

# Bilaga C: Förstudie Formativ utvärdering Smart Policyutveckling

15 februari 2022

- Och varför vill du ha en båt, frågade kungen.
- För att ge mig ut och söka den okända ön, svarade mannen
- Vadå för en okänd ö?
- Den okända ön.
- Nonsens, det finns inte längre några okända öar.
- Vem har sagt dig det, kung, att det inte finns okända öar längre.
- De finns på kartorna allesammans.
- På kartorna finns bara de kända öarna.
- Och vad är det för en okänd ö, som du vill söka, undrade kungen.
- Om jag kunde säga dig det, då vore den inte okänd.

Utdrag från José Saramagos bok Den okända ön

# Innehållsförteckning

Bakgrund

Swecos uppdrag

Utvärderingsfrågor

Genomförandedesign

Riktmärken och inspiration

Prototyp för en formativ utvärderingsmodell

Vad innebär effektmålen?

Referenslista

# Bakgrund

Satsningen Smart Policyutveckling

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

Långsiktiga effekter

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



# Swecos uppdrag

Formativ (lärande) utvärdering

Om och hur policylab-projekten bidrar till en förflyttning utifrån effektmålen

Med projekten som utgångspunkt ta fram en formativ utvärderingsmodell



Kompetensutveckling och spridande av erfarenheter och insikter om att använda innovativa och nyskapande arbetssätt i utveckling av policyer och styrmedel

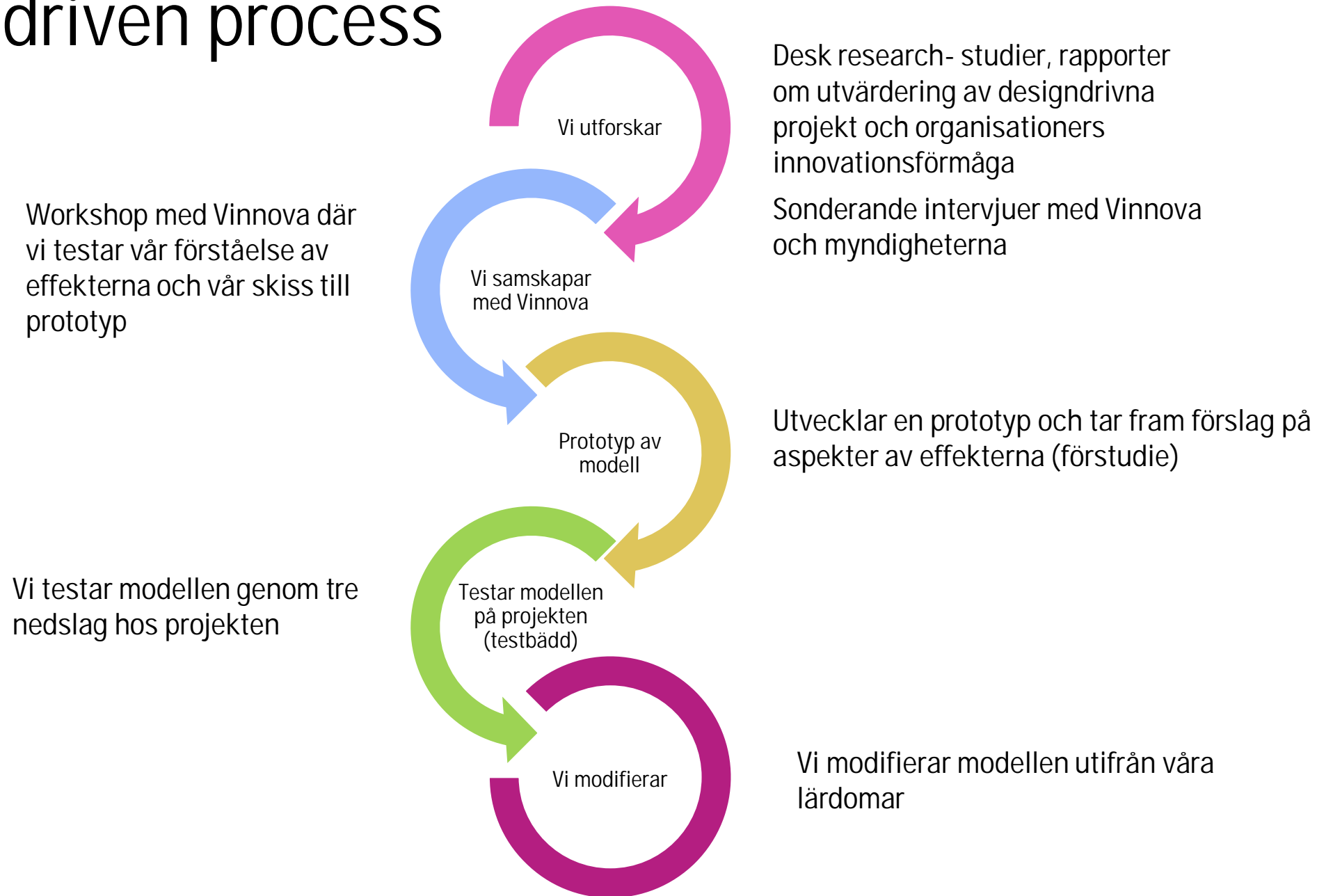
# Utvärderingsfrågor

- 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?



