

Formativ utvärdering av Smart Policyutveckling

Swecos slutrapport, september 2023

Sweco samhällsanalys och strategi

VÄRLDEN FÖRÄNDRAS i en allt snabbare takt. Digitalisering, ändrade krav på arbetsmarknaden, koldioxidsnål omställning och ett instabilt säkerhetsläge är några av de faktorer som orsakar och föranleder förändring. Att navigera rätt i en föränderlig värld kräver insikt och förståelse. Därför har Sweco samlat ett 100-tal av Sveriges skickligaste samhällsanalytiker och statistiker under samma tak.

Swecos affärsenhet *samhällsanalys och strategi* erbjuder kvalificerade tjänster inom analys, utvärdering, strategi och verksamhetsutveckling. Varje år genomför vi ett stort antal uppdrag åt kunder inom samhällets alla sektorer. Vi kombinerar det stora företagens specialistkunskap och leveranskapacitet med korta och personliga kontaktvägar. Det ser vi som avgörande för ett framgångsrikt samarbete.

Swecos styrka är att sammanfoga kvalificerade analysmetoder med senior kompetens kring styrning och ledning. Vi ger en tydlig bild av verkligheten, utifrån trovärdiga faktaunderlag, men lämnar också konkreta förslag kring hur verksamheten kan stärkas. Vi visar hänsyn till ert samhällsuppdrag, relevanta strategier och det sammanhang som ni verkar inom.

Innehållsförteckning

Sweco samhällsanalys och strategi.....	2
1. Bakgrund	5
2. Uppdrag.....	6
2.1 Vägledande utvärderingsfrågor.....	6
2.2 Avgränsningar, begränsningar och utmaningar.....	7
3. Projekten	8
3.1 Smart policyutveckling inom producentansvaret för fiskeredskap.....	8
3.2 Policylabb för farmaceutiska tjänster.....	9
3.3 Styrmedel för hållbar konsumtion.....	9
4. Genomförande.....	10
4.1 Förstudie.....	10
4.2 Nedslag hos projekten	11
4.3 Inledande insikter.....	12
4.3.1 Effektmålen.....	12
4.3.2 Var syns komplexiteten?	12
4.3.3 Förmåga att använda innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling	13
5. Utvärderingsmodell.....	15
5.1 Fyra byggstenar och olika uppföljningsmoment	16
6. Övergripande insikter från myndigheterna	18
6.1 Incitament	18
6.2 Uppdrag och resurser har varit nödvändiga förutsättningar.....	19
6.3 Kommunikation och tydliga roller – viktiga nycklar för processen.....	20
6.4 Externt stöd har bidragit till färre konfliktytor och förutsättningar för samskapande processer.....	20
6.5 Designdrivna processer och involvering av aktörer har varit nycklar för framgång	21
6.6 Finns behov av ett mer systematiskt innovationsarbete	21

7.	Sammanfattande reflektioner	22
8.	Referenslista.....	24

Bilaga A: Utvärderingsmodell för Smart Policyutveckling

Bilaga B: Utvärderingsmatris_självskattning

Bilaga C: Swecos förstudie Smart Policyutveckling

1. Bakgrund

Vinnova initierade en satsning på Smart Policyutveckling. Inom ramen för satsningen kunde offentliga organisationer få kunskapsstöd, återkoppling på projektuppslag och finansiering för att använda innovativa arbetssätt i utvecklingen av policyer, regelverk eller styrmedel.

Det övergripande målet för insatsen har varit att stärka förmågan och erfarenheten hos offentlig sektor att nyttja innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling.

Begreppet smart policyutveckling är ett samlingsnamn för flera olika innovativa arbetssätt. Det arbetssätt som särskilt lyfts fram är tillämpningen av designdrivna metoder i policy och styrmedelsutveckling. Sådana designdrivna projekt och insatser kallas ofta för policy lab. Men det finns även andra metoder, arbetssätt och praxis som Vinnova tolkar som innovativa, exempelvis systemtänk och systemkartläggningar, framsyn, kollektiv intelligens, nudging och beteendekonometri samt datadrivna metoder.

Stärka förmågan och erfarenheten hos offentlig sektor att nyttja innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling.

Insatsen förväntades bidra till en förflyttning inom offentlig sektor så att de i sin policyutveckling i större utsträckning uppnår följande långsiktiga effekter:

Långsiktiga effektmål

- Omfamna komplexitet
- Ha systemsyn
- Vara förutseende
- Arbeta mer iterativt
- Nyttja delad expertis, utöver myndighetsexpertis
- Bygga på och utgå från användarnas (invånare, företag) behov

2. Uppdrag

Swecos uppdrag har varit att göra en formativ utvärdering av de tre första projekten som finansierades inom ramen för satsningen Smart Policyutveckling. Syftet med utvärderingen har varit att undersöka projektens förflyttning i relation till satsningens önskvärda långsiktiga effekter och i vilken utsträckning myndigheternas förmåga och erfarenhet att nyttja innovativa arbetssätt för policy och styrmedelsutveckling har stärkts.

