

INNOVATION I OFFENTLIG VERKSAMHET

Innovationslabb för samhällsutveckling

Innehåll

Innovationslabb - för vårt gemensamma bästa.....	5
Översikt av labbmiljöer	8
MindLab – Nestorn som ständigt omprövar sig själv	9
27e regionen – Välvilliga hackare av offentlig verksamhet	17
MaRS Solutions Lab – systemförändring för ett bättre samhälle ...	23
UK Policy Lab – Spindel i nätet	28
Bloomberg Philantropies Innovation Delivery Teams	35
The Behavioural Insights Team – Bättre policy med kunskap om människors beteende	41
UNICEF Innovation – ett innovationssystem för barnens skull	47
EU Policy Lab – policyinnovation inom EU-kommissionen	53

Förord

I kommunhus, regeringskanslier och parlament världen över finns en ökande insikt om att det behövs annorlunda och bättre sätt att arbeta med uppdragen från väljare och medborgare när samhällsutmaningarna blir mer komplexa, kraven och förväntningarna ökar och budgetar pressas.

Ett uttryck för denna utveckling är bildandet av innovationslabb med uppdrag att pröva nya metoder och arbetsformer inom regeringskanslier, städer och regioner. Dessa labb har en tydlig experimenterande ansats, man prövar sig fram i liten skala, utvärderar och bygger vidare. Uppdragen spänner ofta över ansvars- eller organisationsgränser och kräver samarbete mellan olika parter, såväl offentliga, privata som det civila samhället.

Inom ramen för Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) innovationsarbete har initiativet Förnyelselabbet utvecklats tillsammans med Stiftelsen svensk industridesign (SVID). Inspiration och erfarenheter har hämtats från labbmiljöer runt om i världen. Förnyelselabbet jobbar med komplexa samhällsutmaningar på nationell nivå. Labbets första utmaning är att förbättra livet och vardagen för ensamkommande ungdomar och ge dem en roll som aktiva medskapare i frågor som påverkar deras liv och vardag. Nästa steg i Förnyelselabbets utveckling är att ta sig an andra typer av samhällsutmaningar.

De offentliga insatserna inom forsknings-, innovations- och näringspolitik har under det senaste decenniet omformats. Enskilda bransch- eller sektorsatsningar är sällsynta. Istället betonas kollaborativa ansatser där ”det nya” förväntas växa fram i gränslandet mellan olika branscher, teknik- och forskningsområden.

Vi tror tiden är inne även för den offentliga förvaltningen att träna upp sina förmågor till samverkan och innovation på liknande sätt.

Syftet med denna skrift är att ge en bild av utvecklingen av innovationslabb med fokus på samhällsutveckling i olika delar av världen och inspirera till motsvarande utveckling i Sverige.

Klas Danerlov, avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad, har varit projektledare för denna skrift. Sara Modig och Åsa Minoz, ModigMinoz, har sammanställt exempel av labbmiljöer. Exemplet har producerats under 2016.

Rapporten är ett led i SKLs samarbete med Vinnova för att stärka innovationsförmågan i offentligt finansierad verksamhet.

Stockholm i maj 2017

Katrin Vanhaverbeke

Sektionschef, Sveriges Kommuner och Landsting

Innovationslabb - för vårt gemensamma bästa

Den offentliga förvaltningen verkar i en värld som är *komplex*. Förenklat kan man säga att den består av "delar" – människor, organisationer och institutioner – som interagerar med varandra och påverkar hela systemets utveckling. Det innebär att det är svårt att förutsäga eller analysera sig fram till resultat av beslut och utvecklingsinsatser utifrån historiska erfarenheter.

Det är också svårare att skapa önskade resultat genom dekret från högsta ort. Traditionella styrningsformer, grundade på ett uppifrån-och-ner-perspektiv, är inte så verkningsfulla som de en gång var. Ökade kontrollmekanismer eroderar tillit och yrkesstolthet inom professionerna i det offentliga.

I Sverige sammanfattar Statskontoret den offentliga förvaltningens utmaningar i sin förvaltningspolitiska plan 2015-2016.¹ Statskontoret pekar bland annat på den ökade komplexiteten som uppstår när allt fler frågor spänner över fler områden och nivåer i den offentliga förvaltningen. Likaså lyfter Statskontoret fram behovet av att "utveckla förvaltningens förmåga att hantera och hitta effektiva lösningar till genuint svårlösta samhällsproblem som kräver insatser av aktörer på olika nivåer i samhället."

Civilminister Ardalan Shekarabi presenterade 2016 regeringens riktning för arbetet med att reformera den offentliga förvaltningen, och fastslog att regeringen "vill se en utveckling av styrningen av offentlig sektor med tillit som utgångspunkt." Detta förutsätter, menar Statskontoret, att styrningen utvecklas i riktning mot större utrymme för lärande, ändamålsenlig samordning och koordinering samt utvecklade former för att ompröva omfattning och utformning av det offentliga åtagandet.²

Den inriktning som efterfrågas av Statskontoret innebär en mer utforskande attityd i den offentliga förvaltningen. En förutsättning för en sådan utveckling är att experimenterande och test kan ske under ordnade former. En viktig fråga blir då hur verksamheter kan skapa sådana förutsättningar inom ramarna för den löpande verksamheten.

Samtidigt som den traditionella synen på styrning ifrågasätts växer intresset av att driva på utveckling utifrån de kunskaper och insikter som invånare, brukare eller patienter har. Med ökad kunskap om individers och grupper behov kan verksamheter omformas och bli mer träffsäkra och effektiva.

Ett så kallat användarperspektiv innebär att verksamheter tillförs kunskaper om hur invånaren uppfattar problem eller potentiella lösningar i ett bredare perspektiv. Ofta leder denna typ av arbete till insikter om hur frågor hänger ihop i system där det offentliga åtagandet utgör en pusselbit i en helhetsbild.

Flera av miljöerna som beskrivs in denna skrift driver utvecklingsprocesser som tar sin utgångspunkt i komplexa samhällsutmaningar som exempelvis ungdomsarbetslöshet, psykisk ohälsa eller tröga trafikflöden. När man jobbar med dessa utmaningar involveras ofta slutanvändaren och de aktörer som gemensamt behöver agera för att åstadkomma en önskvärd förändring.

¹ <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2015/2015104.pdf>

² <http://www.regeringen.se/artiklar/2016/02/offentlig-sektor-ska-styras-med-tillit-som-utgangspunkt/>

Arbets sättet är intressant och tankeväckande. Ett system av aktörer med egna agendor, uppdrag och budgetar ges möjlighet att tillsammans reflektera och samspela med de individer de är till för. I sådana möten kan organisatoriska mellanrum överbryggas, nya idéer födas och bidra till samhällsutveckling.

Förnyelselabbet – ett initiativ från SKL och SVID³

Inom ramen för SKL:s innovationsarbete har initiativet Förnyelselabbet utvecklats tillsammans med Stiftelsen svensk industridesign (SVID). Utformningen av satsningen har bl.a. gjorts med inspiration från liknande labbmiljöer runt om i världen.

Förnyelselabbet jobbar med komplexa samhällsutmaningar på nationell nivå. Labbets första utmaning är att förbättra livet och vardagen för ensamkommande ungdomar och ge dem en roll som aktiva medskapare i frågor som påverkar deras liv och vardag. Förnyelselabbet arbetar tillsammans med ensamkommande själva, samt ett 40-tal kommuner, myndigheter, ideella föreningar och privata näringsidkare.

I arbetet ger Förnyelselabbet ensamkommande ungdomar inflytande i de sammanhang som de är en del av. De är experter på sin egen situation. Metoderna som används bidrar till att *fånga* och *förstå* målgruppens behov för att sedan skapa innovativa lösningar som *förnyar* välfärden. Genom ett iterativt arbets sätt med tester av koncepten i liten skala förbättras och förfinas lösningarna innan de skalas upp på nationell nivå.

Genom att samla aktörer från ideell, privat och offentlig sektor tillsammans med målgruppen i en trygg miljö, långt ifrån linjeverksamheten, skapas förutsättningar nya idéer bortom stuprörslagiken. Nya lösningar på komplexa samhällsutmaningar måste mötas i sektorsövergripande och skalbara ansatser.

Metoderna som används är också varierande och kreativa för att trigga igång samtal och fördjupad förståelse. Förnyelselabbet arbetar med gestaltning i olika material, bildbaserat berättande och på ett lustfyllt och inspirerande sätt för att stimulera dialog och medskapande.

Förnyelselabbet innebär en ny ansats vad gäller arbetet med viktiga samhällsutvecklingsfrågor där den bärande idén bygger på en djup förståelse för slutanvändaren och medskapande mellan samhällsaktörer som delar samma utmaningar.

Laboratorium för samhällsutveckling i vår omvärld

I den internationella diskussionen om den offentliga förvaltningens utmaningar ser vi alltför många exempel på miljöer där man tar hjälp av nya metoder, discipliner och perspektiv hämtade från designtänkande, beteendekonomi och dataanalys. Detta gäller även de miljöer som beskrivs i denna rapport.

En central princip i de studerade miljöerna är *en experimenterande ansats*. Man prövar sig fram i liten skala, man utvärderar och drar lärdomar av upprepade iterationer. Framväxten av dessa miljöer innebär att individer med *kompetens inom processledning, beteendevetenskap, dataanalys och service-design* ges mandat att driva förändringsprocesser i den offentliga förvaltningen.

En annan iakttagelse är att miljöerna fungerar som *ett neutralt utrymme för frågor på tvären* som samlar olika aktörer med gemensamma utvecklingsbehov.

³ SVID, Stiftelsen svensk industridesign.

Detta bidrar till en fredad zon eller möjlighetsutrymme där olika parter ges utrymme att tänka och utforska möjligheter och hinder tillsammans.

Flera av miljöerna delar också utmaningen att hitta en *långsiktigt stabil finansiering*. När den traditionella budgetlogiken bygger på finansiering via politikområden och sektorer har verksamheter som är sektorsövergripande svårt att hävda sig. Risken är då att verksamheten står och faller med projektfinansiering eller ett ensidigt beroende av sina uppdragsgivare.

Labben finns ofta som en resurs utanför linjeverksamheten vilket innebär att man i slutändan har begränsat inflytande över möjligheten att implementera och förändra verksamheter. Därför jobbar många miljöer med att stödja sina uppdragsgivare avseende *innovationsledning och förmågan att implementera* nya utmanande lösningar.

De studerade miljöerna utgör en mycket liten del i en större helhet. Det innebär att labben strävar efter att *sprida metodik och stimulera en förändringskultur i den offentliga förvaltningen*. Det kan handla om kurser och utbildningar, nätverk, rotation och internationella utbyten.

Om rapporten

Under de senaste decenniet har frågan och intresset kring förnyelse och innovation i offentlig förvaltning vuxit i många OECD-länder. I Sverige samarbetar SKL och VINNOVA om innovationsfrämjande insatser riktat till kommuner, landsting och regioner. En viktig del i samarbetet är att stimulerande lärandet om hur offentligt finansierad verksamhet kan utvecklas och förändras genom nya arbetsformer, metoder och samarbeten.

I denna rapport har vi valt att belysa utvecklingen av labbmiljöer som har ett uttalat syfte att stimulera förnyelse och innovation i offentlig verksamhet. Miljöerna har varit verksamma i några år och de kan uppvisa resultat och effekter från deras insatser. Nedan ges en kortfattad översikt över de studerade miljöerna.

Översikt av labbmiljöer

Miljö	Inriktning i korthet
MindLab, Danmark	MindLab skapades 2002 som en intern resurs inom regeringskansliet i Danmark och har på senare år, utöver flera ministerier, fått en ytterligare huvudman i kommunen Odense och därmed knutits tydligare till den lokala nivån.
27e regionen, Frankrike	27e regionen skapades som en ideell förening som jobbade med "väl villigt hackande" av offentlig verksamhet och policyutformning tillsammans med franska regionala förvaltningar och har stegvis fått en starkare roll i den nationella agendan kring innovation i offentlig verksamhet i Frankrike.
MaRS Solutions Lab, Canada	MaRS Solutions Lab etablerades 2013 och definierar sin uppgift som att "tackla komplexa samhällsutmaningar som kräver systemförändring". Man beskriver sig själva som ett "public and social innovation lab". Verksamheten finns i innovationshubben MaRS Discovery District som är en icke vinstdrivande organisation.
UK Policy Lab, Storbritannien	UK Policy Lab etablerades 2014 som en del av den brittiska regeringens förvaltningsreform. UK Policy Lab ger stöd i tidiga faser av utvecklingen av lösningar inom komplexa, områdesöverskridande frågor. UK Policy Lab bistår bl.a. regeringskansliet med att upphandla extern metodkompetens.
Innovation Delivery Teams, USA, Israel	Innovation Delivery Teams är ett av sex program för innovation i offentlig verksamhet som drivs av stiftelsen Bloomberg Philantropies. Programmet består av 14 städer, 12 i USA och två i Israel. Grundprincipen är att en stad anställer en flerdisciplinär grupp av experter på innovations- och förändringsarbete.
Behavioural Insights Team, Storbritannien	The Behavioural Insights Team (BIT) etablerades 2010 som en del av brittiska regeringskansliet. Det var den första enhet i världen inom ett regeringskansli som dedicerat arbetade med beteendevetenskapliga metoder. År 2014 knoppades verksamheten av och blev ett separat företag med samhällligt syfte. BIT driver numera utvecklingsprocesser med städer och länder i ett 10-tal länder.
UNICEF Innovation, Förenta nationerna	UNICEF Innovation är ett nätverk av enheter inom UNICEF som arbetar med att utveckla bättre lösningar för att möta de utmaningar som barn i utvecklingsländer står inför: tillgång till vatten och sanitet, utbildning, hälsa m.m. Mycket av arbetet sker i landanknutna innovationslabbar runt om i världen.
EU Policy Lab, EU-kommissionen	EU Policy Lab är en integrerad del av EU-kommissionen. EU Policy Lab är både en fysisk plats och ett sätt att arbeta som kombinerar framsyn, beteendekonomi och designtänkande för att utforska, koppla samman och finna lösningar för bättre policy.

MindLab – Nestorn som ständigt omprövar sig själv

MindLab skapades som en intern resurs inom regeringskansliet i Danmark och har på senare år, utöver flera ministerier, fått en ytterligare huvudman i kommunen Odense och därmed knutits tydligare till den lokala nivån.

MindLab har en stark förankring i att jobba med metoder för användar- och brukarcentrerad design i utvecklingen av nya eller bättre lösningar på hur politiken implementeras. Under de senaste åren har man ökat fokus på att jobba med att utveckla en innovationskultur i sina ägarorganisationer, bland annat genom att pröva nya sätt att jobba med policyutveckling.

Bild: Miljö från MindLabs kontor i Köpenhamn



MindLab i korthet

- Ägare:** Närings- och tillväxtministeriet, Arbetsmarknadsministeriet, Ministeriet för barn, undervisning och jämställdhet samt Odense kommun
- Ledning:** MindLab leds av en styrelse som lägger fast den strategiska riktningen och godkänner projektportföljen. Styrelsen består av de högsta tjänstemännen från ägarorganisationerna. MindLab har också en internationell Advisory Board med forskare och utbildningsföreträdare, experter samt företrädare för olika organisationer med verksamhet av relevans för MindLabs verksamhet.
- Team:** MindLab har nio fasta projektledare med bakgrund i design, statskunskap, antropologi, sociologi och kommunikation. MindLab har också praktikanter och studenter inom förvaltning, sociologi, filosofi, kommunikation och design.
- Inriktning:** MindLab har en stark förankring i att jobba med metoder för användar- och brukarcentrerad design i utvecklingen av nya eller bättre lösningar på hur politiken implementeras. Under de senaste åren har man ökat fokus på att jobba med att utveckla en innovationskultur i sina ägarorganisationer, bland annat genom att pröva nya sätt att jobba med policyutveckling.