# Genomförandedesign

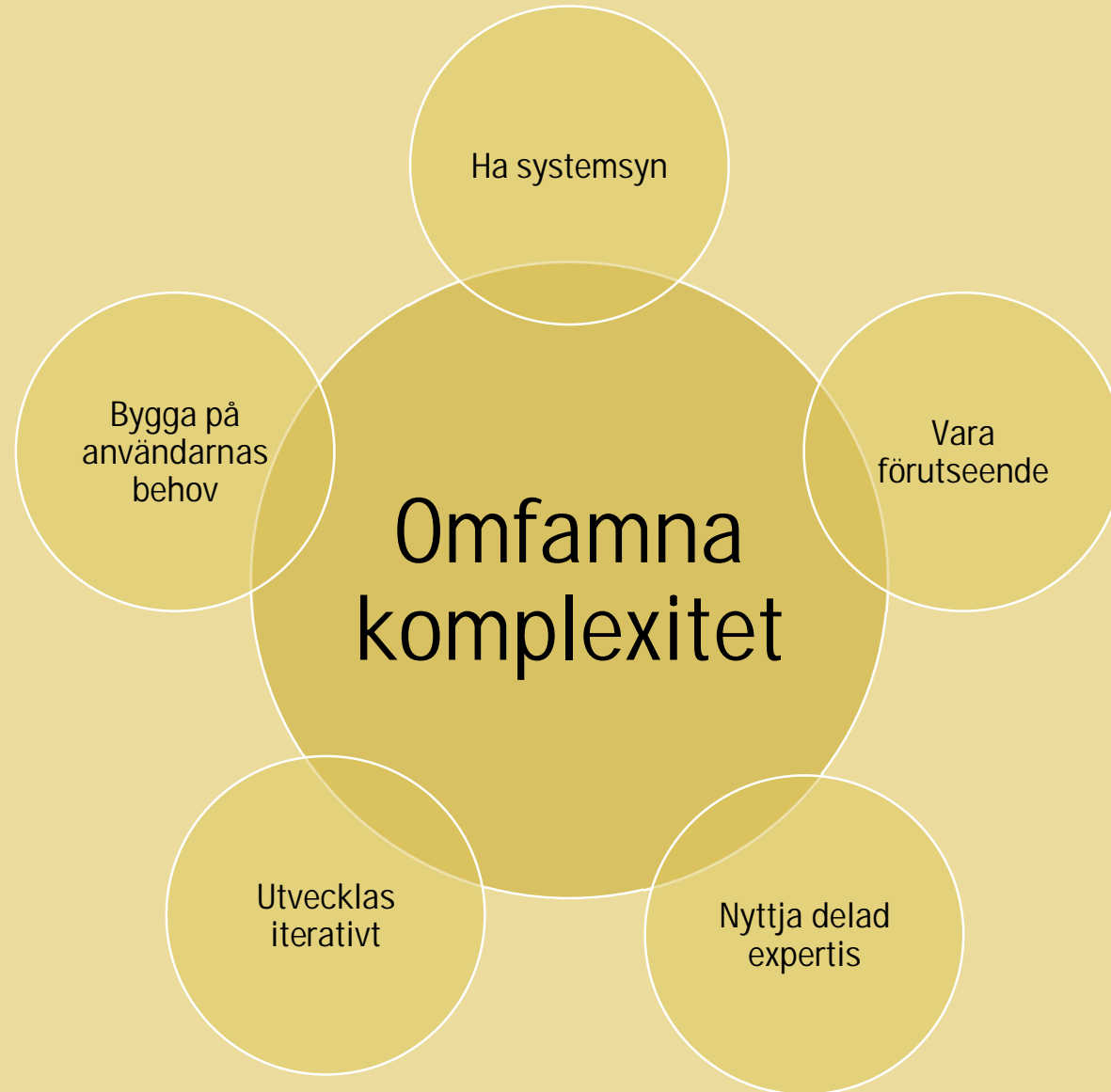
# En design driven process



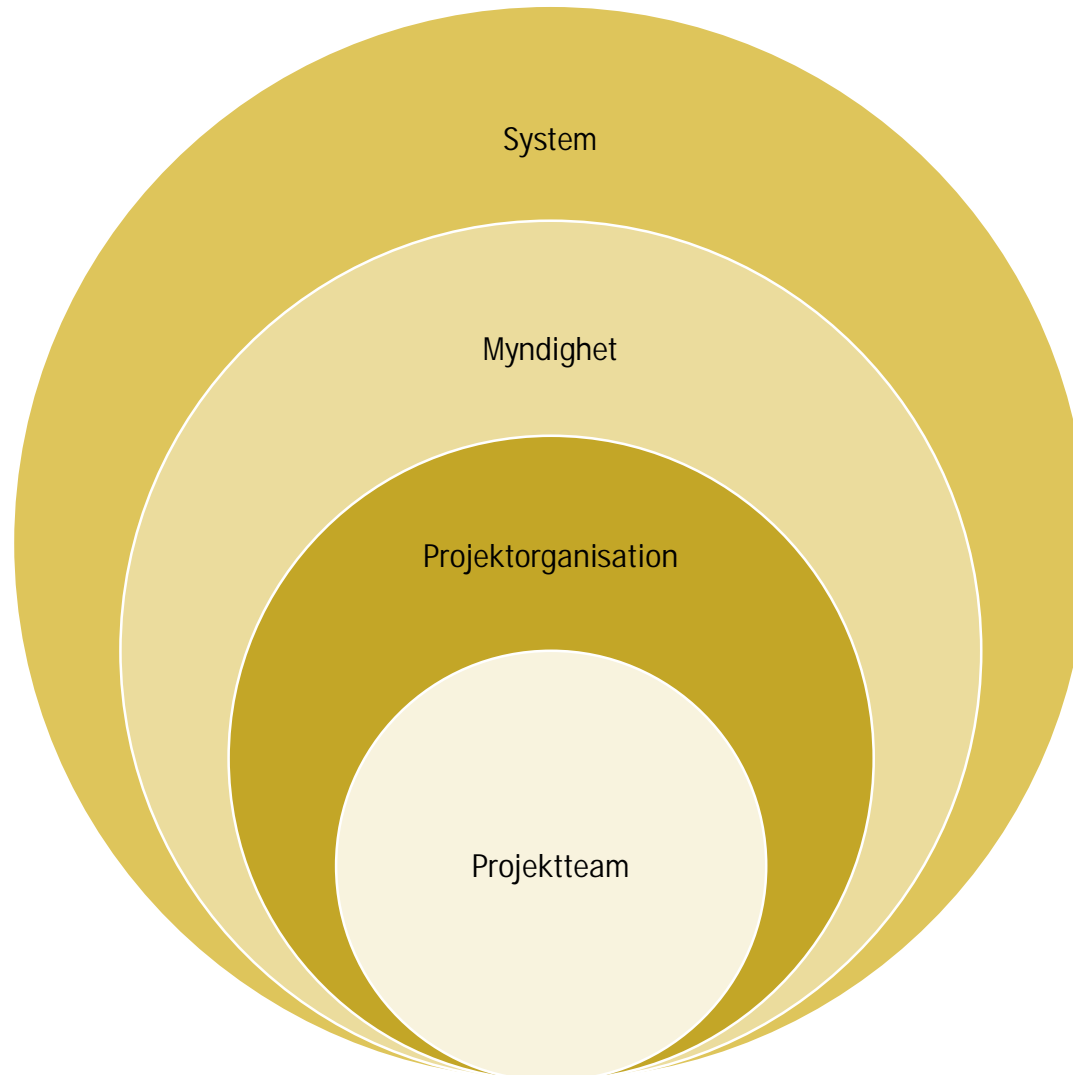


# Riktmärken och inspiration

# Effektmål



# Var finns komplexiteten?



Intressenter  
Användare  
Lagar och regelverk

Frågan projektet  
behandlar befinner sig i  
ett komplext system

Myndighetens  
organisation som inte  
