

Innovativa metoder för att utveckla regler och andra styrmedel - en introduktion

Anna Löfgren Wilteus
Jonas Gumbel

Januari 2025

Varför?

Vi behöver innovation i bred bemärkelse

Sverige och världen står
inför komplexa utmaningar
och det är bråttom.



**För att klara utmaningarna
behöver hela system
ställas om.**

**För att förbättra system
måste vi förstå hur de olika
delarna hänger ihop.**



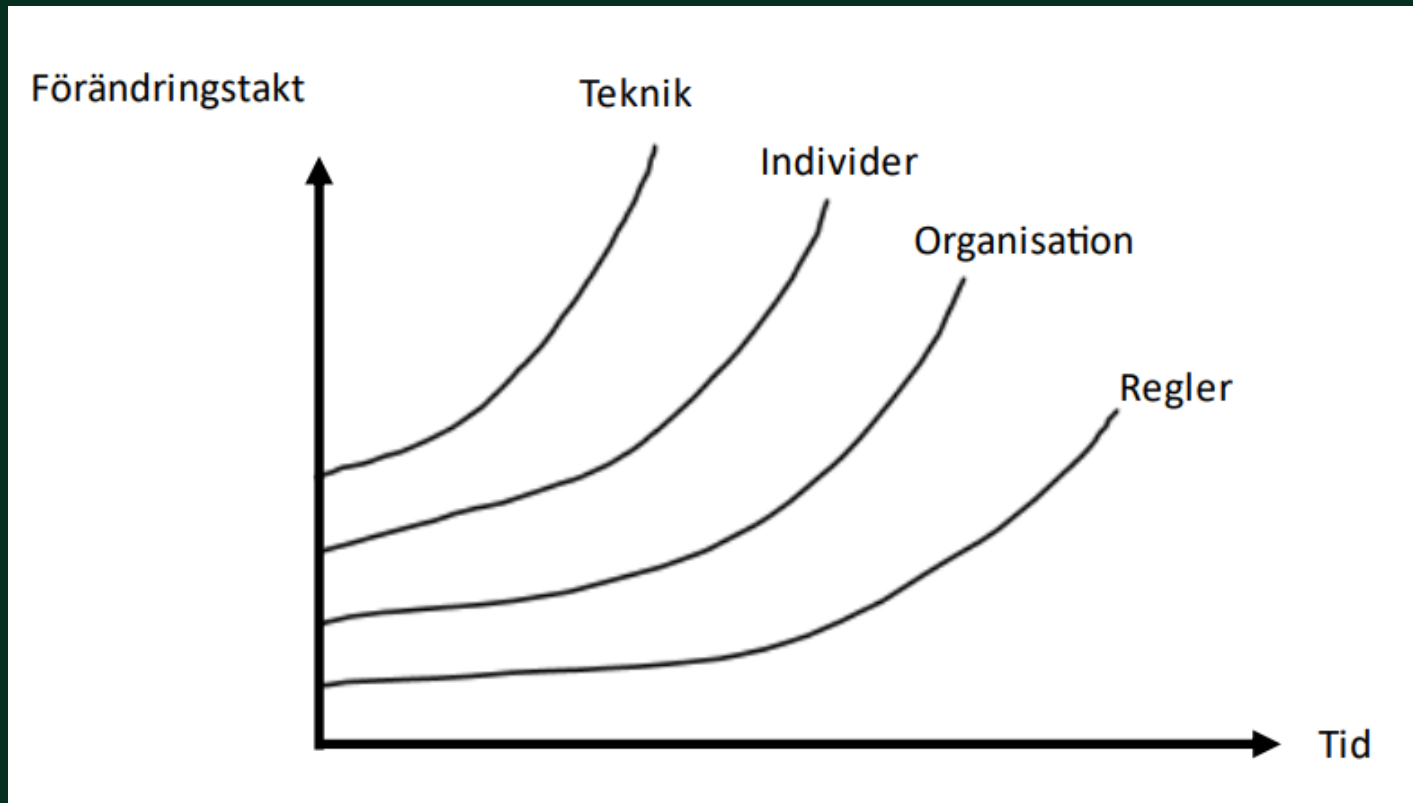
Regler och andra styrmedel kan vara svåra hinder eller kraftfulla verktyg för förändring



Vad kan utvecklingsarbetet handla om?

- Anpassning
- Skapa nya
- Hantera av motstridigheter
- Förenkla
- Komma överens om tolkningen
- Vägleda i "gråzoner"
- Ta bort
- Något annat?