”Jag vill visa att det är möjligt att förändra hur offentlig sektor jobbar med innovation”, säger Thomas Prehn. ”Ryggmärgsreflexen hos offentlig verksamhet är ofta att uppgiften är att reglera, punkt slut”. Men i dagens ekosystem som offentlig verksamhet är en del av finns utmaningar som inte låter sig bemästras med regler: den digitala utvecklingen – som leder till en aldrig tidigare skådad förändringstakt –, urbaniseringen, globaliseringen och den demografiska utvecklingen gör att offentlig verksamhet behöver tänka på nya sätt och använda nya verktyg.”

Thomas Prehn leder MindLab sedan februari 2015. I sitt tidigare liv som egen företagare inom start up-världen jobbade han bland annat med att utbilda nya chefer inom offentlig verksamhet i innovationsledning. Även om hans elever tyckte att hans budskap lät bra på ett principiellt plan, fick Thomas alltid reaktionen att de tankar och metoder som han pratat om inte var realistiska i den värld som de jobbade i. Han fascinerades av möjligheten att visa att det är möjligt att förändra hur offentlig verksamhet fungerar, och konstaterar att hans arbete i MindLab handlar om just det: att visa hur offentlig verksamhet kan ta sig an utmaningarna i den moderna världen.



Thomas Prehn, MindLab

Han menar att vi nått en punkt då det sannolikt inte går att göra ”more for less”. Om vi fortsätter att försöka lösa nya utmaningar med gamla verktyg, finns en överhängande risk för att det blir ”worse for less”. Istället behöver vi lära oss att göra ”different for less”, för att hitta radikalt nya lösningar. Därför, menar Thomas Prehn, är MindLabs mål att förändra sättet som ”tjänstemannen på andra våningen” arbetar med innovation och förändringsprojekt.

Hur det började

MindLab föddes 2002 som ett internt "växthus för kreativitet och idéutveckling" på ekonomi- och näringsministeriet. MindLab kan betraktas som något av en nestor bland innovationslabbs och har varit en inspiration för många andra verksamheter. Starten var i mångt och mycket kulmen på en omdaning av det tidigare Näringsministeriet. Från att ha varit en traditionell hierarkisk förvaltningsorganisation med starkt fokus på regleringsarbete, omformades ministeriet till en "kreativ och innovativ" nätverksorganisation för politiskt och strategiskt utvecklingsarbete. Förebilderna fanns i näringslivet, bland annat försäkringsbolaget Skandias Skandia Future Centre⁴.

Nya tider krävde nya kompetenser: undersökningar visade att 65 procent av alla större utvecklingsprojekt inte nådde sina mål på utsatt tid, och att nästan vart tredje projekt aldrig nådde sina mål. MindLabs uppgift var att öka träffsäkerheten i nya projekt, liksom att snabba på ministeriets reaktioner på nya utmaningar. Det skedde till stor del genom att MindLabs personal stöttade kreativitet och idéutveckling genom facilitering av nya mötesformer vid kick-off-möten och i workshops.



MindLabs resa⁵

Det är värt att notera att MindLab av flera också sågs som ett kvitto på att Näringsdepartementet var redo att äta av den medicin som man rekommenderade näringslivet. Vid invigningen förklarade dåvarande näringsministern Bendt Bendtsen, när han stolt invigde "världens första innovationsenhet i offentlig sektor", att "Dynamik, kreativitet og iværksætterånd. Det skal ikke kun præge de private virksomheder, men også erhvervsministeriet".

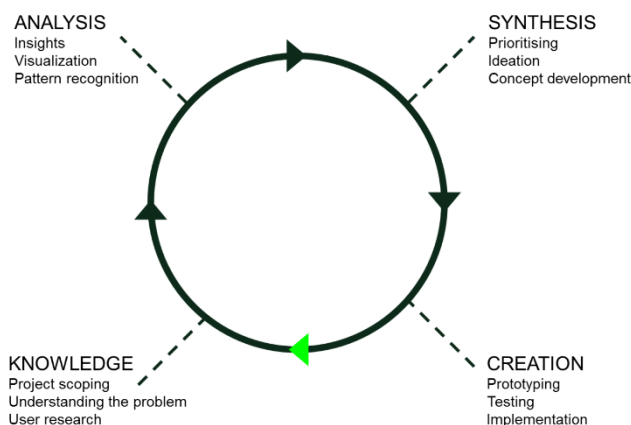
Sedan starten har MindLabs ägarkrets förändrats vid flera tillfällen. 2006 gick både Skatteministeriet och Arbetsministeriet in som ägare, 2012 kom Utbildningsdepartementet med och 2014 bjöds Odense kommun in. Idag ägs MindLab av Närings- och tillväxtministeriet, Arbetsmarknadsministeriet, Ministeriet för barn, undervisning och jämställdhet samt Odense kommun.

⁴ Se <http://skandiahistoria.se/bolaget/framtiden-som-en-tillgang/>

⁵ Bildkälla: <http://mindblog.dk/en/lab-journeys-as-a-design-tool/>

Ägarförändringarna har gått hand i hand med förändringar av MindLabs strategi. Från 2006 blev ledning och facilitering av innovationsprojekt fram till fasen innan implementering att bli den bärande delen i MindLabs verksamhet.

Sedan 2014 har fokus i allt högre utsträckning lagts på att utveckla partnerorganisationernas egen innovationsförmåga. Det kan verka som ett djärvt mål, eftersom MindLab har 20 medarbetare och partnerorganisationerna 20 000. Att MindLab kan skala upp sitt arbete är därför en central fråga för Thomas Prehn, som betonar att det inte handlar om att skala upp organisationen MindLab, utan snarare att skala upp och sprida en ”kulturell praktik”.



Mindlabs projektmodell⁶

För att åstadkomma det, behövs något annat än informationskampanjer, workshops och metodutbildningar. Thomas Prehn beskriver hur MindLab istället, genom att tänka strategiskt i de projekt som man gör hos sina uppdragsgivare, använder dem som bärare av en kulturförändring i offentlig sektor.

Labbråttor och start-ups

MindLab har också sjösatt några projekt för att sprida och befästa innovationskulturen hos sina ägare.

I november 2015 utsåg MindLab 25 medarbetare inom sina ägarorganisationer till en grupp av ”LabRats” under sloganen ”We are MindLab”. De 25 är personer med erfarenhet av att ha jobbat med MindLab i projekt, och som i MindLabs anda fortsatt att jobba på otraditionella sätt med förändringsprojekt: mer explorativt, iterativt och experimenterande.

Syftet med att samla dessa personer är tvåfaldigt. För det första handlar det om att skala MindLabs resurser genom att ge näring och stöttning till dessa personers arbete. Thomas beskriver det som att ”facilitera facilitatorerna”. Istället för att varje projektledare i själva MindLab kan påverka genom en handfull projekt åt gången, kan hen nu istället bidra till 15-20 projekt samtidigt genom LabRats-nätverket.

För det andra handlar det om att bygga ”a service of belonging”: en gemenskap av likar, av kollegor som ser möjligheter och har ambitioner att förnya. Thomas

⁶ Bildkälla: <http://mind-lab.dk/wp-content/uploads/2015/08/8-2015-innovation-labs-as-public-change-agents.pdf>

Prehn beskriver hur det finns en period för att fånga upp och ta tillvara drivkrafter och idéer hos vissa tjänstemän, inte sällan när de är nya i sina roller i offentlig sektor. Om man missar det här möjlighetsfönstret kommer de annars antingen att lämna verksamheten för att få utrymme för sin innovationskraft i andra delar av samhället, eller anpassa sig till rådande synsätt och arbetssätt. Genom LabRats blir de en del av en gemenskap där de kan utbyta erfarenheter och få uppmuntran, vilket förhoppningsvis kan göra dem mer benägna att fortsätta sitt förnyelsearbete – genom att stanna kvar fysiskt i verksamheten och genom att mentalt hålla ut som förändringsagenter.

I **Projekt X** utforskar MindLab hur man jobbar för att skapa kulturförändringar med metoder från bland annat beteendevetenskap..

Thomas berättar hur man i Projekt X har definierat små beteenden som forskningen visat är korrelerade med en innovationskultur. Man har namngett dessa beteenden för att synliggöra dem (som exempelvis "Forrest Gump-beteendet: Erkänn att du inte kan allting, och be en kollega om hjälp") och man har skapat ett spel kring tillämpningen av dem i vardagen. På så vis får beteenden som är gynnsamma för en stark innovationskultur positiv uppmärksamhet, vilket förstärker dem.

Projekt X syftar till att knyta ihop språk, artefakter och beteenden för att forma en innovationskultur. Projektet började som en intern prototyp på MindLab 2015. Tanken är att utveckla projektet till en plattform som bland annat kan ingå i MindLabs projektleveranser till sina partners. Thomas Prehn exemplifierar med ett projekt där man jobbat med att generera användarinsikter för att ta fram ett nytt initiativ. I leveransen inkluderade man metoder från Projekt X, så att de beteenden som man arbetade med kan spridas för att bli kulturbärande beteenden istället för ännu ett separat initiativ.

I början av mars 2016 sjösattes **Public start-up**, ett projekt som Thomas beskriver som ett sätta-en-man-på-månen-projekt för MindLab. Ambitionen är att visa på hur radikalt annorlunda man faktiskt kan arbeta med innovation i offentlig sektor, genom att använda ett arbetssätt som speglar mentaliteten i start-up-världen. På 14 dagar ska en projektgrupp ta sig an en mycket komplex fråga, och genom en iterativ process utveckla en prototyp som ska gå att implementera.

"Det handlar om att låta idéer vara lite ofärdiga och skissartade, om att föra in ett prototypande sätt att tänka, att sätta saker på plats som inte är helt utvecklade. Det är ett test för att se om de mätetal vi får går i rätt riktning", säger Thomas Prehn.

Public start-up-processen fångar mycket av Thomas ambition för det nya MindLab: att bära en del av utvecklingsrisken åt sina ägare, skapa kollektivt mod och genom praktik visa vad som faktiskt är möjligt att göra.

Att mäta effekter eller jakten på den heliga Graal

Att följa upp och kunna visa på effekterna av MindLabs arbete är naturligtvis centralt för att försvara rätten att finnas, konstaterar Thomas Prehn, och beskriver samtidigt frågan om effekter lite som den heliga Graal för många policylabs. Inför kommande årsrapport experimenterar MindLab med något som Thomas Prehn kallar "Exit strategy" – att följa upp vart de personer som lämnar MindLab tar vägen. Om visionen är att skapa nya arbetssätt och en ny kultur hos partnerorganisationerna, finns det ett värde i att medarbetare från MindLab blir anställda i dessa organisationer.

MindLab tänker kring två skalor av effekter: "tecken på framgång" respektive "månlandning". Den senare är dokumentation av enstaka, tydligt definierade

projekt eller andra initiativ, som Public start-up. "Tecken på framgång" handlar om kvalitativa mått, som kan handla om att man fångat ett uttalande eller förändrat beteende på mikronivå som speglar den önskade förändringen.

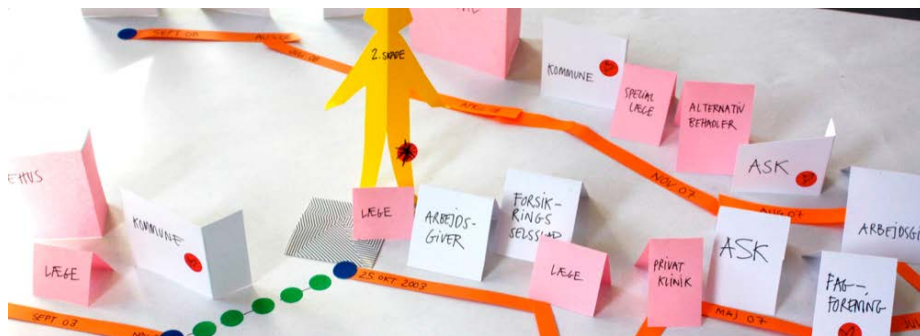
Att på ett strukturerat sätt mäta och följa upp den kulturförändring som alltmer står i fokus för MindLabs arbete kräver mycket eftertanke, menar Thomas. Att i enkäter fråga "är du innovativ" ger knappast någon validerande insikt, och om man frågar personer "har du observerat det här beteendet hos dina kollegor? Ja/Nej" så kommer många att fokusera på just det beteendet och glömma resten.

MindLabs metoder

MindLabs arbete har under många år varit rotat i metoder från användarcentrerad design, antropologi och etnologi. Genom ProjectX har MindLab nu även mer renodlat börjat använda beteendevetenskapliga metoder. På sin webbplats har man en s.k. innovationsguide, där man samlat sina mest använda metoder och mindset för iterativa utvecklingsprocesser med användarinvolvering och idéutveckling.⁷

Thomas Prehn betonar att MindLab hela tiden utmanar sig själv i hur man arbetar. Man söker aktivt efter nya kompetenser och kunskaper, till exempel genom samarbeten med forskningsvärlden eller genom utbytestjänstgöring i labbmiljöer i andra länder.

Områdesspecifika kunskaper eller akademiska meriter kan aldrig vara kärnan i det som driver ett policy lab, avslutar Thomas Prehn. Den unika kompetensen i ett policy lab handlar istället om förmågan att föra in perspektiv och strategier för lösningar i uppdragsgivarnas organisationer. Och om förmågorna att välja metoder och angreppssätt efter de specifika behoven och förutsättningarna.



Exempel på verktyg och metoder på MindLab⁸

Exempel på MindLabs arbete

Stöd i införandet av Fælles Mål

Inför läsåret 2014/15 trädde en ny skolreform i kraft i Danmark. Som en del i detta skrev man också om de danska läroplanerna, "Fælles Mål", d v s mål för vad eleverna ska lära sig i de olika skolämnena.

⁷ Se <http://metoder.mind-lab.dk/>

⁸ Bildkälla: <http://mindblog.dk/en/page/2/>

MindLab fick i uppdrag av Undervisningsministeriet att förstå på vilket sätt målen kunde bli ett redskap som stöttar lärarna i att planera, genomföra och utvärdera sin undervisning.

Exempel på arbete med prototyper i projektet Fælles Mål⁹



MindLab gjorde fältstudier på två grundskolor, och kom bland annat fram till att det främst var i framtagandet, justeringar och uppföljning av årsplaneringen som målen var aktuella, inte i lärarnas dagliga arbete. I ett nästa steg tog MindLab fram koncept till hur Fælles Mål kunde bli mer tillgängliga och aktualiserade i lärarnas vardag. MindLab gjorde detta genom ett designspel¹⁰ i form av att prototypa en hemsida, som lärarna skulle kunna använda för att relatera målen till sitt dagliga arbete i årsplanen.

Genom spelet utvecklades konkreta idéer som ministeriet fortsatte att utveckla inom ramen för sitt arbete på webbportalen EMU, ett it-baserat stöd för undervisning. Resultat från undersökningen gick också in i en generell vägledning om målstyrd undervisning för lärare.

Implementeringsstudie av reformen för förtidspension och flexjobb

2012 genomförde danska regeringen en reform för förtidspension och flexjobb i syfte att öka sysselsättningen för utsatta grupper, och för att minska antalet unga med förtidspension.

Redan tidigt inledde Arbetsmarknadsministeriet ett projekt tillsammans med MindLab för att få insikter om vad som händer rent faktiskt för medborgare och kommuner när reformen genomförs. Man ville förstå den komplexa förändringsprocess som uppstår när en ny reform ska samspela med etablerade insatser.

