsutredningen (dir. 2020:68), Utredningen om en äldreomsorgslag och stärkt medicinsk kompetens i kommuner (dir. 2020:142), Barn och unga i samhällets vård (dir. 2021:84) samt Narkotikautredningen (dir. 2022:24).



# Övning

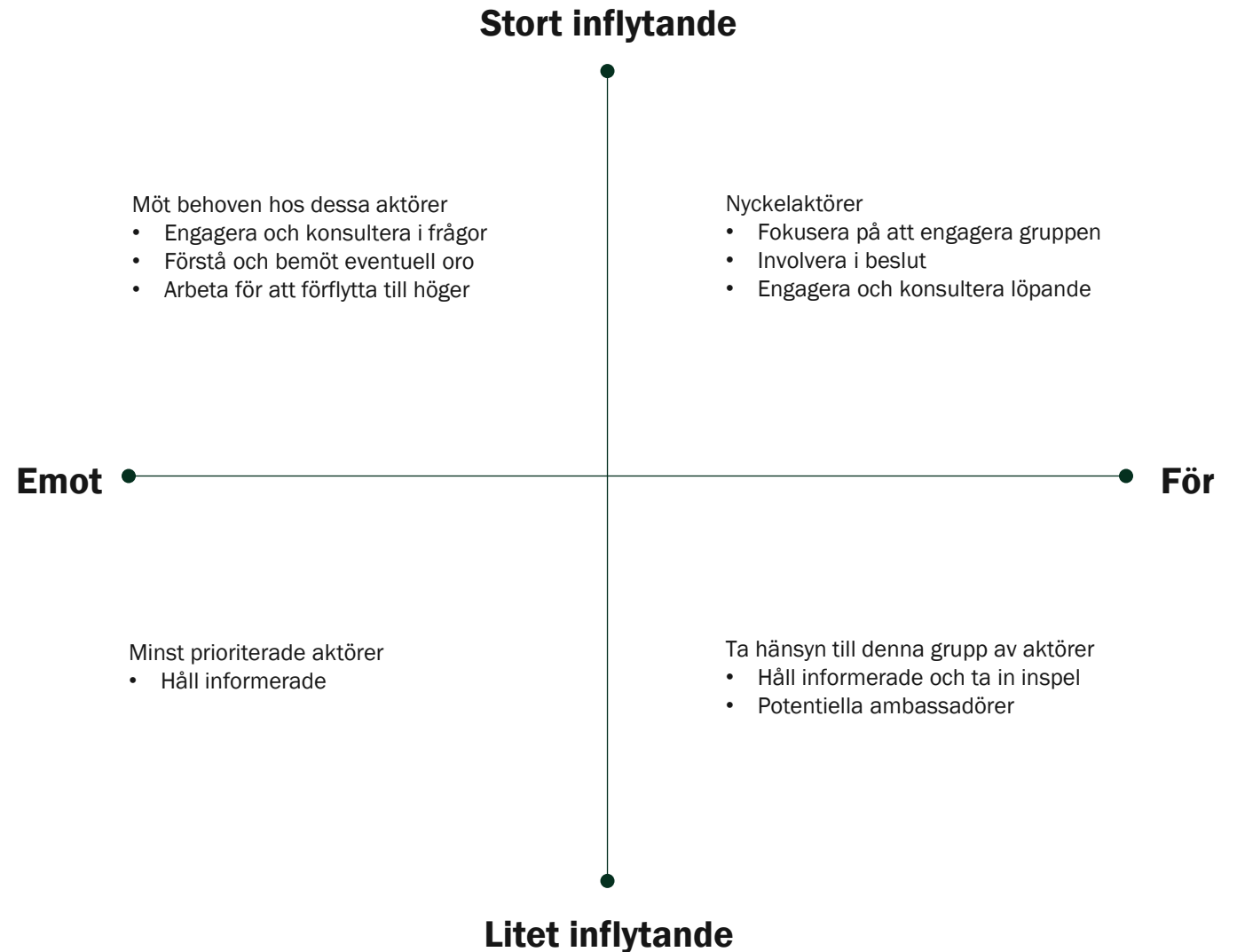
## Förstå inflytande och intresse

Gör en kartläggning och analys av relevanta aktörers inflytande och intresse i er fråga.

Ställ dig följande frågor:

- Vilka har inflytande? I vilken grad?
- Vilka intressen har olika aktörer?  
Ställer de sig positiva eller negativa till den omställning som vi önskar?