I uppdraget ingick även att med projekten som utgångspunkt ta fram en formativ utvärderingsmodell för den här typen av Vinnovainsats.

Uppdraget skulle även bidra till kompetensutveckling och spridande av erfarenheter och insikter om att använda innovativa och nyskapande arbetssätt i utveckling av policyer och styrmedel.

Uppdraget påbörjades i oktober 2021 och avslutades i september 2023.

2.1 Vägledande utvärderingsfrågor

De utvärderingsfrågor som varit vägledande i utformningen av utvärderingsmodellen och som utvärderingen ska besvara fokuserar på i vilken utsträckning myndigheterna har förflyttat sig i riktning mot de effektmål som formulerats för satsningen. Följande frågor har varit utgångspunkt för utvärderingen

- Vilka var de viktigaste händelserna/aktiviteterna/besluten för hur initiativen för smart policyutveckling i respektive myndighet/organisation kom till?
- Har projekten potential att bidra till att åstadkomma önskade långsiktiga effekter i myndighetens/organisationens policyutveckling?
 - Vad behöver vara på plats för att det ska ske?

- Hur kan förutsättningarna för smart policyutveckling förbättras i respektive organisation?
- Hur har förflyttningen sett ut inom respektive organisation givet utgångsläget?

2.2 Avgränsningar, begränsningar och utmaningar

Utvärderingen har fokuserat på i vilken utsträckning en förflyttning i riktning mot satsningens långsiktiga effekter har ägt rum och inte de enskilda projektens mål- och resultatuppfyllelse. Utvärderingen är att betrakta som ett komplement till projektens egna mål- och resultatredovisningar. Under uppdragets gång blev det dessutom tydligt att det är organisationens förflyttning som varit intressant att utforska och inte i vilken utsträckning projektet och dess medlemmar har gjort en förflyttning.

Empirin är relativt begränsad med få projekt och en mindre intervjustudie per projekt, trots det har det varit möjligt att generera och synliggöra konkreta lärdomar och insikter.

Utmaningar vi ställts inför i utvecklandet av utvärderingsmodellen har varit:

- Det har varit svårt att bedöma "utgångsläget" i relation till de övergripande effektmålen. Det vill säga möjligheten att göra någon form av "baslinjemätning" för att under projektets gång synliggöra förflyttningar.
- Effektmålen är olika i sin konkretiseringsgrad och är därför olika svåra att bedöma.
- Effektmålen har inte varit kända för projekten under sitt genomförande vilket innebär att de inte varit styrande för dem.

Vi har hanterat dessa utmaningar löpande i dialog med Vinnova under uppdragets gång.

3. Projekten

I följande kapitel beskriver vi kortfattat de tre projekten som ingått i utvärderingen och som varit testbäddar för den utvärderingsmodell som utvecklats.

3.1 Smart policyutveckling inom producentansvaret för fiskeredskap

Projektet *Smart policyutveckling inom producentansvaret för fiskeredskap*, även benämnd som SPIRAL, drevs av Havs- och vattenmyndigheten och löpte under perioden mars 2021-februari 2023. Det övergripande syftet med projektet har varit att använda policy-practice-feedback-loops och designdrivna metoder i utveckling av styrmedel för fiskeredskap av plast. År 2019 antog EU det så kallade engångsplastdirektivet (2019/904). Direktivets syfte är att förebygga och minska vissa plastprodukters inverkan på miljön samt främja övergången till en cirkulär ekonomi. Direktivet omfattar fiskeredskap som innehåller plast och ställer krav på att medlemsstaterna ska säkerställa att system för utökat producentansvar för fiskeredskap ska träda i kraft senast den 31 december 2024.

Projektet SPIRAL avser stödja producenterna i att frivilligt påbörja en organisering och förbereda sig för det kommande producentansvaret. Projektet drivs i samarbete mellan Havs- och vattenmyndigheten, Naturvårdsverket, Jordbruksverket och Sotenäs symbioscenter, som driver Sveriges enda återvinningscentral för återvinning av fiskeredskap och marint skräp. SPIRAL testar och utvecklar nya former för samarbete och kunskapsöverföring mellan myndigheter, producenter och andra aktörer för att skapa bättre och effektivare arbetssätt och spelregler. För införandet av producentansvaret innebär det också möjligheter att arbeta mera agilt och tillvarata de olika aktörernas kunskaper och perspektiv.