Genom djupintervjuer med medborgare, chefstjänstemän och handläggare i projektet kunde man dra slutsatsen att det fanns en potential i att använda reformen för att skapa nytt hopp och nya möjligheter för många av samhällets mest utsatta medborgare, men att detta förutsatte att medborgaren var aktiv. Likaså visade projektet att reformen innebar en stor utmaning för kommunerna, eftersom den förutsatte ett paradigmskifte i sysselsättningsinsatserna. Fokus skulle inte längre ligga på hur många ärenden som avslutas, utan på hur de blir lösta och hur dessa lösningar fungerar för medborgaren. Det behövdes mer direkta kontakter med medborgaren och större friheter för handläggarna för att kunna hjälpa medborgaren att få sysselsättning.

⁹ Bildkälla: <http://mindblog.dk/en/design-thinking-and-method/>

¹⁰ Se <http://mindblog.dk/en/design-thinking-and-method/>

Mer om MindLab

MindLabs webbplats

<http://mind-lab.dk/>

Innovationsguiden – Metoder och inspiration samlade på MindLabs webbplats

<http://metoder.mind-lab.dk/>

Exempel på genomförda arbeten på MindLabs webbplats

<http://mind-lab.dk/cases/>

En presentation om MindLabs historiska resa i programmet Prezi (från 2015)

https://prezi.com/sedc9rp_9q_e/copy-of-mindlab-journey/

27e regionen – Vålvilliga hackare av offentlig verksamhet

27e regionen skapades som en ideell förening som jobbade med “vålvilligt hackande” av offentlig verksamhet och policyutformning tillsammans med franska regionala förvaltningar. 27e regionen har stegvis fått en starkare roll i den nationella agendan kring innovation i offentlig verksamhet i Frankrike.

Verksamheten baseras på metoder och kunskande hämtade från design och samhällsvetenskaper (etnografi, sociologi, deltagande observation) och informellt lärande (makerkultur, folkbildning).



Bild: En symbolisk avspärrningstejp med texten ”zon för vålvilligt hackande”¹¹

¹¹ Bildkälla: <http://www.la27eregion.fr/en/transfo/>

27e regionen i korthet

- Ägare:** Den juridiska formen är en ideell förening med ett antal partnerorganisationer (SGMAP vid finansministeriet med ansvar för innovation i offentlig verksamhet och ett antal regioner) som står för huvuddelen av uppdragen.
- Ledning:** Organisationen leds av en styrelse som lägger fast den strategiska riktningen. Styrelsen består av höga tjänstemän från partnerorganisationer och en vetenskaplig rådgivare.
- Team:** 27e regionen har ett kärnteam på åtta personer med bakgrund inom t.ex. tjänstedesign, grafisk design, regional utveckling. I alla projekt involveras dessutom ett nätverk av specialister som etnografer, sociologer som formar ett tvärdisciplinärt team som samarbetar med tjänstemän och andra intressenter. Återkommande finns praktikanter och gästande medarbetare från internationella systerorganisationer i verksamheten.
- Inriktning:** Verksamheten baseras på metoder och kunnande hämtade från design och samhällsvetenskaper (etnografi, sociologi, deltagande observation) och informellt lärande (makerkultur, folkbildning).

Sedan hösten 2014 finns 27e regionen på Superpublic mitt i Paris, en lokal helt inriktad på innovation i offentlig verksamhet. Där samlas och samarbetar offentliga verksamheter på nationell, regional och lokal nivå, näringsliv och andra intressenter. Superpublic är en mötesplats och en så kallad co-working space, men också en fyrbåk i Frankrike för en växande gemenskap av personer.

Frankrike har fram till 2015 haft 26 regioner, 27e regionen etablerades 2014 som ett laboratorium som stöd för landets regioner. Efter en reform 2016 finns 14 regioner i landet.

”Vi brukar beskriva vår verksamhet som välvilliga hackare som tillsammans med tjänstemän, medborgare och andra intressenter utforskar ny praktik inom offentlig verksamhet för att göra positiv skillnad i människors vardag och förnya offentlig verksamhet inifrån”, berättar Stéphane Vincent, som leder verksamheten sedan starten 2008.



Stéphane Vincent, 27e regionen

Från en liten men visionär verksamhet har 27e regionen idag utvecklats till en aktör att räkna med i Frankrikes regionala och nationella ansträngningar att öka förändringskraften i offentlig verksamhet. Även internationellt har man rönt uppmärksamhet och finns med i många samarbeten som handlar om innovation i offentlig verksamhet.¹²

Hur det började

27e regionen föddes genom ett gemensamt och spontant initiativ från en folkvald regionpolitiker, en konsult (Stéphane Vincent) och en nytänkande filosof inom den digitala världen. Det de hade gemensamt var en övertygelse om att ompröva hur offentlig verksamhet och policy utformas och genomförs, särskilt i

¹² Se t.ex. Design for Europe <http://designforeurope.eu/> där 27e regionen är en partner.

Frankrikes regioner. År 2008 inleddes en allians med de franska regionernas samarbetsorganisation Association des Régions de France (ARF)¹³. Inledningsvis utvecklades 27e regionen i projektform i samarbete mellan ARF, en stiftelse med fokus på digitalisering av samhället (La FING¹⁴) och ett antal regioner. Först 2012 tog verksamheten formen av en ideell förening. 27e regionen beskriver sig som ett "lab for public transformation".

Utforskande och utveckling av arbetsformer

Genom åren har ett antal arbetsformer etablerats. Programmet "Territoires en résidence" har genomförts på 16 platser i Frankrike inom områden som utbildning, hälsa, mobilitet, demokrati och upphandling. I programmet "Transfo" etablerades interna innovationslabbs i tre regionala förvaltningar, i Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, och Champagnes Ardennes. År 2014 startades programmet "Re-acteur Public" med ambition att dels skapa ett fördjupat konsortium för samverkan mellan nationella och regionala offentliga förvaltningar samt utbildningsinstitutioner, dels aktiviteter för att vidareutveckla och skala upp metoder, processer och angreppssätt som har utvecklats under åren inom 27e regionen.

"Just det fördjupade konsortiet för samverkan konstaterade vi efter något år att det inte riktigt fungerade" berättar Stéphane.

"Ambitionen var att skapa bättre samordning och synergier mellan t.ex. det som görs i regioner och på det nationella planet kring innovation i offentlig verksamhet. Tyvärr fanns inte tillräcklig vilja bland de ingående parterna att samverka på det sätt vi tänkt oss", konstaterar Stéphane. "Men den andra delen med praktiska aktiviteter fungerade mycket bättre. Vi valde att lägga konsortiet på is, men driver vidare aktiviteterna i andra former. Utifrån våra lärdomar har vi funnit nya former för att arbeta."

Idag drivs 27e regionens arbete i två delar, med tre program för s.k. aktionsforskning och fyra delar i ett resurscenter (se illustration).



27e regionens verksamhet

Resurscenter

Inom **Utbildning** skapas nya grund- och vidareutbildningar för offentliga tjänstemän. Bland samarbetspartners finns SGMAP (Secretariat-General for Government Modernisation) på finansministeriet, den prestigefyllda École Nationale de l'Administration (ENA) och CNFTP¹⁵ som är en bred fortbildningsorganisation för offentlig förvaltning.

Inom **Community** skapas en "community of practice" för personer och organisationer inom området innovation i offentlig verksamhet. Här finns bl.a. Super-public, lokalen med co-working space, samt en lång rad aktiviteter (70 event

¹³ Se <http://regions-france.org/>

¹⁴ Se <http://fing.org/?About-Fing&lang=fr>

¹⁵ Se <http://www.cnftp.fr>

och 1400 personer på ett år). Varje år är 27e regionen medorganisatör i ”Innovationsveckan för offentlig verksamhet” där aktiviteter på temat sker över hela landet.

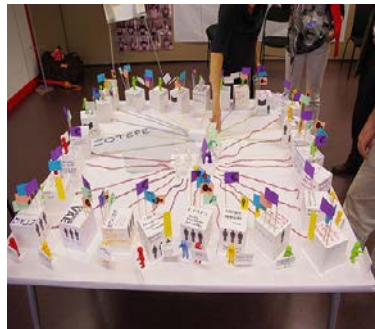
Inom **Framtidens förvaltning** utvecklas önskvärda scenarier för en framtida förvaltning. Bland annat utforskas nya sätt att värdera och mäta effekter av offentliga åtgärder.

Vad gäller **Publikationer och forskning** publicerade 27e regionen bl.a. i slutet av 2015 en rapport ”Chantiers ouverts au public”¹⁶ som sammanfattar lärdomarna sedan starten 2008 och belyser området innovation i offentlig verksamhet.

Program för aktionsforskning

Territoires en Résidences¹⁷

Programmet går i korthet ut på att ett tvärdisciplinärt team beger sig till en plats – en skola, ett kvarter, en järnvägsstation – för att vid tre tillfällen, under en vecka i taget, samarbeta med ett lokalt team av tjänstemän och andra intressenter. Tillsammans omprövar de hur det fungerar från användarnas perspektiv och utforskar nya sätt att skapa konkreta förbättringar i smått och stort. I arbetet används design och användardrivna medskapande metoder. Bland de Résidences som genomförts finns till exempel ett arbete kring hållbarhet i offentlig upphandling tillsammans med region Rhône-Alpes¹⁸ och ett annat kring ”offentlig förvaltning i mitt kvarter” tillsammans med SGMAP på finansministeriet.¹⁹



La Transfo i regionen

”Under 2016 räknar vi med att sätta igång fyra Résidences. Ett första gäller framtidens järnvägsstationer där vi arbetar med SNCF och region Bretagne. Ett andra gäller utformning av mötet mellan medborgare och kommunen i samarbete med 19e arrondissementet i Paris”, berättar Stéphane.

La Transfo²⁰

I detta program arbetar ett tvärdisciplinärt team under totalt 40 dagar under en period av 12 till 18 månader. Teamet jobbar tillsammans med tjänstemän i offentliga verksamheter, folkvalda politiker, medborgare och hela det administrativa ”ekosystemet” kring en specifik fråga för att testa hur man kan forma ett internt innovationslabb. Förutom att stötta i etableringen, innefattar programmet också ett utbyte mellan liknande verksamheter i andra regioner. I delprogrammet Intertransfos träffas olika regioner och utbyter erfarenheter och delar med sig av verktyg och kompetens, samt utvärderar och vidareutvecklar sätten att bedriva innovationslabb.

¹⁶ Se <http://www.la27eregion.fr/publications/chantiers-ouverts-au-public/> (på franska). Titeln betyder ungefär ”Arbetsplats öppen för allmänheten” och är en ordlek som anspelar på ”Chantier fermé au public”/”Obehöriga äga ej tillträde” som det brukar stå på avspärningsskyltar på byggarbetsplatser.

¹⁷ Se <http://www.la27eregion.fr/en/residence/>

¹⁸ Se <http://www.la27eregion.fr/en/cas-pratiques/achats-durables/>

¹⁹ Se <http://www.la27eregion.fr/en/cas-pratiques/administration-publique-au-coin-de-ma-rue-en/>

²⁰ Se <http://designforeurope.eu/case-study/la-transfo>

”Under perioden 2016 till 2020 är ambitionen att stötta ytterligare 10 städer eller regioner att bygga upp egna innovationslabbs. Först ut är Mulhouse där vi sätter igång i mars”, berättar Stéphane.

Uppskalning

Det helt nya programmet Uppskalning går ut på att stödja offentliga verksamhet att sprida framgångsrika metoder och modeller för att skapa nytta på bredare front. Exempelvis kan det handla om sätt att forma framtidens bibliotek som tagits fram på en plats och sedan spridas för 20, 50 eller 100 bibliotek.

27e regionen etablerat och efterfrågat trots turbulens

I Frankrike var det innan årsskiftet 2015/2016 val i regionerna, med omfattande skiften i politisk färg, Samtidigt har Frankrikes regionala karta möblerats om 2016 när 26 regioner blev 14. Trots detta fortsätter 27e regionen att utöva en drivande roll för innovation i offentlig verksamhet i Frankrike.

”Vi kunde känna en viss oro för vår verksamhet i all denna omvälvning”, säger Stéphane. ”Men vi ser att det finns en stabil tilltro till behovet av 27e regionen både ute i franska regioner och på nationell nivå bland våra partners och i de sammanhang där vi arbetar. Det är ett kvitto på att vi etablerat en viktig och efterfrågad roll”, menar Stéphane. ”Vårt internationella samarbete med liknande organisationer världen över är livskraftigt och omfattande. I juni 2016 organiserade vi tillsammans med brittiska Nesta ett event med fokus på hur man i olika program världen över institutionaliserar kompetens och kultur för att arbeta med innovation i offentlig verksamhet”, berättar han.

Exempel på 27e regionens arbete

En färgkarta för innovationskompetens i offentlig verksamhet

Det finns ett stort behov att utveckla kompetensen för innovation inom offentlig verksamhet. Under 2015 bedrev 27e regionen ett samarbete med tjänstemän i offentliga verksamheter och utbildningsorganisationer för att möta detta behov.

I arbetet har man tagit fram vad man kallar för en **färgkarta för innovationskompetens i offentlig verksamhet**.²¹

Kartan är ett underlag för diskussion och vidare utveckling. Den lyfter fram värderingar, målsättningar och

rekommendationer. Det är ett steg mot att utforska hur offentliga verksamheter kan bygga kompetens och kultur för ökad innovation. Färgkartan täcker in åtta områden som ”Geopolitik och innovation i offentlig verksamhet”, ”Att öppna upp möjligheter”, ”Att göra tillsammans”. Inom varje område finns färgnyanser av kompetenser att utveckla (nya sätt att vara, göra och agera).



²¹ Se bloggpost på engelska här <http://www.la27eregion.fr/en/cas-pratiques/the-training-spectrum/>. Själva färgkartan finns här <http://www.slideshare.net/27eregion/nuancier-de-formation-pour-une-action-publique-ingnieuse> (på franska).

Tanken är att färgkartan ska vara en ”öppen källkod” som kan vidareutvecklas av många. Visionen är att åstadkomma en gemensam ”plattform” för att producera och dela utbildningsinnehåll av hög kvalitet som kan användas av utbildningsorganisationer, utbildare och offentliga verksamheter.

Mer om 27e regionen

27e regionens webbplats (engelska)

<http://www.la27eregion.fr/en/>

Exempel på genomförda arbeten på 27e regionens webbplats (engelska)

<http://www.la27eregion.fr/en/cas-pratique/all-portfolio/>

Reportage om 27e regionen i Design Research Journal (svenska)

http://www.svid.se/upload/Forskning/Design_Research_Journal/Design_Research_Journal_nr1_2014/WEBDeReJ%201.14.pdf

En presentation av 27e regionen (engelska, Obs från 2012)

<http://www.slideshare.net/27eregion/flyer27eregion-engl-12266201>

MaRS Solutions Lab – systemförändring för ett bättre samhälle

MaRS Solutions Lab etablerades 2013 och definierar sin uppgift som att ”tackla komplexa samhällsutmaningar som kräver systemförändring”. Man beskriver sig själva som ett ”public and social innovation lab”. Verksamheten finns i innovationshubben MaRS Discovery District i Toronto, Kanada.

MaRS Solutions Lab fokuserar i sin verksamhet på fyra områden: framtidens offentliga styrning och förvaltning (Future of Government), framtidens mat, framtidens hälsa samt framtidens arbete och lärande.