deltar i projektet

Myndigheten som  
organisation är ett  
komplext system

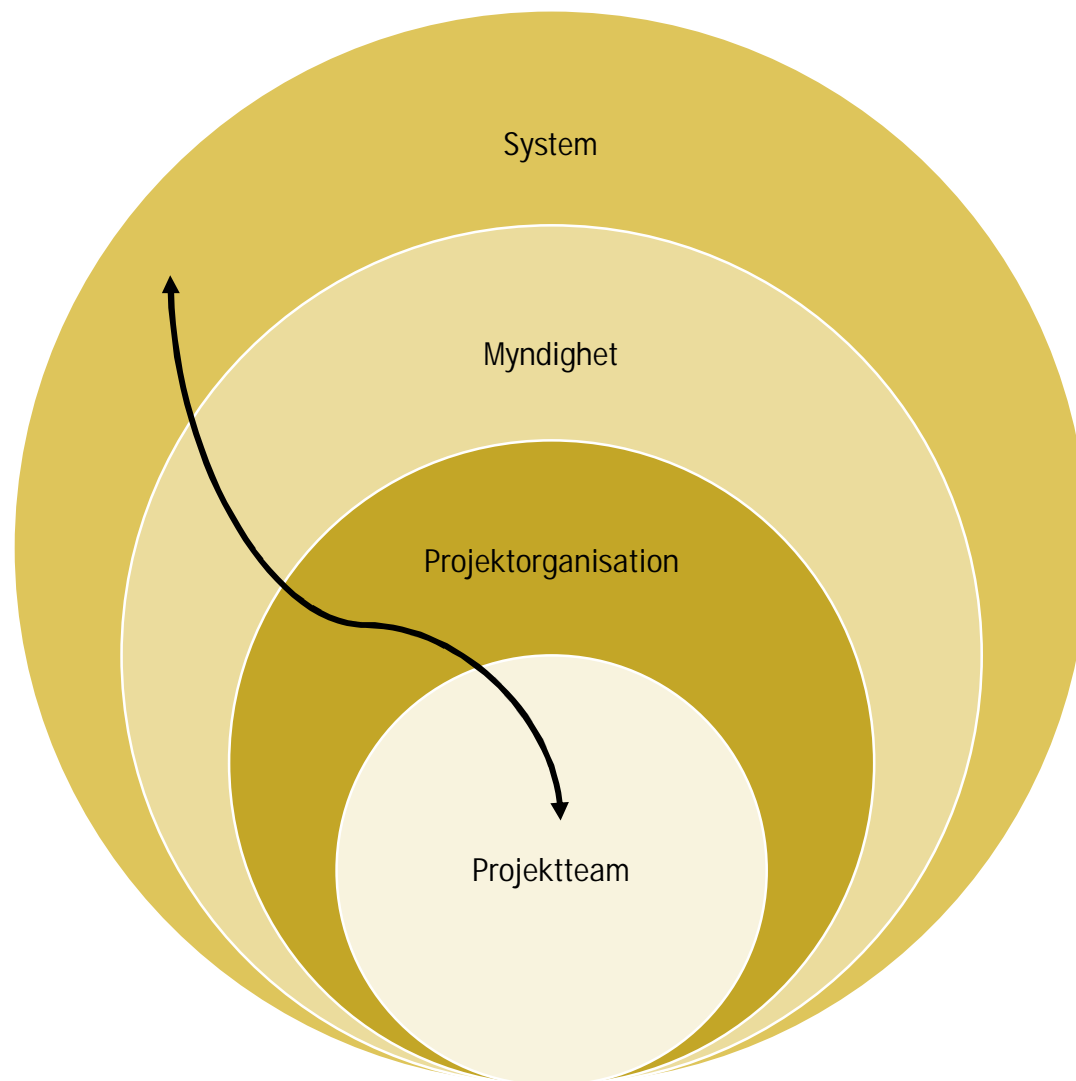
Projektorganisationen  
med medverkande  
företag, organisationer,  
experter etc. Extern  
kompetens.

Projektorganisationens  
samverkansform är  
komplex med många  
aktörer med skilda  
uppfattningar

Projektteamet som  
leder projektet-  
intern kompetens

Relationerna och  
interaktionerna mellan  
teammedlemmarna

# Förmåga att arbeta med innovativa arbetssätt



## Myndigheten

- Kultur
- Ledarskap
- Strategi
- Struktur
- Process

## Projektorganisationen (intern och extern kompetens)

- Förmåga att lära av varandra
- Ge konstruktiv feedback
- Stödjande samverkansklimat
- Bygga på varandras styrkor
- Psykologisk trygghet