3.2 Policylabb för farmaceutiska tjänster

Projektet *Policylabb för farmaceutiska tjänster* drivs av Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV) och startade 2019 och pågår till 2024. Det övergripande syftet är att genomföra en försöksverksamhet med en eller flera farmaceutiska tjänster på apotek som bidrar till bättre läkemedelsanvändning. TLV har regeringens uppdrag att genomföra en försöksverksamhet med en farmaceutisk tjänst på öppenvårdsapotek. Uppdraget ska bedrivas som ett policylabb, i enlighet med den förstudie som TLV rapporterade till regeringen i december 2019. Syften med försöksverksamheten är att 1) stimulera och nyttja apoteksaktörers och andra aktörers innovationskraft och kunskap om vilka farmaceutiska tjänster som är relevanta och möjliga att utveckla, testa och utvärdera, 2) stödja samverkan mellan myndigheter, apoteksaktörer, hälso- och sjukvårdens huvudmän, patient- och professionsföreträdare, m fl, 3) ta fram ersättningsmodell och utveckla ett regelverk för offentlig ersättning för farmaceutiska tjänster, 4) ge möjlighet att genom ett stegvist arbetssätt testa, utvärdera och justera tjänsters upplägg, 5) ge möjlighet att identifiera och lösa hinder, t ex juridiska, tekniska och metodologiska, 6) fastställa vilken effekt på läkemedelsanvändningen som ska vara visad för att en farmaceutisk tjänst ska bli aktuell för offentlig finansiering samt hur denna effekt ska visas. Målet på sikt är att öppenvårdsapoteken bidrar ännu mer än idag till god och säker läkemedelsanvändning genom en eller flera offentligt finansierade farmaceutiska tjänster.

3.3 Styrmedel för hållbar konsumtion

Projektet *Styrmedel för hållbar konsumtion* drevs av Konsumentverket och löpte under perioden mars 2021-december 2021. Det övergripande syftet med projektet var att genom praktiska experiment utvärdera styrmedel för att minska miljöpåverkan från konsumtion av mat, boendevaror och textil. Målet med projektet var att ta fram ett begränsat antal intressanta nya styrmedel, och att för minst tre av dem göra konkreta experiment som ger värdefull information om deras funktion. Projektet utgjorde en avgränsad del av Miljömålsrådets arbete och förväntades bidra till rådets slutrapportering, organisatoriska lärande och andra åtgärder som förväntades kunna leda till hållbar konsumtion.

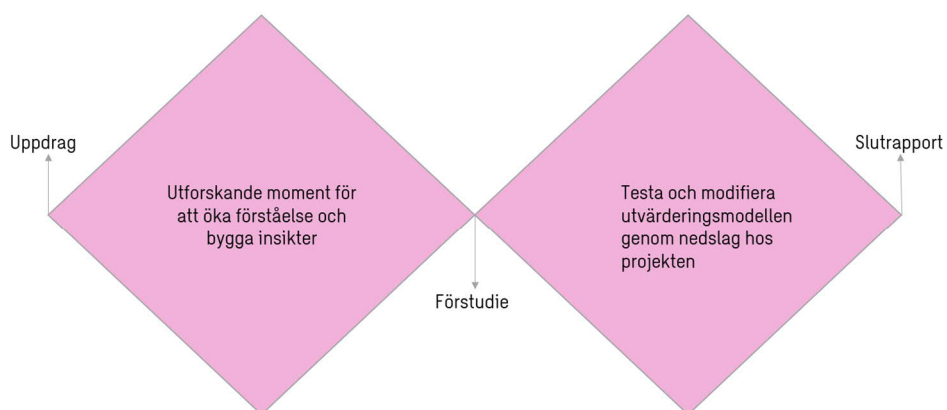
4. Genomförande

I följande kapitel redogör vi för utvärderingens genomförande och de inledande insikter vi fick när vi utvecklade en prototyp av utvärderingsmodellen.

Samtliga projekt som ingått i utvärderingen har valt att arbeta utifrån tjänstedesign eller liknande designdrivna processer. Det har präglat genomförandet av uppdraget och utformningen av utvärderingsmodellen.

Vi har haft en explorativ och iterativ ansats i genomförandet av hela uppdraget. Uppdraget har varit uppdelat i två moment. Det första momentet var att leverera en förstudie där vi presenterade en prototyp av en utvärderingsmodell, se bilaga C och det andra momentet var att testa prototypen med hjälp av de tre projekten.