Placera ut aktören på ytan.  
En aktör per post-it.





# POLICYCANVAS: Utforska frågeställning och önskat läge

Hur ser er situation ut idag?

Skriv här...

Var vill ni befinna er om 6 månader?

Skriv här...

Vad är era förhoppningar? Det önskade läget om tre år? Om fem år?

Skriv här...

Vad är en relevant avgränsning? Vad kan vi titta på att förändra? Vad kan vi inte titta på?

Skriv här...

Vilka är de primära intressenterna/aktörerna? Varför?

Skriv här...

Vad är problemet?

Skriv här...

Vad vet vi redan? Vad vet vi att vi inte vet?

Skriv här...

Vilka är användarna?

Skriv här...



# Övning

## Identifiera olika behov

Fundera över vilken typ av behov som olika målgrupper ger uttryck för. Ta stöd av nedan exempel på inriktningar i ett policylab.

- Anpassning av policy – en policy är inte ändamålsenlig eller får oavsedda effekter
- Modernisering av regler/styrmedel - de är föråldrade
- Nya regler/styrmedel – det saknas regler eller styrmedel
- Justera motstridiga regler/styrmedel – det går inte att göra rätt
- Förenkla regler – de är krångliga att hantera eller navigera i
- Enas om tolkning/tolka tillsammans – vi tolkar olika
- Tydliggöra och ge vägledning i gråzoner – styrmedel/regler är otydliga för målgrupper
- Ta bort regler – det är för många lager av regler



# Övning

## Förändringsresa

Gör en karta över er förändringsresa.

**Steg 1.** Börja med att beskriva ert önskade läge, hur vill ni att det ska vara. Ställ dig följande frågor:

- Vad är det ni ytterst vill att policyutvecklingen ska leda till på lång sikt?
- Finns det samsyn kring detta eller råder delade meningar?

**Steg 2.** Definiera vilka effekterna på kortare sikt som kommer leda till det önskade läget? Fråga dig:

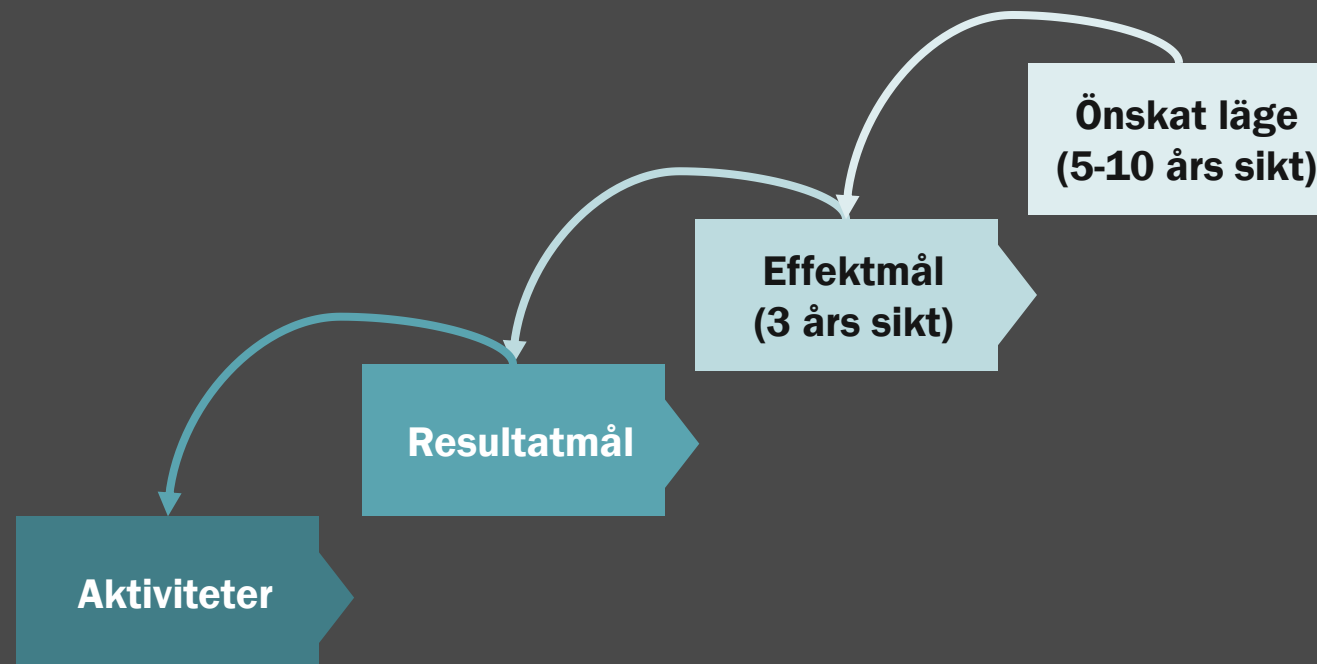
- Vilken förändring ska policyutvecklingen skapa på kortare sikt hos avsedda målgrupper eller i samhället?