Taktproblemet



Ref: [FULLTEXT01.pdf \(diva-portal.org\)](#)

Vad är systeminnovation?

”Varje system är perfekt designat för att ge de resultat det ger.”

W. Edwards Deming, ingenjör och statistiker

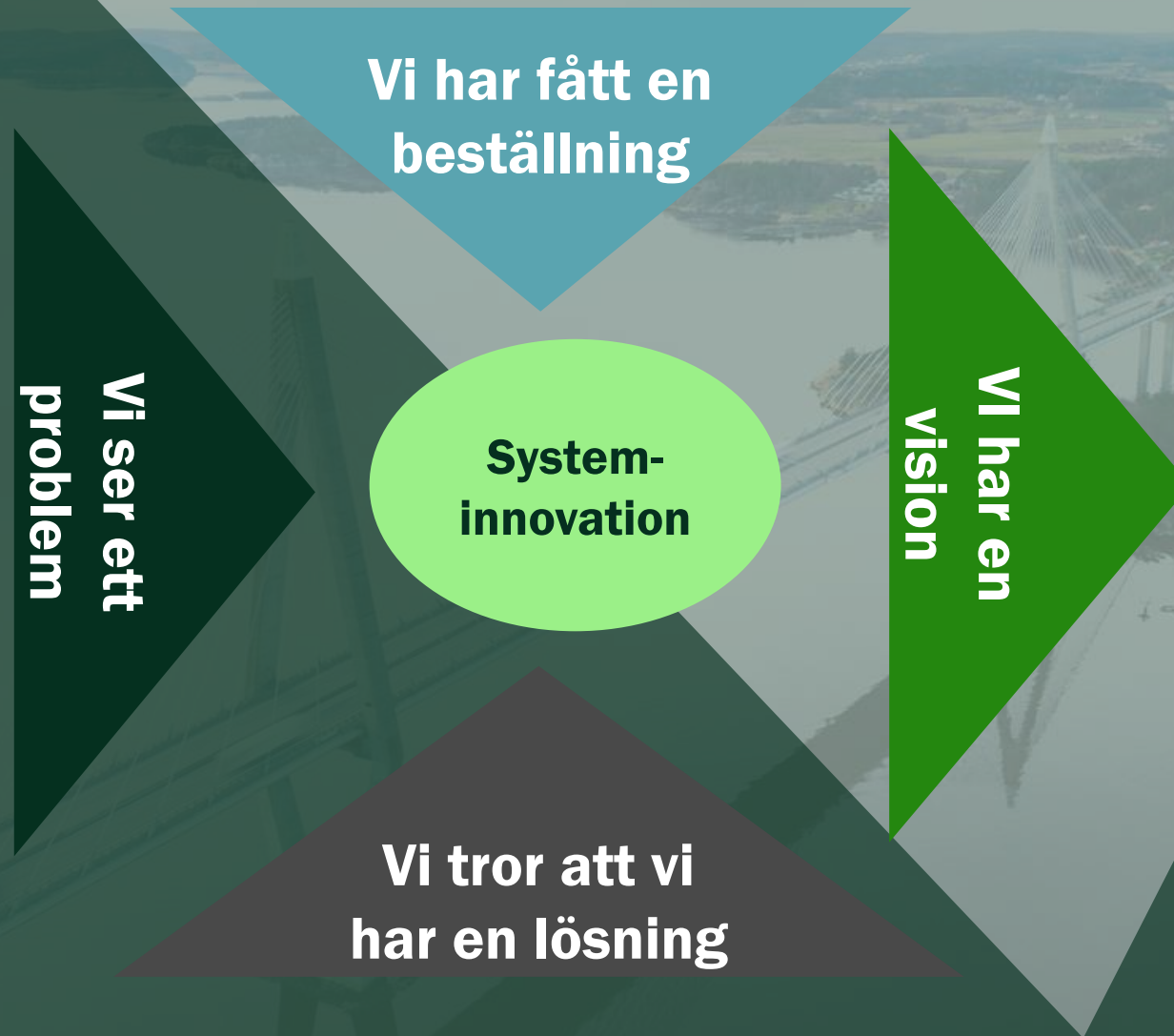
Paul Batalden, professor vid Dartmouth Medical School and Institute

Systemet kanske ger upphov till:

- Önskat slutresultat
- Väntetider
- Moment 22
- Onda cirklar



Drivkrafter för systeminnovation



När behövs en systemansats?