Figur 1 Genomförandeprocess

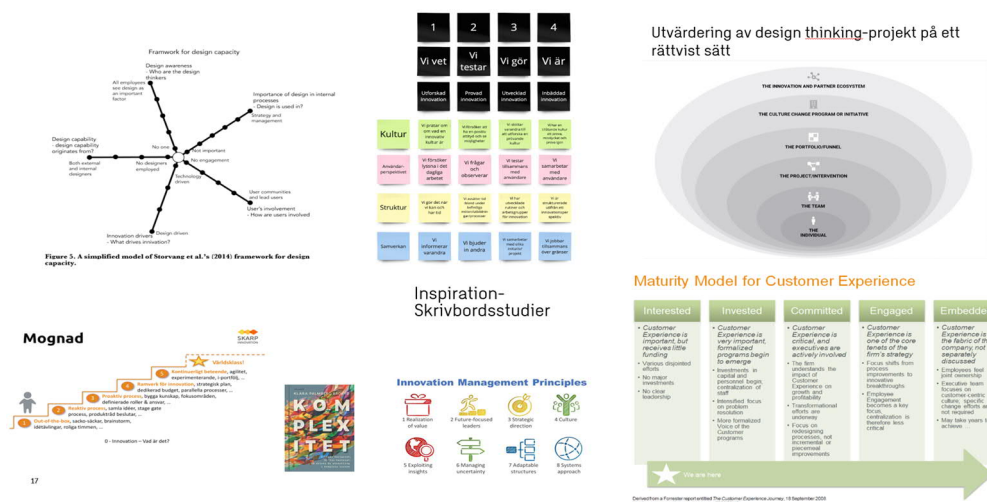


4.1 Förstudie

I förstudien utforskade vi projektens utgångsläge och sammanhang samt innebörden av satsningens önskvärda effekter. Det fanns behov av att förtydliga

innebörden av effektmålen för att kunna göra en bedömning utifrån utvärderingsfrågor 2 och 3. I vårt arbete att förtydliga effektmålen har vi använt olika källor, exempelvis rapporter, artiklar och andra studier som lyfter fram hur man utvärderar design-thinking -projekt på ett rättvist sätt, vad komplexitet innebär, ISO-standarden (56002) och dess principer för innovationsledning samt framgångsfaktorer för att bygga innovationsförmåga i en organisation.¹ Dessa låg även till grund för den prototyp av utvärderingsmodell vi utvecklade.

Figur 2 Skrivbordsstudie



För att få en förståelse för vilka behov som låg till grund för satsningen genomförde vi sonderande intervjuer med representanter från Vinnova samt intervjuade de tre projektens projektledare för att skapa en förståelse för projektens drivkrafter och sammanhang. Vi förankrade våra insikter och förslag på effektmålen i en digital workshop med Vinnova. Resultatet av dessa moment levererades i en förstudie där vi presenterade förslag på vad effektmålen skulle kunna innebära samt en prototyp för utvärderingen, se bilaga C.

4.2 Nedslag hos projekten

I nästa steg i genomförandet testade vi modellen genom nedslag hos projekten där vi följt upp förflyttningen mot effektmålen. Vi har regelbundet stämt av våra

¹ Re referenslista.

insikter med Vinnova både avseende lärdomar från projekten och i modifieringen av modellen. Vi har haft en workshop där vi tillsammans med Vinnova gått igenom effektmålen samt skapade en förståelse för vilka som är potentiella mottagare av modellen. Utifrån dessa insikter har vi modifierat modellen, se kapitel 3 och bilaga A.

4.3 Inledande insikter

4.3.1 Effektmålen

Inledningsvis fanns ett behov av att förstå de önskvärda effektmålen som formulerats för satsningen för att kunna bedöma om en förflyttning har skett eller inte. Snart insåg vi att effekterna var olika i sin konkretion och möjlighet att mäta och följa upp. Exempelvis skiljer sig effekten ”omfamna komplexitet” i sin karaktär från exempelvis ”arbeta iterativt” eller ”nyttja delad expertis”

4.3.2 Var syns komplexiteten?

När vi utforskade vad komplexitet i det här sammanhanget betyder och efter de sonderande intervjuerna med projekten började vi reflektera kring var komplexiteten blir synlig. Vi tog vår utgångspunkt i följande definition av komplexitet.

Komplexitet är när det i en situation, en fråga eller organisation finns²:

- *Många olika perspektiv*: skillnader i åsikter, perspektiv och kunskap mellan organisationer, professioner eller individer.
- *En hög grad av ömsesidiga beroenden*: när individer, organisationer och frågor är sammanvävda med varandra vilket gör det svårt att överblicka eller kontrollera.

Vi kom fram till att komplexiteten potentiellt kan finnas i allt från projektteamet, projektorganisationen, myndigheten och det omgivande systemet.

² Se Palmberg Broryd Klara, (2021), Komplexitet. Enklare navigerat, bättre hanterat: så driver du utveckling i komplexa system.

På **systemnivå** befinner sig myndigheten och den fråga som projektet omfattar i ett sammanhang med olika intressenter, andra myndigheter, lagar och regelverk som i sin tur kan komma att påverka projektet.

På **myndighetsnivå** finns det många chefer och medarbetare som inte deltar i projektet och som har olika uppfattningar och åsikter om arbetssättet som projektet prövar och utvecklar.