MaRS Solutions Lab i korthet

- Ägare:** MaRS Solutions Lab är en del av organisationen MaRS Discovery District²², som är en icke vinstdrivande innovationshubb i staden Toronto i Kanada.
- Ledning:** Organisationen leds av verksamhetschefen Joeri van den Steenhoven med stöd av en grupp av åtta rådgivare²³. Huvudpartners i verksamheten är MaRS Discovery District och delstaten Ontario. Utöver dessa finns en bredd av samarbetspartners som The Rockefeller Foundation²⁴, University of Waterloo²⁵ och den nationella organisationen Social innovation generation²⁶.
- Team:** I teamet finns sju personer med bakgrund inom exempelvis design och social innovation, samhällsentreprenörskap, ingenjörsvetenskaper, offentlig förvaltning, internationella organisationer och journalistik. Inom fokusområdena samarbetar man i ett brett nätverk av specialister.
- Inriktning:** MaRS Solutions Lab för samman offentliga aktörer, näringsliv, civilsamhällets organisationer, akademi och andra intressenter för att adressera komplexa samhällsutmaningar från medborgarens perspektiv. Tillsammans med en stor bredd av aktörer arbetar man i involverande processer för att utveckla, prototypa och skala upp nya lösningar och skapa möjligheter för systemförändring för ett bättre samhälle.

MaRS Solutions Labs etablerades 2013 och definierar sin uppgift som att ”tackla komplexa samhällsutmaningar som kräver systemförändring”. Man beskriver sig själva som ett ”public and social innovation lab”. Verksamheten finns i innovationshubben MaRS Discovery District i Toronto i Kanada. MaRS Discovery District inrymmer en bredd av verksamheter för att stimulera företagande och samhällsutveckling som forskning, inkubatorsverksamhet och finansiering av innovation och entreprenörskap.

Hur det började

I början av 2012 gjorde Dr John Evans, en av visionärerna och grundarna av MaRS Discovery District, och hans familj en donation om 10 miljoner dollar för att finansiera etableringen av MaRS Solutions Lab.²⁷ Detta föregicks av omfattande diskussioner och förstudier kring innovationslabb som fenomen. Bland annat författades ett tankepapper inklusive förslag av tre forskare vid Institute for social innovation and resilience på University of Waterloo med titeln ”Change Lab/Design Lab for Social Innovation”.²⁸ Likaså gjordes en underlagsrapport med titeln ”Labs – designing the future”²⁹ som bland annat innefattar en genomgång av internationella exempel på innovationslabb.

²² Se <https://www.marsdd.com>

²³ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/solutions-lab-advisory-board/>

²⁴ Se <https://www.rockefellerfoundation.org>

²⁵ Se <https://uwaterloo.ca>

²⁶ Se <http://www.sigeneration.ca>

²⁷ Se <https://www.marsdd.com/media-centre/honouring-dr-john-evans-evans-family-donates-10-million-mars-discovery-district/>

²⁸ Se http://sigeneration.ca/documents/Paper_FINAL_LabforSocialInnovation.pdf

²⁹ Se https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/02/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf

I samband med etableringen av MaRS Solutions Lab rekryterades Joeri van den Steenhoven till att leda verksamheten. Han har en bakgrund som en av grundarna till nederländska organisationen Kennisland, som är en verksamhet som på många sätt liknar MaRS Solutions Lab.

Fyra fokusområden för framtiden

Verksamheten fokuserar på fyra områden:

Inom området **Framtidens offentliga styrning och förvaltning**³⁰ (Future of Government) ligger fokus på att förändra traditionella strukturer inom offentlig förvaltning i riktning mot mera ”open policy making”. Centrala perspektiv är ökad transparens och ansvarsutkrävande och mer dialog med medborgare för att öka både kvalitet och legitimitet i offentliga beslutsprocesser. Mot bakgrund av de komplexa utmaningar som samhället står inför och ökad press på offentliga budgetar tar MaRS Solutions Lab utgångspunkt i frågan ”Hur kan offentlig förvaltning skapa lösningar *med* samhället snarare än *för* samhället?” (vår kursiv).

I arbetet ingår att omforma offentlig verksamhet och bidra till förändringsförmåga inom offentlig förvaltning. Inom detta område finns bland annat ett nätverk av förnyare inom offentlig verksamhet – GovMaker³¹ och ett omfattande arbete kring innovationslabbs som fenomen med stort internationellt utbyte. I maj 2014 stod exempelvis MaRS Solutions Lab värd för en internationell konferens som samlade 45 innovationslabbs från hela världen.³²

Inom **Framtidens mat**³³ handlar det om att bidra till starkare, mer hälsosam och hållbar ekonomi kring mat i delstaten Ontario. Inom detta område har man bl. a. genomfört en process kallad Ontario Fruit Lab³⁴ kring fruktodling med fokus på frågan: Hur kan vi skapa en resiliert fruktekonomi i delstaten Ontario som ger nytta ekonomiskt, miljömässigt och socialt?

Inom området **Framtidens hälsa**³⁵ inriktas arbetet på förebyggande av kroniska sjukdomar. Kostnader förknippade med kroniska sjukdomar är den tyngsta posten i den offentliga hälso- och sjukvårdsbudgeten. Sjukdomar relaterat till ohälsosamt ätande är en stor del i detta. Två av tre kanadensare är överviktiga och tre av tio barn. I en av processerna arbetar man med utmaningen; ”Hur kan vi göra hälsosamt ätande till ett lätt val för barn och unga? I detta arbete har man bland annat använt beteendevetenskapliga metoder.

Arbete inom området **Framtidens arbete och lärande**³⁶ tar utgångspunkt i den snabba förändringen som sker i hur vi arbetar, till följd av strukturella och tekniska förändringar. Ett särskilt fokus ligger på ungdomsarbetslöshet, där MaRS Solutions Lab bland annat samarbetar med stiftelsen Rockefeller (se nedan).

³⁰ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/future-government/>

³¹ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/govmaker/>

³² Se mer info om konferensen <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/labs-systems-change>

³³ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/future-food/>

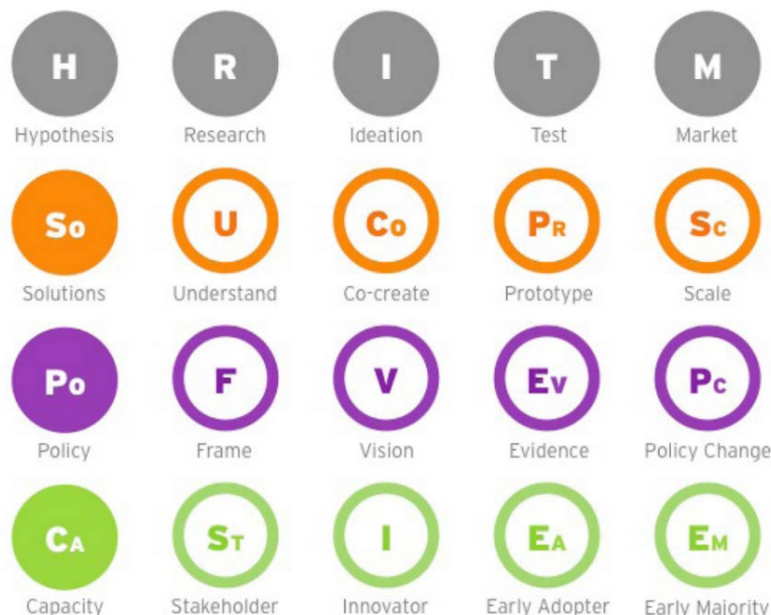
³⁴ Se http://www.slideshare.net/MaRS_SolutionsLab/design-and-systems-thinking

³⁵ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/future-health/>

³⁶ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/future-work-learning/>

Ett periodiskt system för systemförändring

För att beskriva det arbetssätt som man använder har MaRS Solutions Lab tagit stöd i en metafor från kemin och utvecklat ett periodiskt system för systemförändring³⁷. Det periodiska systemet beskriver ett antal parallella steg i arbetsprocessen uppdelat på **fyra spår** som rör hypotes (H), lösningar (So), policy (Po) och kapacitetsbyggande (Ca).



MaRS Solutions Labs periodiska system för systemförändring

I det **första steget** formuleras en hypotes (H) och definieras i utmaningen (So). I detta steg ramas även hypotes och utmaning in i ett policysammanhang (Po) för att skapa förändringsvilja. En första krets av intressenter (St) mobiliseras även för att bygga förmåga till förändring och successivt bygga en bredare rörelse i kommande steg.

I det **andra steget** handlar det om att förstå och analysera behov och problem utifrån användarperspektiv och samskapa tänkbara lösningar. Här bygger man också en gemensam agenda. Det **tredje steget** innebär att börja ta fram och testa skarpa prototyper för att lära och skapa förutsättningar att skala upp det som fungerar. Här gäller det också att få ombord fler som anammar lärdomar och innovativa sätt att göra. Det **fjärde steget** skapar en syntes av processen och bygger en strategi för att praktiskt få till en systemförändring och involvera många fler i denna.

³⁷ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/mars-solutions-lab-approach/>

Exempel på MaRS Solutions Labs arbete

Ungdomsarbetslöshet

Ett arbete med fokus på ungdomsarbetslöshet genomfördes med start 2014 i samarbete med The Rockefeller Foundation^{38 39}. Just detta arbete genomfördes i USA, men med avsikten att insatserna skulle kunna vara grund för stiftelsens beslut om framtida investeringar. Målet var att identifiera lovande arbetsgivarledda insatser, i samarbete med stora arbetsgivare som Starbucks och deras leverantörer, och samskapa dessa med de involverade i processen. Arbetet innefattade bland annat expertintervjuer, användarintervjuer och tre designworkshops med intressenter. Utifrån detta prototypades insatser för skarpa tester på ett par platser i USA med avsikten att kunna skala upp insatserna i ett nästa steg.

Reglering inom delningsekonomi/kollaborativ ekonomi

I samarbete med staden Toronto och delstaten Ontario har MaRS Solutions Labs tagit sig an ett arbete kring regleringar och det framväxande området som kallas delningsekonomi eller kollaborativ ekonomi⁴⁰. Runtom i världen brottas regeringar och andra offentliga aktörer med att hitta bra sätt att reglera detta framväxande fenomen på ett sätt som balanserar olika samhällsintressen. I en process som man kallar ”The Sharing Economy Public Design project” har man djupdykt i regleringar i relation till korttidsboende respektive transporter med aktörer som Airbnb och Uber. Under processen har 136 personer intervjuats, bland dem taxiförare, UberX-förare, hotellchefer, värdar på Airbnb och många fler som möter regleringarna som användare. I tre workshops sammanfördes ett hundratal intressenter för att validera analysen och medskapa lösningar. Bland dessa fanns offentliga tjänstemän som ansvarar för regleringar på lokal, delstatlig och federal nivå, företrädare för näringslivet (t ex hotell- och taxi-näringsarna) företag inom delningsekonomin (t.ex. Uber och Airbnb), försäkringsbolag och andra experter. Processen inriktades på att ta fram idéer till väl fungerande regleringar, som skapar värde för samhället, gynnar innovation och minskar den administrativa bördan. I början av april 2016 kom en rapport som beskriver arbetet och vad man kommit fram till under processens gång.⁴¹

Mer om MaRS Solutions Lab

MaRS Solutions Labs webbplats

<https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/>

En beskrivning av MaRS Solutions Labs arbetssätt

https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/04/MaRS_Solutions_Lab-Our_approach_20140415.pdf

³⁸ Se <https://www.rockefellerfoundation.org>

³⁹ Se <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/employment-youth-new-york/>

⁴⁰ Se exempelvis skriften [ABC i kollaborativ ekonomi](#) publicerad 2015 av Mötesplats social innovation vid Malmö högskola.

⁴¹ Se <https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2016/04/MSL-Sharing-Economy-Public-Design-Report.pdf>

UK Policy Lab – Spindel i nätet

UK Policy Lab etablerades 2014 som en del av den brittiska regeringens förvaltningsreform där ”Open Policy Making” slogs fast som en utgångspunkt för all policyutveckling. Från början var UK Policy Lab tänkt som en ettårig pilot men efterfrågan på arbetssättet och kompetenserna hos UK Policy Lab växer hela tiden.

UK Policy Lab fokuserar på de tidiga faserna i utvecklingen av lösningar inom komplexa, ofta områdesöverskridande frågor. Ett viktigt värde för uppdragsgivarna är att Policy Lab hjälper till att upphandla extern metodkompetens. Den metodmässiga profilen beskrivs som ”3D”: Design, Data och Digitalt.

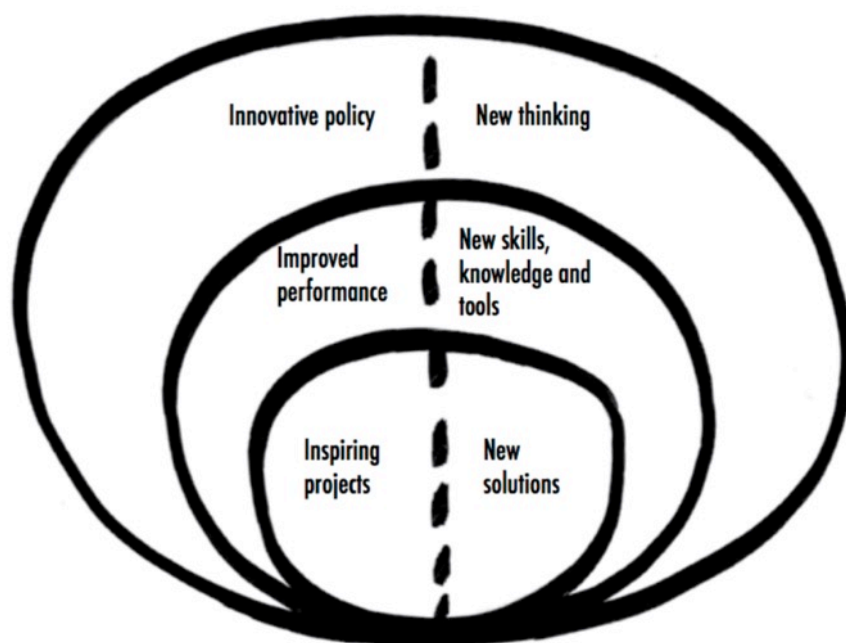


Bild: UK Policy Lab har tre fokusområden. Illustration från Kimbell, L. and Macdonald. H. (2015)⁴² CC BY-SA 4.0.

⁴² Se

https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf

UK Policy Lab i korthet

- Ägare:** Brittiska regeringskansliet.
- Ledning:** Labbet leds av en styrgrupp som består av höga tjänstemän med ansvar för att utveckla "the policy profession", det vill säga den delen av den statliga förvaltningen som handlar om att bereda regeringens politik. Policy Lab rapporterar till *Cabinet Secretary's Commissioning Board*, som leds av Cabinet Secretary, den högsta opolitiska tjänstemannen i landet.
- Team:** Kärnan i Policy Lab består av åtta personer med kompetens inom statsvetenskap och förvaltning, design och etnografi. De kompletteras på projektbasis med inlånade tjänstemän från berörda departement och externa experter.
- Inriktning:** Policy Lab fokuserar på de tidiga faserna i utvecklingen av lösningar inom komplexa, ofta områdesöverskridande frågor. Ett viktigt värde för uppdragsgivarna är att Policy Lab hjälper till att upphandla extern metodkompetens som regelmässigt deltar i de projekt som genomförs. Den metodmässiga profilen beskrivs som "3D": Design, Data och Digitalt.

UK Policy Lab (i fortsättningen Policy Lab) är en del av reformarbetet för att modernisera förvaltningen som den brittiska regeringen lanserade 2012. Policy Lab har på snabb tid utvecklats till en internationell förebild inom innovation i policy och offentlig förvaltning. Verksamheten finns i hjärtat av det brittiska regeringskansliet och arbetar med såväl ministerier som lokala och regionala aktörer.