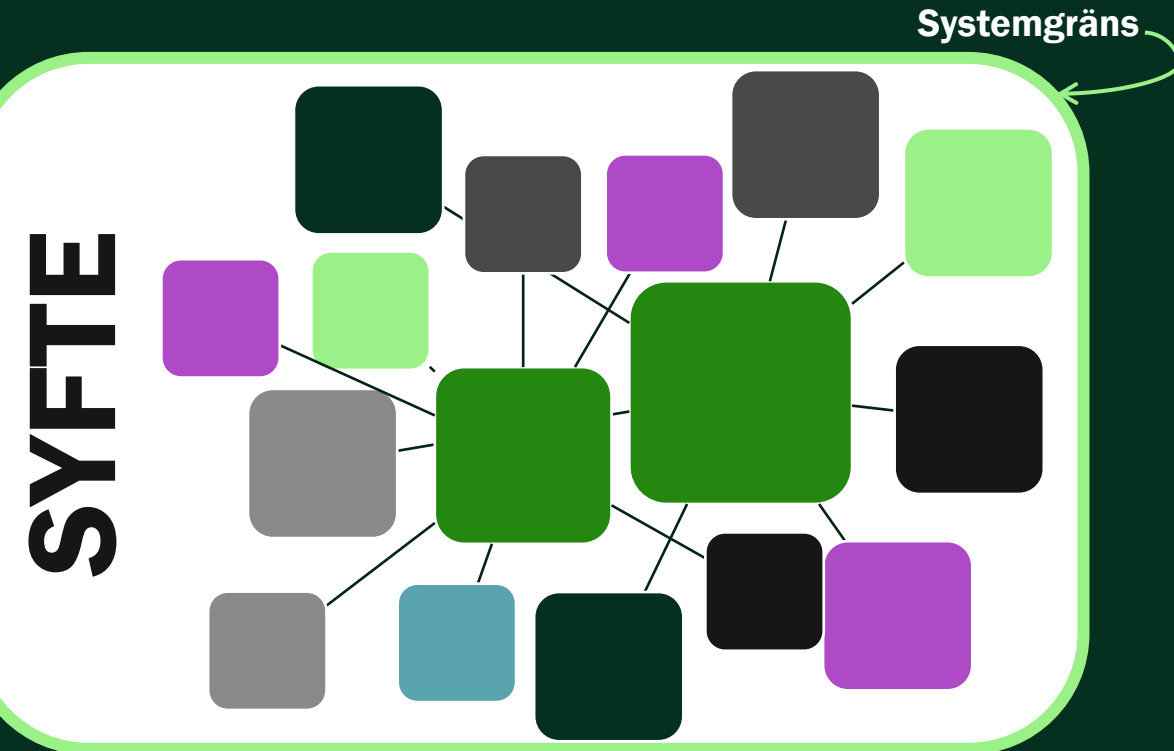
- Låg grad av samförstånd om vad problemet egentligen är
- Många och olika typer av intressenter
- Låg grad av säkerhet om vad man kan göra åt saken
- Hög grad av oförutsägbarhet

Vad är systemtänkande?