## Individen i projektteamet (intern kompetens)

- Nybörjare
- Erfaren
- Expert

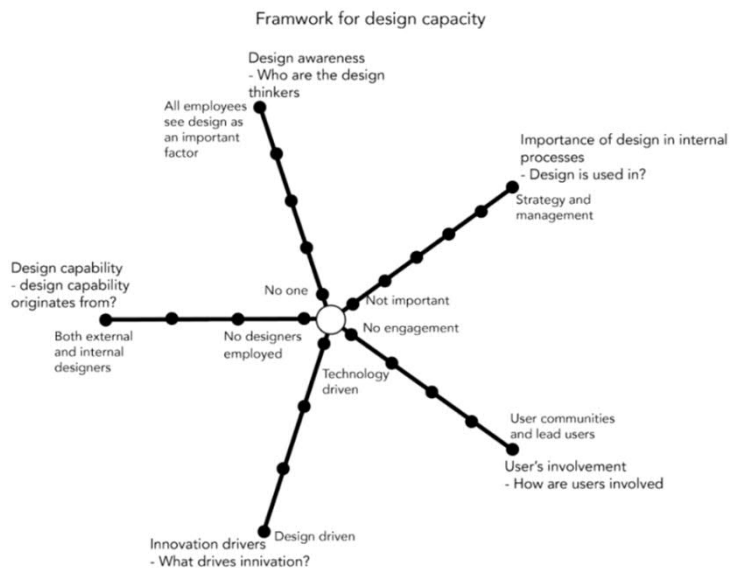
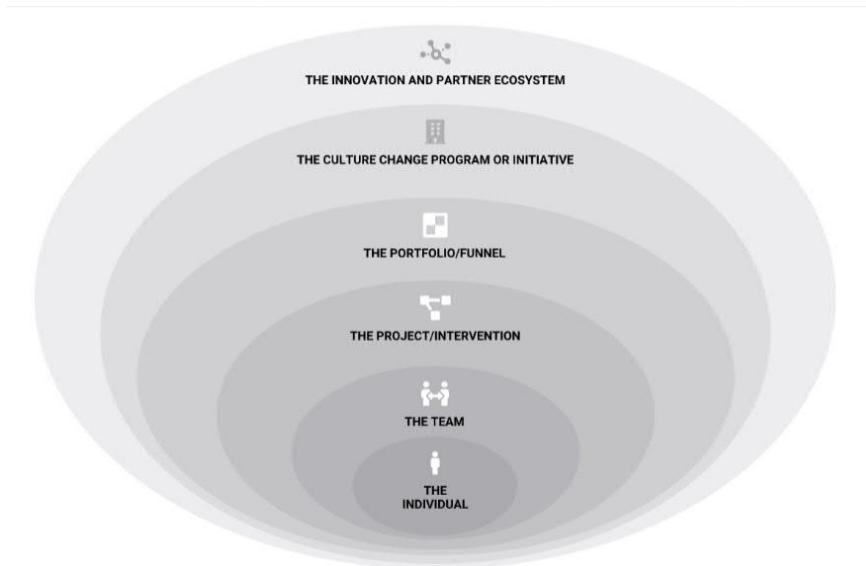


Figure 5. A simplified model of Storvang et al.'s (2014) framework for design capacity.

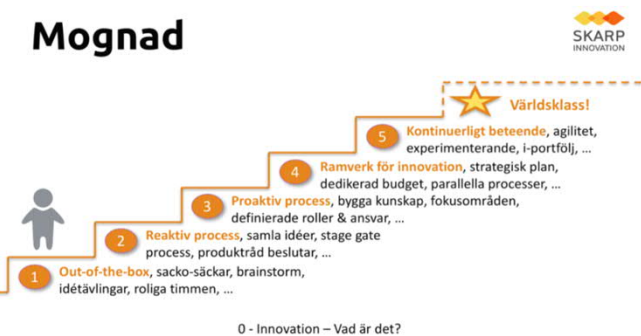
	1	2	3	4
	Vi vet	Vi testar	Vi gör	Vi är
	Utforskad innovation	Provad innovation	Utvecklad innovation	Inbäddad innovation
Kultur	Vi pratar om om vad en innovativ kultur är	Vi försöker att ha en positiv attityd och se möjligheter	Vi stöttar varandra till att utforska en prövande kultur	Vi har en tillstånd kultur att prova, misslyckat och prova igen
Användarperspektivet	Vi försöker lyssna i det dagliga arbetet	Vi frågar och observerar	Vi testar tillsammans med användare	Vi samarbetar med användare
Struktur	Vi gör det när vi kan och har tid	Vi avvänter tid ibland under befriade möten/utbildningar/processer	Vi har utvecklade rutiner och arbetsgrupper för innovation	Vi är strukturerade utifrån ett innovationsperspektiv
Samverkan	Vi informerar varandra	Vi bjuder in andra	Vi samarbetar med olika initiativ/projekt	Vi jobbar tillsammans över gränser

## Utvärdering av design thinking-projekt på ett rättvist sätt



## Inspiration-desk research

### Mognad



### Innovation Management Principles

- 1 Realization of value
- 2 Future-focused leaders
- 3 Strategic direction
- 4 Culture
- 5 Exploiting insights
- 6 Managing uncertainty
- 7 Adaptable structures
- 8 Systems approach

## Maturity Model for Customer Experience

Interested	Invested	Committed	Engaged	Embedded
<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Experience is important, but receives little funding</li> <li>Various disjointed efforts</li> <li>No major investments</li> <li>No clear leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Experience is very important, formalized programs begin to emerge</li> <li>Investments in capital and personnel begin; centralization of staff</li> <li>Intensified focus on problem resolution</li> <li>More formalized Voice of the Customer programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Experience is critical, and executives are actively involved</li> <li>The firm understands the impact of Customer Experience on growth and profitability</li> <li>Transformational efforts are underway</li> <li>Focus on redesigning processes, not incremental or piecemeal improvements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Experience is one of the core tenets of the firm's strategy</li> <li>Focus shifts from process improvements to innovative breakthroughs</li> <li>Employee Engagement becomes a key focus, centralization is therefore less critical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Experience is in the fabric of the company, not separately discussed</li> <li>Employees feel joint ownership</li> <li>Executive team focuses on customer-centric culture; specific change efforts are not required</li> <li>May take years to achieve ...</li> </ul>