"Vårt fokus är att forma mer öppna, kollaborativa och kreativa arbetssätt med ett särskilt fokus på människor, i synnerhet dem som regeringen försöker hjälpa på ett eller annat sätt", säger Andrea Siodmok, som leder Policy Labs arbete, i en intervju. Hon beskriver Policy Lab som "ett neutralt utrymme för att se vad som fungerar och sedan sprida det över hela systemet".⁴³

Andrea Siodmok belönades med 2015 års RSA Bicentenary Medal för sitt arbete med att tillämpa designprinciper för att demokratisera beslutsfattandet. I sitt tal i samband med detta sa hon: "Framgångsrik förändring måste komma från de människor som påverkas av den. Genom våra (Policy Labs, vår anmärkning) möten ramar vi in utmaningar på nya sätt (...) och möblerar om landskapet genom att sammanföra olika experter."⁴⁴



Andrea Siodmok, Head

⁴³ Se <http://www.centreforpublicimpact.org/article/lab-lessons/>

⁴⁴ Se https://youtu.be/7_jMkXRrHCc

Hur det började

Ursprunget till Policy Lab var den plan för reform av den statliga förvaltningen⁴⁵ som lades fram av regeringen 2012. Planen kom till i ett sammanhang med kraftigt budgetunderskott, växande förväntningar från medborgare och den demografiska utvecklingen med en åldrande och växande befolkning. Mot denna bakgrund hade regeringen ett behov av att styra utvecklingen i riktning mot mer decentraliserade, användarorienterade och digitaliserade processer och ett utvecklat förändringsledarskap.

”Allmänheten förväntar sig i ökande grad att kunna ha tillgång till tjänster snabbt och bekvämt, på tider och på sätt som passar dem, och den offentliga förvaltningen (the Civil Service) behöver möta dessa förväntningar snarare än att förvänta sig att medborgarna ska anpassa sig till förvaltningens processer”.

HM Government (2012), The Civil Service Reform Plan, s. 8, vår översättning⁴⁶

En av principerna i handlingsplanen var att ”Open Policy Making” skulle vara utgångspunkt för all policyutveckling. Denna princip syftade till att ge ”mesta möjliga öppenhet för nytt tänkande eller i insamlingen av evidens och insikt från externa experter” och till att ”göra det möjligt för politiken att spegla verkliga erfarenheter från medborgarna och ta tillvara allmänhetens engagemang i beslutsprocesserna”⁴⁷.

För att hålla samman arbetet formades ett team i Cabinet Office, som är premiärministerns departement. Det var detta team som tog initiativ till att etablera Policy Lab i april 2014.

Förebilder för Policy Lab var bland annat MindLab⁴⁸, Nestas Public Innovation Lab⁴⁹, 27e regionen⁵⁰ och Australian Centre for Social Innovation⁵¹. Ambitionen var att skapa en resurs för att utforska hur policyprocesserna kan bli mer användarcentrade, itererande och öppna för digitala lösningar.

Ursprungligen var Policy Lab tänkt som ett ettårigt pilotinitiativ, vid sidan om initiativ som Behavioural Insights Team⁵² och Government Digital Service⁵³. Andrea Siodmok, en erfaren designer med bakgrund från bland annat British Telecom, brittiska Design Council och Innovate UK, rekryterades för att leda verksamheten.

Ett neutralt utrymme för frågor på tvären

Policy Lab är en resurs för hela den brittiska statsförvaltningen. Det är tänkt att fungera som ”ett neutralt utrymme där beslutsfattare kan samarbeta över gränser mellan ministerier och ha ett utbyte med allmänheten och externa experter inom

⁴⁵ Se https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

⁴⁶ Se https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

⁴⁷ Vår översättning ur handlingsplanen sidan 14

⁴⁸ Se mind-lab.dk

⁴⁹ Se <http://www.theiteams.org/case-studies/nesta-innovation-lab-0>

⁵⁰ Se <http://www.la27eregion.fr/en>

⁵¹ <http://taksi.org.au>

⁵² Se <http://www.behaviouralinsights.co.uk>

⁵³ Se <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service>

viktiga politiska frågor”⁵⁴ (vår översättning). De frågor som Policy Lab prioriterar är svårlösta, komplexa och av systemkaraktär.

Arbetet fokuserar på de tidiga faserna i policyutvecklingen, och sker på tre nivåer:

1. Längre utvecklingsprojekt som bidrar till konkreta nya policylösningar. Uppdragen sker i samverkan med en eller flera aktörer i den statliga förvaltningen.
2. Uppbyggnad av färdigheter och kompetens hos tjänstemän och offentligt anställda i alla delar av den offentliga förvaltningen genom kortare utbildningar eller kurser.
3. Inspiration till nya sätt att tänka och innovera i policy genom workshops, bloggar, nyhetsbrev, presentationer, kortfilmer etc.

Policy Lab har genomfört ett flertal längre utvecklingsprojekt som exempelvis stöd till brottsoffer, medling i familjekriser, framtidens åldrande. Sedan starten har 3 000 offentligt anställda deltagit i kompetensutvecklingsinsatser, och mer än 5 000 personer inom och utanför regeringskansliet nåtts av presentationer, workshops och webbaserade resurser.

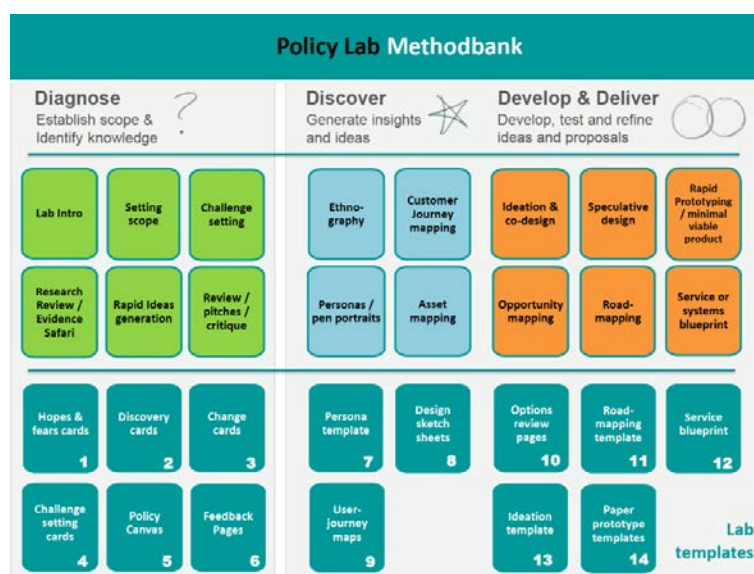
En viktig funktion hos Policy Lab är den som expertupphandlare av utvecklingskompetens. I de projekt som Policy Lab medverkar i, är det som regel en kombination av personal från uppdragsgivaren, Policy Lab och extern, upphandlad kompetens som genomför studier, workshoppar etc. Policy Lab fungerar som en spindel i nätet i de projekt som genomförs, och minskar risken som uppdragsgivaren tar när den väljer att använda sig av mer experimentella metoder. Likaså tar Policy Lab den marknadsrisk som ligger i att upphandla expertkompetens inom nya metodområden.

⁵⁴ Se <http://www.slideshare.net/Openpolicymaking/detailed-guide-to-working-with-and-commissioning-policy-lab>

Etnografi, design och datavetenskap

Grunden för Policy Labs arbete är etnografi, designtänkande och datavetenskap.

För designområdet har Policy Lab tagit fram en uppsättning med 14 grundverktyg som omfattar såväl den tidigaste diagnosfasen, som en utforskande och prototypande fas. Man har också utvecklat enkla verktyg att använda som stöd till beslutsfattare i att arbeta datadrivet i policyutvecklingen. I verktygslådan för Open Policy Making finns bland annat en uppsättning ”data inspiration cards”⁵⁵ respektive ”data discovery cards”⁵⁶ med idéer och frågor som ett stöd i de tidiga faserna av en utvecklingsprocess. Det finns även material som vägleder i att börja arbeta med mer öppna policyprocesser.



Policy Labs Metodbank för design i styrning och förvaltning

Exempel på Policy Labs arbete

Nya sätt att stötta personer i riskzonen för nedsatt eller förlorad arbetsförmåga på grund av ohälsa⁵⁷

Att utveckla stödet till personer med funktionsnedsättning eller långvariga hälsoproblem för snabbare återgång i arbete är en fråga av gemensamt intresse för ministerierna för Arbetsmarknad och pensioner respektive Hälsa. Ministerierna har ett gemensamt uppdrag på Policy Lab för en satsning i gränssnittet mellan sjuk- och hälsovård samt arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Målet för uppdraget var att använda nya metoder för att ge nya insikter, i såväl sakfrågor som i metodfrågor, som grund för fortsatt utveckling.

Policy Lab upphandlade två specialistkompetenser, som jobbade parallellt. För det första genomfördes etnografiska studier för att få fördjupad kunskap om individers upplevelser av ohälsa och arbete; för det andra gjordes analyser av stora datamängder för att identifiera mönster och kategorier.

⁵⁵ Se https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/56ab55a9ed915d6319000016/Data_inspiration_cards_inspiration_2.pdf

⁵⁶ Se https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/56ab55b440f0b61628000010/Data_discovery_cards_projects_1.pdf

⁵⁷ Se <https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/02/17/prototyping-a-new-health-and-work-service>

Insikterna från dessa studier omsattes därefter i idéer till möjliga lösningar genom workshops, som i sin tur ledde fram till prototyper som prövades i befintliga verksamheter. En av de lösningar som provades var ett ”arbets- och hälsopass”, med samlad information om användaren, så att hen inte behövde informera varje ny tjänsteleverantör från grunden.

Webbaserade brottsanmälningar⁵⁸

I ett uppdrag från Inrikesministeriet (Home Office) och Polisen i grevskapen Surrey and Sussex var utmaningen från början formulerad som att öka andelen brottsanmälningar via webben. De inledande etnografiska studierna genererade användarinsikter som visade att det underliggande behovet i själva verket handlade om hur personer som utsatts för brott kunde få bättre stöd.

Tillsammans med externa leverantörer, upphandlade av Policy Lab, stöttade Policy Lab en process som omfattade:

- etnografiska intervjuer med brottsoffer, civilanställda och poliser i yttre tjänst,
- en samskapande workshop med ett 40-tal personer som representerade berörda målgrupper och aktörer.
- en prototypfas, där Policy Lab, med stöd av studenter från Royal College of Arts, itererade tjänsteresan i ett antal versioner med användarna, genom att testa och förfina en enkel pappersmodell.

Resultatet blev ett koncept för en webbaserad tjänst, där medborgare kan rapportera in brott, få hjälp av polisen och dela sina upplevelser med andra. Därefter utvecklade och testade man tillsammans med polisen i Surrey och Sussex digitala prototyper i polisens ordinarie kanaler. Tjänsten har vidareutvecklats därefter och implementerats i flera polisdistrikt.

Export Jam

Tillsammans med Ideas Lab⁵⁹ hos UK Trade and Investment (UKTI)⁶⁰ genomförde Policy Lab nio parallella Export Jams runt om i Storbritannien i juli 2015. Workshoparna var en del i visionen att göra Storbritannien till den mest proaktiva exportnationen i världen. Den konkreta frågan som deltagarna arbetade med var ”Hur kan vi göra det lätt att exportera för framtidens företag?”.

Eventet webbsändes, och på webbplatsen ukti.madeopen.co.uk fanns möjlighet för deltagare att bidra till processen.

Export Jam syftade till idégenerering och utforskande av behov, erfarenheter och önskade framtida lägen. Processen involverade användarna⁶¹ – representanter för företag med erfarenhet av att exportera – med tjänstemän från UKTI som observatörer under dagen.

⁵⁸ Se <https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/02/03/prototyping-an-online-crime-reporting-service-a-policy-lab-success-story>

⁵⁹ Se <https://twitter.com/UKTIIdeasLab>

⁶⁰ Se <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-trade>

⁶¹ Två av de deltagande användarna har beskrivit sina intryck från dagen:
<https://medium.com/life-and-other-shizzle/export-jam-open-ideas-day-89f90fbd8f0e#.g6gsxpw0b>
<https://www.enterprisenation.com/blog/posts/exportjam-a-great-example-of-how-government-should-engage-with-small-firms>

Mer om UK Policy Lab

UK Policy Labs blogg

<https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>

Open policy making tool box

<https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>

Bloomberg Philanthropies Innovation Delivery Teams

Innovation Delivery Teams är ett av sex program för innovation i offentlig verksamhet som drivs av stiftelsen Bloomberg Philanthropies. Programmet startade 2011 i fem pilotstäder. År 2014 utvidgades det till 14 städer, varav två i Israel.

Städerna i programmet får tre års finansiering för att bemanna innovationsteam. I den senaste utlysningssomgången får städerna mellan 400 000 och 1 000 000 USD årligen för satsningen.



Bild: Michael Bloomberg⁶²

⁶² Bildkälla: <https://www.flickr.com/photos/bloombergphilanthropies/29828795984> CC0 1.0

Innovation Delivery Teams i korthet

- Ägare:** Programmet drivs av stiftelsen Bloomberg Philantropies. För närvarande genomförs insatser i 14 städer i USA och Israel.
- Ledning:** Varje team arbetar på tydligt mandat från borgmästaren, som en separat enhet i dennas stab.
- Team:** Personer med kompetens inom innovations- och projektledning, data-analys, design, antropologi etc. Lika viktigt som expertkompetensen är de personliga egenskaperna:
”Innovationsteamerna behöver kunna ’leda från mitten’ - förändra perspektiv och främja samarbete utan att ta till en uppifrån-och-ner-ansats, eftersom de ofta leder personer som själva är ledare. Det innebär att teamen behöver människor med god förmåga att övertyga och som kan utstråla kunskap och kompetens utan att utlösa revirkrig. Förmågan att skapa förändring är i sig själv en specialistkunskap, och en kunskap som städer som tar innovation på allvar behöver leta efter hos dem som väljs ut för att leda förändringen.”⁶³
- Inriktning:** Principerna för Innovation Teams arbete präglas starkt av Michael Bloombergs kompetens och intresse för omvärldsanalys (intelligence), liksom hans erfarenhet av innovation i tech-branschen. Innovation Teams arbetar med en tydligt definierad process som bygger på dataanalys, omvärldsscanning, uppföljning och involvering av intressenter, inte minst slutanvändare/medborgare.
- Finansiering:** Städerna i programmet får tre års finansiering för att bemanna innovationsteamerna. De belopp som städerna i den senaste utlysningsomgången får varierar mellan 400 000 och 1 000 000 USD årligen.

Vad är Innovation Delivery Teams?

Innovation Delivery Teams är ett av sex program för innovation i offentlig verksamhet som drivs av stiftelsen Bloomberg Philantropies. Programmet startade 2011 med fem pilotstäder. År 2014 utvidgades det till 14 städer, varav två i Israel.

Genom programmet får städer tillgång till:

- finansiering för en grupp av verksamhetsinterna innovationskonsulter,
- ett ramverk för innovationsledning som bygger på beprövade metoder inom bland annat dataanalys och designtänkande.

Grundprincipen är att en stad anställer en flerdisciplinär grupp av experter på innovations- och förändringsarbete. Denna grupp leder och samordnar en utvecklingsprocess kring en eller ett par frågor åt gången på tydligt mandat från borgmästaren. Utvecklingsprocessen involverar sakkunniga från olika förvaltningar, medborgare och andra intressenter. Processen har utformats med särskild tanke på att göra det möjligt för städerna att hantera sina största utmaningar.

⁶³ Citat ur artikel av Kleiman, N., (2012), The Skills an Innovation Team Really Needs på Governing the state and the localities. Vår översättning. <http://www.governing.com/blogs/bfc/col-skills-innovation-delivery-team-members-need.html>

Även om finansieringen sker med privata medel genom stiftelsen, skapas trovärdighet hos den offentliga aktören genom att man har rådighet och ägarskap över arbetet.