Systemtänkande

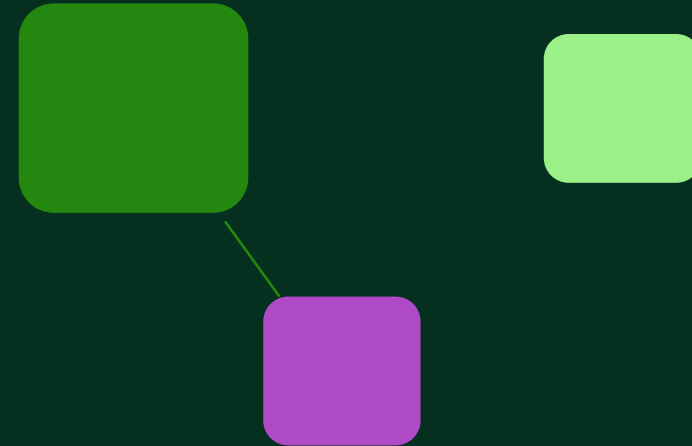
SYSTEM

Komponenter med kopplingar
och ett gemensamt syfte



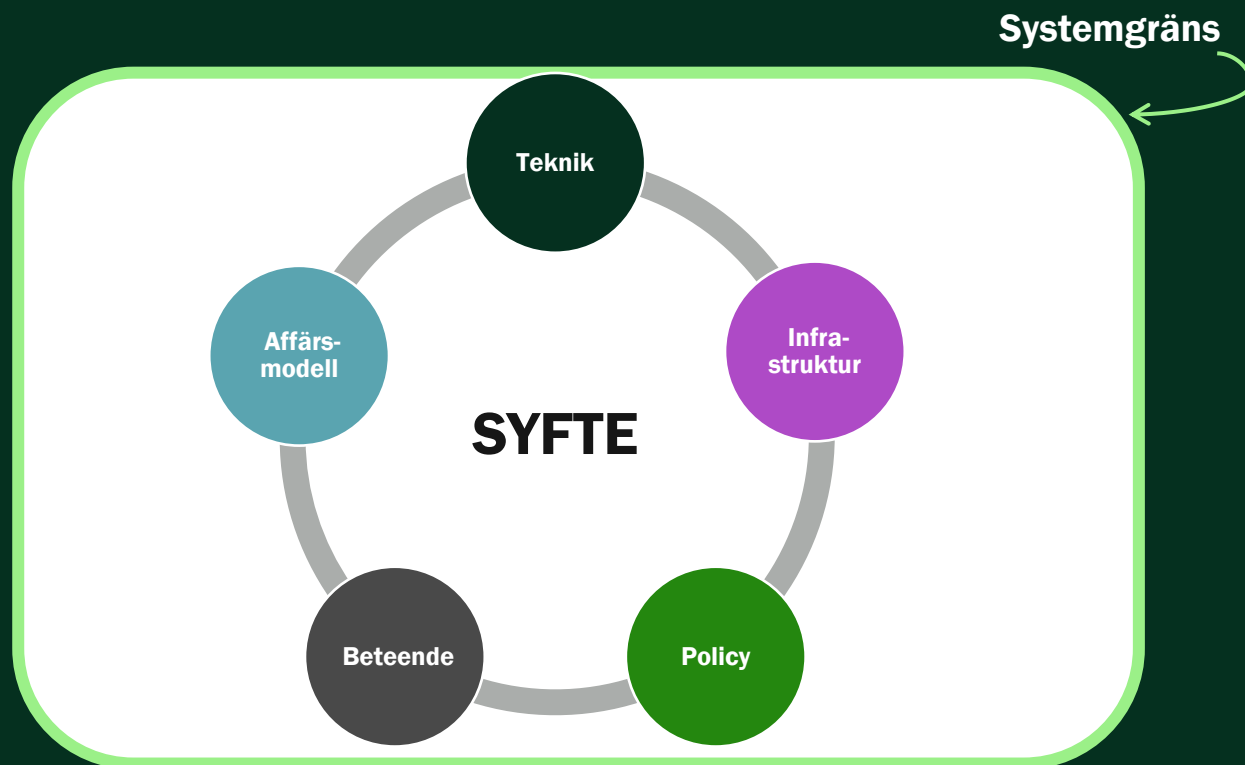
INTE SYSTEM

Komponenter utan gemensamt syfte
eller kopplingar



Systemtänkande och komplexitet

Vi måste förenkla komplexa system för att kunna skapa förståelse och agera. De här 5 dimensionerna är extra viktiga i innovationssystemet.



- Vilka komponenter är viktigast för det valda systemet? Vad påverkar utfallet mest?
- Hitta systemgränsen – vad ingår i systemet? Vad ingår inte? Hur ser omgivningen ut?
- Var i systemet kan vi påverka för att förändra systemet? Vilka hävstångspunkter finns?

Vad är designtänkande?

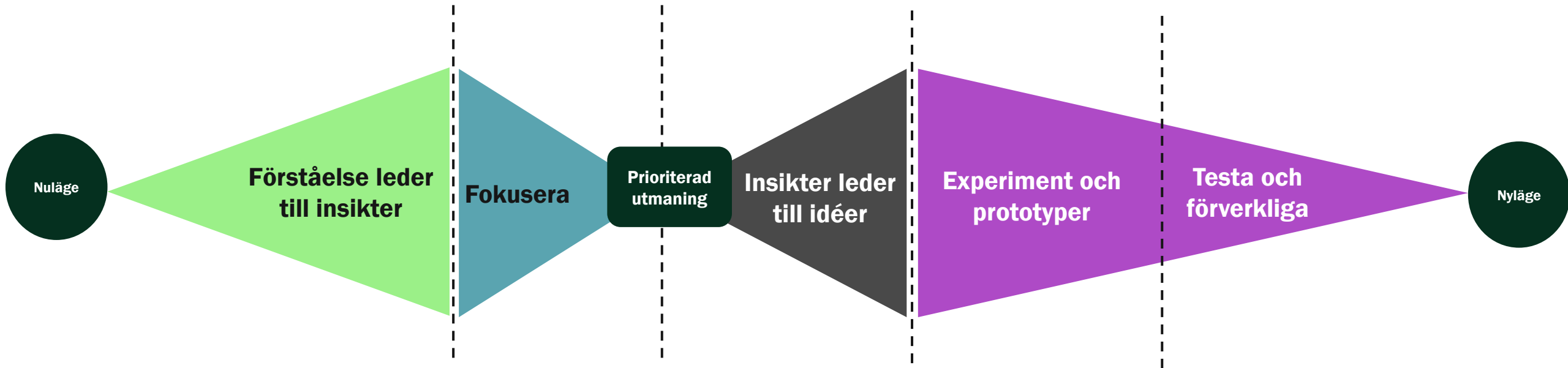
”Design är en arbetsprocess för att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår med utgångspunkt från användaren och planetens behov. Design används för utveckling av varor, tjänster, processer, budskap och miljöer.”