# Prototyp för en formativ utvärderingsmodell

Startpunkt- problemformulering  
och förmåga

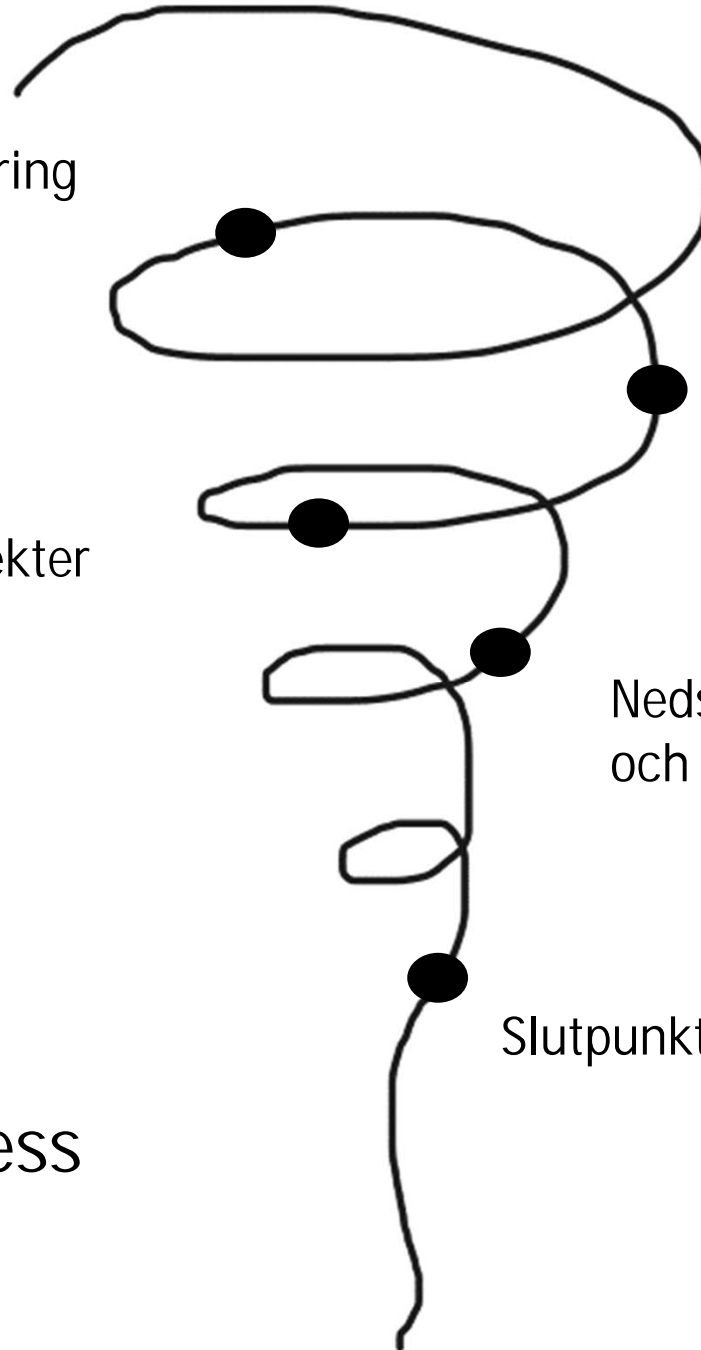
Nedslag 1-förflyttning effekter  
och förmåga

Nedslag 2-förflyttning effekter  
och förmåga

Nedslag 3-förflyttning effekter  
och förmåga

Slutpunkt-sammanhang- lärdomar

En kontinuerlig process



## Startpunkt för utvärderingen

Frågans komplexitet och vilken kunskap och kapacitet individerna tar med sig in i projektet