Det finns även en komplexitet i **projektorganisationens** samverkansform med många aktörer med skilda uppfattningar, ex företag, experter, andra myndigheter.

Även **projektteamet** kan uppvisa komplexitet genom sina relationer och interaktioner mellan teammedlemmarna.

Vi gjorde bedömningen att om myndigheterna i sina projekt gör förflyttningar i riktning mot effekterna: ha systemsyn, vara förutseende, arbeta mer iterativt, nyttja delad expertis, bygga på och utgå från användarnas (invånare, företag) behov, kommer de i högre utsträckning även omfatta komplexitet.

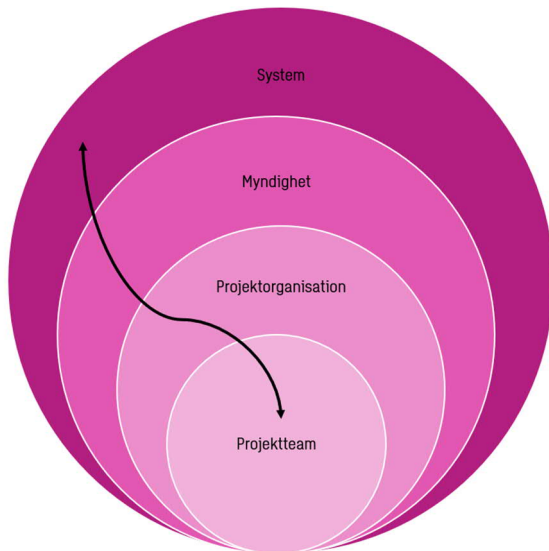
4.3.3 Förmåga att använda innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling

Det fanns även ett behov av att reflektera över myndigheters förutsättningar att omhänderta och använda innovativa arbetssätt i sin styrmedels- och policyutveckling. Vi bedömde att det var viktigt att synliggöra på vilket sätt myndigheterna kan tillgodogöra sig och lära av projekten så att myndighetens förmåga att använda innovativa arbetssätt i det här sammanhanget stärks och projektet inte blir en dagslända och hamnar på projektkyrkogården.

Det övergripande målet med satsningen har varit att stärka förmågan och erfarenheten hos offentlig sektor att nyttja innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling. Även här finns en komplexitet att hantera och navigera i. Vi vill till exempel förstå hur projektet har påverkat förmågan att arbeta med innovativa arbetssätt; hos individerna i teamet, i projektorganisationen och i myndigheten. Däremot är systemperspektivet, det vill säga det system och den kontext som myndigheten befinner sig i, inget som den här utvärderingsmodellen särskilt har belyst. Rörelsen som sker mellan dessa olika rum påverka systemet. I samtal med Vinnova framkom att förflyttningen mot satsningens effektmål helst skulle

ske på myndighetsnivå och inte "bara" inom projektorganisationen och projektteamet.

Figur 3 Förmåga att arbeta med innovativa arbetssätt



I **myndighetens rum** undersöker man om det finns strategier, organisationsstrukturer, arbetsprocesser och en kultur och ledarskap som stödjer innovativa arbetssätt.

I **projektorganisationens rum** undersöker man aktörernas (medverkande företag, organisationer, experter) förmåga att lära av varandra, stötta varandra, ge feedback, känsla av trygghet med mera.

I **projektteamets rum** belyser man teamets erfarenhet av arbetssättet, är man nybörjare, erfaren eller expert? Har man genomfört liknande projekt tidigare?

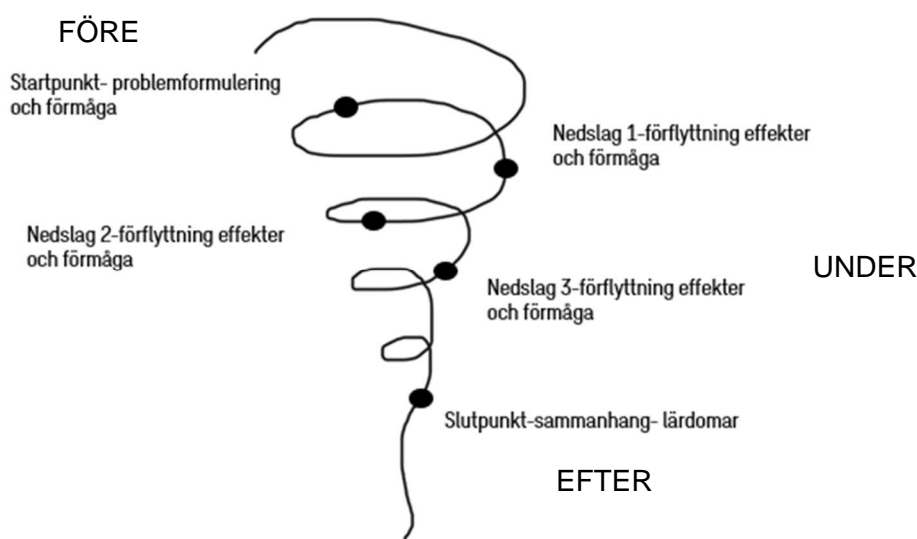
5. Utvärderingsmodell

I följande kapitel beskriver vi vårt förslag på utvärderingsmodell för satsningar som fokuserar på att introducera designdrivna arbetssätt, det vill säga medvetet utformade processer för samskapat värde. En beskrivning av modellen finns i Bilaga A Utvärderingsmodell. Vi har utifrån intervjuer med representanter i myndigheterna modifierat den prototyp som togs fram inledningsvis, se Bilaga C

En utgångspunkt för modellen har varit att projekten och myndigheterna befinner sig i en förändringsprocess när den som följer upp gör sitt nedslag. Vi ser det som en designdriven cyklisk process snarare än en linjär process med en tydlig början och ett tydligt slut. Av den anledningen har vi satt en startpunkt för utvärderingsmodellen som följs av ett antal nedslag och en slutpunkt.

Myndigheternas förändringsprocess slutar förhoppningsvis inte där utan fortsätter efter projektets slut.

Figur 4 Förändringsrörelse och nedslag



En annan viktig utgångspunkt har varit att utvärderingsmodellen ska vara enkel att använda och att den ska innehålla två olika uppföljningsnivåer för att få en bild av förflyttningen mot effektmålen. Av den anledningen har vi gjort en BAS-nivå genom självskattning och en MEDEL-nivå med kompletterande intervjufrågor. Dessa kan även kombineras utifrån behov.

5.1 Fyra byggstenar och olika uppföljningsmoment

Vi har identifierat fyra byggstenar som är viktiga att följa upp. De fyra byggstenarna är

Förutsättningar

Förutsättningar handlar om att ta reda på i vilken utsträckning insatsen är förankrad i organisationen och hos medverkande aktörer, hur kompetensen i projektet ser ut vad gäller det valda innovativa arbetssättet, vilken tid och resurser som är avsatta.

Aktörer

Aktörer fokuserar både på projektorganisationen och medverkande aktörer och fångar upp i vilken utsträckning projektet arbetar samskapande och involverande. På vilket sätt omhändertar projektet olika perspektiv och åsikter och främjar ett deltagande på lika villkor. Den uppmärksammar även hur projektet har ökat medverkande aktörers förståelse för sin roll i systemet och ansvar för helheten.

Förmågor

Förmågor lyfter fram på vilket sätt projektet har arbetat med att skapa tillit och trygghet både inom projektet/mellan projektet och med medverkande aktörer. Det gemensamma lärande och kunskapsutvecklingen uppmärksammas liksom förmågor som att hantera ovisshet och oförutsägbarhet samt att förstå systemet och kontexten. Även förmågan till strategisk framsyn lyfts fram här.

Process

Process synliggör på vilket sätt projektet arbetar utifrån ett användardrivet förhållningssätt och använder utforskande insiktsarbete, testar med ofärdiga lösningar och ändrar utifrån den återkoppling man får från användare och/eller medverkande aktörer. Den visar även i vilken utsträckning projektet använder visualiseringar för att öka den gemensamma förståelsen och empati samt i vilken utsträckning projektet bidragit till ett värde för användaren.

Varje byggsten omfattar ett antal självskattningsfrågor, se Bilaga B och ett antal kompletterande intervjufrågor. Självskattningen och intervjufrågorna kan anpassas utifrån aktuella projekt och vid behov förtydligas och kompletteras. De kan också användas vid olika uppföljningsskeden av projektet.

- FÖRE – inför och vid projektstart
- UNDER – under genomförandet av projektet
- EFTER – vid projektslut

Modellen kan anpassas och användas i anslutning till Vinnovas ansöknings- och handläggningsprocesser.

6. Övergripande insikter från myndigheterna

Följande är övergripande insikter från tre myndigheters utforskande av nya innovativa arbetsätt för att utveckla nya styrmedel och tjänster.

6.1 Incitament

För HaV och Naturvårdsverket har det varit viktigt att ta fram ett heltäckande producentansvar för fiskeredskap inom ramen för aktuellt regelverk, vilket är en utmaning som kräver nya metoder och praktiska försök. För att uppnå detta beslutades att använda policyutveckling baserat på designdrivna metoder och involvera användare och utförare i utvecklingen av detta producentansvar.

*Det viktigaste har varit att skapa personlig kontakt med de verksamheter som kommer ha producentansvar som har resulterat i förtroendeskapande processer och relationer. Jag tror aldrig jag kommer jobba som jag gjorde förut. –
projektledare*

Konsumentverket, som sitter i Miljömålsrådet³, fick ett uppdrag att koordinera ett av rådets prioriterade områden, Styrmedel för hållbar konsumtion.

Konsumentverket valde ut vissa varor och tjänster som de tyckte var särskilt intressant att jobba med. De valde att arbeta med livsmedel, textilier och boendeprodukter (möbler, inredning). Det främsta skälet till att policyutveckling blev intressant var en förhoppning om att ett annat sätt att arbeta skulle bidra till nya eller andra lösningar på miljöproblemen. Det fanns en medvetenhet om att så som man arbetat hittills för att tackla miljöproblemen inte har löst dem. Det fanns en vilja och drivkraft att pröva om policyutveckling var ett alternativt arbetsätt.

³ Miljömålsrådet består av 18 myndigheter som anses vara särskilt viktiga för att nå miljömålen.

Innovation var ett av ledorden som togs fram på myndigheten för ett par år sedan. Vi har ambitionen att inte trampa vidare i samma gamla hjulspår. Det tankesättet känns etablerat och nu även den här metodiken med tjänstedesign och förstå användaren – projektledare

Anledningen till att Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV) påbörjade arbetet med policyutveckling var ett regeringsuppdrag att utveckla en försöksverksamhet. Det fanns ett behov och önskan att använda apoteken för att förbättra patienters läkemedelsanvändning. För att kunna åstadkomma det var det viktigt att apoteksaktörerna och andra intressenter samverkade i utvecklingen av de nya tjänsterna.

Handlar mycket om att tillsammans prova oss fram och samla många olika kompetenser. Vi har ett gemensamt arbete med apoteksbranschen och delar mer information med dem än vi annars gör- projektledare

6.2 Uppdrag och resurser har varit nödvändiga förutsättningar

Tydliga uppdrag antingen från regeringen eller från högsta myndighetsledningen har varit betydelsefulla incitament för att driva policyutveckling med ett design- och användardrivet förhållningssätt. Regeringsuppdrag har bidragit till ökad legitimitet i de fall det uppstått motstånd eller ifrågasättanden kring policylabbet.

Vore bra att det står i regeringsuppdrag att man ska arbeta med policyutveckling eller smarta arbetssätt – styrgruppsrepresentant

Myndigheterna ger uttryck för att det finns behov, vilja och motivation att arbeta med policylabb igen, men det behövs resurser både i form av tid, pengar och kunskap och kompetens i design- och användardrivet förhållningssätt.

Säkrad finansiering för att kunna arbeta vidare med metoden i organisationen behövs för att fortsätta och utveckla innovativa arbetssätt inom policyutveckling. – projektdeltagare

6.3 Kommunikation och tydliga roller – viktiga nycklar för processen

Genomförda intervjuer visar att tydliga roller och ansvar, mellan aktörerna som skapar tillsammans i policylabbet, är en nyckel till framgång och borgar för att skapa långsiktig förändring. Ett nära och delvis informellt samarbete har främjat dialog, förankring och organisering av processen.

Jag tycker det är bra att kunna jobba mer fokuserat kring policyutveckling. Finns alltid en risk att man inte har resurserna för utvecklingsinriktade arbeten. Sen har det varit positivt att jobba med andra myndigheter – men en utmaning med olika uppdragsbeskrivningar och ansvars. – projektdeltagare

Vikten av att kommunicera kontinuerligt och på flera olika sätt framhålls som betydelsefullt för att skapa förutsättningar för involvering av alla aktörer.

6.4 Externt stöd har bidragit till färre konfliktytor och förutsättningar för samskapande processer

I intervjuer med myndigheterna framkommer att det har varit positivt med en extern och neutral part som stöttade processen inledningsvis och som bidrog med kunskap om det designdrivna förhållningssättet och att arbeta i policylabb. För en myndighet bidrog det första policylabbet till ett genombrott då de gick från ett låst läge till att bli mer lösningsfokuserade och upptäcka att aktörerna strävade mot ett gemensamt mål. I en myndighet genomförde den externa konsulten det mesta av arbetet vilket försvårade lärandet och den fortsatta förankringen i organisationen.

Vi behöver tid på oss att samverka och testa tillsammans med användare för att kunna ta fram vägledning och policyer -projektdeltagare

Myndigheterna vittnade om svårigheter för medverkande aktörer att tänka hypotetiskt och arbeta med ofärdiga lösningar och förslag som presenterades. Det fanns ett visst motstånd mot att arbeta utforskande och experimenterande och aktörer hade ibland svårt att hantera den osäkerhet och oförutsägbarhet som uppstod.

6.5 Designdrivna processer och involvering av aktörer har varit nycklar för framgång

Genomförda intervjuer pekar på att de designdrivna processerna med feedback-loopar har bidragit till ökad rörlighet och ett mindre tungrott arbete. Processen bedöms vara värdeskapande när man snabbt behöver lösa problem och fånga upp olika aktörers perspektiv och åsikter. Framför allt i komplexa frågor där det finns skilda uppfattningar och världsbilder bidrar den designdrivna processen till att identifiera knäckfrågor och hitta lösningar tillsammans. Processen upplevs vara effektivare än exempelvis remissrundor och utredningar.

*Ingen sitter inne med facit och man löser det tillsammans -
styrgruppsrepresentant*

Användardrivna och dialogbaserade arbetssätt har ökat tilliten mellan aktörerna, men krävt mycket tid. Processerna har främjat prestigelöshet och trygghet i samarbetet. Fler aktörer har börjat jobba åt samma håll med mindre misstänksamhet och ökad helhetssyn. Även synliggörandet av användarnas perspektiv lyfts fram som en viktig lärdom.

6.6 Finns behov av ett mer systematiskt innovationsarbete

Myndigheterna lyfter behovet av ett mer systematiskt arbete med innovation. För att få förankring i organisationen krävs styrmedel som stimulerar användandet av nya innovativa arbetssätt. Flera myndigheter uppfattar att det finns ett intresse i organisationen och att det har spridit sig som ringar på vattnet, men att det inte är en del av myndighetens kultur eller struktur

Modet att våga testa nya arbetssätt lyfts fram som en viktig förmåga.

*Ha modet och var nyfiken på nya och smidiga sätt att lösa problem -
projektdeltagare*

7. Sammanfattande reflektioner

I följande avsnitt redogör vi för våra sammantagna slutsatser och reflektioner utifrån den formativa utvärderingen av de tre projekten i relation till satsningens övergripande målsättning och effektmål.

Den övergripande målsättningen med Smart Policyutveckling har varit att stärka förmågan och erfarenheten hos offentlig sektor att nyttja innovativa arbetssätt i styrmedels- och policyutveckling. Vi bedömer att satsningen har bidragit till att öka myndigheternas kunskaper om och erfarenheter av att arbeta med innovativa arbetssätt när de utformar regelverk och policyer. Utvärderingen visar att projektdeltagarnas, inklusive de medverkande aktörernas förmåga och kompetens har ökat, men att det kvarstår arbete för att det innovativa arbetssättet ska vara en del av myndighetens ordinarie arbetssätt.

Samtliga projekt har tillkommit genom någon form av yttre motivation, exempelvis genom särskilda regeringsuppdrag eller införandet av nya direktiv eller regelverk. Vi bedömer att satsningen har bidragit till att myndigheterna har påbörjat en rörelse i riktning mot de uppsatta effektmålen. Då samtliga projekt valt att arbeta med tjänstedesign som arbetssätt har det varit naturligt att utgå från användarnas behov, involvera intressenter och aktörer i en samskapande process och utveckla regelverk och policyer genom feedbackloopar. Det är svårt att utifrån underlaget bedöma i vilken utsträckning projekten har ökat sin systemförståelse och omfamnat komplexitet. Inget av projekten har arbetat med att använda strategisk framsyn som verktyg för att identifiera framtidsscenarier.

För att förbättra förutsättningarna för offentlig sektor att nyttja innovativa arbetssätt behövs sannolikt ett mer systematiskt arbete med innovation. Strategier, organisatoriska strukturer, arbetsprocesser och en tillitsfull kultur och

ledarskap kan bidra till ett ökat användande av innovativa arbetssätt i organisationernas styrmedels- och policyutveckling.

8. Referenslista

Bason och Austin, (2021), Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance.

Carlgren och Ben Mahmoud-Jouini (2020), When cultures collide; what can we learn from frictions in the implementation of design thinking

Carlgren, Elmquist och Rauth, (2014), Design Thinking: Exploring values and effects from an innovation capability perspective.

Hemström Kerstin, Verktyg för gemensam kunskapsproduktion: Exempel från Mistra Urban Futures plattform i Göteborg 2010-2016. Mistra Urban Futures Report 2018:2,

Meadows Donella, 1999. Leverage Points. Places to Intervene in a System. The Sustainability Institute.

Palmberg Broryd Klara, (2021), Komplexitet. Enklare naviugerta, bättre hanterat: så driver du utveckling i komplexa system. Volante

Seravalli och Witmer, (2021) (service) design and organizational change: Balancing with the translation objects.

Innovation och förnyelse inom 102 svenska myndigheter - vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna? Rapport från Vinnova framtagen av Implement Consulting Group och Kungliga tekniska högskolan. 2021

Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter. Sekretariatsrapport Innovationsrådet, Stockholm 2012

ISO 56002 Standard för Innovationsledning

M.fl. rapporter och studier.