Stiftelsen Svensk Industriedesign

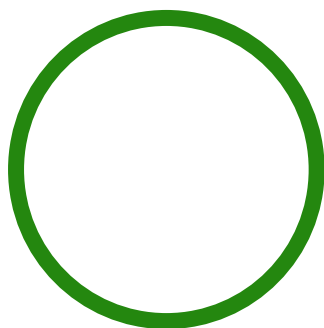
Designprocessen

Hitta rätt utmaning

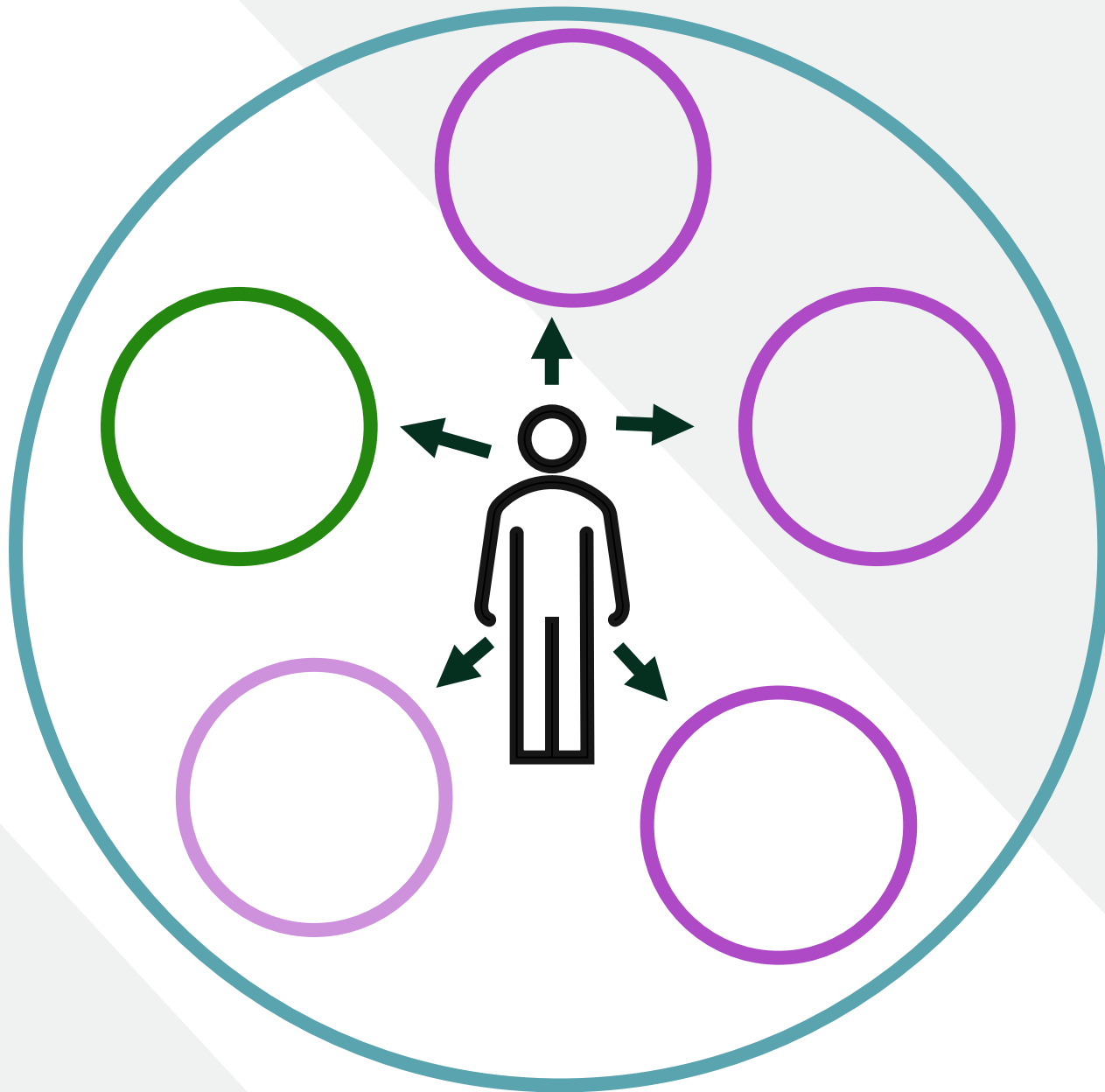
Utveckla rätt lösning



Från användarperspektiv till användarens perspektiv



Användarperspektiv i vår organisation innebär att vi gör det allra bästa för vår användare utifrån vår expertkunskap.



Vi behöver förstå användarens perspektiv för att förstå hur systemet fungerar som helhet, inte bara i relation till vår organisation.

Systemtänkande och designtänkande för systeminnovation

Systemtänkande

Designtänkande

Policyinnovation

**Analysera på hög
abstraktionsnivå**

**Zooma ut
& se helhet**

**Kartlägga
orsakskedjor**

**Synliggör relationer
mellan delar**

**Hitta hävstänger
och prioritera**

**Lärande genom
görande**

**Zooma in
& komma nära**

**Empati med
användaren**

**Prototypa, testa,
experimentera och
lära hela tiden**

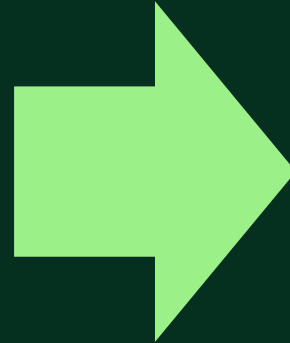
Inspiration: Follow the rabbit av Alberta CoLab,

[Follow the Rabbit: A Field Guide to Systemic Design - Observatory of Public Sector Innovation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-opsi.org/)

**Hur vet man att det
är en policyfråga?**

Är grundarbetet gjort?

- Är ni överens om ert önskade nyläge?
- Utgör regler eller andra styrmedel hinder för att nå målet?
- Är det möjligt att regler eller andra styrmedel kan driva på så att ni når ert önskade nyläge?