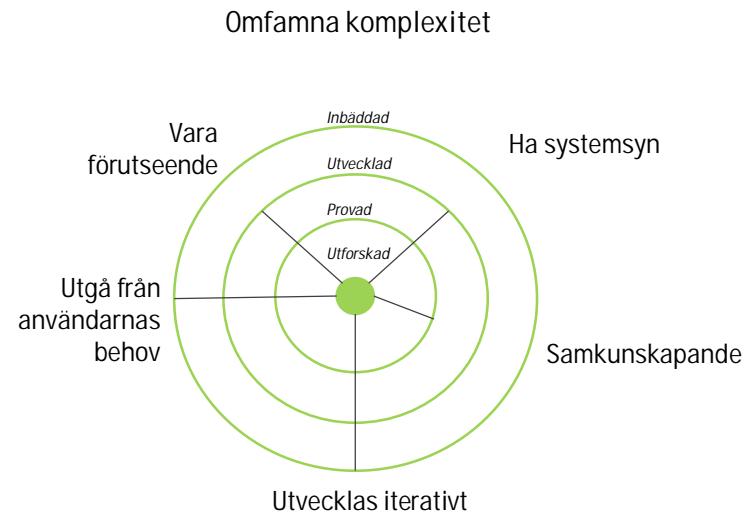
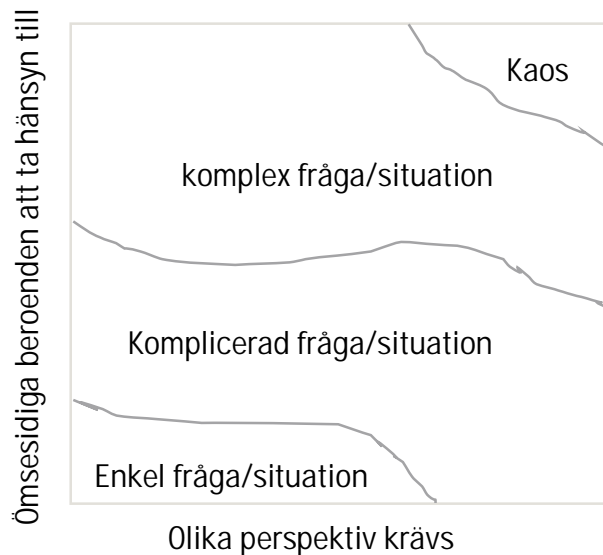
## Visualisera förflyttning

Hur arbetssättet påverkat en förflyttning i relation till effektmålen och förmågan

## Slutpunkt-sammanhang-lärdomar

Hur projektets lärdomar tas tillvara i organisationen efter projektets slut

- Har liknande projekt genomförts tidigare?
- Vilka kompetenser finns i teamet/projektorganisationen?
- Hur komplex är frågan som projektet ämnar behandla?



- Förflyttning mot effektmål genom spindeldiagram
- Förmåga att använda innovativa arbetssätt genom reflekterande frågor



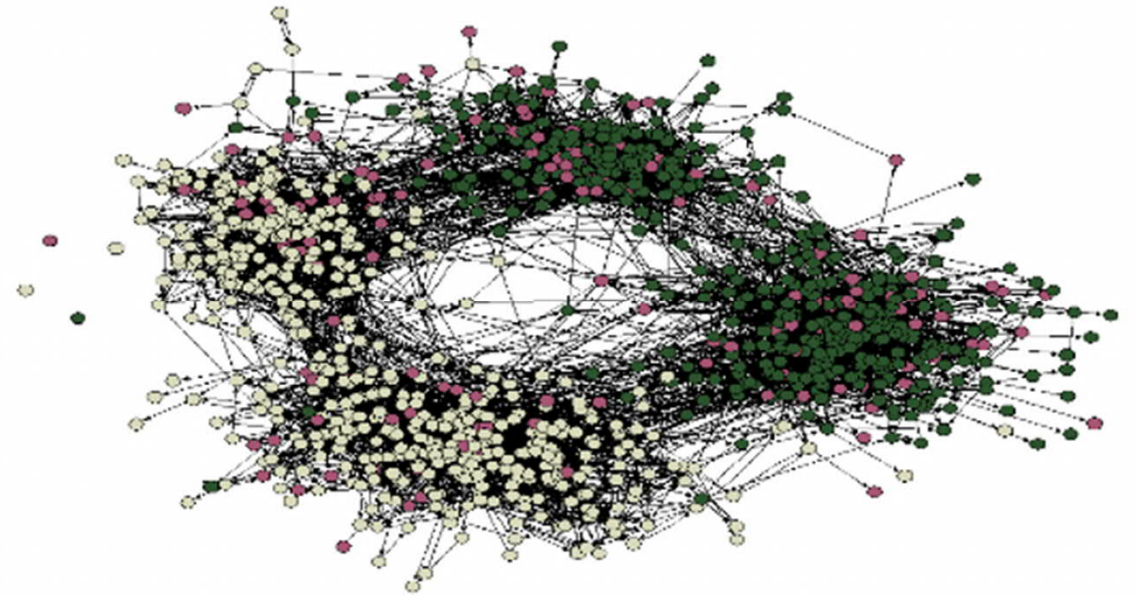


Vad innebär  
effektmålen?