Hur det började

Bloomberg Philantropies är grundat av affärsmannen och f d borgmästaren i New York Michael Bloomberg. Hans affärsverksamhet har i hög utsträckning kretsat kring att utveckla tekniska system som ger finansvärlden tillgång till högkvalitativ affärsinformation. Som borgmästare såg Bloomberg möjligheter att skapa bättre offentliga tjänster utifrån data och systematiskt, utvecklingsarbete.

Staden New York blev, under Bloomborgs tid, en av de första städerna i USA som samlade in och analyserade data från olika delar av förvaltningen som ett led i utvecklingsarbetet. 2009 inrättades en tjänst som *Chief Analytical Officer*, och 2013 kom *Mayor's Office of Data Analytics* (MODA) på plats.

Medan han fortfarande ledde arbetet i New York, valde Michael Bloomberg att sprida stadens arbetssätt till andra städer i USA via sin stiftelse.

Innovation i hjärtat av stadshuset

Den metod för innovationsledning som programmet Innovation Teams bygger på har sammanfattats i en "regelbok": *City Hall Innovation Team Playbook – the Innovation Delivery Approach to Develop and Deliver Bold Innovation*. Några av de centrala byggstenarna är:

- Ett tydligt mandat och engagemang från ledningen
- Datadriven innovation
- Kunskap om vad som har fungerat tidigare
- Nya idéer genom involvering

Ett tydligt mandat och engagemang från ledningen

Att Innovationsteamet har den högsta ledningens mandat, liksom att ledningen kontinuerligt följer och engagerar sig i arbetet är en kritisk framgångsfaktor i Innovation Teams-programmet. Detta är för övrigt ett genomgående inslag i stiftelsen satsningar på offentlig innovation. Ledningens engagemang och innovationsteamets mandat sträcker sig från planering och strategiska val, till kontinuerlig uppföljning, utvärdering och det lärande som sker under och efter genomförd insats.

Innovationsteamet organiseras i en självständig enhet inom borgmästarens kansli vid sidan om linjeorganisation. Det ger överblick och underlättar arbetet med att koordinera arbetet tvärs över olika förvaltningar. Det tydliga mandatet – inte minst vad gäller uppgiften att samordna arbetet - och det faktum att enhetens enda uppgift är att leda utvecklingsarbetet gör det möjligt för teamen att jobba förhållandevis snabbt i stora och komplexa frågor.

Datadriven innovation

Stadshuset i Memphis är en av piloterna i Innovation Delivery Teams-programmet Datadriven innovation. Piloten handlar om att utgå från data i innovationsprocessen – att söka upp, samla in och analysera information för att förstå problemen och dess orsaker.

Data gör det också möjligt att identifiera trender och förändringar över tid, liksom att definiera ett utgångsläge. Som en del av arbetet med att förbereda idé- och prototypstadierna är det också angeläget att fundera över vilka data som behövs för att följa utvecklingen över tid.

En utmaning är att de data som behövs sannolikt har olika karaktär: en del samlas in i kontinuerligt, viss data finns hos externa källor, annan data kräver stora arbetsinsatser för att få tag på och bearbeta.

Att arbeta datadrivet är dock inte i första hand en fråga om teknik, utan snarare om organisation och ledarskap. Som Michael Flowers, Chief Analytical Officer i New York skriver⁶⁴:

”En datadriven stad är en stad som använder data på ett intelligent sätt för att bli bättre på att leverera kärnverksamhet. Transparens, öppna data och innovation är allesammans viktiga delar av en modern stadsidentitet, särskilt i en stad som New York, som fokuserar på att stärka sin position som en ledare i techvärlden. Att vara en datadriven stad handlar dock egentligen mer om att mer effektivt och ändamålsenligt kunna leverera stadens kärnverksamheter (...) Att vara datadriven är inte i första hand en teknisk utmaning; det är en utmaning beträffande styrning och organisatoriskt ledarskap.”

I Syracuse, New York, arbetar Innovationsteamet med utmaningen hur stadens infrastruktur kan förbättras. Första fokus var vägarna. Data visade tydligt att kvaliteten på stadens vägnät försämrats över tid, och att antalet vägar i akut behov av ombyggnad var rekordstort. Man samlade in bland annat data över invånarnas anmälningar av gropar i vägarna och den tid det tog att laga dem. Ett antal första rekommendationer har lagts fram, baserat på dataanalyserna.⁶⁵

Kunskap om vad som har fungerat tidigare

En utmaning i offentlig innovation är spridning och skalning av effektiva och ändamålsenliga lösningar. I innovation delivery metoden ingår därför en grundlig omvärldsanalys, där innovationsteamet aktivt söker efter lösningar på problemet i andra städer. Inte sällan är det mer ändamålsenligt att återanvända och anpassa befintliga lösningar än att uppfinna hjulet på nytt.

I omvärldsanalysen behöver innovationsteamet skapa sig en förståelse av vad som är kärnan i de lösningar som man hittar. Vad kan anpassas till den egna kontexten, vad är hörnstenarna som måste ligga till grund för en egen bearbetning?



Stadshuset i Memphis, en av fem pilotstäder i Innovation Delivery Teams-programmet

⁶⁴ Se <http://beyondtransparency.org/chapters/part-4/beyond-open-data-the-data-driven-city> vår översättning

⁶⁵ Se <https://www.livingcities.org/blog/1008-led-by-data-insights-from-the-syracuse-i-team>

Nya idéer genom involvering

Innovation Team arbetar med beprövade metoder och verktyg för att föra samman människor och stötta dem i att tänka på nya sätt. Framförallt använder de olika metoder, hämtade från antropologi, etnografi och design, för att involvera slutanvändare.

Den sortens komplexa och tvärsgående utmaningar som teamen tar sig an förutsätter att alla berörda aktörer engageras. Det kan ske genom olika former av crowd sourcing, liksom genom designbaserade metoder som observation eller djupintervjuer.

”... städer bör utforma sin verksamhet med människor, inte för dem. Det innebär att involvera dem som påverkas av beslut, inte bara dem som fattar besluten och genomför dem, för att ta del av deras perspektiv och återkoppling.”⁶⁶

Exempel på arbete i innovation teams – Atlanta och Centennial

Atlanta, Georgia

Atlanta är huvudstad i delstaten Georgia och hade 2015 cirka 460 000 invånare. År 2011 var cirka 4 400 personer hemlösa i meningen att de antingen sov på gatan eller på härbärgen.

En av de utmaningar som Atlantas Innovation Team tog sig an var att minska den kroniska hemlösheten. Staden var en av fem piloter i programmet Innovation Teams, och mottog en finansiering på 3,1 miljoner USD för det treåriga initiativet.

Teamet började sitt arbete 2012 med att fördjupa kunskapen om omfattningen av hemlösheten och de bredare systemeffekterna på t.ex. sjukvård, polis och kriminalvård. Man genomförde intervjuer och dialogmöten med ett stort antal intressenter, inklusive med de hemlösa själva. Teamet gjorde också en omvärldsanalys och studiebesök i andra städer som lyckats minska hemlösheten.

Analysen visade att de insatser och aktörer som jobbade med att möta de hemlösas behov var fragmenterade – det fanns mer än 100 program, som alla hade sina specifika målgrupper och kriterier. Det visade sig också att staden saknade samlad information om de personer som var hemlösa.

I en process, som involverade såväl intressenter som ledning och medarbetare från staden, arbetade Innovation Team fram kampanjen ”Unsheltered No More”. Den samlade drygt 50 intressenter från staden och idéburna aktörer kring målsättningen att 800 hemlösa skulle ha fått ett hem i december 2013. I slutändan visade det sig att 1 022 personer fått ett eget boende vid deadline.

Erfarenheterna och resultaten av processen har sammanfattats i en rapport från Innovationsteamet.⁶⁷ Idag är Atlantas Innovation Team en av två delar i *Office of Innovation Delivery and Performance*⁶⁸, som är en del av borgmästarens centrala förvaltning.

⁶⁶ Citat ur artikel av Kleiman, N., (2012), The Skills an Innovation Team Really Needs på Governing the state and the localities. Vår översättning. <http://www.governing.com/blogs/bfc/col-skills-innovation-delivery-team-members-need.html>

⁶⁷ Se https://issuu.com/idthat/docs/atlanta_idt_impact_report_-_reducin

⁶⁸ Se <http://www.atlantaga.gov/index.aspx?page=133>

Centennial, Colorado

Centennial är en förort till Denver med strax över 100 000 invånare. När man beviljades stöd till ett Innovation Team, valde borgmästaren att sätta fokus på minskade trafikflöden, bland annat genom förbättrad kollektivtrafik.

I-team började med att undersöka hur andra städer i USA framgångsrikt hanterat denna utmaning. Vidare jobbade man med att samla in och analysera stora mängder data över trafikmönster, liksom med att genomföra dialoger med lokalbefolkningen för att få in insikter om behov och idéer till lösningar. Man fick fram en bruttolista med 30 möjliga lösningar, som sedan diskuterades och testades med invånare och andra intressenter.

Hösten 2016 är processen framme i en sexmånaders pilotfas, där ett av huvudbehoven – transporten till och från pendeltågsstationen – står i fokus. I samarbete med samåkningstjänsten Lyft erbjuder staden fria resor till och från en central pendeltågsstation. Resorna bokas via en app, som staden, med hjälp av frivilliga, erbjuder utbildning i att använda.

Mer om Innovation Teams

Bloomberg Philantropies arbete med Government Innovation

<http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/#overview>

”Regelboken”: *City Hall Innovation Team Playbook – the Innovation Delivery Approach to Develop and Deliver Bold Innovation:*

https://www.bbhub.io/dotorg/sites/2/2014/08/Innovation-Team-Playbook_2015.pdf

Living Cities samlar erfarenheter och exempel från Innovation Teams-arbetet:

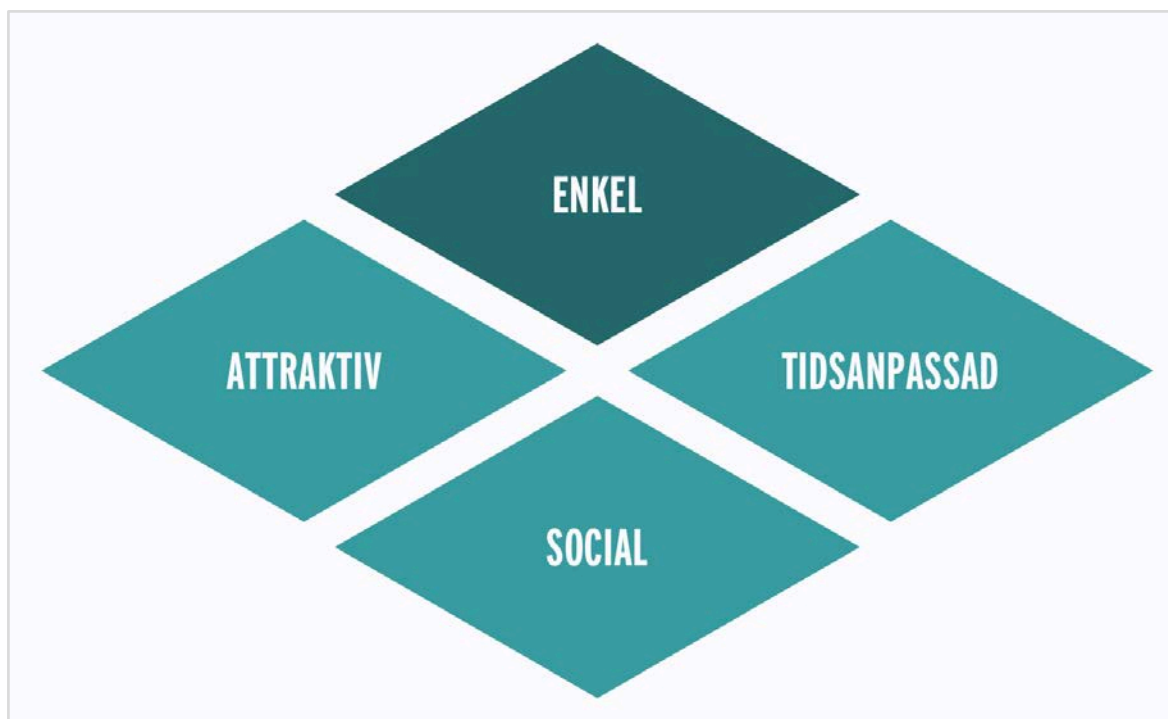
<https://www.livingcities.org/work/innovation-teams>

The Behavioural Insights Team – Bättre policy med kunskap om människors beteende

The Behavioural Insights Team (BIT) etablerades 2010 som en del av brittiska regeringskansliet kopplat till premiärministerns kansli. Det var den första enhet i världen inom ett regeringskansli som arbetade med beteendevetenskapliga metoder.

En lång rad insatser har gjorts med stöd av BIT för bättre policy inom områden som folkhälsa, konsumentfrågor och förbättrad effektivitet vad gäller indrivning av skatter och avgifter. År 2014 knoppades verksamheten av från brittiska regeringskansliet och omformades till ett separat företag med samhällligt syfte.

Bild: Ramverket EAST utvecklat av Behavioural Insights Team



The Behavioural Insights Team i korthet

Ägare:	The Behavioural Insights Team (BIT), även kallat "Nudge Unit", ägs av brittiska Cabinet Office, den brittiska innovationsstiftelsen Nesta och BIT:s anställda. Vardera av dessa tre äger var sin tredjedel.
Ledning:	Organisationen leds av verksamhetschefen David Halpern (Chief Executive) och Owain Service (Managing Director). För verksamheten inriktad på stöd till den brittiska regeringen finns en särskild styrgrupp för prioritering av insatser.
Team:	I teamet finns idag drygt åttio personer på kontor i London, Manchester, New York, Singapore och i Sydney.
Inriktning:	The Behavioural Insights Team arbetar med policyutveckling utifrån beteendevetenskapliga metoder. Inriktningen på verksamheten är att: <ul style="list-style-type: none">■ göra offentlig verksamhet mer kostnadseffektiv och användarvänlig för medborgare■ bana väg för bättre utfall och effekter genom att introducera en mer realistisk modell för människors beteende i policy■ underlätta för människor att ta beslut som är bättre för dem själva.

Hur det började

BIT etablerades 2010 som en del av brittiska regeringskansliet kopplat till premiärministerns kansli. Det var den första enhet i världen inom ett regeringskansli som arbetade med beteendevetenskapliga metoder. De tre målsättningarna för teamet som inledde arbetet var ambitiösa:

- att förändra angreppssättet inom minst två stora delar av organisationen
- att skapa en mer realistisk förståelse av mänskligt beteende inom brittiska regeringskansliet
- att ge en minst tiofaldig avkastning på kostnaden för insatserna

Redan vid etablerandet av BIT klargjordes att verksamheten skulle utvärderas efter två år. Om de inte lyckats åstadkomma besparingar av skattemedel skulle verksamheten läggas ned.

Imponerande resultat och internationell spridning

Efter två års verksamhet lyckades BIT leva upp till de ambitiösa målsättningarna. Redan under första året gjordes bl.a. insatser för att minska energiförbrukningen inom brittiska regeringskansliet, där man bland annat ändrade förvalet för temperaturinställningar. Beteendeinsatserna ledde till minskade energikostnader om ca 13 miljoner brittiska pund årligen. Under de två första åren uppskattas att insatserna totalt ledde till besparingar motsvarande 22 gånger kostnaden för verksamheten⁶⁹.