Policyutmaning

- **EU-lagstiftning**
- **Internationella överenskommelser**
- **Internationella standarder**

- **Lagar**
- **Förordningar, föreskrifter**
- **Allmänna råd, nationella riktlinjer**
- **Tillstånd, tillsyn**
- **Ekonomiska styrmedel**
- **Nationella strategier och mål**
- **Förslag från offentliga utredningar**

- **Interna policyer, rutiner**
- **Instruktioner, rekommendationer**
- **Vägledningar, handbok**

Hur kan man arbeta med en policyfråga?

Olika policyverktyg (UK Policy Lab)

	Påverka policy	Engagera	Utforska policy	Utforma policy	Ekonomiska styrmedel	Leverera värde	Kontrollera
	Ge råd	Lyssna	Koppla ihop	Kraftsamla	Avgifts-belägga	"Nudgea" beteenden	Delegera
	Lobba för	Informera	Engagera	Överens-kommelser	Ekonomiska incitament	Erbjuda kunskap	Ge försäkran
	Sätta agenda	Tillfråga	Analysera	Partnerskap	Upphandla	Bygga infrastruktur	Licens och legitimation
	Vara förebild	Samla aktörer	Framtids-spaning	Planering	Med-finansiera	Erbjuda tjänster	Ändra regler
	Audits	Samverka	Skapa scenarier	Driftsätta	Inrikta	Förbättra, reformera	Intervention
	Sätta upp strukturer	Förhandla	Testa	Tolka policy	Investera	Skydda svaga grupper	Övervaka efterlevnad
	Kommunicera planer	Demokratiska val	Göra pilot	Förslag, white papers	Finansiera	Förebygga	Sanktionera
	Granska	Sätta standarder	Utvärdera	Lagstifta	Motverka bedrägeri	Konsument-skydd	Straffa