# Omfamna komplexitet

Att omfamna komplexitet innebär att:

- det finns en förståelse för en frågas olika perspektiv och att det finns skillnader i åsikter, perspektiv och kunskap mellan organisationer, professioner eller individer
- det finns en förståelse för en hög grad av ömsesidiga beroenden: när individer, organisationer och frågor är sammanvävda med varandra vilket gör det svårt att överblicka eller kontrollera
- hantera ovisshet och oförutsägbarhet



# Ha systemsyn

Att ha systemsyn innebär att :

- betrakta en organisation som "ett system, det vill säga ett nätverk av ömsesidigt beroende komponenter (fristående uppgifter, människor, processer) som samverkar för att uppnå det syfte som systemet har
- se sin roll i systemet och ta ett större ansvar för helheten. Men det handlar inte bara om att identifiera aktörerna i ett system. Fokus ligger på interaktionerna och relationerna mellan komponenterna/delarna/aktörerna"



# Samkunskapande

Att nyttja delad expertis innebär att:

- olika aktörer gemensamt tar fram ny kunskap kring en utmanande fråga; ett samkunskapande i de "organisatoriska mellanrummen"
- frågan kräver samverkan mellan företrädare för olika kunskapsvärldar; berör flera aktörer, sammanhang, sektorer, beslutsnivåer och vetenskapliga discipliner
- ingen har ensam all den kunskap och kapacitet eller resurser som behövs för att förstå och realisera nödvändiga förändringar



# Vara förutseende

Att vara förutseende innebär att:

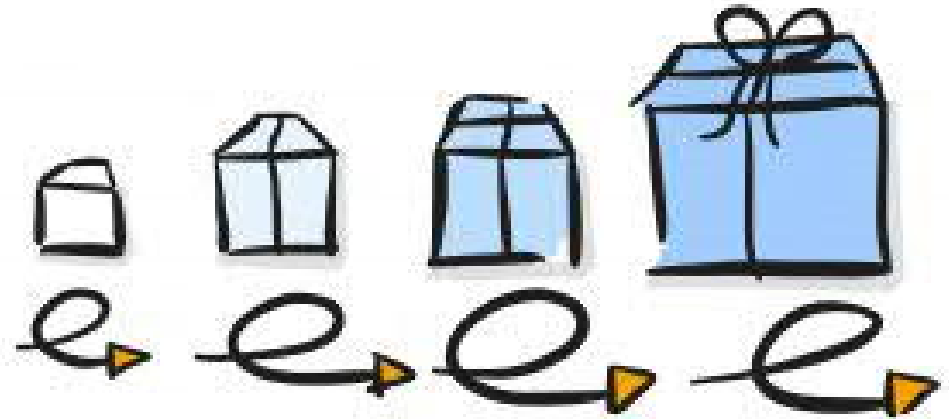
- det finns en uttalad ambition med innovationsarbetet och en strategisk riktning från ledningen
- använda omvärldsanalyser och trendspaning för ökad strategisk framsyn
- fokusera både på innovationsmöjligheter här och nu och framtida möjligheter



# Utvecklas iterativt

Att utvecklas iterativt innebär att:

- ha en utforskande metodansats som rymmer ständiga förbättringar genom strukturerade faser
- visualisera en problembild som uppdateras efterhand för att påvisa förändring och förflyttning
- experimentera med ofärdiga lösningar/prototyper för att återkommande reflektera, kommunicera och ta tillvara lärdomar
- ändra koncept eller riktning på grund av feedback från användare eller projektteam.



# Användarnas behov

Att bygga på och utgå från användarnas behov innebär att:

- förstå vem/vilka som behöver inkluderas i den samskapande processen och visualisera deras behov
- användare inkluderas på ett sätt som mildrar ojämlika maktförhållanden
- skapa empati för användare genom visualisering av olika användares behov (personas)
- använda användares feedback för att driva utvecklingen av nya koncept
- realisera ett värde för användaren



# Myndigheternas projekt



# Myndigheternas projekt

## Smart policyutveckling inom producentansvaret för fiskeredskap

Projektet *Smart policyutveckling inom producentansvaret för fiskeredskap* drivs av Havs- och vattenmyndigheten och löper under perioden mars 2021-februari 2023. Det övergripande syftet med projektet är att använda policy-practice-feedback-loops och designdrivna metoder i utveckling av styrmedel för fiskeredskap av plast.

## Styrmedel för hållbar konsumtion

Projektet *Styrmedel för hållbar konsumtion* drivs av Konsumentverket och löper under perioden mars 2021-december 2021. Det övergripande syftet med projektet är att genom praktiska experiment utvärdera styrmedel för att minska miljöpåverkan från konsumtion av mat, boendevävar och textil.

## Policylab för farmaceutiska tjänster

Projektet *Policylab för farmaceutiska tjänster* drivs av Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket och pågår under perioden maj 2021-december 2021. Det övergripande syftet är att genomföra en försöksverksamhet med en eller flera farmaceutiska tjänster på apotek som bidrar till bättre läkemedelsanvändning.

# Referenslista

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

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

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

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

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

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

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

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

ISO 56002 Standard för Innovationsledning

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

M.fl. rapporter och studier.

# Transforming society together