En lång rad insatser har gjorts med stöd av BIT för bättre policy inom många områden som folkhälsa, konsumentfrågor, hållbarhet och förbättrad effektivitet vad gäller indrivning av skatter och avgifter.

⁶⁹ Ruth Puttick, Peter Baeck & Philip Colligan (2014), *iTeams - The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, Nesta & Bloomberg Philanthropies http://theiteams.org/system/files_force/i-teams_June_2014.pdf

Utöver BIT finns idag verksamheter inriktade på beteendekonometri etablerade inom de centrala förvaltningarna på många håll i världen. BIT arbetar aktivt med att sprida sina metoder och resultat till andra som kan ha användning för dem.

I två rapporter som BIT själva författat och som summerar verksamheten beskriver man verksamhetens utveckling och resultat under perioden 2013 till 2015⁷⁰, respektive 2015-2016⁷¹. I den första av rapporterna konstaterar man att:

1. BIT:s sätt att arbeta visar framgångsrika resultat inom allt fler policy-områden
2. Brittiska ministerier har förstärkt sin förmåga vad gäller beteendevetenskapliga metoder
3. Offentlig förvaltning världen över – från lokalt till nationellt – har börjat använda dessa metoder
4. Användningen av experiment och kontrollerade tester, på det sätt som praktiseras av BIT, sprider sig till nya områden inom offentlig förvaltning
5. En viktig konsekvens av experimentella arbetsmetoder är att kunna identifiera saker som inte fungerar
6. Att identifiera vad som fungerar, när och för vem är nyckeldimensioner för policyutveckling.

I den första av de två rapporterna uppskattas att verksamheten har genererat besparingar på flera hundra miljoner pund. I den senaste av de två rapporterna skriver brittiske ministern Ben Gummer i ett förord:

”By employing behavioural evidence and empirically-based research, BIT can help ensure that where possible we deliver policy aims by working with the way that people live their lives, rather than interposing – often to little effect – with the crude armoury of the legislating state; and where legislation is necessary, BIT can help ensure that it is designed correctly so that it has the greatest chance of achieving its desired ends. If you want proof of BIT’s success, look no further than the fact that even though it was only established in 2010, it is now a central part of how government goes about its business. So successful is it that its services are now purchased by other governments and organisations around the world.”

Nudging – vad, varför och hur

Den traditionella synen på människan i klassisk ekonomisk teori utgår från ett antagande om att vi som människor agerar rationellt. Denna syn har haft stor betydelse i vårt sätt att forma samhällsinstitutioner och regelverk. Ordet "nudge" kommer av engelskans "knuff" - att putta någon i rätt riktning. Nudging bygger på insikter från kognitiv psykologi och socialpsykologi och utgår från att människor fattar beslut utifrån faktorer i sammanhanget kring beslutet. Detta

⁷⁰ The Behavioural Insights Team Update 2013-2015
<http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/the-behavioural-insights-team-update-report-2013-2015>The

⁷¹ Behavioural Insights Team Update 2015-2016,
http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/BIT_Update_Report_2015-16-.pdf

förklarar varför människor inte alltid gör som de egentligen önskar eller handlar utifrån vad som är bäst för dem. Sådant som fysisk och social miljö kring beslut och hur val presenteras spelar roll för vilka beslut vi fattar. Syftet med nudging i policysammanhang är att utforma policyer som innebär eller medför beteendeförändring och kan leda till val som är bättre för individer och samhälle. I hög utsträckning handlar det om att skapa valsituationer som främjar bättre val utan att ta bort möjlighet att välja.

I boken "Inside the Nudge Unit" som berättar om att använda nudging i policysammanhang och historien kring BIT skriver dess ledare David Halpern⁷²:

"En praktisk ansats till hur man bedriver sin verksamhet i regeringar, eller i företag, som utgår från en mer realistisk modell kring människors beteenden är trassligare än den i traditionell ekonomi eller juridik. Den behöver återspegla komplexiteten i människors medvetande – vad vi gör bra, och inte. (...) Vi behöver designa allt omkring människor, inte förvänta oss att människor ska behöva omforma sina liv runt oss." (vår översättning)

BIT har tagit fram ett ramverk för hur man kan gå tillväga för att uppmuntra vissa beteenden. Ramverket kallas EAST⁷³ som är en minneshjälp för att komma ihåg de fyra delarna:

- **ENKEL – gör det enkelt**
Använd förval eller standardalternativ. Ta bort allt krångel. Gör budskap så enkla som möjligt.
- **ATTRAKTIV – gör det attraktivt**
Attrahera uppmärksamhet. Utforma belöningar och sanktioner för maximal effekt.
- **SOCIAL – gör det socialt**
Visa att de flesta betar sig på det sätt som är önskvärt. Använd kraften i nätverk. Uppmuntra människor att göra ett åtagande gentemot andra.
- **TIDANPASSAD – gör det anpassat i tid**
Trigga beteende när människor är som mest mottagliga för det. Beakta omedelbara kostnader och fördelar. Hjälpt människor att planera hur de ska svara på sådant som kommer att hända.

BIT har även tagit fram en modell för sina projekt som indelas i fyra steg:

- 1. Definiera önskat utfall**
Identifiera exakt vilket beteende som ska påverkas och beakta hur det kan mätas på ett tillförlitligt och effektivt sätt. Slå fast hur stor beteendeförändringen behöver vara, och över vilken tidsperiod, för att göra projektet värt att genomföra.
- 2. Förstå sammanhanget**
Gör fältbesök och träffa människor som är involverade i beteendet och förstå sammanhanget från deras perspektiv. Använd denna möjlighet för

⁷² David Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*, WHAllen (sidan 7)

<http://www.behaviouralinsights.co.uk/inside-the-nudge-unit>

⁷³ Se BIT (2014) "EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights"

<http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights>

att ta fram nya insikter och forma en väl avvägd och genomförbar intervention.

3. Bygg insatsen

Använd ramverket EAST för att generera insikter om människors beteende. Detta är sannolikt en iterativ process som kräver att man går tillbaka till de båda stegen ovan.

4. Testa, lär, anpassa

Genomför insatsen i praktiken så att effekter går att mäta tillförlitligt. Närhelst möjligt, söker BIT att använda randomiserade, kontrollerade studier för att utvärdera insatserna. Det innebär att kontrollgrupper används för att förstå vad som händer om ingenting hade gjorts.

Exempel på Behavioural Insights Teams arbete

What works Cities – samarbete med Bloomberg och städer i USA

Under ett års tid från 2015 till 2016 genomfördes ett samarbete mellan BIT och Bloomberg Philantropies med fokus på städernas utmaningar genom tjugofem nudgeprojekt i sex städer i USA. Syftet med arbetet har varit att hjälpa städerna att göra kostnadsbesparingar och effektivisera offentlig service. Samtidigt stöttar man städerna i att bygga upp egen förmåga att använda nudging i utvecklingen av sin verksamhet. Lärdomarna från arbete summeras i en rapport publicerad i oktober 2016. Som helhet var 75 procent av insatserna framgångsrika. Några exempel på resultat:

- I Chattanooga tredubblades antal sökande till polisutbildningen.
- I Denver ökade antalet företag som gjorde sin skattedeklaration via nätet med 67 procent.
- I Lexington och Chattanooga var avkastningen på en insats med följebrev till obetalda avloppsfakturor mellan 13 och 90 USD.

Beteendevetenskap inom rekrytering

På uppdrag av organisationen CIPD (en brittisk medlemsorganisation för HR-frågor) har BIT sammanställt etablerad kunskap inom beteendevetenskap och sammanställt detta till en vägledning för bättre rekryteringsprocesser. Vägledningen summeras i 18 tips kring fyra olika delar i rekryteringen:

- Attrahera kandidater
- Bedöma kandidater
- Ta rekryteringsbeslut
- Beakta kandidatens upplevelse

Vägledningen innefattar allt från hur man kan arbeta med ordval och formuleringar till hur man praktiskt kan arbeta med bedömningar av CV och utformning av intervjuer. Allt för att undvika felbeslut i rekryteringsprocesser.

Som en konsekvens av arbetet utvecklade BIT ett praktiskt verktyg för sin egen rekrytering. Utifrån beteendevetenskaplig kunskap utformade BIT en rekryteringsplattform för att skapa ett smart, rättvist och enkelt sätt att rekrytera. Plattformen kallas Applied⁷⁴ och har senare öppnats för användning av vilken organisation som helst, med både gratisversion och betalversioner.

⁷⁴ Se <https://www.beapplied.com>

Mer om Behavioural Insights Team

Behavioural Insights Teams webbplats

<http://www.behaviouralinsights.co.uk>

David Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*, WHAllen

<http://www.behaviouralinsights.co.uk/inside-the-nudge-unit>

Mer om nudging

Francisca Ramsberg, *När det rätta blir det lätta – en ESO-rapport om ”nudging”*, ESO-rapport 2016:7

<http://eso.expertgrupp.se/rapporter/forutsattningar-nudging>

T. Lindahl och B. Stikvoort (2015), *Nudging – det nya svarta inom miljöpolicy?*
Fores studie 2015:3

<http://fores.se/wp-content/uploads/2015/06/Nudging-webb.pdf>

O. Mont et al, *Nudging – Ett verktyg för hållbara beteenden?* Naturvårdsverket
rapport 6642, 2014

<https://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer6400/978-91-620-6642-0.pdf?pid=14231>

Blogginlägg av Åsa Sandberg, ledare för nätverket Nudging Sweden

<http://hagainitiativet.se/asa-sandberg-det-ska-vara-latt-att-gora-ratt>

UNICEF Innovation – ett innovationssystem för barnens skull

UNICEF Innovation är ett nätverk av personer och enheter inom UNICEF som arbetar med att utveckla nya eller bättre lösningar för att möta de utmaningar som barn i utvecklingsländer står inför: tillgång till vatten och sanitet, utbildning, involvering i utvecklingen av samhället, hälsa m.m.

Sedan 2010 har en modell av landanknutna innovationslabbs vuxit fram, idag finns det 14 innovationslabbs runt om i världen, som del av UNICEF:s verksamhet. Parallellt har ett nätverk av innovationsenheter inom olika delar av FN-systemet utvecklats med parter som exempelvis UNHCR och World Food Programme.



UNICEF Innovation i korthet

- Ägare:** UNICEF (FN:s barnfond)
- Ledning:** Delat ledarskap mellan initiativtagarna Erica Kochi och Christopher Fabian, som ursprungligen arbetade med kommunikationsfrågor inom UNICEF. De rapporterar direkt till UNICEF:s Executive Director.
- Team:** Verksamheten består av ett nätverk av ett sjuttiootal medarbetare, där de flesta är sakfrågeexperter i linjen. Nätverket hålls samman av en kärna på 5 – 10 personer med huvudsaklig uppgift att driva, samordna och utveckla innovationsverksamheten.
- Inriktning:** Utforskande av nya teknikbaserade lösningar för att skapa nytta för barn i utvecklingsländer
- Finansiering:** Dels via UNICEF:s budget, dels genom partnerskap med företag och NGO:s.

Vad är UNICEF Innovation?

UNICEF Innovation är ett nätverk av personer och enheter inom UNICEF som arbetar med att utveckla nya eller bättre lösningar för att möta de utmaningar som barn i utvecklingsländer står inför: tillgång till vatten och sanitet, utbildning, involvering i utvecklingen av samhället, hälsa m.m.

Hur det började

”För sju år sedan fick vi syn på en ny trend i Senegal, Nepal, Paraguay och på andra ställen: i avlägsna byar utan elektricitet hade människor börjat använda mobiltelefoner. Det blev startskottet för det som idag är UNICEF Innovation Team. Det var början på vår resa för att använda framväxande teknologi för att leverera bättre resultat för barn.”⁷⁵

Så beskriver UNICEF Innovation starten på sitt arbete. Man började 2007 med att bygga en open source-plattform, RapidSMS, för att ta tillvara den nya möjligheten att löpande samla in data och engagera unga människor i utvecklingsländer. År 2010 lanserades det första innovationslabbet i Kosovo. Modellen med landanknutna innovationslabbar har sedan skalats upp. Nu finns det 14 innovationslabbar runt om i världen, som del av UNICEF:s verksamhet.

Idag omfattar verksamheten drygt 70 personer i ett nätverk inom UNICEF, som hålls samman av en liten kärnenhet vid UNICEF:s huvudkontor i New York.

⁷⁵ Årsrapport 2013 – 2014, se http://www.unicefstories.org/wp-content/uploads/2014/11/ui_ar_2014-1124.pdf

Under den tid som verksamheten funnits, har den genomgått regelbundna förändringar:

”... med 12 till 18 månaders mellanrum gör vi grundligt om teamets utformning. Det är för att vara redo för vad som händer i framtiden, men också för att ta tillvara det vi lärt oss under de föregående 18 månaderna. Mycket av det vi försöker göra är att vara en översättare mellan vad som är på gång i den nära framtiden och det traditionella sättet att bedriva verksamhet på.”⁷⁶

Efter hand har innovationsenheter växt fram även inom andra organisationer inom FN, se nedan. 2014 bildades ett nätverk för samordning och erfarenhetsutbyte mellan dessa och deras moderorganisationer.



”Innovation är inte ett mål i sig själv. Innovativa metoder ska vara integrerade i våra organisationer och syfta till att förbättra våra program, policies och vår tekniska förmåga. På samma sätt som uppfinnare över hela världen, behöver FN utveckla en möjliggörande miljö som bättre främjar innovativa metoder, i synnerhet vad gäller att testa nya idéer och skala upp framgångsrika lösningar. Innovation kan bekräfta samhällen, förbättra reaktionstider och, till syvende och sist, underlätta förverkligandet av mänskliga rättigheter. På så vis kan innovation förstärka sätt att främja utveckling som utgår från mänskliga rättigheter.

FNs generalsekreterare, Ban Ki-Moon⁷⁷

⁷⁶ Nesta (2016), Innovation for International Development – Navigating the Paths and Pitfalls. s. 107

⁷⁷ Innovation in the UN — A session of the Joint Meeting of the Executive Boards of UNDP/UNFPA/UNOPS, UNICEF, UN-Women and WFP, se http://www.unicefstories.org/wp-content/uploads/2013/08/Innovation-in-the-UN_04.09.2015-1.pdf

Dagens verksamhet

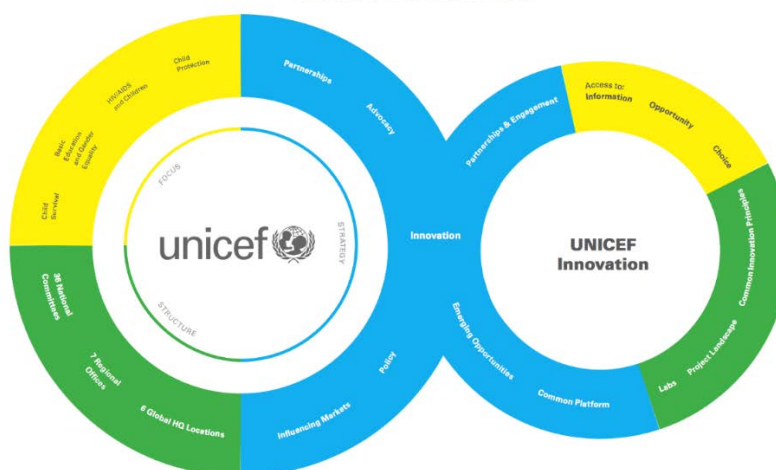
Sedan våren 2016 bedrivs arbetet i UNICEF Innovation genom

- **Innovationskontoret med bas vid UNICEF:s huvudkontor i New York**, som fokuserar på lösningar i olika stadier:
 - **Futures** – som tar ett två- till femårsperspektiv för att utvärdera framväxande tekniska möjligheter i syfte att utforska hur UNICEF kan samarbeta med näringslivet för att skapa delat värde genom att företag gör bättre affärer genom att utveckla möjligheterna för barn att få tillgång till vatten, utbildning, hälsovård med flera utvecklingsutmaningar.
 - **Ventures** – som investerar i tidiga skeden i lösningar som har potential att, på ett till två års sikt, skapa positiva effekter för barn. Kapitalet kommer från UNICEF:s Innovationsfond som investerar i lösningar byggda med öppen källkod som utvecklats av start-ups i UNICEF:s programländer.
 - **Scale** – genom Global Innovation Centre, som identifierar och skalar upp beprövade innovativa lösningar till fler länder, regioner och individer.
- **Innovationsenheten vid UNICEF Supply Divisions** med fokus på att förbättra utformningen av olika fysiska produkter som hjälper barn.
- **Ett nätverk av geografiskt fokuserade innovationslabbs**, som i nära samarbete med civilsamhälle, näringsliv, akademi och regeringar utvecklar lösningar för frågor som är prioriterade i den specifika geografiska kontexten. Ett exempel är Myanmar Social Innovation Lab, som bland annat arbetat med att involvera unga i landets strategi för klimatanpassning.