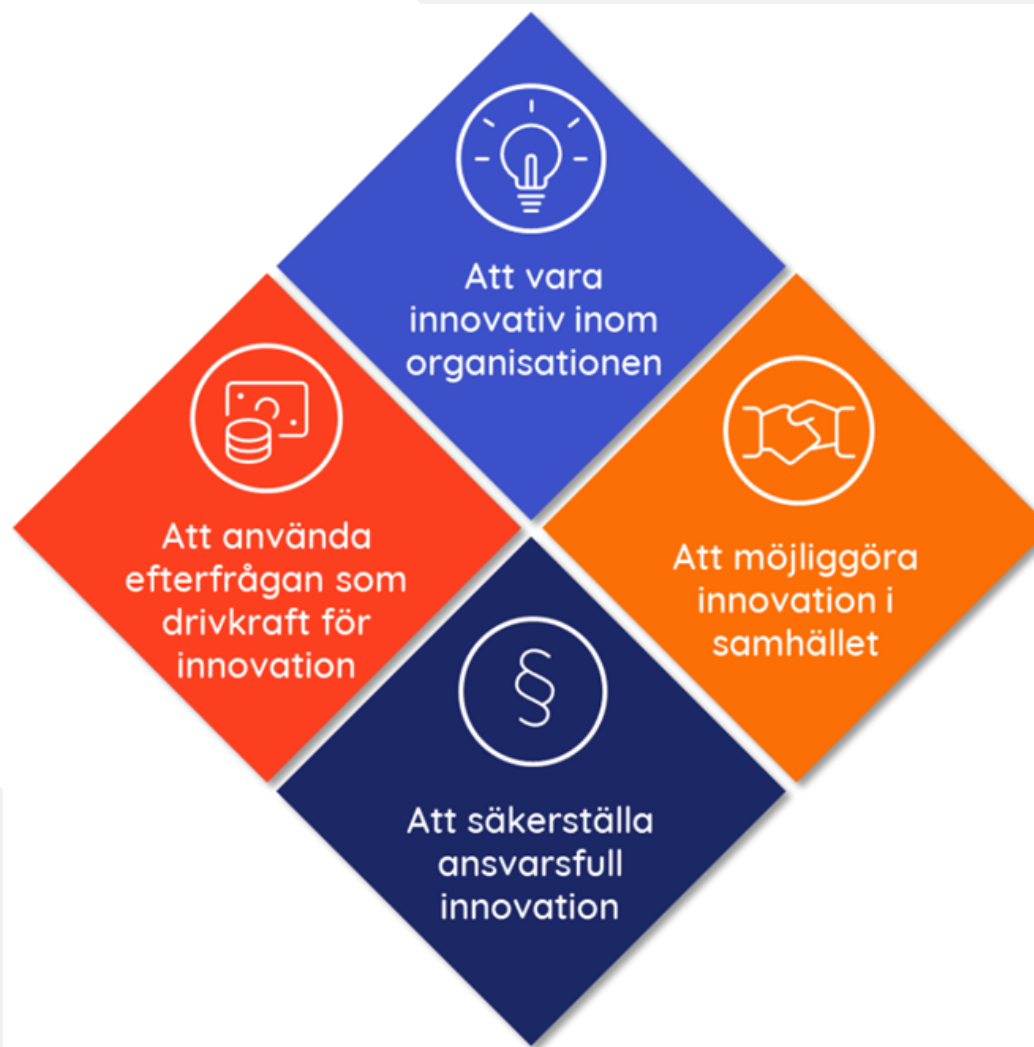
Mjuk styrning

Formell makt

**Är "regelmakarna"
med i processen?**

**Alltså de aktörer
som har rådighet
över relevanta
regler och
styrmedel.**





Offentlig sektor kan med hjälp av policy skapa förutsättningar för innovation

**Från
policy-lobba**

**till
policy-labba!**

Policylab som en del av policycykeln



- Förutse behov av ny policy
- Sätta agendan
- Prototypa ny policy
- Testa i avgränsad miljö
- Regulatorisk sandlåda
- Vägleda i gråzoner
- Hitta gemensam praxis
- Följa upp effekter

Hur styrs och leds arbetet i komplexitet?

Gemensam riktning

En tydlig definition av vad vi försöker lösa?

En tydlig målbild?

En förståelse för lokala behov?

Gemensamt ansvar

En gemensam definition av vad som anses vara ett lyckat resultat?

Ett gemensamt ansvar för både målsättning och utfall?

Ett inkluderade forum med rätt personer runt bordet?

Tydlig kommunikation

En tydlig kommunikation, där alla får samma information vid samma tidpunkt?

Ett tydligt ledarskap och väldefinierade ansvarsområden?

En gemensam syn på att samla in, dela och agera utifrån data?