**Steg 3.** Definiera vilka resultat policyförändringen behöver skapa för att bidra till de önskade effekterna. Fråga dig:

- Vilka resultat behöver uppstå till följd av policyn hos målgruppen eller i samhället för att önskade effekter ska uppstå?

**Steg 4.** Definiera policyförändringen. Fråga dig:

- Hur behöver policyn se ut för att bidra till de önskade resultaten?
- Är det sannolikt att definierad policy kommer bidra till den önskade förändringen?





# Övning

## Tyst brainstorm

Tyst brainstorming är en metod där deltagare individuellt och under tystnad genererar idéer inom en bestämd tidsram. För att därefter diskutera och bygga vidare på varandras idéer tillsammans.

Varje deltagare skriver först ner sina idéer på separata post-it-lappar utan att diskutera med andra. Efter tidsperioden samlas alla idéer in för vidare analys och prioritering.

Viktiga steg i övningen:

**Steg 1.** Introduktion av problemställning. Presentera tydligt det ämne eller problem som ska behandlas

**Steg 2.** Individuell idégenerering. Ge deltagarna en specifik tidsram (t.ex. fem minuter) för att under tystnad skriva ner så många idéer som möjligt, en per post-it-lapp.

**Steg 3.** Sammanställning av idéer. Efter tidsperioden går gruppen tillsammans igenom idéerna som genererats. I samband med genomgången kan deltagarna tillsammans generera ytterligare fler idéer genom att bygga vidare på varandras idéer, inspireras till en helt ny tanke eller slå samman flera av de tidigare idéerna. De nya idéerna skrivs ned på nya post-it lappar. Samtliga idéer samlas slutligen ihop för sammanställning och analys.

**Steg 4.** Prioritering. Deltagarna prioriterar bland idéerna för att identifiera de mest relevanta och genomförbara förslagen.

- *Alt. 1.* Varje deltagare får ett visst antal röster (t.ex. tre klistermärken eller prickar) som de får placera på de idéer de anser är viktigast eller mest värdefulla. De idéer som får flest röster lyfts fram för vidare diskussion och bearbetning.
- *Alt 2.* Deltagarna sorterar idéerna gemensamt i helgrupp, exempelvis enligt kategorierna: 1) Snabbt genomförbara lösningar 2) Störst effekt på problemet 3) Kräver mer resurser eller vidare utredning





# Övning

## Stöd i detaljering av koncept

Gå igenom idén och resonera kring frågeställningarna nedan för att kunna göra en samlad konkret beskrivning av idén. Detta kan med fördel göras av en mindre arbetsgrupp för att sedan delas och förfinas med hela gruppen.

**Steg 1.** Definiera vad konceptet ska uppnå, vilket värde det förväntas skapa

- Vad syftar idén till att uppnå?
- Vilket värde/effekt förväntas den ge?

**Steg 2.** Definiera vilka delar och moment konceptet består i

- Vilka delar och moment består konceptet i? Vad händer och i vilken ordning?
- Sammanställ gärna i en visualisering (till exempel en så kallad tjänstekarta) som kan användas som underlag i initiala tester.

**Steg 3.** Definiera vem konceptet riktar sig till

- Vilken/a målgrupper förväntas delta (nyttja konceptet)?
- Är det en samlad målgrupp eller finns det flera?
- Är målgrupperna lika prioriterade?
- Vad vet vi om målgruppernas incitament och förutsättningar att delta?

**Steg 4.** Definiera konceptägare

- Vilken/a aktörer förväntas initiera, driva och förvalta konceptet?
- Är det en konceptägare eller finns det flera möjliga? Om det finns fler, är alla lika prioriterade?





# Övning

## Retrospekt

Syftet med övningen är att sammanfatta lärdomar från hela processen, reflektera över framsteg och identifiera vad som behöver justeras eller utvecklas inför nästa steg. Övningen görs med fördel tillsammans med den närmsta arbetsgruppen.

**Steg 1:** Introduktion. Facilitatorn ger en kort introduktion till syftet med övningen: att dra slutsatser, identifiera förbättringsområden och skapa en gemensam förståelse för nästa steg.

**Steg 2:** Individuell reflektion. Deltagarna reflekterar enskilt över följande frågor och noterar sina svar:

- Vad har vi lärt oss?
- Vad har fungerat bra? Vad behöver förbättras?
- Vilka insikter tar vi med oss framåt?

**Steg 3:** Sammanställning av lärdomar. Svaren från den individuella reflektionen samlas in och presenteras på en gemensam yta, exempelvis en fysisk eller digital whiteboard i syfte att skapa en överblick av gemensamma lärdomar och reflektioner.

**Steg 4:** Gruppdiskussion. Deltagarna diskuterar tillsammans utifrån sammanställningen:

- Vilka är de viktigaste insikterna?
- Vilka justeringar eller förbättringar behöver göras?
- Vilka nästa steg bör vi ta för att ta arbetet vidare?

**Steg 5:** Prioritera åtgärder. Gruppen prioriterar vilka lärdomar och insikter som är viktigast att agera på. Besluta vilka konkreta justeringar eller steg som behöver genomföras för att säkerställa att lösningarna är relevanta och genomförbara.



# 4. Några ord på vägen



# Tänk på att...

- ✓ Tvärdisciplinära grupper ger bredare systemförståelse.
- ✓ Problemformulering kräver noggrann bearbetning och tar tid.
- ✓ Reflektera löpande, inte bara i slutet.
- ✓ Bygga gemensam systemförståelse tar tid men är grundläggande.
- ✓ Utnyttja befintliga nätverk och snöbollseffekt.
- ✓ Triggermaterial utmanar och fördjupar diskussioner.
- ✓ Kombinera intervjuer, samtal och workshoppar.
- ✓ Tydligt visa på framsteg och lärdomar för att underlätta engagemang och skapa förtroende.
- ✓ Respektera olika roller och synsätt.
- ✓ Använd verktyg som förändringsteori och framtidsvisioner.



# Några ord på vägen...

## **Bygg kapacitet för innovativ policyutveckling**

För att lyckas med innovativ policyutveckling krävs kapacitetsutveckling både inom den egna organisationen och i samverkan med andra aktörer.

Internt handlar det om att skapa förmågan att arbeta explorativt och agilt, hantera osäkerhet och utforska nya lösningar. Det innebär att bygga en kultur som främjar innovation, reflektion och kontinuerligt lärande, samtidigt som man stärker kompetens kring metoder som stödjer experimentellt arbetssätt.

Externt handlar det om att bygga kapacitet för att kunna hantera mellanrumsfrågor – områden där olika aktörer, intressen och mandat möts. Dessa uppstår ofta i komplexa samhällsutmaningar, där ansvar och befogenheter delas mellan olika myndigheter, sektorer eller samhällsnivåer. För att lösa dessa frågor krävs förmåga att samverka över organisatoriska gränser och sannolikt nya typer av arbetssätt.

Det handlar också att skapa strukturer och plattformar där aktörer kan mötas som stödjer dialog, samarbete och experimentering.

## **Sätta ramar och ge mandat som nyckel**

### **för innovation och samverkan**

De ramar och tolkningar som enskilda myndigheter gör spelar en avgörande roll för att skapa de förutsättningar som krävs för att våga utforska nya arbetssätt.

Genom att sätta tydliga ramar kan vikten av frågan signaleras, tydliggöra mandat för experimentella angreppssätt och skapa en trygghet för myndigheter att agera.

Genom att lyfta vikten av samverkan med andra myndigheter, aktörer och nivåer, och tydliggöra att detta är en del av uppdraget ges mandat för samarbete.

Lycka till!







# Tack!

Vi tar tacksamt emot förbättringsförslag!

Skicka ditt förslag till:  
[anna.lofgrenwilteus@vinnova.se](mailto:anna.lofgrenwilteus@vinnova.se)  
[lena.berg@vinnova.se](mailto:lena.berg@vinnova.se)  
[jonas.gumbel@vinnova.se](mailto:jonas.gumbel@vinnova.se)