Our Place in UNICEF

"I believe UNICEF's most important contribution has been innovation. Technical innovation, of course, but also innovation in how we think about development."
—Anthony Lake, UNICEF Executive Director

UNICEF INNOVATION 2014
Annual Report



4

Illustration: UNICEF Innovation Annual Report 2014

Principer för digital innovation

UNICEF Innovation insåg tidigt behovet av att lyfta lärdomarna från sin projektportfölj om vad som gör att ett projekt lyckas eller ej. Detta har lett till nio principer för digital utveckling⁷⁸, som ett stort antal organisationer (däribland svenska SIDA) anammat i sitt arbete:

1. Designa med användaren
2. Förstå det befintliga ekosystemet
3. Designa för skala
4. Bygg för hållbarhet
5. Var datadriven
6. Använd öppna standarder, öppna data, öppen källkod och öppen innovation
7. Återanvänd och förbättra
8. Hantera integritet och säkerhet
9. Samarbeta

Exempel på UNICEF Innovationsarbete

RapidPro

RapidPro⁷⁹ är en open-source plattform för applikationer som gör det möjligt för regeringar och utvecklingsorganisationer att samla in data och kommunicera med människor. RapidPro har vuxit fram och skalats i linje med principerna om öppen källkod, öppna standarder och samarbete. RapidPro utvecklas och drivs i ett partnerskap mellan UNICEF Innovation och det rwandesiska mjukvaruföretaget Nyaruka, som tidigt utvecklade en egen SMS-lösning baserad på RapidSMS.

Ett exempel på applikationer i plattformen är mHero i Liberia, som användes för att hålla koll på Ebolautbrottet. Plattformen gjorde det möjligt att skicka meddelanden till befolkningen om vård och förebyggande insatser samt koordinera kontakter mellan hälsoministeriet och sjukvårdspersonal.

Wearables for good

I innovationstävlingen Wearables for Good⁸⁰ efterfrågade UNICEF, elektronikföretaget ARM och designföretaget Frog idéer kring hur wearables kunde användas för att möta de utmaningar som barn i många utvecklingsländer möter i form av t.ex. tillgång till vatten och sanitet. Företag inom design-, teknik- och konsultbranscherna bjöds in, liksom idéburna organisationer och universitet. Två vinnare utsågs i november 2015. Priset bestod i en fyramånaders inkubationsprocess för att utveckla och skala de vinnande idéerna:

- Khushi Baby – ett digitalt halsband och app som lagrar ett barns medicinska data i en molntjänst, samtidigt som det stöttar hälsovårdsarbetare att driva hälsosamma beteendeförändringar.
- SoaPen – en bärbar tvål, designad som en färgpenna, som ska uppmuntra små barn att tvätta händerna för att minska risken för smitta och smittspridning, och därigenom öka deras livslängd.

⁷⁸ Se http://www.unicefstories.org/wp-content/uploads/2015/12/Principles-Overview_unicef1.pdf

⁷⁹ Se <https://community.rapidpro.io>

⁸⁰ Se <http://wearablesforgood.com>

Mer om UNICEF Innovation Team

Webbplats med info om UNICEF:s innovationsarbete

<https://www.unicef.org/innovation>

Webbplats med berättelser om UNICEF:s arbete

<http://www.unicefstories.org>

Om innovation i hela FN:

Webbplats med info om FN:s innovationsarbete

<http://innovation.unhcr.org/10-ways-the-un-is-innovating/>

Bloom, L. & Faulkner, R.(2015), *Innovation spaces Transforming humanitarian practice in the United Nations*. Working paper series No. 107 Refugee Studies Centre, Oxford Department of International Development, University of Oxford

<https://www.rsc.ox.ac.uk/files/publications/working-paper-series/wp107-innovation-spaces.pdf/>

EU Policy Lab – policyinnovation inom EU-kommissionen

EU Policy Lab är en integrerad del av EU-kommissionen och tillhör det så kallade Joint Research Centre (JRC) som är ett rådgivande organ i forsknings- och policyfrågor.

EU Policy Lab är en plats för samverkan och experimenterande för innovativ policyutveckling. Det är både en fysisk plats och ett sätt att arbeta som kombinerar framsyn, beteendekonomi och designtänkande för att utforska, koppla samman och finna lösningar för bättre policy.



Bild: Ett av teamen under en workshop vid konferensen Lab Connections i Bryssel i november 2016⁸¹

⁸¹ Bildkälla: <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/lab-connections/#photo-gallery>

EU Policy Lab i korthet

- Ägare:** EU Policy Lab är en integrerad del av EU-kommissionen och tillhör Joint Research Centre (JRC) som är ett rådgivande organ i forsknings- och policyfrågor.
- Ledning:** Verksamheten leds av Xavier Troussard som är chef för enheten som formellt heter Foresight, Behavioural Insights & Design for Policy. Hela JRC, med sina totalt cirka 3000 anställda, är ett eget generaldirektorat lett av generaldirektör Vladimír Šucha. JRC lyder under EU-kommissionär Tibor Navrascics med ansvar för utbildning, kultur, ungdomsfrågor och idrott.
- Team:** I teamet finns ett tjugotal personer med kompetens inom exempelvis framsyn (foresight) beteendekonomi (behavioural insights) och designbaserade metoder. Inom teamet finns personer med olika typer av bakgrund inom t.ex. arkitektur, sociologi, biologi, språkvetenskap, design m.m.
- Inriktning:** EU Policy Lab beskriver sig själva som en plats för samverkan och experimenterande för innovativ policyutveckling. Det är både en fysisk plats och ett sätt att arbeta som kombinerar framsyn, beteendekonomi och designtänkande för att utforska, koppla samman och finna lösningar för bättre policy.

Hur det började

Under 2014 bildades EU Policy Lab i samband med en organisationsförändring inom Joint Research Centre. Då sammanfördes tidigare kompetens inom framsyn (foresight), beteendekonomi (behavioural insights) och teamet kompletterades med ytterligare personer med kompetens inom designbaserade metoder. Rekommendationen att bilda EU Policy Lab växte fram i ett arbete kring innovation i offentlig verksamhet som kommissionen drev 2013. Detta arbete involverade ett fyrtiotal experter under ledning av danska MindLabs dåvarande chef Christian Bason, liksom workshopar och konsultationer med andra intressenter och en insamling av idéer via webben. En av expertgruppens nio rekommendationer var att:

”Establish an EU Innovation Lab inside the European Commission to support, facilitate and foster more innovation in the work of the Commission Services”⁸²

Nära samarbete med generalsekretariaten

En av tjugotalet medarbetare på EU Policy Lab är svensken Christian Svanfeldt. Han beskriver labbets roll:

⁸² *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture*, Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Dec 2013 https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf. Se även en kortversion av rapporten här http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg_exec_summary.pdf

Vår ambition är att arbeta så centralt inom EU-kommissionen som möjligt och vi ser framför allt de olika generaldirektoraten som våra partners och uppdragsgivare, berättar Christian. Vi vill underlätta synergier i arbetet mellan kommissionens olika delar, fortsätter han. Inte minst arbetar vi med att förbättra och förnya formerna för samråd och samverkan när det gäller nya initiativ och lagförslag. I stor utsträckning handlar det om att förnya sättet att involvera olika intressenter i dessa processer. De formellt obligatoriska sätten som används idag för att ta in synpunkter i processerna är ganska begränsande. Vi strävar efter att komplettera och förnya.



Christian Svanfeldt, EU Policy

EU Policy Lab har en bred portfölj av verksamhet och har bland annat arbetat med hållbara matförsörjningssystem, framtidens tillverkningsindustri i Europa, ett verktyg för kunskapshantering inom framsynsarbete (foresight), en vision för delningsekonomin inom EU, arbete kring beteendekonomi (nudging) som ett verktyg för policy inom EU-kommissionen och i medlemsländerna.

Exempel på EU Policy Labs arbete

Bättre lärande mellan länder kring projekt med EU-finansiering - codesign4regio

I detta pågående projekt, som inleddes 2015, arbetar EU Policy Lab i partnerskap med generaldirektoratet för regional utveckling (DG REGIO) och en mindre grupp s.k. förvaltande myndigheter (Tillväxtverket i Sverige) och andra organ som är involverade i arbete med EU-finansierat regionalt utvecklingsarbete i sexton olika medlemsländer.⁸³ Syftet har varit att skapa bättre former för lärande och erfarenhetsutbyte mellan olika medlemsländers ansvariga organ för att förbättra arbetet med finansiering av projekt som ska leda till regional utveckling i respektive medlemsland. I Sverige har Tillväxtverket medverkat i detta arbete. Inom ramen för denna process har ett antal workshops och andra aktiviteter genomförts i samverkan med de involverade deltagarna i processen.

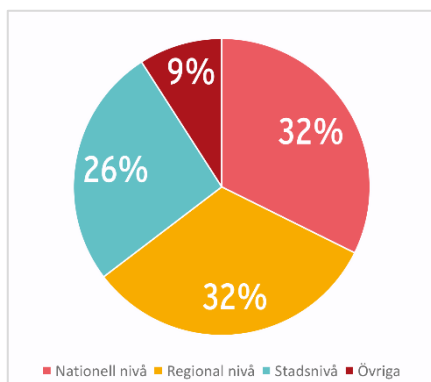
Processen startade med att börja så frön till en gemenskap och bygga tillit och dela erfarenheter. Tillsammans utforskade deltagarna därefter vilka angelägna problem och behov som praktiskt uppstår i arbetet med att administrera regionala utvecklingsprojekt med EU-finansiering och vilka som kunde ta ett ägarskap i att driva på den gemensamma processen till konkreta resultat. I olika steg skedde därefter utveckling, prototypande och testning av olika verktyg och metoder för att underlätta lärande och erfarenhetsutbyte. En intressant aspekt är att arbetet även gav DG REGIO insikter om hur direktoratets egna sätt att arbeta kan utvecklas för att underlätta administration för bättre genomförande och resultat av de projekt som finansieras från EU. Arbetet går vidare under 2017 och kan följas på EU Policy Labs webbplats, inte minst på bloggen.

⁸³ Se t.ex. Concept Note om arbetet från EU Policy Lab som summerar arbetet med den första fasen i projektet <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/files/2016/06/KnowShare-Concept-note-160531.pdf>

Lab Connections – mötesplats för policylab

I november 2016 genomförde EU Policy Lab en konferens⁸⁴ som samlade ett stort antal innovations- och policylab på olika nivå från hela Europa⁸⁵, däribland ett antal från Sverige. Konferensen inleddes av flera ledande företrädare inom EU-kommissionen och ministrar från flera medlemsländer. Dessa underströk betydelsen av såväl nationella regeringars som EU-kommissionens akuta behov av att förnya sitt sätt att utveckla och implementera policy för att skapa legitimitet, hantera samhällsutmaningar och förändra livet till det bättre för medborgare. Ett delsyfte var att skapa en gemenskap bland praktiker som grund för att stödja ett mer systematiskt lärande och utbyte mellan dessa.

Som en förberedelse inför konferensen lät EU Policy Lab ta fram en kartläggning av policylab i Europa.⁸⁶ Totalt innehåller kartläggningen 64 olika labb i tolv olika länder. Labben finns på såväl nationell (32%), regional nivå (32%) som stadsnivå (26%), medan resterande (9%) fungerar på en annan ledd, som t.ex. UNHCR:s labb (Refugee Housing Unit) i Aten.



Som en del i själva konferensen genomfördes ett antal labbinspirerade workshops med aktiv medverkan från konferensens deltagare med utgångspunkt i konkreta utmaningar som de olika direktoraten inom EU arbetar med, som exempelvis:

- mobilisera arbetsgivare i integration av flyktingar (DG HOME)
- stöd till europeiska start-ups (DG GROW)
- ett medborgarmanifest för digitala offentliga tjänster (DG CNECT)
- förbättra policy och praktik för sysselsättning bland ungdomar (DG NEAR)

Ett uppskattat inslag i avslutningen av konferensen var ett föredrag av Jesper Christiansen från innovationsstiftelsen Nesta och tidigare forskningsansvarig på danska MindLab. Han summerade bland annat vad han ser som fem centrala drag i policylab:

1. Att omformulera komplext liv från att vara problem till löften om transformativa möjligheter
2. Att kombinera:
 - Systemtänkande (holistiskt, sammanlänkat)
 - Designtänkande (att göra, gestalta saker på ett sätt som blir konkret)
 - Användarorientering (utfall, effekter)
3. Flera olika partners från privat, offentligt, civilsamhälle och att sammanföra olika discipliner och angreppssätt
4. Från “vad som måste bli” till “vad som skulle kunna bli” – utforskande och experiment (‘hanterlig risk’ – systematisk designprocess)

⁸⁴ Se konferensens webbplats <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/lab-connections>

⁸⁵ Se en virtuell utställning av några av de olika labbens verksamhet <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/lab-connections/#online-exhibition>

⁸⁶ M Fuller, A Lochard, Public policy labs in European Union Member States, EUR 28044

5. En dedikerad plats (fysisk eller virtuell) för experiment och utveckling av nya lösningar

I avslutningen av konferensen underströk ledningen för EU Policy Lab att ambitionen är att verksamheten ska utveckla former för att både stödja EU-kommissionens sätt att arbeta och att koppla samman innovationslabbs i olika länder för att underlätta utbyte och gemensam utveckling. I sitt fortsatta arbete kommer även EU Policy Lab att fördjupa sitt samarbete med OECD kring innovation i offentlig verksamhet.

Mer om EU Policy Lab

EU Policy Labs blogg

<http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab>

Innovationslabb för samhällsutveckling

I kommunhus, regeringskanslier och parlament världen över finns en ökande insikt om att det behövs annorlunda och bättre sätt att arbeta med uppdragen från väljare och medborgare när samhällsutmaningarna blir mer komplexa, kraven och förväntningarna ökar och budgetar pressas.

Ett uttryck för denna utveckling är bildandet av olika innovationsmiljöer som har i uppdrag att pröva nya metoder och arbetsformer inom regeringskanslier, städer och regioner. I denna skrift presenteras åtta spännande miljöer som vuxit fram i Storbritannien, USA, Kanada, Frankrike, Danmark, EU-kommissionen och Förenta Nationerna.

Upplysningar om innehållet
Klas, Danerlöv, klas.danerlov@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2017
ISBN: 978-91-7585-478-6
Text: Klas Danerlöv, Pia McAleenan, Sara Modig, Åsa Minoz ModigMinoz AB

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se. ISBN 978-91-7585-478-6