Gemensamt lärande och relationsbyggande

En lärandekultur?

Ett relationsbaserat samarbete?

Leda och styra arbetet tillsammans

Stram styrning

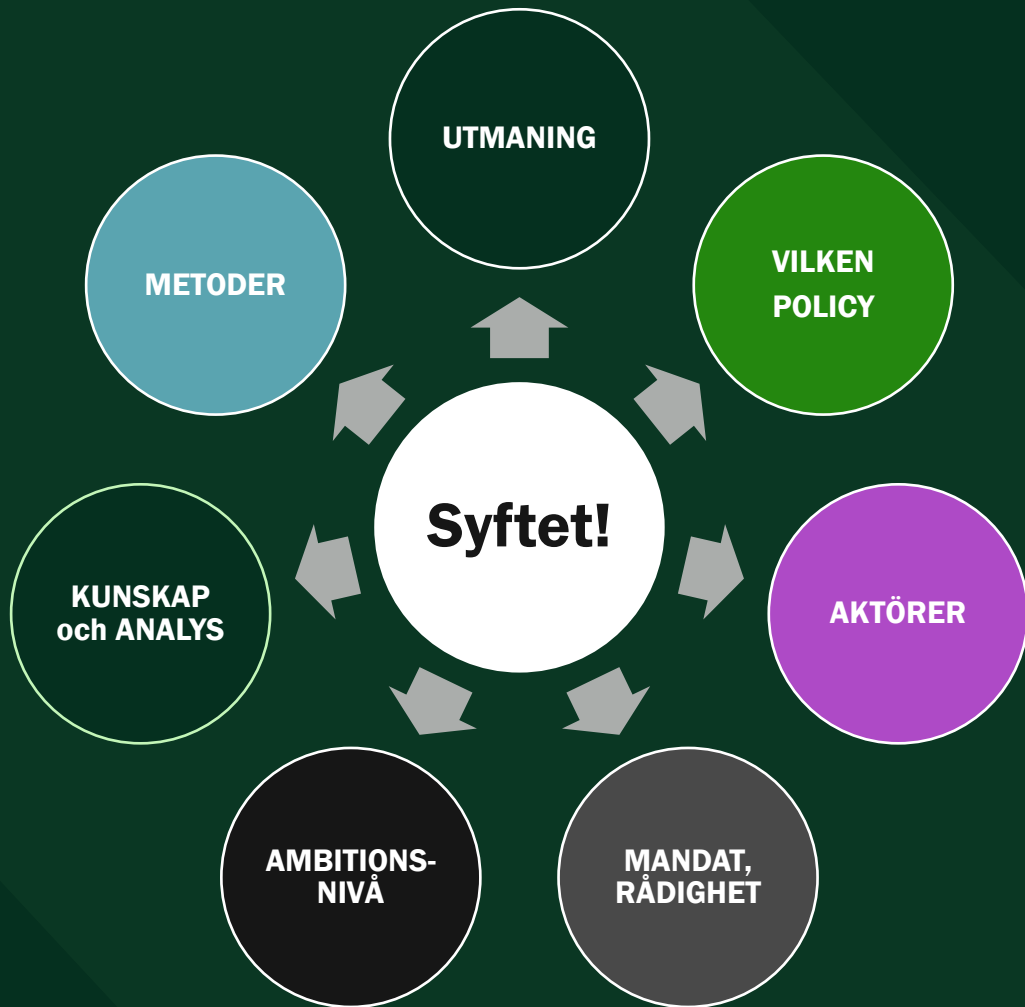
Stor frihet

Stram uppföljning



Är ni redo?

Är ni redo för policyutveckling?



- **Utmaningen** – är den tillräckligt viktig?
- **Regler/styrmedel** – handlar problemet om policy eller något annat?
- **Aktörer** – är alla med som behövs för att göra verkstad?
- **Mandat** – är de aktörer som har rådighet över policyn med?
- **Ambitionsnivå** – har ni byggt in en långsiktighet?
- **Förförståelse** – har ni letat fram tidigare kunskap?
- **Metod** – vilka metoder passar just ert projekt?

Några ord på vägen

Användaren i fokus

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

Alla kompetenser i samma rum

Experiment länkar ihop policydesign och
policyimplementering

Tänk i system

Kontinuerligt lärande



Tack!



vinnova.se



[company
/vinnova](https://www.linkedin.com/company/vinnova)



[/vinnovase](https://www.instagram.com/vinnovase)



[/vinnovase](https://www.facebook.com/vinnovase)

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet