

Design och policylab slutrapport

På uppdrag av Vinnova inom regeringsuppdrag N2017/01832/IFK

Sammanfattning

I den här avrapporteringen av följeforskningen till Regeringsuppdraget ”Uppdrag att stärka samordningen mellan myndigheter för en sammanhållen innovationsprocess”, presenteras ramverk och analys kring designdrivna policylab som ingick i Vinnovas arbete under 2018/2019. Följeforskningen genomfördes i form av intervjuer, dokument- och artefaktanalys samt workshops med deltagare från de olika labben.

Sammanfattningsvis kan i det här läget konstateras att insatserna bidragit med ett ökat intresse för att använda experimenterande angreppssätt i myndigheters sätt att arbeta med utveckling av regler. Detta som en del sin roll som offentlig tjänsteaktör och inom givna policyramar. Det har skapats ytterligare en community av förespråkare för tjänstedesign, och design som problemlösning, i sådan utveckling. Det har skapats ett antal exempel på hur arbete med att få till insatser av experimenterande slag, med visst understöd av design, kan gå till.

Följeforskningen pekar på ett antal tydliga teman för vidare utveckling. För det första är det behovet av att betrakta design som en kunskapsintensiv praktik. För det andra är det avsaknaden av fokus på lärprocesser som bidrar till en utvecklad designkultur i verksamheterna. För det tredje är det behovet av att arbeta experimentellt med policyutveckling.

De huvudsakliga rekommendationerna som följeforskningen pekar ut, är att det nu krävs satsningar på:

- 1) att bygga designkultur i offentliga verksamheter,
- 2) ett strukturerat arbete med parallella lärprocesser kring design i offentlig sektor,
- 3) att strukturerat förstå och utveckla organisatoriska förutsättningar för design i offentlig sektor,
- 4) att fokuserat utveckla den kunskapsintensiva designpraktiken i relation till policy och reglering,
- 5) att kraftsamla forskningen kring design i offentlig sektor, och
- 6) att framtida satsningar på policylabbande fokuserar på policy och den kunskapsintensiva designpraktiken.

STEFAN HOLMLID

Innehåll

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Översikt och rekommendationer..... | 4 |
| 1.1 | Slutsatser och rekommendationer | 4 |
| 1.1.1 | Fokus: Designkultur i offentlig sektor..... | 4 |
| 1.1.2 | Fokus: Lärprocesser för integration av design | 5 |
| 1.1.3 | Fokus: Program som möjliggör praktik | 6 |
| 1.1.4 | Fokus: Den kunskapsintensiva designpraktiken | 7 |
| 1.1.5 | Fokus: Forskning och utbildning | 7 |
| 1.1.6 | Fokus: Hur blev det med policylabbandet? | 8 |
| 2 | Uppdraget och dess genomförande..... | 10 |
| 2.1 | Uppdragets bakgrund..... | 10 |
| 2.2 | Genomförande | 12 |
| 2.3 | Rapportens struktur, en läsanvisning..... | 13 |
| 3 | En inramning av designdrivna policylabb | 14 |
| 3.1 | Vad är och gör ett policylabb? | 14 |
| 3.2 | Designpraktikens många ansikten | 18 |
| 3.3 | Makro, meso, och mikro som systemnivåer | 21 |
| 3.4 | Några utmaningar designdrivna policylabb kan tänkas möta | 22 |
| 3.5 | En övergripande beskrivning av Vinnovas labb | 25 |
| 4 | Teoretiska perspektiv..... | 29 |
| 4.1 | Policy, regler och interaktioner | 29 |
| 4.2 | Praktiker, program och förutsättningar..... | 31 |
| 4.3 | Lärande, kapacitet och förmåga | 32 |
| 5 | Om de designdrivna labben..... | 34 |
| 5.1 | Vad är det för design man gjort i labben? | 34 |
| 5.2 | Hur har man jobbat med design i labben?..... | 58 |
| 5.3 | Vad är det för lärande som gjorts kring design genom labbandet? | 67 |
| 6 | Slutsatser och rekommendationer | 74 |
| 6.1 | Fokus: Designkultur i offentlig sektor | 74 |
| 6.2 | Fokus: Lärprocesser för integration av design | 75 |
| 6.3 | Fokus: Program som möjliggör praktik | 76 |
| 6.4 | Fokus: Den kunskapsintensiva designpraktiken | 76 |
| 6.5 | Fokus: Forskning och utbildning | 77 |
| 6.6 | Fokus: Hur blev det med policylabbandet? | 77 |
| 7 | Referenser | 80 |
| | Bilaga 1 Deltagare i studien | 86 |

STEFAN HOLMLID

1 Översikt och rekommendationer

I den här översikten sammanställs rekommendationerna från följeforskningen till Regeringsuppdraget ”Uppdrag att stärka samordningen mellan myndigheter för en sammanhållen innovationsprocess”.

Delar av det uppdraget har genomförts i form av det som Vinnova valt att kalla för policylabb, och där Vinnova introducerat ett designdrivet arbetssätt för dessa policylabb.

Professor Stefan Holmlid fick i uppdrag av Vinnova att följeforska genomförda och pågående policylabbinsatser för att bidra till att systematisera den kunskap som finns kring designdrivet policylabbande. Följeforskningen utgår från intervjuer med företrädare för de olika insatserna, deltagande designers, ansvariga på Vinnova, workshops med designers, och myndighetsföreträdare, material från insatserna, samt deltagande i möte mellan designers och en myndighet.

De policylabbinsatser som bedrivits följer dels på en efterfrågan på att genomföra sådana med designdrivna metoder från tidigare utredningar, och dels på en internationell utveckling där detta förespråkas och ibland praktiseras. De insatser som studerats här skiljer sig från andra med avseende på det samlade antalet insatser som kraftsamlats från en och samma part, att de genomförts med visst inslag av designdrivna metoder i konstellationer mellan designkonsulter och myndigheter, att det gjorts viss följeforskning, samt att insatserna gjorts under resurssnåla förhållanden.

Inledningsvis presenteras här några övergripande rekommendationer, som följs av en fördjupad genomgång av följeforskningsarbetet som stöd för dessa.

1.1 Slutsatser och rekommendationer

1.1.1 Fokus: Designkultur i offentlig sektor

Design i offentlig sektor spänner över många olika designprofessioner och många olika sätt att tillämpa design. Kring policylabben har både en kunskapsintensiv designpraktik, en lekmanapraktik och design som problemlösning använts, det senare i form av en design thinking ansats. Av de 14 labbinsatserna har alla experimenterat med ett eller flera arbetssätt som är typiska för några av dessa designpraktiker. De kunskapsintensiva designinsatserna har varit små och begränsade samt har föregåtts av ett förankringsarbete mellan myndigheterna och Vinnova. På så sätt har flera offentliga organisationer erbjudits och tagit del av några avgränsade designpraktiker kopplade till policyutveckling.

I labben har ibland en skillnad försökt göras mellan designdrivet policylabbande och tjänstedesign, samtidigt som de processer som använts har varit tjänstedesign, och man har vidareutbildat sig i tjänstedesign. Det finns på ett sätt ingen anledning att ställa dessa mot varandra, samtidigt som det är olämpligt att göra begreppsfröskjutningar utan att underbygga det väl. I det här fallet är fröskjutningen att kalla

STEFAN HOLMLID

det som annars kallas tjänstedesign för policylabbande. Utvecklingen inom designfältet i skärningen till offentlig sektor understödjer inte en sådan begreppsfrskjutning.

Slutsats: Arbetet med policylabben har exponerat fler professioner för design, och den kunskapsintensiva designpraktiken för arbete med regler och till viss del policy. Design breddar repertoaren för en organisation att arbeta med omställningar, och kompletterar därför andra angreppssätt, som tex teknikdrivna, affärsdrivna, processdrivna, etc. Det finns i princip ingen som argumenterar emot att policyutveckling behöver kunna göras i mer experimentella format, men i den här satsningen har arbetet med policy varit starkt begränsat, och det som varit i fokus har varit regelverk och interaktioner. Oavsett fokus, så visar policylabbandet på en nödvändig utveckling, mot en ökad användning av design i offentlig sektor. Sammantaget handlar det om att bygga en *designkultur* i offentlig sektor, och i offentliga organisationer. Det är i den helheten man skall se designdrivet policylabbande, och andra insatser med design.

Rekommendation: Baserat på erfarenheterna från det här och tidigare projekt kring design i offentlig sektor rekommenderas *en ambitiös satsning på att understödja utvecklingen av offentliga organisationers designkultur*, sett som ett dynamiskt system av praktiker, kompetenser, förmågor, processer, resurser, styrning etc. Det skulle också göra det möjligt att samla de många olika nätverk av aktörer och företrädare som skapats och kraftsamla, istället för att skapa många differentierade nätverk.

1.1.2 Fokus: Lärprocesser för integration av design

Att integrera design i offentliga organisationer, oavsett om det handlar om tjänstedesign eller policylabbande är ett lärande. Den samlade analysen av de olika labben pekar på att det skapats ett utrymme för initialt explorativt lärande.

I många satsningar, liksom den här, tas det för givet att ett erfarenhetsbaserat lärande kommer att uppnås och kunna föras vidare i organisationen. För att det ska ske krävs en genomtänkt lärprocess med fokus på att bygga förmåga, vilket oftast saknas.

Ur ett lärperspektiv har det saknats två saker. För det första har det saknats ett systematiskt arbete att skapa förutsättningar för ett transformativt lärande i verksamheterna. För lite har handlat om att stärka verksamheternas förmåga, och för mycket om det praktiska arbetet. Ett fåtal av aktörerna har tagit ansatsen vidare, genom att utbilda sig genom Innovationsguiden, forma innovationsteam/avdelningar, eller genom att arbeta med generell metodutveckling. För det andra har det saknats ett angreppssätt som lyfter innovationsarbetet bortanför det som de olika aktörerna redan kan, och redan kan tänka sig. I policylabbprocesserna har man fäst arbetet i befintliga problem, och inte spänt bågen till policyområden som ännu inte implementerats, där den kunskapsintensiva designpraktikens kapacitet att arbeta med alternativa framtider skulle kunna nyttjas mer fullt ut.

STEFAN HOLMLID

Slutsats: Även om design inte varit helt nytt för flera av myndigheterna, har policylabbandet med hjälp av design till stor del varit det. Offentliga verksamheter betraktas ofta som tveksamma till förändringar, vilket torde vara rimligt att anta också gäller för integrationen av nya arbetsätt och praktiker. Effekterna av labbandet har varit begränsat vad gäller att integrera design i verksamheterna. Det lärande som framförallt har möjliggjorts är ett explorativt lärande, och i liten omfattning ett transformativt lärande. I ljuset av det blir de *explorativa, transformativa och exploitativa lärprocesserna* en ram som gör det möjligt att fokusera både på att delta i att göra något nytt och skapa förutsättningar för att det nya skall kunna integreras.

Rekommendationer: Baserat på erfarenheterna från det här och tidigare projekt kring integration av design i offentlig sektor rekommenderas *att satsningar skall göras med avseende på att bygga uthållig organisatorisk förmåga*, och att detta görs genom längre deltagande av den kunskapsintensiva designpraktiken. För att kunna göra detta rekommenderas *att satsningar kring design görs över hela spektrumet av explorativa, transformativa och exploitativa lärprocesser*, eller någon annan systematik som ger möjlighet till motsvarande fokus på den organisatorisk förmågan.

1.1.3 Fokus: Program som möjliggör praktik

De olika praktiker som innefattas i design utgör på samma gång kunskapsintensiva praktiker, lekmanpraktiker och problemlösningspraktiker, och dessa möjliggörs av de programlösningar som verksamheter tar fram. Den samlade analysen av labbinsatserna ger vid handen att det getts begränsat utrymme till den kunskapsintensiva designpraktiken, och att fokus inte varit på att utveckla och förstå de programlösningar som ger möjlighet för designpraktikerna att etableras och bli framgångsrika.

Att göra skillnad mellan den praktik man vill etablera, de programlösningar som gör den praktiken möjlig och framgångsrik, och de förutsättningar som sätter ramarna för såväl program som praktik, ger möjlighet att ställa andra krav på verksamheter som deltar i projekt. Det handlar bland annat om vad man bör kräva av satsningar och insatser, och att inte stirra sig blinda på praktiken, utan det som gör en vettig praktik möjlig.

Slutsats: Arbetet med policylabben har tydliggjort att det är en skillnad mellan att fokusera på design som ett generellt begrepp, eller på design sett ur perspektiven *praktik, program och förutsättningar*.

Rekommendation: För att satsningar på design skall kunna leda till att etablera och vidmakthålla design som praktik i verksamheterna, är rekommendationen att *insatser behöver bygga på en förståelse av skillnaden mellan och spänna över praktik, program och förutsättningar*. Det innebär att satsningar kan göras på praktiken, men också på det som gör en vettig praktik möjlig och framgångsrik.

STEFAN HOLMLID

1.1.4 Fokus: Den kunskapsintensiva designpraktiken

I labben har den kunskapsintensiva praktiken getts mycket litet utrymme, såväl vad gäller tid, samverkan som innehåll. Inramningen har inte gett möjlighet att i någon större utsträckning anpassa eller utveckla metoder och verktyg till policyarbetet. Det saknades också uppfångningsmekanismer för ett fortsatt lärande för den kunskapsintensiva designpraktiken. Effekten av det är att verksamheterna tagit del av en kunskapsintensiv praktik som haft begränsade förutsättningar att arbeta med just policylabbande.

Slutsats: Baserat på erfarenheterna i det här projektet, blir det tydligt att det finns ett behov av att tydliggöra *design som en kunskapsintensiv praktik*, parallellt med den lekman- och problemlösningspraktik som oftast får stå i fokus. Det har varit en brist under lång tid i innovationssystemen, och i forskningen, att de här distinktionerna inte har varit tydliggjorda. Mycket få satsningar görs på den kunskapsintensiva designpraktiken, vilket ger långsiktiga eftersläpningseffekter i internationella jämförelser.

Rekommendation: Som ett sätt att driva på utvecklingen av design rekommenderas *en ambitiös satsning på den kunskapsintensiva designpraktiken*, där målet bör vara att förflytta och förnya den, där det finns tid och utrymme att växla mellan de olika styrvärderna, och driva på utveckling av de gestaltande tekniker som används, och bygga på förmågan att tillsammans med många aktörer föreställa sig alternativa framtider. Som komplement till det rekommenderas *att vidareutveckla kunskapsintensiv designpraktik i insatser som fokuserar på anticipatoriska innovationsprocesser*.

1.1.5 Fokus: Forskning och utbildning

Design i och för offentlig sektor är i många avseenden relativt nytt, även om forskning kring design och offentliga tjänster pågått i Sverige sedan ca 15 år tillbaka, medan design och policy definitivt är nytt såväl i Sverige som internationellt. I utbildningsväsendet finns både bredd och volym vad gäller tjänstedesign, men ett fåtal aktörer som har resurser och kompetens att utbilda kring design och policy.

Men, Sverige har unika förutsättningar att bli ledande kunskapsnation inom design och policy. Dels finns ett brett och stort antal offentliga aktörer och designorganisationer som uttrycker vilja att arbeta med design och policy, vilket gör att forskning, och i de fall det är lämpligt utbildning, kan göras praktisknära. Dels finns centrala forskningsresurser i Sverige, bland annat vid Linköpings universitet (design för tjänster och policy, statsvetenskap), Malmö universitet (social innovation), samt genom Tillitsdelegationens kopplingar till Karlstad universitet (tjänsteforskning) och Örebro universitet (design för tjänster och policy). Flera av dessa aktörer deltog i en ansökan till Kompetenscentrum 2020, som bland annat hade "design och policy" som ett tema.

STEFAN HOLMLID

Slutsats: I insatsen kring policylabb gjordes en satsning på följeforskning, som startades några månader innan regeringsuppdraget skulle slutföras, vilket begränsar vilka forskningsbidrag och praktiska bidrag som kan göras. Även om några aktörer kan ta med sig lärande från arbetet, och infoga i praktik, forskning och utbildning, är förutsättningarna alldeles för snäva.

Rekommendation: För att bygga vidare på de förutsättningar som finns att bli ledande kunskapsnation rekommenderas *en satsning på att kraftsamla de centrala aktörerna inom området design i policy och offentlig sektor.*

1.1.6 Fokus: Hur blev det med policylabbandet?

Genom den samlade analysen av policylabbandet framträder en bild där det policylabbande som pågått haft tydliga ramar och begränsningar, dels vad gäller det som kunde labbas med, och det sätt som design har använts på.

Inramningen har dels givits av regeringsuppdraget, som pekat ut behovet av att möjliggöra innovation inom reglerade marknader. Dels har det funnits en uppfattning från deltagande myndigheter att de inte har något egentligt utrymme att experimentera med policy, till exempel eftersom regeringsuppdrag oftast ges som uppdrag att implementera inte utreda. Dels har Vinnovas tolkning av uppdraget ytterligare satt gränser. Trots att det låg utanför inramningen har labben, positivt nog, experimenterat med myndigheternas interaktioner med medborgare.

Det senare har också varit en effekt av hur design har använts i labbandet. De principer som hämtats från design som problemlösning, kombinerat med en lekmanpraktik, har tagit sin utgångspunkt i det som upplevs i relationen mellan organisationen och de medborgare den interagerar med. Det innebär att man väljer att betrakta sig själv med ögon från de man menar att man är till för. När det gäller att labba med policy, är det inte självklart att det ger en heltäckande startpunkt. Detta har sedan gett effekter i vad man har lagt ut som uppdrag till designkonsulter. På det hela taget har designarbetet i labben varit att betrakta som tjänstedesign, till största delen utfört som en lekmanpraktik.

Fler professioner i myndigheterna har getts möjlighet att labba med fundamentala delar av verksamheten, som regelverk, hur man kommunicerar kring regler, och hur antaganden om ändringar i regleringar ger effekt i relationen till medborgarna. Sett som en prototyp av policylabbande skapar detta en bra grund för vidare utveckling och lärande.

Det finns ett viktigt utvecklingsutrymme för Vinnova i relation till policylabbandet här, som handlar om ta en större roll genom att göra mer strategiskt arbete. På samma sätt som man förhåller sig inom andra områden, där man inte agerar utförare, utan den som skapar infrastrukturen och finansieringen, ställer höga krav på kunskapsutveckling och samverkan, och att forskning omsätts till innovationer och handling, bör man förhålla sig här. På så sätt utvecklas ny kunskap, deltagande organisationer blir konkurrenskraftigare och kan uthålligt och upprepat bidra till förändring. Då behövs en aktör som strategiskt arbetar med att aggregera kunskap om vad som fungerar och inte, vilka strukturer som behöver stärkas, förändras och

STEFAN HOLMLID

rivas. Det finns också en internationell roll att spela, där det finns anledning att samverka om att pröva olika variationer i olika kontexter, så man åtminstone på europeisk bas arbetar med att komplettera och verifiera varandras arbete.

Slutsats: Givet de förutsättningar som gavs och de som sattes upp för policylabben var det möjligen inte att förvänta att just policy skulle kunna experimenteras med i någon större utsträckning. Labben har utgått från riktlinjer och regelverk, och därför är det framförallt det som labben har ägnat sig åt. Mycket av det som handlat om policy har varit lösa antaganden, och inte så mycket konkret experimenterande. En bidragande orsak till detta har varit det sätt på vilket lekmanndesign och design som problemlösning har fått styra och rama in arbetet, och den roll dessa designpraktiker getts i processen, på bekostnad av att utmana och utveckla en kunskapsintensiva designpraktiken kring policy.

Rekommendation: För att knyta an till det internationella arbete och forskning som pågår bl.a. kring anticipatorisk policy och innovation, behöver *framtida satsningar på policylabbande fokusera på en bredare palett i policycykeln och policyutveckling*. Dessutom behöver sådana satsningar bättre ta tillvara de angreppssätt som den kunskapsintensiva designpraktiken står för genom att *lyfta in och utmana den kunskapsintensiva designpraktiken* istället för andra designpraktiker, baserat på befintlig forskning. Då kan spekulativa alternativa framtider bearbetas, gemensamt skapande av verktyg kan göras, och policyområden som ännu inte manifesterats i regler och interaktioner kan få sin gestaltning. Slutligen behöver det finnas en aktör som tar rollen att *skapa de strukturer som behövs för kunskapsutveckling hos aktörerna, och en infrastruktur för att forskningskunnande och praktiken skall kunna arbeta tillsammans för att vidareutveckla policylabbande*.

STEFAN HOLMLID

2 Uppdraget och dess genomförande

Mot bakgrund av att det förs diskussioner om etablerandet av policylabb i Sverige, och att det på olika sätt genomförts projekt med syfte att fungera som designdrivna policylabb, finns ett behov av att sammanställa och systematisera kunskapen kring några av dessa projekt. I den svenska kontexten har relativt litet av kunskapen kring de designdrivna policylabb satsningarna systematiserats, medan det på den internationella arenan finns erfarenheter att dra av det som systematiserats där.

2.1 Bakgrund

Vinnova fick 2017 ett regeringsuppdrag, ”Uppdrag att stärka samordningen mellan myndigheter för en sammanhållen innovationsprocess”¹, som inleds på följande sätt:

Regeringen uppdrar åt Verket för innovationssystem (Vinnova) att undersöka hur samarbetet och samordningen mellan myndigheter kan förbättras. Syftet är att stärka sin egen och andra myndigheters förmåga att möta de frågeställningar och behov som kan uppkomma under innovationsprocessen för innovativa företag inom reglerade branscher

Och avslutas så här:

Erfarenheterna kan också användas i Vinnovas planerade satsning på så kallade policylabb. Ett policylabb utgör ofta en miljö för att utarbeta förslag på ändrade regelverk, organisationsformer och affärsmodeller.

En av de satsningar som genomfördes inom ramen för regeringsuppdraget kallades Smart Policyutveckling² och innefattade policylabbande³. Regeringsuppdraget slutrapporterades i slutet av mars 2019⁴. Detta ligger i linje med tidigare Vinnova

¹ <https://www.Vinnova.se/contentassets/27b0bf142e704714beb336ff09571eff/stod-for-innovation.pdf>

² <https://www.Vinnova.se/m/smart-policyutveckling/>

³ <https://www.Vinnova.se/m/smart-policyutveckling/policyutveckling-och-innovation/>

⁴ Hellman J. & Öhman T. (2019). Uppdrag att stärka samordningen mellan myndigheter för en sammanhållen innovationsprocess Dnr: 2017-01977
<https://www.Vinnova.se/contentassets/27b0bf142e704714beb336ff09571eff/2017-01977-sr-uppdrag-att-starka-samordningen-mellan-myndigheter.pdf>

STEFAN HOLMLID

arbeten där design som innovationsmotor, och vikten av att integrera design i programverksamheten lyfts fram⁵

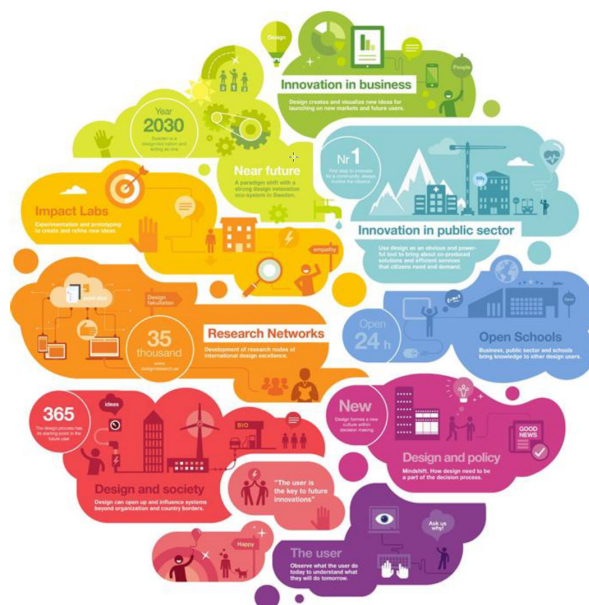
Tidigare Vinnova utredningar^{6,7} har också pekat på behovet av att ta sig an mötet mellan design och policyutveckling⁸,

» *identifiera och utveckla det strategiska och policyskapande arbetet och dess praktiker på ett designdrivet sätt*

med förslag på vad pilotstudier skulle kunna söka svar på

» *vilka mekanismer som gör design värdefullt för strategi/policyarbete*
» *hur sådana mekanismer samverkar med eller motverkar design på andra nivåer*
» *vilken roll strategi/policynivån har i att driva omgestaltning av en verksamhet.*

Design och policy var också ett av de områden som identifierades i ”Design för ökad konkurrenskraft”, eller People Powered Future som FoI-agendan⁹ och förslaget till strategiskt område döptes till. Under 2014-15 i utvecklandet av People Powered Future skapades och växte flera av de designaktörer som idag ses som självklara inom ramen för och i relation till design och policy, som Experio lab,



⁵ Vinnova (2011). Delrapportering av Uppdrag avseende Innovation och design inom regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. DNr: 2010-01486 <http://www2.vinnova.se/PageFiles/18096714/2010-01486%20Innovation%20och%20design.pdf>

⁶ Johannesson, C., Holmlid, S. (2013) Design i offentliga tjänster: En förstudie av designbaserade ansatser. Vinnova Rapport VR 2013:11 https://www.vinnova.se/contentassets/1185627e1a314002acf157d645f41094/vr_13_11.pdf

⁷ <https://www.vinnova.se/p/sign-studier-av-inbaddad-designkapacitet-i-regional-utveckling/>

⁸ Vinnova (2015). Uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster: Slutrapportering av regeringsuppdrag N2012/2819/FIN. Vinnova DNr: 2012-02009_5

https://www.vinnova.se/contentassets/e443f4014e8d4b4ca665595fba6a774b/2012_02009_rapp.pdf

⁹ <http://www.svid.se/sv/Om-SVID/Vad-vi-gor/Avslutade-projekt-och-aktiviteter/People-Powered-Future1/Designagendan/>

STEFAN HOLMLID

Förnyelselabbet och SKLs innovationsguiden¹⁰. Nationellt och internationellt såg landskapet annorlunda ut när FoI-agendan arbetades fram, men ett försök till ett policylabb genomfördes 2014 av Antrop och SVID baserat på den nya betalansvarslagen. Den lagen var också utgångspunkten för projektet Trygg och Effektiv utskrivning i Sörmland året innan lagen trädde i kraft.

Det är i det här samlade sammanhanget som Vinnovas nuvarande policylabb behövs förstås ur ett nationellt perspektiv, liksom den här forskningsstudien.

2.2 Genomförande

Syftet med forskningsinsatsen är att möjliggöra lärande kring designdrivet policylabbande med och hos de aktörer som deltagit i sådana aktiviteter. Lärandet kan vara såväl på projektnivå, på aktörsnivå som på policynivå, och bidrar till att öka förståelsen och förmågan att skapa uthålliga förutsättningar för och förmågan att etablera policylabb i Sverige.

Målet för insatsen är att systematisera den kunskap som finns kring designdrivet policylabbande genom att dokumentera, kartlägga och analysera genomförandet och utvecklingen av projekt inom ramen för Vinnovas satsning på policylabb, samt sätta detta i en bredare kontext kring liknande arbete i Sverige och internationellt. Den skall dessutom bidra som ett underlag för att kunna värdera satsningen och satsningens upplägg, och ge ledning för framtiden.

Projektet har letts av professor Stefan Holmlid, Linköpings universitet, med deltagande av doktorand Vanessa Rodrigues, LiU, samt Katarina Wetter-Edman forskningsledare på Tillitsdelegationen, Finansdepartementet. Projektet genomfördes från november 2018 till oktober 2019, och delredovisades i mars 2019 då Vinnovas regeringsuppdrag slutrapporterade. Tillsammans med Tillitsverkstan, en del av Tillitsdelegationens arbete under 2018 och 2019, har synergier kunnat skapas vad gäller kunskapsinsamling och analys.

Insamlingen av material har genomförts under första halvåret 2019 genom

- intervjuer (6 myndigheter, 3 designkonsulter, 1 intresseorganisation, Vinnova) och
- deltagande och arrangerande av workshops med deltagare från policylabb (1 med myndighet och designer, 1 med bara myndigheter, 1 med bara designer, 1 med Vinnova), samt
- analys av dokument och artefakter producerade för och i policylabben av de aktörer som deltog i policylabben, och dessutom

¹⁰ SVID (2015). People Powered Future: Mobiliserar kunskapsområdet Design som strategisk resurs i samhället.
http://www.svid.se/upload/Om_SVID/Vad%20vi%20g%3%b6r/People_Powered_Future/Slutrapport_PPF2015.pdf

STEFAN HOLMLID

- intervjuer genomförda av Vinnova i samband med labben (3 myndigheter).

Analys av materialet har genomförts löpande fram till och med september 2019, till största delen av forskarna, men också till viss del av forskarna tillsammans med Tobias Öhman och Jakob Hellman på Vinnova.

2.3 Rapportens struktur, en läsanvisning

Rapporten är uppdelad i följande avsnitt

3. En inramning av designdrivna policylab

Här ges en liten bakgrund till vad policylabbar, en bakgrund till olika sätt att förstå design, en bakgrund till systemnivåer, samt några utmaningar för policylabbar. Här ges också en generell beskrivning av hur Vinnovas labb har genomförts.

4. Teoretiska perspektiv

Här utvecklas de tre analytiska ramverk som använts, Policy/Regler/Interaktioner, Praktik/Program/Förutsättningar, samt Lärande/Kapacitet/Förmåga.

5. Om de designdrivna labben

Här analyseras och diskuteras material från arbetet med de designdrivna labben, med hjälp av ramverken från avsnitt 4.

6. Slutsatser och rekommendationer

Här lyfts de centrala slutsatserna fram, och rekommendationer kring designdrivna policylabbar utvecklas.

STEFAN HOLMLID

3 En inramning av designdrivna policylab

I vilket en bakgrund till vad designdrivna policylab är och varför det finns på agendan nu. Relationen mellan olika fokus för designdrivet arbete i offentlig sektor identifieras, en liten överblick över den internationella och nationella kontexten, samt några utmaningar identifieras.

3.1 Vad är och gör ett policylab?

Idén om design som nyckelkompetens för att driva innovations- och utvecklingsarbete inom offentlig sektor har växt sig allt starkare sen millennieskiftet. Att specifikt fokusera på policylabbande har växt fram succesivt sedan dess. Några typiska sätt att formulera vad det innebär är:

“We are a creative space where policy teams can develop the knowledge and skills to develop policy in a more open, data-driven, digital and user-centred way”
UK Policy Lab¹¹

“A policy lab can be defined as a group of actors with various competencies that want to develop a regulatory framework. In a policy lab, they use a set of user-centric methods and competencies to test, experiment and learn to develop new policy solutions.”
Vinnova¹²

“Policy Labs are multidisciplinary government teams developing public policies and public services using innovation methods to engage citizens at multiple stages of the development process.”
Northern Ireland Innovation Lab¹³

“Att skapa ett labb runt en komplex utmaning är en möjlighet att tillsammans med berörda invånare och aktörer förstå och agera på utmaningar ur flera perspektiv.”
Förnyelselabbet¹⁴

¹¹ <https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>

¹² <https://www.Vinnova.se/en/m/Smart-policy-development/what-is-a-policy-lab/>

¹³ <https://beda.org/wp-content/uploads/2019/01/BEDAIF2017-A-Whicher-Policy-Labs.pdf>

¹⁴ <https://www.fornyelselabbet.se/labba/#policy>

STEFAN HOLMLID

*”The EU Policy Lab is a space designed to foster creativity and engagement, and to develop interactions, processes and tools able to bring innovation into European policy-making.”
EU Policy Lab¹⁵*

Det finns en tydlig spännvidd i fokus, från att fokusera på att policyteam skall utveckla en portfölj av arbetssätt och metoder, över utveckling av metoder och verktyg, till att tillämpa specifika metoder och expertis i arbetet med att utveckla policy. Även om design inte nämns specifikt här ovan, är det en av komponenterna i de flesta av de här labben. I Tillitsdelegationens forskningsrapport (Fransson, Quist, Wetter-Edman, 2019) utvecklas centrala tankegångar om en regeringsnära utvecklingsmiljö där experimenterande och design skulle kunna användas.

Design lyfts också in som central del i både EU's och individuella länders innovationsstrategier på policynivå (Whicher et al 2016). Vid en kartläggning under våren 2019 identifierades drygt 125 labbverksamheter under rubriken Government Innovation Labs¹⁶ som på olika sätt agerar inom respektive lands innovationssystem. Flertalet av dessa agerar utan understöd av akademisk forskning.

Ett undantag har varit UK Policy Lab, som genom ett Brittiskt forskningsråd har kunnat ha en forskare inbäddad i labbet. Lucy Kimbell från University of Oxford följde deras verksamhet tre dagar i veckan under ett års tid (Kimbell, 2015). Kimbell sammanfattar sina observationer på följande sätt:

Through applying the principles of design, Policy Lab sets up exploratory collective inquiries through which:

- Issues are opened up for exploration*
- Problems and solutions co-evolve*
- Problems are explored by creating provisional solutions*
- Participants are positioned as co-researchers*

This approach recognises that problems are made, not given. It positions policy making as collective learning.

Policy Lab's expertise is in taking a structured creative and analytical approach, not in a policy area. It gives civil servants experiences of practical inquiries and methods which explore and frame problems and generate and iterate solutions.

En av nyckelinsikterna som lyfts fram i Kimbell's arbete är

¹⁵ <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/about-us/>

¹⁶ <https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>

STEFAN HOLMLID

Policy Lab uses an approach and expertise based in design to help the policy community explore and develop new capabilities in generating and interpreting early-stage insights, engaging with delivery partners, specialists and stakeholders, and closing the delivery gap between policy intent and outcomes.

Ett annat undantag, där vetenskaplig forskning kring policylabbande har varit involverad, är det arbete som Emma Blomkamp gjort i Australien och Nya Zeeland. Under ett flertal år har hon följt och deltagit i labbprocesser i offentlig sektor från sin dubbla position som konsult och research fellow på University of Melbourne.

Allt fler av de som arbetar med policy lab, delar med sig av kunskap i olika online kanaler. Policy Lab UK delar med sig av sina erfarenheter på en blogg¹⁷, och samlar sina verktyg i ett Toolkit¹⁸. OECDs Observatory of Public Sector Innovation samlar också erfarenheter i en blog¹⁹, och har vad de kallar en ”toolkit navigator”²⁰. Den variation av metoder och verktyg som tillgängliggörs online är stor, och är problematisk, eftersom många verktyg måste anpassas för att användas, men kan bidra med inspiration till de som har förmågan att anpassa och översätta.

Det finns ett antal rapporter som beskriver designlabb för offentlig sektor (Hillgren & Süczs-Johansson 2015) och policylabb (Fuller & Lochard, 2016). Fuller och Lochard beskriver policylabb på följande sätt:

Policy Labs are emerging structures that construct public policies in an innovative, design-oriented fashion, in particular by engaging citizens and companies working within the public sector.

As such, we define Policy Labs based on following criteria:

- *Policy Labs approach policy issues through a creative, design, or user-oriented perspective.*
- *Policy Labs strive to organize experiments to test proposed policies.*

¹⁷ <https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>

¹⁸ <https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>

¹⁹ <https://oecd-opsi.org/blog/>

²⁰ <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/>

STEFAN HOLMLID

- *Policy Labs work for or within a government entity or public administration, and contribute to the shaping or implementation public policies.*

Ett av de första och mest välkända initiativen kring designlab i offentlig sektor, det danska MindLab, genomgick ett antal transformationer från starten 2002 innan det slutligen stängdes 2018. Christian Bason som under en tid ledde MindLab refererade nyligen till en tredje generation av labb. De tre generationerna beskriver Bason som "creativity units", "strategic innovation", respektive "outcome-focused". Bason beskriver också en variation mellan lab:

Increasingly, innovation labs are structured to recognise that change happens both top-down and bottom-up at the same time, that citizen and staff engagement must happen simultaneously and that digital needs to be embedded in everything. Meanwhile, we are also some labs being changed or discontinued and others are on the rise. Most likely the future landscape will be more varied and dynamic.
Dansk Designcenter²¹

Av labben i de olika kartläggningarna är långt ifrån alla designdrivna, och det är svårt att utifrån många av kartläggningarna skapa sig en bild av hur de faktiskt drivs, hur de är placerade i relation till regering eller andra centrala funktioner, eller vilka direkta möjligheter de har att påverka de policies och problemområden man arbetar med.

McGann et al (2018) genomförde en systematisk kartläggning av labb och policyutveckling, där de identifierade några särskiljande faktorer, i deras studie representerat genom metodval och på vilket sätt de är styrda av staten (se Tabell 1).

Tabell 1. Jämförelse av policylab från McGann et al (2018)

| | <i>Independently run</i> | <i>Government-enabled</i> | <i>Government-led</i> | <i>Government-controlled</i> |
|-------------------|--------------------------|---|--|--|
| <i>Design-led</i> | | FutureLab Kennisland Public Policy Lab TACSI | Mayor's Office of New Urban Mechanisms La 27 ^{ème} Région Mindlab | The human experience Lab/Design thinking unit SILK |

²¹ <https://danskdesigncenter.dk/en/ten-years-where-public-sector-innovation-headed>

STEFAN HOLMLID

| | <i>Independently run</i> | <i>Government-enabled</i> | <i>Government-led</i> | <i>Government-controlled</i> |
|-----------------------------|--|---------------------------|--|---------------------------------------|
| <i>Open government/data</i> | GovLab | Nesta Innovation Lab | | Barcelona Urban Lab Datos Abiertos |
| <i>Evidence-based</i> | | | Fonds d'expérimentation pour la jeunesse | |
| <i>Mixed methods</i> | Finance Innovation Lab MaRS solutions lab | | LabPLC Sitra | iZone Policy Lab (UK) |

I en nyligen genomförd översikt av svenska designdrivna initiativ konstateras att begreppet labb även används för specifika projekt och kortare initiativ. Det som generellt sett avses med labb är en möjlighet till experimentellt utforskande och lärande kring en avgränsad fråga eller utmaning. Ofta innebär det att många olika systemaktörer bjuds in att delta i olika delar av arbetet.

Det finns även ett antal ambitiösa internationella program som framförallt syftar till sprida kunskap om metod och förhållningssätt som exempelvis Nesta's States for Change program²² och OECD's Observatory of Public Sector Innovation²³.

3.2 Designpraktikens många ansikten

Det som ofta förknippas med design, ett välgjort, tilltalande, meningsfullt och användbart slutresultat, är precis just det, och därmed också början på en värdeskapande relation mellan en människa och det slutresultatet.

3.2.1 Design som kunskapsintensiv praktik

Design är framförallt en kunskapsintensiv praktik, som ofta numer på engelska benämns "designing" för att tydliggöra att det är kunskapsunderbyggt medvetet handlande (Schön, 1983; Binder et al, 2011; Michlewski, 2016; diSalvo 2009), och särskilja det från substantivet "en design". Den här kunskapsintensiva praktiken sammanflätar samhällsvetenskap, humaniora, teknik och konst, i ett aktionsdrivet sätt att se på världen och människor.

²² <https://www.nesta.org.uk/project/states-change/>

²³ <https://oecd-opsi.org/>

STEFAN HOLMLID

Några aspekter av den kunskapsintensiva praktiken är

- Förmåga att skapa förutsättningar för deltagande i designarbete
- Förmåga att använda och ta fram materiella gestaltningar vid problemutforskande, idéutforskande och lösningsutforskande
- Förmåga att använda ett estetiskt kunnande i arbete tillsammans med andra professioner
- Metoder och angreppssätt för att föreställa alternativa framtider och göra de möjliga.
- Metoder och angreppssätt för att involvera andra i att värdera och omformulera problem, idéer och lösningar
- Förmåga att engagera många att tillsammans ta fram det som definierar vad som är bra
- Arbetsätt och metoder där varje individs resursstyrka och expertis får spela roll
- Att skapa och anpassa verktyg för de mål och syften som finns i de processer man deltar i
- Förståelse för hur verktygens kraft bestäms av organisatorisk förmåga

Designande har från 70-talet och framåt gått från att till största delen fokusera på objekt till att fokusera på interaktioner, och de system som gör såväl interaktioner som objekt värde- och meningsfulla. Sedan ett tiotal år tillbaka handlar design dessutom om tjänstedesign, där det inte finns ett färdigdesignat slutresultat i form av "en tjänst" som levereras (Jégou & Manzini, 2008). I tjänstedesign handlar det om att skapa (eller förändra) de förutsättningar, relationer och resurser som krävs för att ett system av aktörer, deras relationer och de resurser de gör tillgängliga, skall vara det samskapande av värde som är meningsfullt för de olika aktörerna (Wetter-Edman et al 2014, Holmlid et al 2018). Varje individ i tjänsten deltar i att göra den slutliga designen av tjänsten, genom att delta i tjänsten.

I och med att tjänstedesign introducerats som praktik, och beforskats, i offentlig sektor, har det under senare tid också utvecklats kunskap kring design i policyutveckling (se tex Bailey & Lloyd, 2016; Kimbell, 2015; Bason, 2014; Kimbell & Bailey, 2017; Legeby et al, 2018; Junginger 2012, 2013, 2014).

3.2.2 Design som lekmanpraktik

I och med en utveckling från 70-talet av deltagande designpraktiker (Björgvinsson et al 2010), och på senare år en utveckling där designande handlar om tex tjänster och om att skapa förutsättningar för framtida deltagande (Wetter Edman et al 2014), så blir det fler personer och professioner som blir involverade i designande (se tex Manzini, 2015). Dels är det nödvändigt eftersom de deltar i de design- och utvecklingsprocesser som leder fram till att de kan agera i framtida situationer, och dels är det nödvändigt eftersom den slutliga designen beror av individers agerande i tjänster.

Det innebär att fler och fler professioner och praktiker tas in som en del av en designprocess och ges utrymme att vara experter på sitt område. Det innebär samtidigt att fler och fler professioner och praktiker integrerar delar av någon

STEFAN HOLMLID

designpraktik och lyfter fram sådana delar av sin egen praktik som liknar eller kompletterar den kunskapsintensiva designpraktiken (Sangiorgi et al, 2015; Holmlid & Malmberg, 2018; Malmberg & Wetter-Edman, 2016; Fransson, Quist & Wetter-Edman 2019).

Lekmannadesign kännetecknas av

- Att förlita sig på förberedda verktyg och mallar, som antingen passar med de design- och utvecklingspraktiker man samverkar med, eller utgör den designpraktik som används i organisationens utvecklingspraktik
- Att utgå från en förutbestämd process
- Att arbeta med representationer som varandes direkta representationer av det någon samlat in, eller vill föreslå

3.2.3 Design som problemlösningssprocess

Ett vanligt sätt att betrakta och beskriva design, är som en generell process för att ta sig an vissa typer av problem. Det här sättet att betrakta design har sina rötter i 60-talet när designmetodrörelsen var som starkast (Jones, 1970). Den här rörelsens tankegodis var vida spridd, och understöds av Herbert Simon i hans idéer om "the sciences of the artificial" där design betraktas som ett sätt att ta sig från ett nuläge till ett mer eftertraktat framtida läge (Simon, 1969). Ofta kombinerades detta med att ytterligare tydliggöra att design är särskilt lämpat för att ta sig an så kallade elakartade problem. Problem där själva problemformuleringen är beroende av att man utvecklar alternativa lösningar. Fram till 90-talet ungefär såväl kritiserades som förfinades det som designmetodrörelsen utvecklade, och tog sig då uttryck i angreppssätt och metoder som deltagande design (Schuler & Namioka, 1993), kontextuell design (Beyer & Holtzblatt, 1997), scenario-baserad design (Carroll, 2000), etc. De här metoderna tar fasta på specifika aspekter av designarbete där olika professioner är involverade. Flera av dessa fördjupade och drev på möjligheterna för det som utgjorde den kunskapsintensiva designpraktiken. Men det utvecklades också mer generaliserande angreppssätt som exempelvis designmönster (Alexander, 1977) som spred sig från arkitekturen till mjukvaruutveckling och interaktionsdesign.

Under det senaste decenniet har design som generell metod för problemlösning populariserats genom en idé om "design thinking", som togs fram av IDEO och som genom deras samarbete med Stanford fått stor spridning i ledarskapskretsar och designkretsar (Brown, 2008). I den rörelsen kring design thinking har man abstraherat designprocessen och designarbetet på ett sätt som inte tidigare gjorts inom designmetodrörelsen. Motsvarande gjordes av Design Council i Storbritannien när man tog fram den så kallade double diamond modellen²⁴. Detta har mötts med både hyllanden och kritik, eftersom i det tidigare utvecklingsspåret, med en högre grad av mångfald, skapas utrymme för såväl kunskapsintensiv praktik som

²⁴ Den senaste utvecklade versionen <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

STEFAN HOLMLID

lekmanapraktik, medan i det andra spåret, med en abstraherad och generaliserad process, ges den kunskapsintensiva praktiken mycket litet utrymme.

Design som problemlösningsprocess kännetecknas numera av:

- Att utgå från en förutbestämd process
- Att använda förberedda verktyg och mallar, som förväntas vara generiskt tillämpbara

3.3 Makro, meso, och mikro som systemnivåer

I ett myndighetssystem där många aktörer använder design, där många aktörer vill arbeta med utvecklingsuppdrag, och där många aktörer vill arbeta mer experimentellt finns, och krävs, kapacitet, kompetens och förmåga på många nivåer i systemet. I tjänsteforskningen särskiljer man mellan tre distinkta nivåer (Edvardsson, Kleinaltenkamp, Tronvoll, McHugh & Windahl, 2014; Frow, McColl-Kennedy & Payne, 2016; Wieland, Vargo & Akaka, 2015). Mikronivån består av tjänstinteraktioner och samskapandet av värde på individnivå. Mesonivån består av relationer och samverkan mellan aktörer och /eller organisationer. Makronivån beskrivs ofta som att vara system av system. Många av den offentliga sektorns problem som uppstår för medborgaren upplevs på mikronivån, medan de mer sektorinterna problemen upplevs på mesonivån. Därmed inte sagt att problemet har sitt ursprung på den nivån, utan kan mycket väl ha sitt ursprung på någon av nivåerna ovanför. Institutionella arrangemang influerar normer och föreställningar om det offentliga och välfärden, vilket knyter ihop de olika systemnivåerna.

Rodrigues och Vink (2016) pekar på spänningen mellan att se systemet som ett externt designobjekt, något som design tar sig an att forma, och att arbeta med design inifrån systemet, där design blir ett sätt att skapa förutsättningar för transformation. Ur ett mesonivåperspektiv kan design vara en innovationspraktik som gör det möjligt att arbeta med interorganisatoriska innovationsprocesser.

Systemnivåerna pekar på att design, för att kunna vara ett verktyg i utveckling av regler och policy, kommer att finnas på alla nivåer. Varje myndighet/aktör sett ur ett mikroperspektiv kommer att behöva ha kompetenser och resurser för att arbeta med sina interna utmaningar. Ur meso och makroperspektivet kommer det att behövas andra kompetenser och förmågor som gör att konstellationer av aktörer kan arbeta ihop. Det kan till exempel handla om att etablera processer för att utveckla designkompetensen hos myndigheterna, och regelverk om hur myndigheter får dela och nyttja varandras resurser, eller hur man skapar öppna forum för lärande mellan organisationerna. Det kan ur ett makroperspektiv behövas internationellt trovärdiga och handlingskraftiga dialogpartners, som sträcker sig över flera olika sektorer och departement och fokuserar på att utveckla designförmågan i hela systemet.

Lärandet mellan och in emellan dessa olika parter och systemnivåer är ytterligare en utmaning, och ett viktigt fokus för långsiktig och systematiserad kunskapsutveckling.

STEFAN HOLMLID

3.4 Några utmaningar designdrivna policylabb kan tänkas möta

3.4.1 Att hitta sin form och organisering

En frågeställning som florerat om den här typen av utveckling skall bedrivas som labb, eller inte. Ett labb är en *lösning* på något. Som skall bidra med något. Frågan är vad ett labb skall bidra med och göra. Många gånger används lösningen ”labb” i organisationer för att kunna samla ihop resurser och kunskaper under en tid, och sedan när det inte längre finns motiv att organisera sig på det viset, omfördelas resurser i nya konstellationer. Ett av de absolut viktigaste uppdragen för en labbledning är att arbeta med de transformativa lärprocesserna i organisationen för att på lång sikt och uthålligt integrera de för organisationen nyttiga och vettiga kunskapande resurserna som labbet består av. Eller annorlunda uttryckt, vad skall finnas kvar när labbet avvecklas.

Så, samtidigt som labb är en lösning, och är till för något, så bör man fråga sig vad ett labb inte är en lösning på. Med ett designperspektiv, så är det viktigare att arbeta med att förstå de bakomliggande utmaningarna än att förutbestämma en lösning.

Labb kan vara både en organisatorisk lösning, en plats och/eller plattform för gemensamt arbete där arbete pågår och lärande sker. Labb kan också ses som en projektmetodik, en metod, ett arbetssätt som appliceras för att lösa identifierade utmaningar. Ibland används labb för att skapa förutsättningar för arbete tvärs funktioner inom organisation och med brukare/användare, alternativt som en faciliterande process för samarbeten med andra organisationer. Samtidigt finns en flytande skala av organisering där begreppet labb används, från tydlig organisatorisk enhet, som avslutas genom omorganisation, till projekt, som avslutas när mandatet eller resurserna är slut.

3.4.2 Att skapa intresse och samla sina likar

En annan frågeställning som dyker upp är hur man skall kunna skapa ett intresse kring de aktiviteter man gör, och vilka andra som gör samma sak. Ofta skapas det mer eller mindre formella nätverk av aktörer, det diskuteras definitioner och man kontrasterar det man gör mot vad andra gör. Det finns ett antal sammanställningar av innovationslabb och policylabb som gjorts av olika aktörer.

I Sverige tog SVID och RISE initiativ att sammanställa en karta över ”labb” inom tjänstedesign och innovation i offentlig sektor, som en del av att skapa ett nationellt labbnätverk. I april 2019 omfattade den ett 50-tal ”labb” (se Figur 2).

Den här typen av översikter dras med ett flertal problem, bland annat med transparens, och påståenden om att vara heltäckande, eller för den delen som ett institutionaliserat sätt att driva på en utveckling åt ena eller andra hållet.

Det blir ofta en övervikt (bias) på satsningar som organiseras i vilken form som helst och som namnges ”labb”. Flera av de aktörer som har kommit längre, är inte labb längre, och kanske aldrig startades som labb. Ta till exempel några kommuner som var tidiga med att delta i satsningarna Förändra Radikalt, som experimenterat i

STEFAN HOLMLID

flera omgångar, och nu arbetar mer integrerat med design. Eller den region som tillsammans med kommunerna i regionen arbetar med en plattform för de många, olika långt komna, experimenterande organisationerna. Eller det institutsprojekt som kallar sig hub, men som arbetar med designdrivna metoder i offentlig sektor med teknik som möjliggörare snarare än slutresultat. Gränsdragningarna blir svåra, och blir i värsta fall ett resultat av ett bekvämlighetsurval.

Det blir också ofta en övervikt av initiativ från organisationer som är vana vid, och har resurser att, skapa tillfälliga organisationstyper, och har resurser att delta i nätverksaktiviteter. En del gör det för att attrahera finansiering eller annan uppmärksamhet, andra för att de ser potential att åstadkomma saker. Sammanställningar av den här typen kan till och med driva på en sådan bias. Mindre organisationer, eller organisationer med väl utvecklad samverkan, har inte alltid resurserna eller behovet att skapa namn-nischade organisationsformer.

Sätten att samla in information och sedan presentera den skapar också perspektivförskjutningar. Det blir lätt att det är moderorganisationens hemvist som blir det som styr presentationen, fast den faktiska verksamheten bedrivs på andra platser. Allmännyttans innovationslabb är ett utmärkt exempel på det, där labben är placerade i Boden, Göteborg, Norrköping och Södertälje, medan labb-kartan placerar labbet i Stockholm. Innovationsguiden är ett annat exempel, där labben är i de lokala organisationerna och moderorganisationen SKL bistår med processtöd.

3.4.3 Etablera och sprida gott arbete

Att etablera nya sätt att arbeta på i organisationer är en utmaning, särskilt om arbetssättet ifrågasätter inarbetade strukturer och rutiner. Många organisationer, särskilt i offentlig sektor, är bra på att ta hand om ny kunskap som berör det man redan gör, men är dåligt förberedda på att ta hand om ny kunskap om nya sätt att arbeta som går utanför ramarna, eller ny kunskap som man anser ligger utanför organisationens ram.

Det kan därför vara lätt att etablera ett (policy)labb som en separat organisation som tar just det ansvaret, men svårare att få de nya arbetssätten att spridas eller att få dem att etablera sig i den ordinarie verksamheten. Särskilt tydligt är detta när nya professioner och roller behövs för att möjliggöra de nya arbetssätten, och därför kommer att delta i en omformulering av professioners positioner och roller i verksamheten.

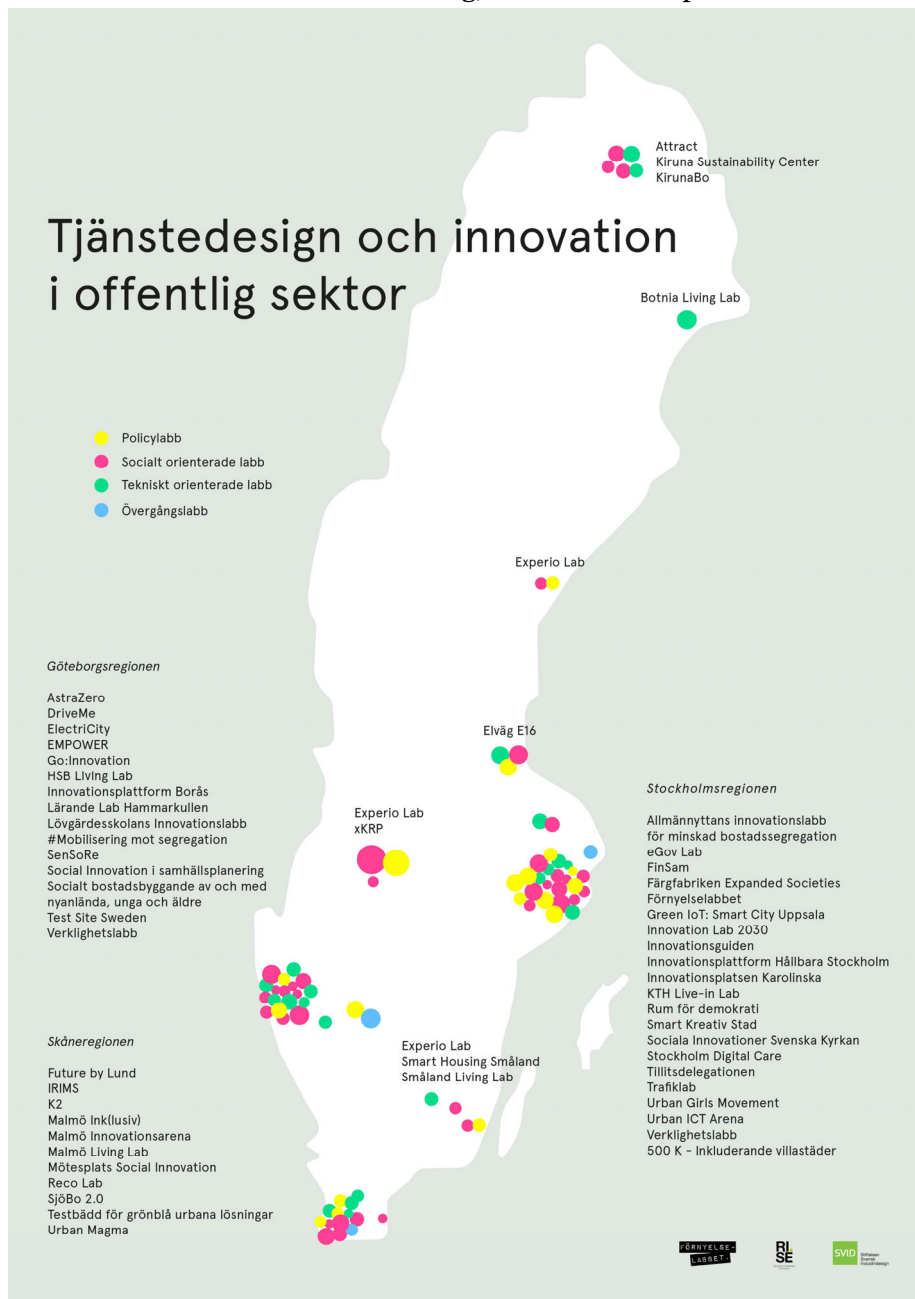
I den mån experimenterande arbetssätt utgörs av verktyg och metoder, finns en risk, som Quist & Fransson (2018) beskriver som jakten på den perfekta metoden, med hänvisning till exempel från offentlig sektor. Tanken är att ett verktyg eller en metod som tagits fram i ett sammanhang, antingen enkelt kan användas i ett annat sammanhang, eller att det går att skapa en sådan metod eller ett sådant verktyg som passar oavsett sammanhang. Det är en av förklaringarna till att metodbeskrivningar har en hög efterfrågan, och att många publicerar de verktyg och metoder som använts, utan att först värdera om den har kvaliteter som gör den överförbar, och i så fall hur den kan beskrivas för att vara överförbar. I grunden är förmågan hos

STEFAN HOLMLID

organisationer att arbeta med en variation av verktyg och metoder, genom att anpassa och ta fram nya, som är nyckeln.

3.4.4 Samverkan med andra organisationer, med många professioner

Många policyutmaningar berör eller involverar många olika organisationer med olika huvudmän, och tillhörande olika sektorer. En del policyutmaningar har möjligen uppstått precis för att det har funnits många olika organisationer med olika huvudmän. Samverkan kan vara nödvändig, men också komplicerad.



Figur 2 Sammanställningen av labb i Sverige från SVID/RISE

STEFAN HOLMLID

3.5 En övergripande beskrivning av Vinnovas labb

Som en liten bakgrund beskriver vi här på en generell nivå Vinnovas variant av policylabb:

A policy lab can be defined as a group of actors with various competencies that want to develop a regulatory framework. In a policy lab, they use a set of user-centric methods and competencies to test, experiment and learn to develop new policy solutions.

The aim is to develop an agile approach to developing regulatory frameworks which stimulate innovation rather than hindering it. One essential element of a policy lab is the capacity to experiment with a focus on the user.

A policy lab can be a temporary initiative or a more long-term and permanent investment. Focus, purpose and methods may vary.²⁵

Detta grundar sig på det uppdrag Vinnova fått, som man beskriver kort så här (Figur 3)

VINNOVA HAR ETT UPPDRAG

- Stödja regelgivande myndigheter att se totala effekten av regleringen
- Fundera hur en nationell permanent stödstruktur skulle kunna se ut
- Vi lär oss genom konkreta case

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Verket för innovationssystem (Vinnova) att undersöka hur samarbetet och samordningen mellan myndigheter kan förbättras. Syftet är att stärka sin egen och andra myndigheters förmåga att möta de frågeställningar och behov som kan uppkomma under innovationsprocessen för innovativa företag inom reglerade branscher.

VINNOVA

Figur 3 Vinnovas beskrivning av sitt uppdrag

²⁵ <https://www.Vinnova.se/en/m/Smart-policy-development/what-is-a-policy-lab/>

STEFAN HOLMLID

Även om design inte nämns ovan, så är design en viktig del i policylabben. Dels i form av en övergripande idé för processen som Vinnova koordinerar, och dels som ett krav på att upphandla professionell designkompetens som en del av processen.

Labben ges en konceptuell inramning, genom att identifiera policylabbens arbetsområden, och indirekt vad "policy" innebär i sammanhanget av de här policylabben (Figur 4. Vinnovas beskrivning av hur policylabben avgränsas)



Figur 4. Vinnovas beskrivning av hur policylabben avgränsas

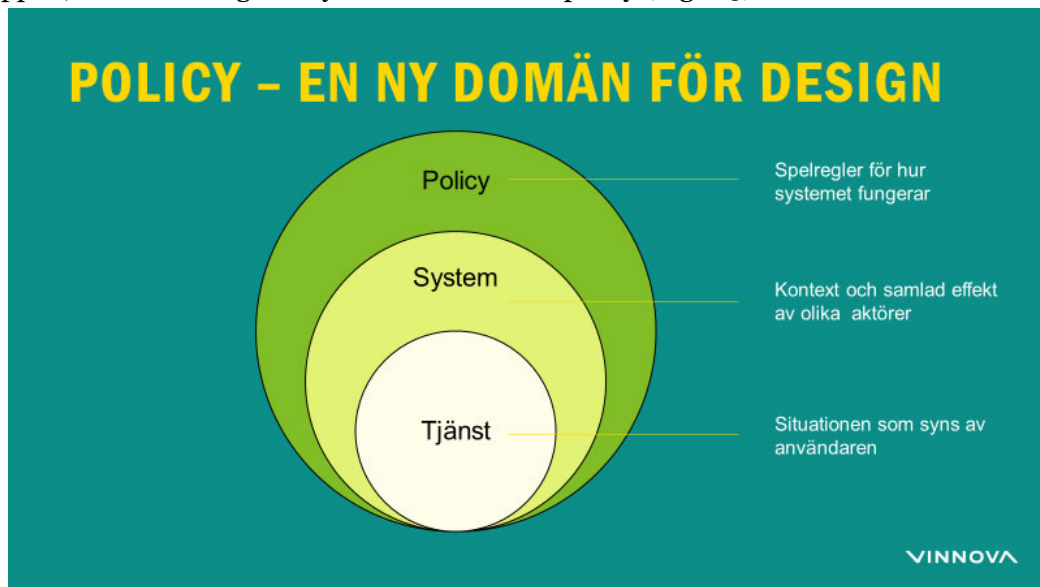
Denna inramning kan ställas i relation till en traditionell policycykel (Howlett et al 2009; Fransson et al 2019):

1. Identifying problems and informing the policy agenda (e.g. through research and/or data generation, analysis or dissemination).
2. Generating proposals and identifying potential solutions (e.g. through ideation, crowdsourcing, researching options).
3. Testing solutions (e.g. prototyping, piloting).
4. Decision-making (e.g. choosing solution/course of action, determining/producing policy).
5. Implementing policy instrument(s) and/or scaling solutions.
6. Monitoring and evaluating.

(McGann et al 2018, p 262)

STEFAN HOLMLID

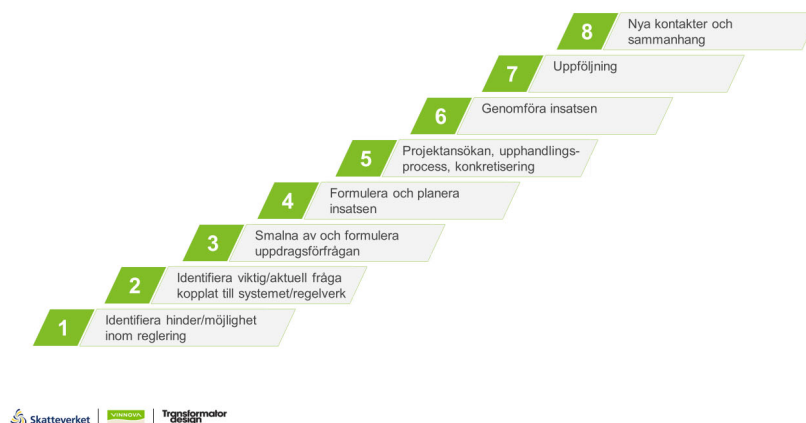
Till detta fogar Vinnova en systemsyn på hur policy, system och offentlig tjänst är kopplat, samt att design är nytt inom ramen för policy (Figur 5).



Figur 5 Vinnovas beskrivning av olika domäner för design

Arbetet med ett labb går igenom ett antal steg, där organisationen i ett antal steg arbetar med ett hinder, eller en möjlighet, inom ett reglerat område, för att identifiera en central fråga att bearbeta (Figur 6). Detta skall sedan göras i en insats, som utförs i samverkan genom en upphandling.

VINNOVAS STEG FÖR STEG



Figur 6 Vinnovas beskrivning av processen att starta och genomföra ett policy-labb

STEFAN HOLMLID

Policylabben skall göras utifrån några guidande principer, som motiveras med hjälp av design. Vinnova uttrycker dessa så här för policylabben (Figur 7)



Figur 7 Vinnovas fyra principer för ett designdrivet policylab

Vinnova lanserar "design thinking" som angreppssätt, eller övergripande metod, där de här principerna är vanliga att lyfta fram. Delar av det arbete Vinnova lagt ner fokuserar på att stötta organisationen och organisationens ledare i arbetet med designprocesserna och designpraktiken.

Till detta fogas också att de deltagande myndigheterna får möjlighet att med hjälp av Vinnova medel engagera en designfirma i policylabbet, så länge omfattningen på firmans engagemang understiger nivån för direktupphandling. Gränsen för direktupphandling, i den mån inte några lokala regler stipulerat annorlunda, var knappt 587 kSEK år 2018 (totalsumma per år av samma tjänst/vara).

STEFAN HOLMLID

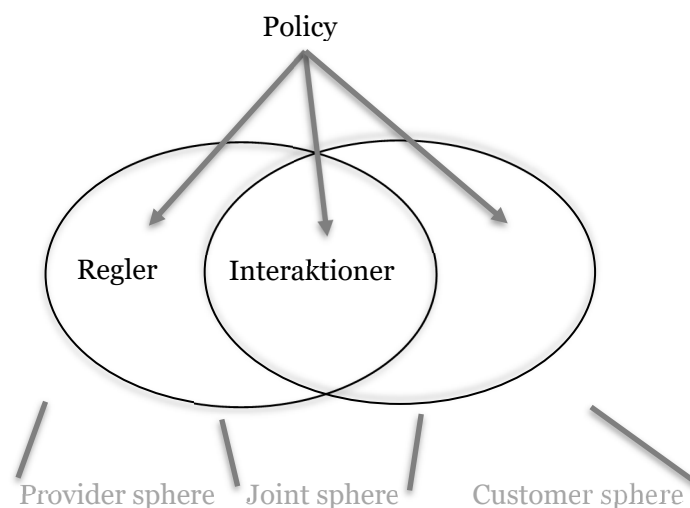
4 Teoretiska perspektiv

Här följer en kortfattad redovisning av de perspektiv som använts för att förstå materialet och driva följeforskningen.

4.1 Policy, regler och interaktioner

Det här ramverket ger möjlighet att analysera vad det är som har designats, vilka *designobjekt* som varit en del av den kunskapsintensiva designpraktiken.

Ramverket bygger dels på de tre systemnivåerna (makro, meso och mikro), men också på det värdeskapande som sker i offentliga tjänster (Jung, 2010; Alves, 2013). Grönroos tjänstelogik pekar på hur värdeskapande sker i tre olika sfärer, dels den gemensamma sfären där olika aktörer i tjänstesystemet samskapar värden, dels i tjänsteorganisationens sfär som är dold för alla andra aktörer, och dels i kundens sfär, som också är dold (Grönroos, 2006). Läger man ihop systemnivåerna och sfärerna, och gör det i kontexten av offentlig sektor (Osborne, 2018; Fransson & Quist, 2014), så får man en modell där regler formas i tjänsteorganisationens sfär, och interaktion (samskapande av värde) med medborgaren sker i den gemensamma sfären, och alla tre sfärerna påverkas av policy (som utvecklas av många aktörer i det större offentliga systemet), se Figur 8. Här görs ett antagande att policy inte motsvaras av ett mer allmänt begrepp "policy" som kan omfatta i princip vilken styrande kunskap som helst, och att "policy" inte heller refererar till en (eller flera) samhällssektorer som definieras och styrs av politik eller policy. Om labbande med policy är menat att bygga på någon av de två senare förståelserna av policy, kan labbandet handla om i princip vad som helst.



Figur 8. Analytiskt ramverk för designobjekten

STEFAN HOLMLID

Det här ramverket skiljer sig från den modell som Vinnova använt i policylabben. Skillnaden ligger i att i det här ramverket är tjänst ett system, så det blir missvisande att, som Vinnova, använda policy, system och tjänst som nivåer.

Policyutveckling förstås ofta som en värde-driven process, som är kontextuellt bunden, komplex och multi-dimensionell. Policy manifesteras, värderas och utvecklas inom ramen för institutionella arrangemang, av aktörer sammankopplade i systemiska förhållanden, och som del av civilsamhället, marknader och den offentliga sektorn (Braun, Maguire and Ball 2010; Ball 1993; Singh, Harris & Thomas, 2013; Halligan 1995; Colebatch, 2017).

Bobrow (2006) beskriver två övergripande sätt att se på policyutveckling, eller policydesign; en institutionalistisk och en deliberationistisk. Den institutionella fokuserar på att föreskriva procedure och processer, och att definiera de mekanismer som operationaliserar dessa. Den deliberationistiska fokuserar på hur policy formas genom diskurser, och av de som deltar i dessa diskurser. Relaterar till den senare finns ytterligare ett perspektiv, som har "policy enactment" som grund (Braun, Maguire & Ball 2010). I den är det mångfald i process, kontext, tolkningar, berättelser och "enactments" som är centrala (Colebatch, 2017). Linder & Peters (1988), gör en annan kategorisering, mellan de som fokuserar på det specifika institutionella arrangemanget av policy element och idealkonfigurationer (May 1981; Howlett 2014), och de som fokuserar på de konceptuella grunderna för policy (Linder & Peters 1988). Att design kan anta flera positioner när det gäller policylabbande är tydligt hos till exempel Förnyelselabbet (Legeby et al, 2018), där en designpraktiker understödjer både institutionell policyutveckling och deliberationistisk.

Design har på senare tid fått en förnyad roll i relation till policyutveckling (Legeby et al, 2018; Bason, 2014). På ena sidan finns de som menar att design främst fått rollen som en problemlösande aktivitet (Junginger 2012), och där, till exempel, prototypande av policy antar att policy består av definierbara element (Kimbell & Bailey, 2017; May, 1981; Howlett, 2014). Den sammanfaller med synen på design som en problemlösningsprocess, och med en lekmanadesignpraktik. På den andra sidan finns de som menar att design kan bidra till hur vi uppfattar vad policy är och hur policy manifesteras (Bailey & Lloyd, 2016; Linder & Peters, 1988). Den kunskapsintensiva designpraktiken rimmar väl med ett deliberationistiskt sätt att utveckla policy, där "policy enactment" händer kring och mellan designobjekten.

Kimbell (2015) och Blomkamp (2018) pekar båda på skillnaden mellan att fokusera på en medborgares upplevelse av en offentlig tjänst, vilket oftast begränsas till att se medborgaren som en användare av en tjänst, och att betrakta denne som en av många aktörer i ett värdeskapande system. Samtidigt finns en tydlig koppling mellan det som är interaktionerna och policy (Duggan et al 2017; McGann et al 2018).

Ett exempel från Sverige där man tagit det steget vidare är projektet Trygg och Effektiv utskrivning som leddes av Katarina Wetter Edman, där reglernas utformning prototypades lokalt, under året innan en ny lag infördes. Genom att lägga ett perspektiv hämtat från studier av komplexa system, kan man se policy, regler och interaktioner som delar av ett system. De olika delarna är så kallade "sharp ends"

STEFAN HOLMLID

(Woods & Hollnagel, 2006) för olika professioner i offentlig sektor, och därför möjliga att bearbeta och använda som designobjekt. Däremot är det framförallt policy och det som styr hur regler sätts upp som blir del av den så kallade "blunt-end" i Woods terminologi.

Betraktade som designobjekt i en kunskapsintensiv designpraktik, så kan man zooma in på interaktionerna, som då handlar om att föreslå alternativa framtider för det partikulära. Sedan zoomar designarbetet ut från dessa, så att det går att utforska konsekvenser från det partikulära på regler och policy, som då går bortanför de enskilda situationer som bearbetats till en början. När alternativa utvecklingsvägar identifierats, tar designarbetet och zoomar in på formuleringar av själva policyn, så att den i sig kan ges alternativa format. Genom att zooma in och ut från specifika designobjekt, och låta konsekvenser propagera mellan objektens domäner blir det möjligt att arbeta med multipla designobjekt. På det sättet kopplas det partikulära och det abstrakta ihop i en kunskapsintensiv designpraktik.

I analysen av designobjekt kommer vi att fokusera på *interaktioner* som det en myndighet gör tillsammans med sina kunder, på *regler/reglering* som det en myndighet tar fram för att styra sin verksamhet baserat på policy, och *policy* som det mer konceptuella och normbaserade styrmedel som en aktör utanför myndigheten står för.

4.2 Praktiker, program och förutsättningar

Det här ramverket ger möjlighet att analysera hur man har *jobbat med design* i labben, och *hur design har möjliggjorts*.

Policylabbinsatserna har en dubbelhet i sig. Dels syftar de till att myndigheterna skall arbeta med policy- och regelrelaterad utveckling. Dels syftar de till att introducera design som ett lämpligt arbetssätt att göra detta på. Det är med andra ord två olika praktiker som policylabbinsatserna arbetar med att skapa handlingsutrymme för.

I studier av samproduktion av välfärd, speciellt integration genom sport, har det utvecklats en modell för att förstå hur en praktik etableras och upprätthålls, genom ett medvetet arbete med program och förutsättningar (Ekholm & Holmlid, 2020). Här nedan används en social satsning på fotboll i utsatta områden som exempel.

Dels är det själva *praktiken*, vilket är den man oftast ser och får beskriven för sig av andra organisationer, och som fungerar som inspiration. I fotbollen handlar det om de fotbollsregler som skapats, hur man genomför spelet, samt de roller som finns för coacher och ledare. I policylabbandet handlar det som tidigare nämnts både om att arbeta med regelutveckling, och att göra det med hjälp av design. Det enkla sättet att tänka kring praktiken här är de metoder, mallar, verktyg och roller som definierats (Kimbell, 2014; Bason, 2014; Malmberg, 2017; Blomkamp, 2018).

Dels är det *programmet*, som är till för att möjliggöra för praktiken att upprätthållas och bli lyckad i relation till sina mål. I fotbollen handlar det tex om

STEFAN HOLMLID

rekrytering av coacher och ledare, ekonomiadministration, samverkansstrategier. I policylabbandet handlar det om strukturer, organisering, och andra aspekter som finns på plats eller utvecklas och som på så sätt blir en formalisering av labbandet (Herrera, 2016; Mirvis, Herrera, Googins & Albreda, 2016; Suchman, 2002; Malmberg & Wetter-Edman, 2016; Malmberg 2017).

Slutligen är det *förutsättningarna*, som skapar de institutionella ramarna, och ofta ligger bortanför påverkan av de aktörer som vill etablera praktiken. I fotbollen handlar det exempelvis om vilken typ av organisation som krävs för att få nedsatt hallhyra. I policylabbandet handlar det t..es. om infrastrukturering och normer (Hillgren, Seravalli & Emilsson, 2011; Star & Ruhleder, 1996; Vink et al, 2019).

De tre aspekterna av modellen är inte oberoende av varandra; programaspekterna och förutsättningarna är det som kommer att avgöra om en specifik praktik kommer att vara intressant för en organisation, eller om den kommer att kunna lyckas. Förmågan att ömsesidigt anpassa programaspekter och praktik skapar därför de nödvändiga möjligheterna för att lära och inspireras av andra. I fotbollssammanhanget, hindras nattfotboll av en kommun med krav på integrationsinsatser som följer en bridgingstrategi. Ett exempel i policylabbsammanhang är, hur spridandet av metoder och verktyg gjorda för ett sammanhang, en praktik, genom att publicera de online, begränsas av programaspekter och förutsättningar hos den som kopierar metoderna och verktygen. Med ett fokus på att bygga upp förmåga och förutsättningar hos organisationer att ta till sig och utveckla programaspekter och pröva nya praktiker kan istället uthållig förmåga att lära från andra skapas.

I analysen av labben kommer vi att utgå från att studera de designpraktiker som används och etableras, vad som görs i termer av program kring den praktiken, och de förutsättningar som ligger till grund för detta.

4.3 Lärande, kapacitet och förmåga

Det här ramverket ger möjlighet att analysera vilka lärprocesser som initierats och understötts, och hur det har gjorts i labbandet.

Det finns ganska lite kunskap om hur man kan skala eller sprida policylabb som sådana, eller fördenskull de resultat som kommer ut ur policylabb. Det finns framförallt två paralleller att titta på. Den ena är hur man resonerar kring skalning och spridning av sociala innovationer. Den andra är de lärprocesser som finns studerade i samband med tjänstedesign i offentlig sektor.

När Mulgan (2006) pratar om skalning och spridning av sociala innovation beskriver han det som "generative diffusion". Det innebär att det inte är en enkel kopia som skapas, utan det krävs ömsesidig anpassning och innovativitet. I studier av hur sociala innovationer sprids och skalas har man identifierat tre former av skalning (Moore et al., 2015; Westley et al., 2014):

STEFAN HOLMLID

- Scaling out; som innebär skalning sker genom att innovationen implementeras på fler ställen och därmed når fler människor
- Scaling up; som innebär att skalning sker genom att systemförändringar görs för att på så sätt undanröja det som skapar specifika problem
- Scaling deep; som innebär att skalning sker genom transformativt lärande

I många fall när sociala innovationer består av lösningar och processer som omfattar aktörer från flera olika sektorer, används konceptet "infrastructuring" för att förstå och beskriva det arbete som görs för att möjliggöra för innovation att etableras och leva vidare (Björgvinsson et al., 2010; Hillgren et al., 2011; Manzini, 2015; Suchman, 2002).

Det kan handla om de processer som används för att bygga upp infrastrukturer som går bortanför en specifik insats, för att understödja fortsatt utveckling och ut hållighet i det operativa arbetet (Hillgren, Seravalli & Emilsson, 2011). Centralt för det arbetet är kalibrering mellan och inom de olika berörda kontexterna (Star & Ruhleder, 1996).

Infrastrukturering kan också ses som en ansats för att förstå hur styrning och ledning av experimentella interventioner, särskilt i relation till relationella kvaliteter som tillit, och kollaborativa aspekter av fleraktörsinsatser (Jégou and Manzini, 2008).

I relation till policyutveckling och policylabbande finns ett tydligt behov av formalisering, som kan åstadkomma stabila och anpassningsbara institutioner, som också är användbara (Herrera, 2016; Mirvis, Herrera, Googins & Albreda, 2016).

I studier av hur offentliga organisationer tar till sig design i sina innovations- eller verksamhetsutvecklingsprocesser har Malmberg (Malmberg, 2017; Malmberg & Wetter-Edman, 2016; Holmlid & Malmberg, 2018) identifierat tre lärprocesser.

Explorativt lärande uppstår när en organisation prövar på design, ser någon annan som prövat design, eller inspireras av någon som berättar om att man använt design.

Transformativt lärande uppstår när organisationen bestämmer sig för att börja anpassa hela eller delar av verksamheten till att använda och integrera design. Dessutom sker då en anpassning av den designpraktik som är föremål för integration.

Exploativt lärande uppstår när de resurser som behövs för design är väl integrerade i verksamheten, de strukturer som finns på plats för att möjliggöra designpraktiken är etablerade och stabila. Då kan ett lärande fokusera på alltifrån effektivisering till innovation av själva praktiken.

I analysen av labben kommer vi att fokusera på de tre lärprocesserna, explorativ, transformativ och exploativ, men referera till spridning/skalning och infrastrukturering.

STEFAN HOLMLID

5 Om de designdrivna labben

Här analyseras och diskuteras material från arbetet med de designdrivna labben, med hjälp av ramverken från avsnitt 4.

I avsnitt 5.1 utgår analysen från designobjektet genom Policy, Regler och Interaktioner. I avsnitt 5.2 utgår analysen från hur man arbetat med design genom Program, Praktik och Förutsättningar. I avsnitt 5.3 utgår analysen från lärandet i arbetet genom Lärande, Kapacitet och Förmåga.

5.1 Vad är det för design man gjort i labben?

Design har många skepnader, som noterats tidigare. I den här analysen tar vi fasta på design som ett tillgängliggörande av alternativa framtider genom olika former av materialiseringar, som genomgår formativ värdering i utvalda sammanhang, och där det estetiska kunnandet hos alla de som deltar i gestaltandet och värderandet får lov att spela roll.

I analysen tar vi utgångspunkt i det materiella i designarbetet som gjorts i sex labb, och beskriver hur labben genom det har bearbetat designobjekt inom de olika kontroll/styrperspektiv som vi mejslat fram i teorigenomgången; **Policy, Regler** och **Interaktioner**. På så sätt framträder en bild av hur designernas föreställningar om och kring policylabbande kommer till uttryck i de designdrivna labben, i den inramning som givits av de specifika labbprocesserna. Dessutom framträder en bild av variationen i hur policy, regler respektive interaktioner har varit objekt för designande i labben. Vi tittar i det följande alltså på gestaltningar i sig, och vad det är de gestaltar.

Det är viktigt att här poängtera att design också är en samskapande process, där det gemensamma görandet i sig kan vara viktigare än de faktiska gestaltningarna som görs. En del av detta kommer att lysa igenom i det här avsnittet, men behandlas mer ingående i avsnittet om *Praktik, Program och Förutsättningar* (5.2 Hur har man jobbat med design i labben?).

I den här delen av arbetet har vi haft tillgång till material som går att analysera från sex labb, från designerworkshopen, intervjuer med designers och myndigheter, samt material vi fått kring labben från designers, myndigheter och Vinnova. I det följande rubriksetts labben med namnet på myndigheten och den designorganisation som varit upphandlad.

Fokus i analysen ligger på det material som designerna har tagit fram, ibland i samverkan med andra. I processerna kan det ha funnits andra roller som också tagit fram och bearbetat materialiseringar för de olika styrenivåerna. Sådana materialiseringar kan då också ha antagit helt andra former, som till exempel PM, punkter på agendor, etc.

Analysen är gjord på sådant material som funnits tillgängligt och som vi har fått tillgång till. Det innebär att tillfälliga materialiseringar som skapats i den pågående

STEFAN HOLMLID

processen för emergenta och idiosynkratiska syften inte har kunnat tas i anspråk i analysen. För det skulle krävas en forskare som kan vara inbäddad i en process, i stil med Lucy Kimbells arbete med UK Policy Lab, Fabian Segelströms arbete kring tjänstedesigners användning av visualiseringar.

5.1.1 Policy som designobjekt

När det handlar om policy som designobjekt så är förväntan att det finns gestaltningar som tillgängliggör alternativa framtida policys, och att dessa utsätts för formativ värdering. Policy kan direkt beröra många aktörer i ett system, även om ansvaret för att effektuera det som en policy innebär oftare ligger på någon organisation. I tre av de sex labben som vi haft tillgång till material förekommer något av detta, men i de flesta fall inte både gestaltning, alternativ och värdering.

STEFAN HOLMLID

Naturvårdsverket/Anrop – policy

I labbet med Naturvårdsverket/Anrop togs det fram alternativa policys som utforskades på flera nivåer. Till exempel föreslogs ekonomiska incitament (förslag 1) och ett utökande av förbud (förslag 2).

Förutom att presenteras i text, gestaltades ekonomiska incitament med en systemmodell som synliggör relationer och på ett övergripande plan värdeskapandet som är en följd av incitamenten. Det andra förslaget beskrivs enbart i text.

Förslagen värderades genom intervjuer med ett flertal aktörer som berörs av dessa, i termer av att vara policy, på den producerande såväl som den konsumerande sidan.

FÖRSLAG 1: EKONOMISKA INCITAMENT ATT MINSKA FÖRPACKNINGARS NEDSKRÄPNINGSRISK

Ökade avgifter

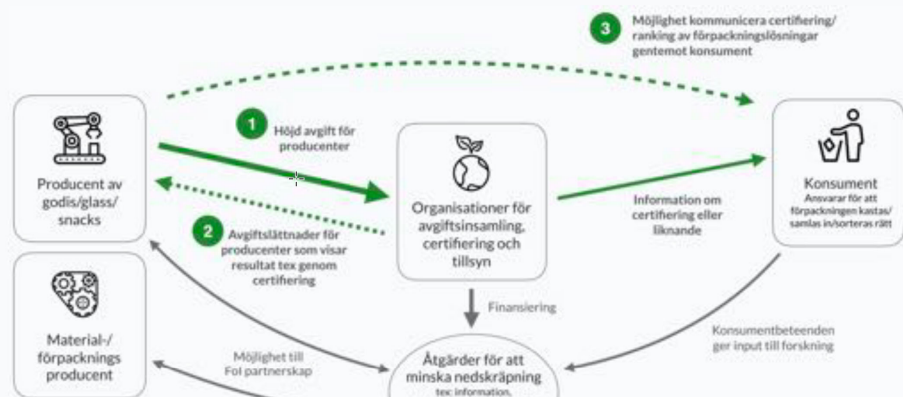
- Producenter får utökat ansvar för förpackningars nedskräpningsrisk och betalar en avgift.
- Avgiften kan exempelvis medfinansiera forskning/innovation inom nya smarta förpackningslösningar.

Avgiftslättnader

- Görs för producenter som investerar i nya lösningar och visar resultat, tex genom certifiering av förpackningar som ger minskad nedskräpning.
- Syftet med avgiftslättnader är att sporra företag att ta fram och använda förpackningar som är mindre nedskräpningsbara.

ANTROP

FÖRSLAG 1: PRODUCENTENS ROLL OCH MÖJLIGHETER



FÖRSLAG 2: UTÖKA FÖRESLAGNA FÖRBUD

Vi föreslår utökade förbud i det förslagna EU Direktivet om minskning av vissa plastprodukters inverkan på miljön.

1. Glasspinnar, glasskedar och andra glassförpackningsdelar av plast

Förbud mot alla slags bęstick och verktyg som man ęter med, inklusive engångsbestick, glasskedar och glasspinnar av plast. (Nuvarande förslag innehåller förbud mot engångsbestick i plast).

2. Delbara förpackningar

Förbud mot förpackningar som öppnas i flera steg och delas i ett antal mindre delar. Kompletteras med en instruktion om hur man öppnar förpackningen för att den ska hålla ihop. Som referens inkluderar EU förslaget krav på att lock ska sitta fast på dryckesbehållare av plast.

ANTROP



Vęgen fram till de hęr förslagen bestod bland annat av intervjuer och observationer analyserade för att skapa insikter om nedskräpning, genomförande av några

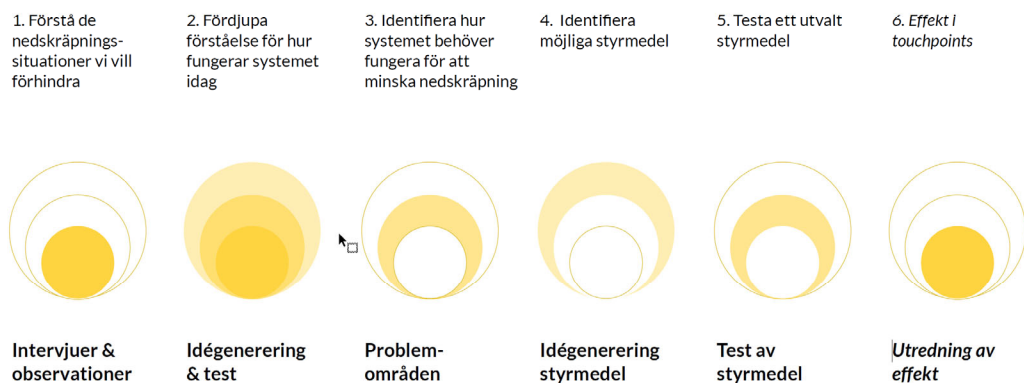
STEFAN HOLMLID

designexperiment i konsumentledet som sätt att utforska alternativa framtider, och idégenerering av möjliga styrmedel för att komma åt specifika problemområden. Man har tagit tydlig hänsyn till att det är en konstellation av olika sorters aktörer som det handlar om genom att inkludera många perspektiv i flera av stegen i processen.

I processen har man använt kort och kanvaser för att bjuda in deltagarna i att utforska alternativ och dokumentera sådant man kommit fram till, en mindre del av detta har rört policy

I det här labbet har det inte varit självklart att styrmedlet och dess effekt i konsumentledet har samma karaktär, eller att styrmedlet i sig behöver kommuniceras, utan det är effekten av någons handling som skall uppfylla motiven bakom styrmedlet. Det syns inte minst i de designexperiment som utfördes, vilka redovisas senare.

METODEN STEG FÖR STEG



STEFAN HOLMLID

Livsmedelsverket/Itch – policy

I labbet med Livsmedelsverket/Itch föreslogs ny policy, som ett alternativ till den rådande policyn, renen som en egen kategori. Det genomfördes inget dokumenterat arbete baserat på en sådan förändrad policy, eller någon utförlig värdering av den som alternativ policy. Förslaget byggde på intervjuer i processen är på sätt ett analytiskt resultat av designernas involvering.

Policyn togs sig uttryck i text, och pekade på potentiella konsekvenser av den som policy.

Exempel på lösningar

Värde för rennäring

Minskad oro för att kunna slakta efter renens behov.
Likriktning.

Värde för Livsmedelsverket

Minskad bemanningsproblematik.

Vad krävs?

Lobbyverksamhet EU
Samarbete mellan myndigheter.

Vilka hinder?

Okunskap om rennäringen och renens beteende.

Vad kan göras redan nu?

"Låna" föreskrifter för vissa delar från älg, etc...

Omdefiniering av renen som egen kategori

Med egna villkor...

- Egna villkor för sarv
- Undantagen för planerbar slakt

Idén förbättrar (hypoteser)

- Produktkvalitet genom minskade väntetider.
- Djurhälsa genom att kunna slakta i tid.
- Arbetsförhållanden – "mår renen bra mår renskötaren bra". Livsmedelsverkets personal och chefer får lättare arbetsbelastning arbetsmässigt".
- Ekonomin genom minskade tapp av vikt på renen. "Slaktervikt bibehålls. "Minskade slaktkostnader gynnar småföretagandet".

STEFAN HOLMLID

Skatteverket/Transformator – policy

I labbet med Skatteverket/Transformator pekades potentiella alternativa policyförändringar ut, alla med lite olika möjligheter för Skatteverket att agera relativt snabbt på egen hand. Förslagen tar sig uttryck som text, där vissa pekar mot sådant som behöver tas reda på mer om, ”Undersök möjligheterna...”, medan andra är direkta förslag, ”Platt-skatt...”. De konsekvenser som tas upp berör regelnivån. Inget tydligt arbete att värdera de olika förslagen med berörda aktörer har gjorts.

POTENTIELLA POLICYFÖRÄNDRINGAR - ATT UNDERSÖKA

| LÄTT ATT BETALA SKATT | ALLA VET ATT DE SKA BETALA SKATT | ALLA BETALAR SKATT |
|--|--|---|
| Minska uppfattningen om gråzonen genom att undersöka möjligheterna till att ta bort/förenkla avdrag 40' - 50'. | Undersök möjligheterna att ställa kravet att om man som plattform/aktör ska verka i Sverige är man skyldig att informera om vilka regler som gäller kring skatt. | <ul style="list-style-type: none">• Om man som plattform/aktör ska verka i Sverige har man rapporteringsskyldighet.• Platt-skatt från första kronan• Obligatoriskt uthyrningskonto via bank vid som skickar kontrolluppgifter till Skatteverket / automatisk dragning av skatt <p><i>Ett förenklat regelsystem skulle underlätta en hög grad av automatisering</i></p> |

STEFAN HOLMLID

5.1.2 Regler som designobjekt

När det handlar om regler som designobjekt så är förväntan att det finns gestaltningar som tillgängliggör alternativa framtida regler, och att dessa utsätts för formativ värdering.

STEFAN HOLMLID

Naturvårdsverket/Antrop – regler

I arbetet med labbet med Naturvårdsverket och Antrop finns några intressanta representationer av regler.

De tar sig två former, dels som styrmedel, och dels som material som användes i designprocessen.

Flera av styrmedlen tog sig uttryck i text, med en tillhörande illustration. Till sammans utgör de alternativa regler, om än inte detaljerat uttryckta. Flera andra styrmedel hade ingen tydlig koppling till en regel, utan utgjordes av interaktioner.

Några styrmedel värderades dels i enklare utforskande designexperiment och senare genom intervjuer när reglerna var mer välutvecklade.

I processen togs också fram gestaltningar för att beskriva relationer mellan policyutvecklingen och hur regler skulle kunna introduceras.

STYRMEDEL: KRAV PÅ INFORMATION OM SKRÄPHANTERING PÅ ALLMÄN PLATS

- På alla platser där allmänheten vistas och någon organisation är aktiv (offentlig eller privat) måste det informeras om att besökarna själva ansvarar för sitt skräp
- Tex badplats, idrottsplats, park, camping, entré till naturreservat



STYRMEDEL: EKONOMISKA INCITAMENT FÖR "SMARTA" FÖRPACKNINGSLÖSNINGAR

- Tex bidrag/avgiftslättnader för producenter kopplat till design av förpackningar som förebygger nedskräpning. Kan kopplas till kommande EU Direktiv.
- Innovationstävlingar, ranking, certifiering etc.
- Öka medvetenhet om kopplingen mellan förpackningsdesign och nedskräpningsbeteende.
- Informationsmöjlighet på köpet
- Begränsa sig inte bara till godis/glass och snacks



FÖRSLAG 1: TESTADE AVGIFTSNIVÅER

Hypotetiskt scenario:

En avgift på 10-50 öre per förpackning läggs på alla förpackningar som kan köpas och konsumeras on-the-go.

Producenterna tog ställning till:

- Investeringar i utveckling av nya förpackningslösningar.
- Arbeta för att öka medvetenheten och efterfrågan på dessa förpackningar hos konsumenterna.
- Behöva höja priset på de produkter som inte uppfyller certifieringskraven.
- Ändrade strategier eller handlingsplaner som följd av det nya styrmedlet.

STEFAN HOLMLID

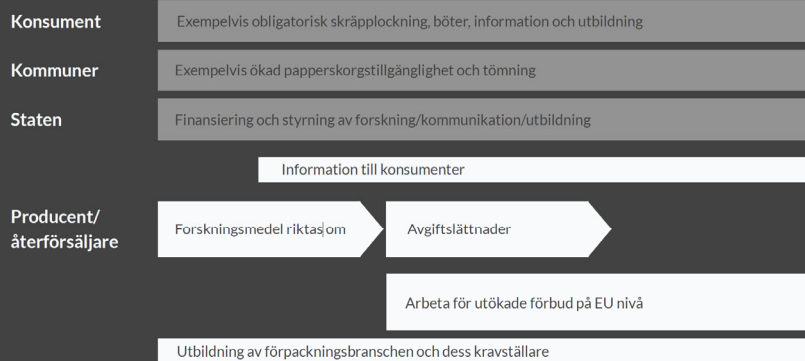
AVGIFTLÄTTNADER - CERTIFIERING

Förpackningar som uppfyller kriterierna kommer att certifieras/godkännas för avgiftslättnader. Certifieringen kopplas i första hand inte till en märkning. Eventuellt kan ett framtida steg vara att integrera nedskräpningsrisk i någon befintlig märkning. Vi rekommenderar att befintliga certifieringar utökas framför att införa nya certifieringar.

ANTROPJ

76

ALLA BIDRAR MED ÅTGÄRDER



STYRMEDELSFÖRSLAG



STEFAN HOLMLID

I processen användes också ett antal verktyg med syfte dels att driva på arbetet i form av kort som kunde användas i workshops i arbetet, och dels i form av kanvaser för att dokumentera arbetet. En del av dessa var riktade mot regler.

IDENTIFIERA MÖJLIGA STYRMEDEL

- Ta hjälp av policykort för att hitta alternativa styrmedel.



STYRMEDELSKANVAS

| | |
|--|---|
| Namn på styrmedlet | Behov av förändring i system som styr |
| Ekonomiska incitament för att ändra beteende vid försäljningstidspunkten | Spridning av goda vanor/bete Minska mängd plast som kan bli till skräp |
| Beskrivning av styrmedlet och förväntad effekt | |
| <p>Styrmedlet handlar om att göra det billigare för konsumenten att inte ta med förpackningen ut från butiken om det inte är nödvändigt.</p> <p>Detta gäller i första hand glassplast och eventuellt annan produkt där plastförpackningen inte är nödvändig efter köp.</p> <p>Genom samarbete med handlare, avgifter och/eller subventioner ska vi minska mängden förpackningsplast och skapa ett beteende hos konsumenterna som minskar både den medvetna och omedvetna nedskräpningen.</p> <p>Om tillverkare och handeln får större ansvar för att täcka kostnader för nedskräpning (ref. EU-kommissionens förslag) kan detta kopplas till att konsumenten slipper den avgiften om hen inte tar med förpackningen ut från butiken.</p> | <p>Exempel på lösningen i situationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En rabatt/avgift som ger ett ekonomiskt incitament att köpa en glass utan förpackning/lämna förpackningen i butiken. - Att kunden aktivt måste be om att få behålla förpackningen. - Informationsplikt hos försäljare. |
| Aktörer att involvera | Referenscase/best practice Har någon annan gjort något liknande? Beskriv. |
| Glassförsäljare/butiker/kiosker - Svensk Servicehandel Glassproducenter (GB, Sia Glass) Svensk Dagligvaruhandel Livsmedelsverket | Nya regler för plastpåsar i butik 2017. - Handlare har informationsplikt om plastbäckarsars miljöpåverkan. - Uppmuntra kunder till att återanvända sina kassar. - Ta betalt för påsar |

STYRMEDELSKANVAS

| | |
|--|---|
| Namn på styrmedlet | Behov av förändring i system som styrmedlet hanterar |
| Ekonomiska incitament för smarta förpackningslösningar | Förpackningsdesign som förebygger Förpackningsdesign och materialval som förenklar hanteringen av skräp och minskar risken för plast i naturen. |
| Beskrivning av styrmedlet och förväntad effekt | |
| <p>Producenterna kan få bidrag eller nedsatt nedskräpningsavgift kopplat till design av förpackningar/ lösningar som förebygger nedskräpning.</p> <p>Exempelvis genom utlysning, innovationstävling, ranking av bra lösningar/ producenter.</p> <p>--> Smartare lösningar - snabbar på utvecklingen av smartare förpackningar. --> Bidrar till information även till konsumenter --> Öka kunskap om att nedskräpning är en viktig aspekt vid förpackningsdesign. Kompetensförsörjning.</p> <p>Stöd i EU's förslag om nya regler: Tillverkarnas skyldigheter: Tillverkarna ska bidra till att täcka kostnaderna för avfallshantering och sanering samt informationskampanjer för livsmedelsbehållare, förpackningar och emballage (t.ex. för chips och godis), drycksbehållare och muggar, tobaksvaror med filter (t.ex. cigarettfimpar), vätsrevetter, ballonger och tunna plastkassar. Branschen kommer också att uppmuntras att utveckla mindre förorenande alternativ för dessa produkter.</p> | <p>Kommentarer: - Regeringen vill att vi ska ta igång ekonomiska incitament. Naturvårdsverket vill vara förste part i arbetet.</p> <p>Vem certifierar/avgör? Avfallsrådet eller innovationstävling/ranking. Samordna med FTI (återvinningsbarhet) om vem som ska få nedsatt avgift.</p> <p>Variera utmaningen under en viss tid. På årlig basis.</p> <p>Nedskräpning ska få ett större fokus i förpackningsdesignen. Påbörja ett samarbete med förpackningsdesigners och/eller skolor.</p> <p>Vad är mest effektivt för att få producenter och förpackningsdesigners att ändra beteende och beslut? Behålla närheten till konsumentens beteende. Säkra att effekten av nya förpackningslösningar faktiskt resulterar i minskad nedskräpning.</p> <p>Informationsmöjligheten kan komma på köpet. Begränsar sig inte bara till glass, godis och snacks förpackningar.</p> |
| Aktörer att involvera | Referenscase/best practice Har någon annan gjort något liknande? Beskriv. |
| Producenter Avfallsråd/jury FTI (producenternas ansvarsorganisation) Svensk handel (som jobbar med förpackningar) Vinnova har bra kontakter inom förpackningsdesign. | RE:Source |

STEFAN HOLMLID

Skatteverket/Transformator – regler

I labbet med Skatteverket/Transformator, berördes regler i lite olika sammanhang. Indirekt finns arbetet med alternativa regler representerat i de förslag på interaktioner som gavs, men till viss del också i de policyförändringar som man föreslår skall undersökas vidare.

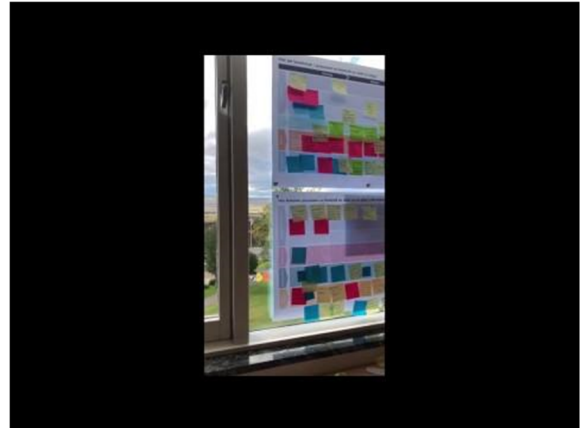
POTENTIELLA POLICYFÖRÄNDRINGAR - ATT UNDERSÖKA

| LÄTT ATT BETALA SKATT | ALLA VET ATT DE SKA BETALA SKATT | ALLA BETALAR SKATT |
|--|--|---|
| Minska uppfattningen om gråzonen genom att undersöka möjligheterna till att ta bort/förenkla avdrag 40' - 50'. | Undersök möjligheterna att ställa kravet att om man som plattform/aktör ska verka i Sverige är man skyldig att informera om vilka regler som gäller kring skatt. | <ul style="list-style-type: none">• Om man som plattform/aktör ska verka i Sverige har man rapporteringsskyldighet.• Platt-skatt från första kronan• Obligatoriskt uthyrningskonto via bank vid som skickar kontrolluppgifter till Skatteverket / automatisk dragning av skatt <p><i>Ett förenklat regelsystem skulle underlätta en hög grad av automatisering</i></p> |

STEFAN HOLMLID

Livsmedelsverket/Itch - regler

I material från labbet med Livsmedelsverket/Itch finns inte några direkta representationer av reglerna i dokumentationen, men det refereras till reglerna i flera av materialen, där konsekvenser av regeln undersöks genom att arbeta med interaktioner. Det rum som användes för det gemensamma arbetet användes också som ett medel att dela, dokumentera och förmedla insikter och det pågående arbetet.



STEFAN HOLMLID

5.1.3 Interaktioner som designobjekt

När det handlar om interaktioner som designobjekt så är förväntan att det finns gestaltningar som tillgängliggör alternativa framtida interaktion, och att dessa utsätts för formativ värdering.

STEFAN HOLMLID

Livsmedelsverket/Itch – interaktioner

I labbet med Livsmedelsverket/Itch genomfördes det mesta av designarbetet kring hur den redan givna regleringen skulle kunna omsättas till en bra tjänsteleverans för rennäringen.

Detta tog sig uttryck dels i ideer uttryckta i text, men också genom att deltagarna samarbetade om att ta fram kundreskortor för såväl ett nuläge som ett framtida läge baserat på införandet av den givna regleringen. Arbetet med kundreskortor fungerar till viss del som ett sätt att värdera såväl nulägen som nylägen, även om innehållet i sådana värderingar ofta delas där och då av de som finns i görandet av kartorna. I materialet kring labbet återfinns en del av denna värdering i urvalet av lösningsförslag baserat på flera ideer, samt i hur dessa besk-

Av dokumentationen framgår att det fanns ett tydligt lärande kring hur arbetssättet skulle kunna användas vid framtagande av regler, men i labbet gjordes inget experimenterande arbete med vare sig regler eller policy, även om förslag på förändringar av regler och policy kom fram.

Exempel på lösningar

Värde för rennäring

Om personal för Livsmedelsverket kan lägga upp dagen med överlappning så kan slakten pågå i t ex. 10 timmar.

Värde för Livsmedelsverket

Mer tid för kontroller och uppföljning
Mindre övertid
Färre slaktdagar
Färre resor

Vad krävs?

Assistent

Vilka hinder?

Tillgång på assistenter

2-skift för veterinär och assistent

Idén förbättrar (hypoteser)

1. **Produktkvalitet** förbättras genom att renar ställs i 1 dygn mindre vilket ger bättre kvalitet på köttet. Mindre stress för renen.
2. **Djurhällning** blir bättre genom att stå 1 dygn mindre i hagen.
3. **Arbetsförhållanden** blir bättre då kontrollpersonal har tid under överlappning.
4. **Ekonomi** förbättras genom besparingar för alla parter så en hel dag kan besparas.

Så gick det till

19 deltagare delades upp i fyra grupper om fem: Övningarna byggde på arbete i grupperna där medarbetare från Livsmedelsverket, slakterier och representanter från Renägarförbundet samt Sametinget tillsammans fick utforska de olika frågeställningarna.

Kundresan: *Nuläge (processen idag) och nyläge (efter föreskrift)* utgjorde ett centralt arbetsverktyg för att hjälpa deltagarna till att gestalta en totalbild av processen

Utifrån identifierade utmaningar fick grupperna sedan idégenerera möjliga lösningar.



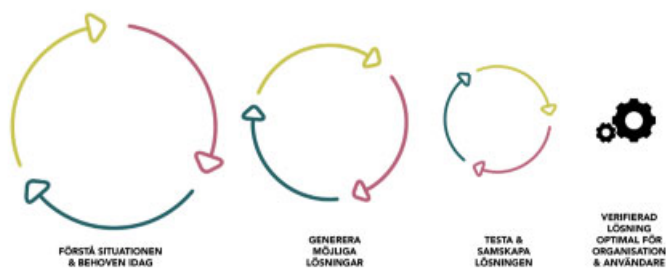
STEFAN HOLMLID

Här verkar det fokus som Livsmedelsverkets projekt hade, ha bidragit till begränsningen av vad som kunde göras. Men också den valda designprocessens fokus på brukarna och deras upplevda problem med befintlig policy. Policyn gestaltar sig framförallt som effekter i relation till andra aktörer i ett system, som slakterier och veterinärer, så blir det mycket fokus på just interaktioner mellan aktörer.

Så byggdes förståelse för de olika perspektiven



Service designprocessen är *iterativ* – alltså att upprepa metoden fram till en verifierad lösning



STEFAN HOLMLID

Naturvårdsverket/Anthrop – interaktioner

I labbet med Naturvårdsverket/Anthrop så gjordes några designexperiment kring interaktioner tidigt i projektet, redan när designerna utforskade och försökte förstå utmaningen såväl som effekter av styrmedel på interaktioner.

Interaktionerna tog sig uttryck som enkla dynamiska prototyper, i live-prototypande som involverade såväl kunder som försäljare av potentiellt berörda förpackningar.



STEFAN HOLMLID

Viss uppföljning gjordes med de som deltog i prototypandet, genom intervjuer, vilket användes som input till ideer och förslag på reglering och policy.

Flera av de kanvaser som användes för att dokumentera arbetet berör interaktioner.



STYRMEDELSKANVAS

| | |
|--|---|
| <p>Namn på styrmedlet</p> <p>Massiv kommunikationsinsats med stor budget!</p> | <p>Behov av förändring i system som styrmedlet hanterar</p> <p>Större kunskap hos konsumenter Att inte skräpa ner är en självklarhet</p> |
| <p>Beskrivning av styrmedlet och förväntad effekt</p> <p>Ny folkrörelse! Budskap på alla touchpoints --> butiker, förpackningar, papperskorgar och på andra allmänna platser.</p> <p>Budskapet Skapa tydlighet om vem som är ansvarig Större spridning av goda vanor Kampanj för att engagera medborgare. Ex. skicka in bilder och visa vad jag/vi gjort till sociala medier.</p> <p>Lifta budgeten från 20 till 160 miljoner för att kunna skapa en folkrörelse. Det ska inte vara ett frågetecken. Man ska inte kunna komma undan med det.</p> <p>Flera touchpoints. Butiker, på förpackning, ... överallt</p> <p>Måste komma från HSR, regeringen, handeln. En ryggrad, inte bara en reklamkampanj.</p> | |
| <p>Aktörer att involvera</p> <p>Håll Sverige Rent Regeringen Myndighet/kommun Handeln PR-byrå</p> | <p>Referenscase/best practice Har någon annan gjort något liknande? Beskriv.</p> <p>Håll Sverige Rent</p> |

antrop

STEFAN HOLMLID

Skatteverket/Transformator –
interaktioner

I labbet ned Skatteverket/Transformator tas det fram designförslag baserat på ideer om framtida förändringar i policy, reglering, eller kommunikation kring reglering.

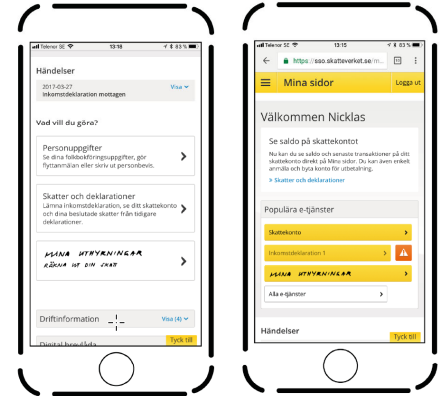
Dessa tar sig uttryck i statiska lofi prototyper på hur detta ser ut för en skattebetalare som också är uthyrare. Två av förslagen berör Skatteverket, medan den tredje berör en plattformsaktörs relation till en uthyrare.

ARBETSDIRIKTINGAR ATT TESTA VIDARE

LÅTT ATT BETALA SKATT

Utforma nuvarande information utifrån användarnas kunskapsnivå och språkförståelse

Hjälpa användaren att få en överblick över inkomster och skatt



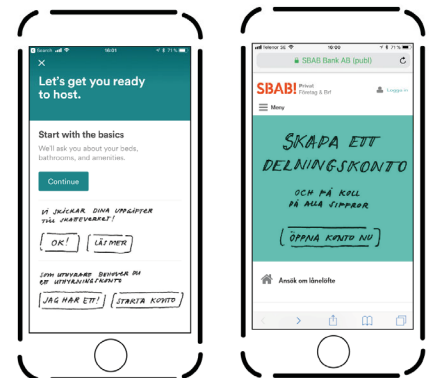
- En räknasurra för snabb överblick
- Sätta skatt och deklaration i ett naturligt sammanhang till uthyrning genom att visa hela processen - uthyrning steg för steg
- "Mina Sidor" som stöd för användaren att kunna få en samlad överblick över sina inkomster kopplade till uthyrning

Transformator design

ARBETSDIRIKTINGAR ATT TESTA VIDARE

ALLA BETALAR SKATT

För dialog med aktörer och plattformar om att förmedla kontrolluppgifter och sök samverkan för att skapa API



Skatteverket VINNOVA

ARBETSDIRIKTINGAR ATT TESTA VIDARE

ALLA VET ATT DE SKA BETALA SKATT

Ta fram informationspaket och proaktivt samverka med aktörer och plattformar för att informera och öka medvetenheten hos användarna

Skatteverket kan utveckla och sprida information i sina egna kanaler vid tidpunkten för deklarationen och t.ex. ge notifikation om möjlighet att deklarera i de digitala brevlådorna.



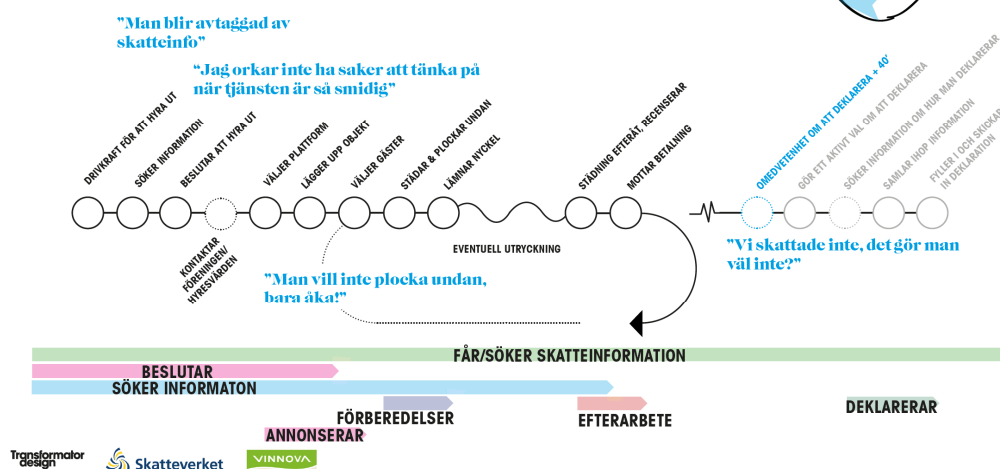
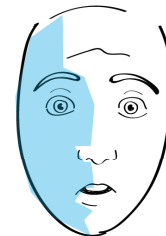
Transformator design Skatteverket VINNOVA

STEFAN HOLMLID

Dessutom togs ett antal kundresekartor fram för arketytiska uthyrare, som knyter ihop delar av de insikter som kom fram under intervjuer i början av designarbetet. I det som finns dokumenterat används inte dessa som grund för att formativt värdera de ideer som tagits fram. Inte heller framgår det om någon annan än de som deltog i labbets projektgrupp gjorde någon värdering av designförslagen.

DEN OUPPLYSTE

Gillar nya tjänster men inte ekonomi. Har låg eller ingen kunskap om skatt. Läser inte det finstiltta och reflekterar därför inte ens över skatteplikt på uthyrning. Ofta bekväm.

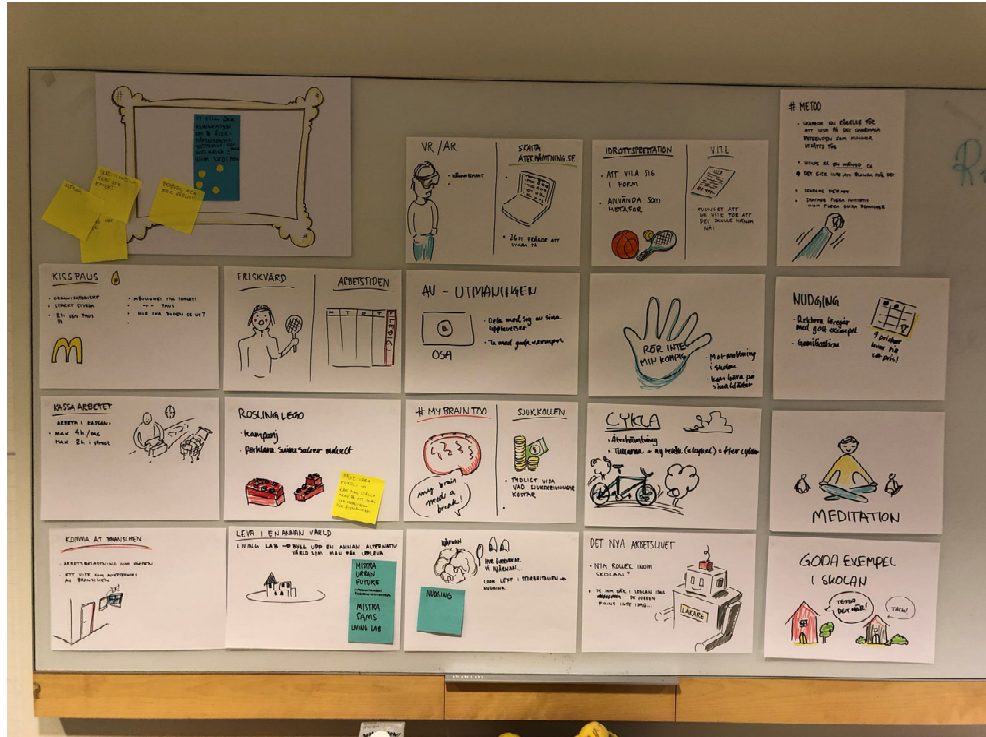


STEFAN HOLMLID

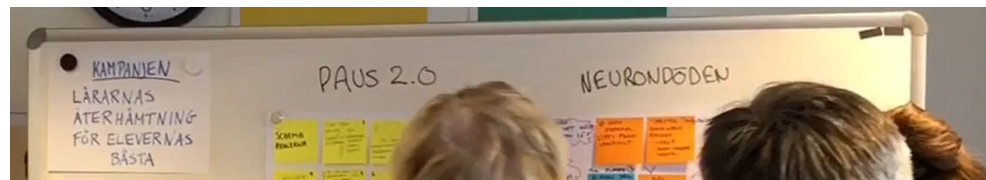
Arbetsmiljöverket/Itch – interaktioner

I labbet med Arbetsmiljöverket/Itch togs en stor mängd idéer på interaktioner fram, som inspiration till lösningar på det problem som Arbetsmiljöverkets labb handlade om.

Idéerna tog sig uttryck i konceptbilder, som tagits fram gemensamt av de som deltog i arbetet, och som värderades i de grupperna. Idéerna kom både inifrån den egna verksamheten och utifrån, som goda exempel på budskap som når fram. Konceptbilderna visades sedan upp i ett galleriformat vilket gav fler möjlighet att ta del av arbetet och diskutera det. Mer utvecklade förslag skapades inom ramen för tre större koncept som baserades på det utforskande arbetet.



Flera av idéerna har relation till förändrad reglering eller policy, men det är inte tydligt från materialet om detta sedan användes som grund för att formulera regleringar eller påverka policy.



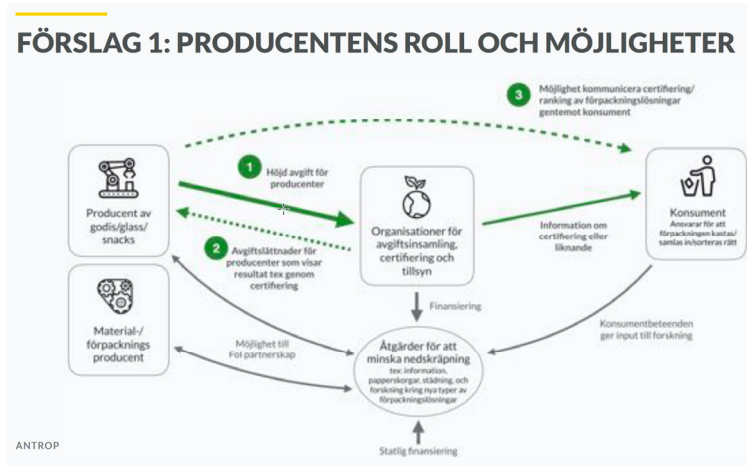
5.1.4 Reflektion kring designobjekt och policylab

Det gestaltande designarbetet har skett för såväl policy, regler och interaktioner, med varierad grad av att gestalta alternativa framtider, och med varierad grad av att värdera dessa med en bredd av aktörer.

Den designpraktik som har kunnat ges utrymme har begränsats av det program som skapat ramar, vilket också syns i designarbetet; både i vad man valt att fokusera på, och hur man arbetat.

Tittar vi på policy som designobjekt så dominerar textuella representationer, med vissa inslag av systemgestaltningar. Variationen i gestaltningar mellan labben är liten, trots att variationen mellan labbens arbete med policy är stor. De textuella representationerna är vanliga hos de andra professionerna involverade i policylabben, vilket kan tala för att textuella representationer är igenkännbara för dessa professioner, eller att representationerna i policylabben är gjorda tillsammans med dessa professioner. Policy som designobjekt är relativt nytt och utforskat, och skulle tjäna på att utforskas i många olika typer av gestaltningar. En policy uttrycker något bortanför texten, i form av relationer, makt, system, institutioner, drivkrafter, etc, som är svårt att utforska i den typ av texter som tillhör policyutvecklingarna. I labben ser vi början på detta, men långt ifrån ett gott utnyttjande av designers estetiska förmåga. Bredden av aktörer som deltagit i att värdera de alternativa policyförslagen har också varit begränsat.

För regler är det inte lika uppenbart att det görs ett tydligt dokumenterat designarbete i labben. Det kan bero på att i flera av labben är reglerna givna, alternativt beror det på att reglerna representerades på sätt som inte dokumenterades. Till stor



POTENTIELLA POLICYFÖRÄNDRINGAR - ATT UNDERSÖKA

| LÄTT ATT BETALA SKATT | ALLA VET ATT DE SKA BETALA SKATT | ALLA BETALAR SKATT |
|--|--|---|
| Minska uppfattningen om gräzonen genom att undersöka möjligheterna till att ta bort/förenkla avdrag 40% - 50%. | Undersök möjligheterna att ställa kravet att om man som plattform/aktör ska verka i Sverige är man skyldig att informera om vilka regler som gäller kring skatt. | <ul style="list-style-type: none"> Om man som plattform/aktör ska verka i Sverige har man rapporteringsskyldighet. Platt-skatt från första kronan Obligatoriskt utthyrningskonto via bank vid som skicker kontrolluppgifter till Skatteverket / automatisk dragning av skatt |
| | | <i>Ett förenklat regelsystem skulle underlätta en hög grad av automatisering</i> |

Typografier design Skatteverket VINNOVA

Figur 9 Två exempel på hur policy gestaltats

FÖRSLAG 1: TESTADE AVGIFTSNIVÅER

Hypotetiskt scenario:

En avgift på 10-50 öre per förpackning läggs på alla förpackningar som kan köpas och konsumeras on-the-go.

Producenterna tog ställning till:

- Investeringar i utveckling av nya förpackningslösningar.
- Arbeta för att öka medvetenheten och efterfrågan på dessa förpackningar hos konsumenterna.
- Behöva höja priset på de produkter som inte uppfyller certifieringskraven.
- Ändrade strategier eller handlingsplaner som följd av det nya styrmedlet.

ANTROP

54

Figur 10 Några exempel på hur regler har gestaltats

STEFAN HOLMLID

del verkar representationerna av regler i materialet bero på hur designerna uppfattat vad styrvivån regel är; det som definierar och tydliggör vad som gäller givet en policy.

När det gäller interaktioner, så är det tydligt att designarbetet är mest bekvämt och igenkännbart som design där. Det öppnar intressanta möjligheter för policyutveckling, men också starka begränsningar i relation till t.ex. anticipatorisk policy och innovation.

Möjligheten ligger i att den variation av lösningar kring interaktioner som kan skapas, också skulle kunna betraktas som den lösningsrymd som framtida policy skall möjliggöra. Eller åtminstone fungera som ett underlag för att motivera och bedöma vilka lösningar som en framtida policy skall möjliggöra och inte.

En begränsning ligger i att interaktioner alltid fokuserar på det partikulära, till exempel bostadsuthyrning men inte andra aspekter av delningsekonomin. Denna begränsning lyfts på flera ställen i materialet. En starkare, och viktigare, begränsning ligger i att arbets sättet inte tar höjd för sådana policyframtider som inte kan uttryckas i form av interaktioner, vilket begränsar det anticipatoriska bidraget av att fokusera på interaktioner i policylabbande och designarbetet.

Växlingar mellan de olika designobjekten med kopplade konsekvenser, görs till viss del, men oftast i en begränsad grupp av aktörer. Det finns ett viktigt utrymme här för ett deliberationistiskt arbetssätt. Varje förslag på en alternativ framtid med hjälp av något designobjekt, ger tillgång till ett lärande kring framtider med effekter på vilket av de andra designobjekten som

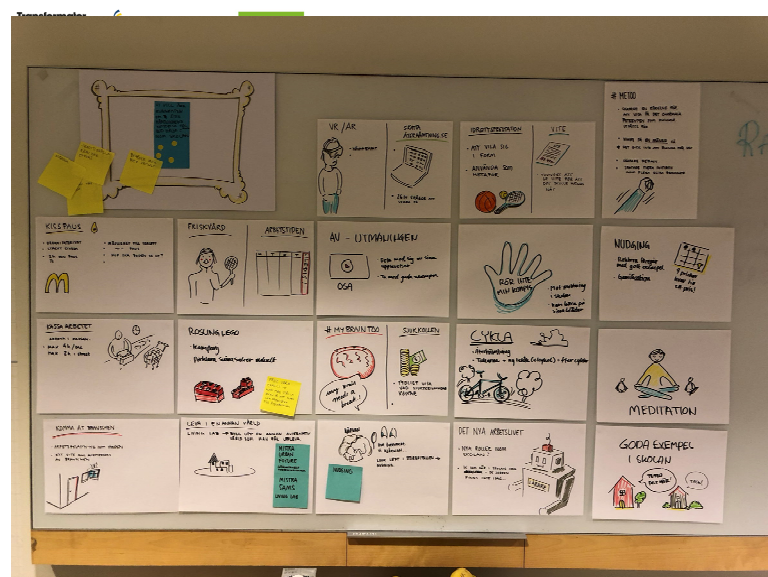


ARBETSDIRIKTIONER ATT TESTA VIDARE

ALLA VET ATT DE SKA BETALA SKATT

Ta fram informationspaket och proaktivt samverka med aktörer och plattformar för att informera och öka medvetenheten hos användarna

Skatteverket kan utveckla och sprida information i sina egna kanaler vid tidpunkten för deklarationen och t.ex. ge notifikation om möjlighet att deklarerar i de digitala brevlådorna.



Figur 11 Några exempel på hur interaktioner har gestaltats

STEFAN HOLMLID

helst. Det i sin tur möjliggör prototypande i det partikulära av vart och ett av designobjekten som konsekvens av vad som gjorts med andra designobjekt. För att driva det lärandet behöver processen ses som ett sådant lärande (se tex Blomkvist, 2014), och involvera många olika aktörer i policysystemet. Till exempel, att designa en viss typ av interaktion, som är partikulär, under ett specifikt antagande om en reglering, gör det möjligt att inte bara förstå hur den regleringen får effekter på interaktionen, på hur regeln kan behöva formuleras, utan också kring antagandet om regleringen i sig. Därför kan man i nästa steg skapa alternativa regleringar som ifrågasätter det antagandet, för att skapa ett lärande om regleringen i sig. Vart och ett av de alternativen kan sedan ges gestalt i form av interaktioner. I en sådan process blir det då möjligt att skapa kunskap både om hur generell en reglering bör eller kan göras, och vilka effekter olika regleringar får i det partikulära.

Gestaltande arbete kan användas för att utforska en idérymd, vilket är det som ofta förknippas med designarbete. Gestaltande arbete används också i en kunskapsintensiv designpraktik för att utforska problemrymden. I flera av labben användes gestaltande arbete också för det senare. Av policylabben som har använt gestaltande för att utforska problemrymden finns några exempel dels på när designerna arbetat gestaltande och sedan låtit dessa vara en del av processen, men också exempel på när designerna lett en gestaltande process där deltagare från projektet tagit fram gestaltningarna. Ett exempel på det senare är Arbetsmiljöverket/Itch. Att det inte är mer utbrett i policylabben kan dels ha att göra med hur projekten var upplagda, med en överordnad designprocess som ramade in var i arbetet den professionella designern involverades, och ramen för omfattningen på det arbetet. Oavsett det, finns här ett viktigt bidrag från design till policyutveckling; att använda materiella representationer i utforskande av vad problemen kan vara, för att få ett grepp över en systemisk förståelse av en problemrymd från många aktörers perspektiv. Design som kunskapsintensiv praktik kan också bidra med ett framåtblickande utforskande, vad problemrymden skulle kunna vara, givet specifika policyförslag, eller interaktionslösningar.

5.1.5 Framåtsyftande frågeställningar kring designobjekt och policy

Det finns ett stort behov, som uttrycks av designers såväl som myndigheter, att utveckla kunskap och förståelse av vad det innebär att arbeta med policy som designobjekt, såväl som regler; till exempel vad det innebär att prototypa policy. Att göra det på basen av befintlig praktik, från design thinking eller tjänstedesign, är en svaghet i angreppssätt. Som blir tydligt i det designarbete som varit möjligt att göra, finns det en föreställning om att policy prototypas genom att gestalta interaktioner, eller genom att prototypa tjänst. Men interaktionerna *är* inte policy, de är implementerade tolkningar av vad policy skall åstadkomma. Och den kopplingen finns bara för policy som vi redan vet kan uttryckas som tjänst eller interaktioner. *Här efterfrågas en ambitiös satsning på den kunskapsintensiva designpraktiken*, där målet bör vara att förflytta och förnya den, där det finns tid och utrymme att växa

STEFAN HOLMLID

mellan de olika styrnivåerna, och driva på utveckling av de gestaltande tekniker som används, och bygga på förmågan att tillsammans med många aktörer föreställa sig alternativa framtider.

I linje med detta ligger också hur den kunskapsintensiva designpraktiken generellt ges möjlighet till utveckling som en bland många innovationspraktiker i projekt där den involveras. De teknikdrivna modeller som ofta är styrande, saknar ofta en balans i relation till teknikens användning, etablering och transformation som är ett resultat av ny teknik. De samhällsvetenskapligt drivna modeller som oftast används som komplement, bygger på analyser av vad som har gjorts, och möjligen det som är just nu i samtiden. Designdrivna modeller, som kontrast, lyfter fram just delta-gående, användning, transformation, förståelsen av det som kan vara, samt skapandet av förutsättningar för dessa framtider.

När det handlar om att arbeta med policy i termer av att möjliggöra (o)förutsedda framtider, att skapa anticipatoriskt utrymme, så har design som praktik och forskningsområde en särställning. Att gestalta framtider och göra alternativa framtider möjliga är central i det kunskapsintensiva området. Både det generativa i att arbeta med alternativ, och de tekniker som riktar in sig på det spekulativa skulle kunna spela en avgörande roll i framtagandet av anticipatoriskt policyutrymme. Detta finns närvarande i materialet från myndigheterna, när det beskriver policy-labbande om fem år.

Det verkar också finnas potential hos den kunskapsintensiva designpraktiken att vara ett bidrag i policyutveckling som har en mer deliberationistisk eller enactment karaktär. Detta är än så länge till stor del utforskat.

Av lite mer konkret karaktär, nämner såväl designers som myndigheter, att design har ett tydligt bidrag när det kommer till att prototypa alternativa regler som ett understöd för att omsätta policy till goda tjänster och interaktioner, samt en viktig roll att spela för att tidigt i policyprocesser skapa förståelse för problemrymden.

STEFAN HOLMLID

5.2 Hur har man jobbat med design i labben?

I den här analysen tar vi fasta på designarbete som en kunskapsintensiv praktik bland andra, som förhandlar sina ramar och delar sina partikulariteter med andra praktiker, som är beroende av andra aktörer och systemnivåer för att etableras och upprätthållas, där det gemensamma görandet tillsammans med många aktörer är centralt.

I analysen tar vi utgångspunkt dels i det material som Vinnova gjort om labben, dels material som producerats av sex av labben om arbetet, och dels i material insamlat genom intervjuer och workshops. Vi beskriver hur det designdrivna policylabbandet har möjliggjorts och ramats in av **Praktik, Program** och **Förutsättningar**. På så sätt framträder en bild av organisationernas föreställningar om designpraktiker och deras relation till policyexperimenterande och offentlig sektor. Dessutom framträder en bild av föreställningar om hur design som praktik kan spridas till fler organisationer för etablering.

Det är viktigt att poängtera att när en designpraktik introduceras är det ett ömsidigt lärande och anpassande. Till viss del dyker det upp i den här analysen, men det kommer framförallt att täckas in i avsnittet om *Explorativt, Transformativt och Exploitativt lärande* (5.3 Vad är det för lärande som gjorts kring design genom labbandet?)

I det följande har vi haft tillgång till material som går att analysera från elva myndigheter, varav sju labb, genom designer- och myndighetsworkshop, intervjuer med myndigheter och designers, material som delats från designers, myndigheter och Vinnova. I det följande anges dessa vid behov med namnet på myndigheten eller den designorganisation som berörs.

I genomgången av Praktik, Program och Förutsättningar beskrivs det som de facto gjordes i labben. I reflektionen lyfter vi in sådant som de olika aktörerna såg som utvecklingsmöjligheter.

5.2.1 Praktik

I policylabbandet har det designdrivna tagit sig uttryck i två olika designpraktiker, som också refereras till i de flesta labben. Den ena praktiken, där det uttalat från många av aktörerna pekats ut att design använts. Den andra praktiken, som är den övergripande processen med att arbeta med ett problem, där Vinnovas engagemang och deltagande har varit central.

Kort sammanfattat kan man säga att labbpraktiken där design varit en del, har varit; skapa ett projekt, arbeta användarcentrerat, analysera behov, ta ett systemperspektiv, gör en workshop med designers, testa lösningar.

Design som kunskapsintensiv praktik

Tittar vi på den del av arbetet där designers varit involverade, som också varit den del av labbandet som av myndighetsdeltagarna uppfattats som varandes design, så

STEFAN HOLMLID

är det korta inslag i den större processen, i form av sprints, workshops, utbildningspass, men också arbete med att skapa insikter med och kring olika intressenter och aktörer, samla in data, facilitera processer med flera aktörer och så vidare. I flera fall har det rört sig om några dagars gemensamt arbete mellan myndigheten och designorganisationen, även om själva designarbetet har pågått under en längre tid, upp till någon månads kalendertid.

Den kunskapsintensiva praktiken tillsammans med myndighet och designer har i de flesta fall utgjorts av en workshop eller en så kallad designsprint. Den praktik som omgärdat dessa korta inspel har till en viss del bestått av att utveckla insikter om relationer mellan individer och intressenter, och till en viss del att engagera individer och intressenter i skapandet av gemensamma insikter. Praktiken har också bestått av arbete med materiella gestaltningar av såväl nulägen som alternativa framtider.

Utgångspunkten har i de flesta fall varit att policy och regler visar sig genom de interaktioner medborgare har med myndigheterna. Detta syns tydligt i de designobjekt som får störst utrymme, och i det sätt på vilket myndigheterna pratar om hur man närmat sig policylabbens utmaningar.

I labbet med Livsmedelsverket/Itch manifesteras den kunskapsintensiva praktiken bland annat genom valet att göra en workshop och framtagandet av de övningar som fyllde den. Workshopen samlade de olika intressenterna kring planerbar renslakt och skapade en bättre gemensam bild av behov, möjligheter och begränsningar från de olika aktörernas skilda perspektiv. Under workshopen ges varje aktör rollen som expert på sin del av systemet, på lika grund som varje annan aktör. I workshopen arbetar man med olika former av materialiseringar, som ett sätt att artikulera olika perspektiv och synliggöra dessa.

I labbet med Naturvårdsverket/Antrop manifesteras den kunskapsintensiva praktiken bland annat genom valet av att använda prototyper för att skapa ett lärande kring policy-och regelutveckling, samt de val som gjordes kring de faktiska prototyperna.

I labbet med Skattemyndigheten/Transformator manifesteras den kunskapsintensiva praktiken bland annat genom valet att syntetisera användarstudierna till generella karaktärer, och hur de sedan nyttjades i den fortsatta processen.

Sammantaget måste ändå framhållas att den kunskapsintensiva designpraktiken haft liten närvaro i labben.

Design som process för utvecklingsarbete

När det gäller den process som Vinnova uppfattas ha varit central i, så benämns den i en del material som en design thinking process, och i andra material som ett förändrings- eller utvecklingsprojekt.

Vinnova introducerar några principer för praktiken, i tidigare versioner är de tre och i senare versioner är de fyra. Principerna tydliggör vissa saker som skall finnas närvarande i den experimenterande praktik som man vill att organisationerna skall

STEFAN HOLMLID

pröva. Skiftet i formuleringarna är intressant i sig (Figur 12).

Från ”kund” till ”användare”, innehåller bland annat:

- ett skifte för organisationerna att vara leverantörer av något, till att vara ett, eller vara representerat genom, objekt som någon använder
- ett skifte i synen på de personer det handlar om från att vara mottagare av något till att vara mer aktiva deltagare
- ett fokus på att de man är till för är sådana som ser sig som användare av något

Från ”älska problemet” till ”förstå behovet på djupet”, innehåller bland annat:

- ett skifte från en negativ startpunkt till en positiv startpunkt
- ett skifte från en emotionell symbolik till en funktionell symbolik
- ett skifte från ett förhållningssätt till ett kunskapande

Från ”Tidiga prototyper och tester” till ”Testa tidigt”, innehåller bland annat:

- ett skifte från material och metod till enbart metod

Från ”Förstå behovet” till ”Förstå behovet på djupet” och ”Systemtänkande”, innehåller bland annat:

- ett skifte från att direkt bestämma sig för det enkelt tillgängliga och ytliga till att se komplexitet och bygga på djupare insikter

Om de här förskjutningarna beror på behovet av att nå fram med specifik kommunikation eller på att principerna som ligger bakom kommunikationen förändrats framgår inte av det material som funnits tillgängligt.

Till stor del ger det här uttryck för den typ av människocentrerad designpraktik som ligger bakom design thinking rörelsen som den drivits av IDEO och emellanåt av SVID, Design Council, mfl.



Figur 12 Tre generationer av principer för labben

STEFAN HOLMLID

Sammantaget ligger den här designpraktiken, i linje med den inställning till design som ges uttryck för i en Vinnova rapport från 2010²⁶. Där beskrivs design som en process som kan tillämpas i många branscher och områden för att bidra till innovation och utveckling.

Design som lekmanpraktik

I policylabbandet har det skapats ett visst understöd för att utveckla, eller bygga vidare på befintlig, lekmanpraktik i myndigheterna. Det har byggts på tankefiguren att för att förstå värdet av design, så behöver man uppleva att ha varit igenom en designprocess. Projekten har varit relativt korta som helhet, och det understöd som funnits för lekmanpraktiken har varit Vinnovas personal, de designers som varit involverade, eller andra satsningar på att utbilda personal i offentlig sektor i tjänstedesign.

5.2.2 Program

Program är det som möjliggör och begränsar för en praktik att kunna etableras och användas på ett lyckat sätt.

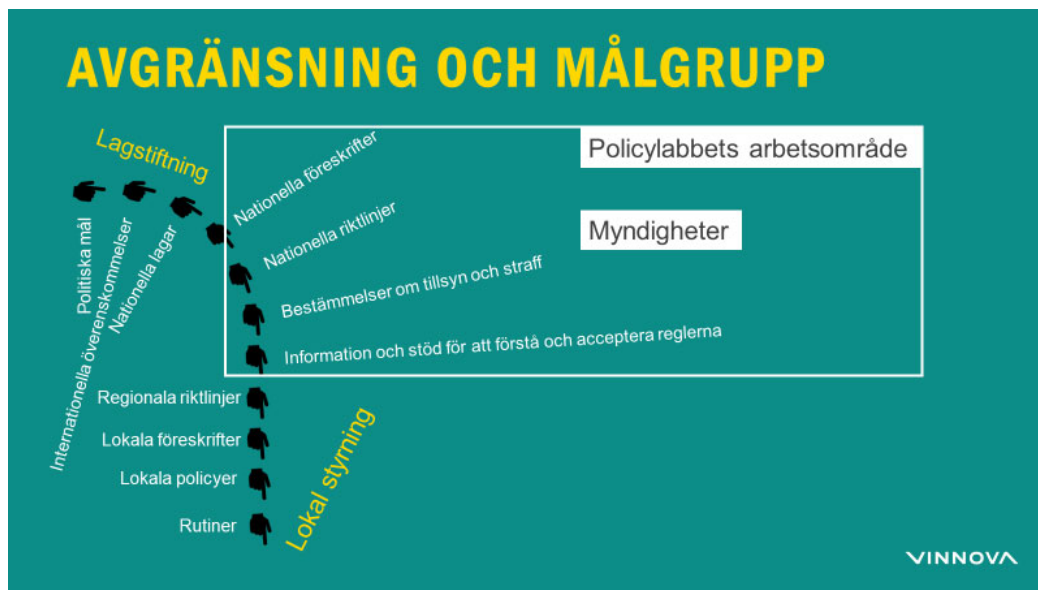
I det här sammanhanget består programmet till att börja med av Vinnovas avgränsning av vad ett policylabbskall arbetar med.

I den här beskrivningen tas politiken och uppdraget till myndigheterna för given, och myndigheten befinner sig i en kedja av regleringar. Betraktat som en styrande mekanism, som en del av ett program, styr det fokus för labbandet mot att göra det man har fått sig givet på rätt sätt, men det öppnar inte självklart upp för att se över om man gör rätt sak, eller för den skulle om man får rätt uppdrag.

Med systemperspektivet som uttrycks i Vinnovas material, med policy-system-tjänst, finns en början till en icke-linjär systemsyn. I den finns en växelverkan mellan de spelregler som definierar hur systemet fungerar och de situationer som användaren upplever. Men här finns också, kombinerat med avgränsningen ovan, en förstärkt linjäritet, där myndigheten ges spelregler, och sedan utgör en länk i en leveranskedja av offentliga tjänster. I de sammantagna beskrivningarna ryms också en föreställning om tjänst, som gränssnittet mellan myndigheten och en användare, vilket är ett av flera sätt att närma sig förståelsen av tjänst (Kimbell & Blomberg, 2017), men inte det som idag används mest eller lärs ut. Det avspeglas också i användandet av begreppet användare, som sätter fokus på individen som användare av något, och inte som en del av ett värdeskapande system.

²⁶ Vinnova (2013). Slutrapport av Uppdrag avseende Innovation och design inom regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. DNr: 2010-01486
http://www2.vinnova.se/PageFiles/18096714/Slutrapport_av_uppdrag_Innovation_och_design.pdf

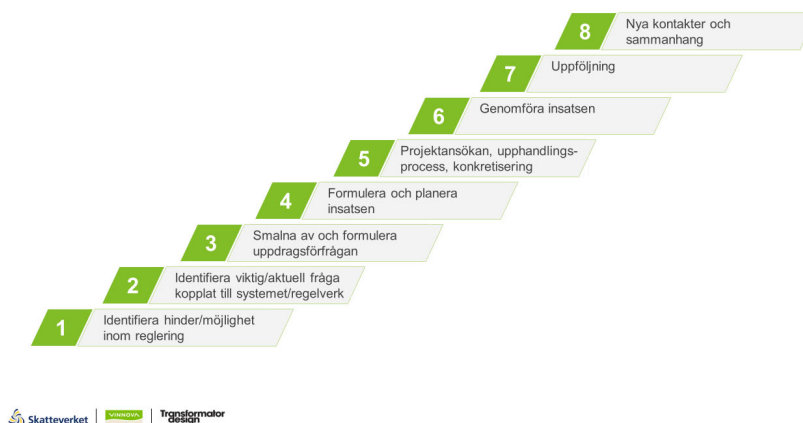
STEFAN HOLMLID



Figur 13 Avgränsningen som en del av programmet

Dessutom består programmet av den stegvisa process som definierar hur den designdrivna insatsen kan bli av (Figur 14), om en myndighet var intresserad av att pröva att göra ett policylabb med stöd av Vinnova.

VINNOVAS STEG FÖR STEG



Figur 14 Vinnovas stegvisa process för att genomföra ett labb som en del av programmet

STEFAN HOLMLID

I den här processen finns ett arbete med myndigheternas ledningsstrukturer, som till viss del fungerar som infrastrukturering för att policylabbet och den design-drivna insatsen skall kunna göras.

En aspekt av programmet är hur det skapades strukturer och ramar för vilka professioners och aktörers kunskap som aktiveras och ses som viktiga i sammanhanget.

En annan programdetalj är att designerna som skulle involveras behövde finansieras under direktupphandlingsgränsen. En konsekvens av detta, för praktiken, är att det för varje designorganisation fanns en starkt begränsad tidsomfattning som kunde komma ifråga. För programmet, kan det därför ha funnits konsekvenser vilka designorganisationer som kunde komma ifråga, ifall myndigheten som upphandlade redan haft direktupphandlingar av samma slag.

5.2.3 Förutsättningar

De tydliga förutsättningar som framträder av materialet, är dels Vinnovas uppdrag (Figur 15) inom vilket policylabben motiveras.

VINNOVA HAR ETT UPPDRAG

- Stödja regelgivande myndigheter att se totala effekten av regleringen
- Fundera hur en nationell permanent stödstruktur skulle kunna se ut
- Vi lär oss genom konkreta case

Regeringens beslut
Regeringen uppdrar åt Verket för innovationssystem (Vinnova) att undersöka hur samarbetet och samordningen mellan myndigheter kan förbättras. Syftet är att stärka sin egen och andra myndigheters förmåga att möta de frågeställningar och behov som kan uppkomma under innovationsprocessen för innovativa företag inom reglerade branscher.

VINNOVA

Figur 15 Regeringsuppdraget skapar förutsättningar för labben

Under arbetet tydliggjordes också att en förutsättning är hur de regeringsuppdrag som ges till myndigheter är formulerade, ofta som uppdrag att genomföra en förutbestämd förändring, snarare än att utreda vad som behöver göras för att uppnå vissa mål eller värden.

En ytterligare förutsättning som framträder i materialet är kunskap och utbildning i form av hur de olika involverade professionerna är utbildade.

STEFAN HOLMLID

5.2.4 Reflektion kring designpraktik och policylab

Med fokus på *praktiken* så har processerna i de flesta fall lett till ett intresse för någon typ av designpraktik, antingen i form av design thinking, eller i form av att engagera designers som profession. Flera deltagare har pekat på svårigheter att förstå helheten, och hur det skulle passas in i myndighetens uppdrag och arbetssätt, men det beror troligen på att det är något nytt som inte självklart passade in i givna ramar, och i vissa fall att satsningen helt enkelt höll på att ta form. Utmaningen med det blir att det kan uppfattas som att det är en metod som söker sina problem, och i det här fallet då framförallt design thinking arbetet, eftersom det kunskapsintensiva designarbetet hade litet utrymme i processerna och var mer väldefinierat i de flesta labben.

Tittar vi på den kunskapsintensiva designpraktiken, så omsattes den i korta inslag, som i många av labben uppfattades som att man testade en metod vilken en konsult stod för. Det är tveksamt om det gör den professionella designpraktiken rättvisa, även om designerna inom ramen för det uppdrag de fått gjort ett bra arbete. Eftersom designföretagen inte fick i uppdrag att utveckla eller utmana sin praktik, så har man också byggt på den kunskap och erfarenhet man haft av att tidigare jobba med offentlig sektor, vilket lett till en övervikt mot tjänstedesignmetodik. Det har varit arbete nära användarna, med materiella experiment, med att skapa jämställdhet i dialogen mellan aktörer, med gestaltning av alternativa framtider, etc. Särskilt en av insatserna fungerade dåligt, vilket till viss del berodde på höga förväntningar på erfarna designers och bristande förståelse för skillnader mellan offentlig sektors designanvändning i olika länder.

Det som efterfrågas i materialet av deltagarna för en framtida utveckling i termer av designpraktik är dels riktat mot behovet av att den kunskapsintensiva designpraktiken behöver utvecklas i relation till myndigheternas förutsättningar och behov, på kort och lång sikt, dels riktat mot myndigheternas behov av att utveckla egen designkapacitet och designförmåga.

Det *program* som legat till grund för arbetet har framförallt varit på plats för att möjliggöra just precis det som skulle göras för policylabben, genom att Vinnova dels var inne som processtöd, och dels ställde specifika krav på projekten. Det gör att vissa aspekter av programmet, som tex den infrastrukturering och förankring som Vinnova stod för, inte är densamma som behövs i den framtida programdesignen i en organisation som vill fortsätta det labbande arbetet. Dessutom gör det att en del aspekter helt saknades i programutformningen. Centrala aspekter som hur organisationen skall fånga upp och ta vidare resultat från olika delar av labbandet i verksamheten fanns inte representerat, och inte heller hur man skulle föra vidare det lärande kring design och andra arbetssätt som uppstått i labbet. En del av detta har några av organisationerna fångat upp själva, och tagit vidare.

En aspekt som orsakade onödig friktion var hur designerna, i de här tillfälliga konstellationerna, skulle kunna ges en bra startsträcka. Vissa av erfarenheterna av att arbeta med designerna blev av den anledningen inte särskilt bra. För vissa av

STEFAN HOLMLID

designerna blev det svårt att vara på banan från början. Viktigt att notera är att programutformningen framförallt handlade om myndigheterna, och inte om designerna, vilket skapar en asymmetri kring de förmågor som möjligen utvecklas i myndigheterna respektive designorganisationerna.

Det som efterfrågas i materialet av deltagarna för den framtida utvecklingen av myndigheterna är bland annat hur problemområden identifieras i relation till valet att arbeta med just policylab, organisering kring labb, organisering kring design som praktik och resurs, generell resurs- och tidsättning, samt hur resultat och processlärande tas vidare efter genomgången labbprocess. För designernas del pekas framförallt tid och resurssättning ut som utvecklingsområden, samt introduktionsarbete i relation till policyområdet.

Närt det gäller *förutsättningarna*, så är de inom ramen för insatsen svåra att göra någonting åt. Det finns några aspekter som i materialet spelar roll, enligt myndigheterna, för ett bra och effektivt policylabbande. Dels är det synen på regeringsuppdragen, tex att de är alldeles för snävt skrivna, istället för att bjuda in till ett experimenterande eller utforskande arbete, och att de skrivs fram baserat på enstaka departement, snarare än utmaningar som behöver lösas av flera politikområden och myndigheter.

En intressant aspekt som identifieras av flera i underlaget är hur våra utbildningar förbereder olika professioner för flerprofessionellt utvecklingsarbete i samverkan med ett system av intressenter. Det gällde såväl jurister som designers.

Man kan möjligen också konstatera att det finns en underliggande förutsättning i form av en attityd mellan olika kunskapsområden, som skapar utmaningar, där vissa typer av kunskap anses viktigare att ta hänsyn till än annan. I vissa labb har detta kunnat ifrågasättas och också balanseras om, till exempel i fråga om hur man kan jämna ut maktbalanser i möten mellan medborgare och myndighet, medan det i andra labb har varit mer än välkommet att lyfta fram det estetiska erfarenhetsbaserade kunnandet som centralt för förståelsen av policy, regler och interaktioner.

Relationen mellan myndigheten som policylabbande och en nationell nivå tydliggjorde att myndigheterna såg sig som möjliga aktörer för att äga policylabbande, men med ett behov av samverkan och koordinering över myndighetsgränserna. Vinnova sågs till stor del som en möjliggörare genom resurstillskott och promotor för att få igång just de här policylabbprocesserna. Det fanns en efterfrågan på nationella satsningar, som kunde adressera sektorsövergripande utmaningar, och med god underbyggnad i forskning och erfarenhet kring designdrivna processer för policyutveckling.

5.2.5 Framåsyftande frågeställningar kring designpraktik och policy

Det analytiska greppet med praktik, program och förutsättningar är relativt nytt, vilket gör att ett framåtblickande blir något lösare än inom de två andra analyserna.

STEFAN HOLMLID

Mycket fokus och arbete ligger idag på praktiken, och det finns stor utvecklingspotential i den som vi också noterar på andra ställen. Hur ser en sammanhållen designpraktik ut som kan arbeta med policy, regler och interaktioner, och som bygger både på en kunskapsintensiv designpraktik och lekmanadesigners? Högst troligen är det andra och nya arbetssätt, metoder och verktyg som behövs.

En praktik man vill sprida kan hindras i sig av förutsättningar (eller föreställningar om förutsättningar), som bör identifieras och undvikas eller undanröjas, eller vara föremål för samma kritik som andra hindrande förutsättningar vad gäller de mål man vill uppnå. En praktik kan också hindras av programaspekter, och programaspekter behöver därför också vara i fokus för innovation och utveckling.

Det ligger alltså en fara i om satsningar och insatser fokuserar enbart på praktiken, om syftet också är att etablera och vidmakthålla praktiken i verksamheterna. För att ha möjlighet att nå längre behöver därför satsningar och insatser fokusera både på praktiken och det som gör en vettig praktik möjlig. *Framtida insatser behöver bygga på en förståelse av skillnaden mellan praktik, program och förutsättningar.*

Väldigt litet arbete görs idag vad gäller programutformningen, det som krävs för att den tänkta praktiken skall kunna etableras och bidra till gemensamma mål och göras till en framgångsrik praktik. I princip kan det innebära att en praktik som man sett på ett annat ställe, behöver omformas för att passa med de förutsättningar och program som är möjliga att skapa i den egna organisationen. Det innebär också troligen att ett sätt som programmet är riggat i en organisation för att möjliggöra en viss praktik, inte nödvändigtvis ger samma resultat i en annan organisation. Arbetet med att utveckla och vara innovativ vad gäller program är centralt. Här spelar byggandet av en designkultur roll, men också antagligen vilken typ av myndighet man är, vilken roll man spelar i det offentliga systemet; är man en tillsynsmyndighet, eller en transaktionsmyndighet.

I det vidare sammanhanget, att etablera ny policy och nya regler, finns det ett intressant utrymme att utforska, vad gäller praktik, program och förutsättningar. I den mån en ny policy skall innebära en ny praktik, ett nytt sätt att göra saker på, så behöver man utarbeta programmet, bland annat skrivandet av regler, så att det gör den nya praktiken möjlig att bli lyckad, inom ramen för de förutsättningar som givits.

STEFAN HOLMLID

5.3 Vad är det för lärande som gjorts kring design genom labbandet?

Att börja arbeta med en ny profession, process, kunskap eller teknologi innebär alltid en lärprocess. I den här analysen tar vi fasta på design som profession, process och kunskap.

I analysen tar vi utgångspunkt dels i det material som Vinnova gjort om labben, dels material som producerats av sex av labben om arbetet, och dels i material insamlat genom intervjuer och workshops. Vi beskriver hur organisationerna har arbetat kring design inom ramen av olika lärprocesser; **Explorativ**, **Transformativ** och **Exploativ**. På så sätt framträder en bild av hur organisationerna har mött och lärt från design som ett nytt område, och omsatt det i transformation eller integration av design och av sin egen praktik. Dessutom framträder en bild av design som kultur i organisationerna.

Det är viktigt att poängtera att lärandet blir beroende av det som presenteras som design för organisationerna. Detta lyser igenom i den här analysen, men täcks mer detaljerat in i de två tidigare avsnittet om *Policy, Regler och Interaktioner* (O Här analyseras och diskuteras material från arbetet med de designdrivna labben, med hjälp av ramverken från avsnitt 4.

I avsnitt 5.1 utgår analysen från designobjektet genom *Policy, Regler och Interaktioner*. I avsnitt 5.2 utgår analysen från hur man arbetat med design genom *Program, Praktik och Förutsättningar*. I avsnitt 5.3 utgår analysen från lärandet i arbetet genom *Lärande, Kapacitet och Förmåga*.

Vad är det för design man gjort i labben?), och avsnittet om *Praktik, Program och Förutsättningar* (5.2 Hur har man jobbat med design i labben?).

I det följande har vi haft tillgång till material som går att analysera från elva myndigheter, varav sju labb, genom designer- och myndighetsworkshop, intervjuer med myndigheter och designers, material som delats från designers, myndigheter och Vinnova. I det följande anges dessa vid behov med namnet på myndigheten eller den designorganisation som berörs.

5.3.1 Explorativt lärande

Alla labb är exempel på explorativt lärande, både vad gäller att labba med policy och att låta designande vara en del av det labbandet.

Det explorativa lärandet hos myndigheterna har skett genom Vinnovas aktiviteter med beslutsfattare och projektägare på myndigheterna, samt genom de labb processer som faktiskt startat. Det lärande som har varit möjligt att göra, är starkt beroende av den praktik som tillämpats och visats upp samt processer som har bedrivits. Det innebär att myndigheternas explorativa lärande från policylabben bygger på de erfarenheter som skapats i form av Vinnovas design thinking ansats, och den korta insats som de professionella designerna har haft möjlighet att göra.

STEFAN HOLMLID

Merparten av designorganisationerna har valt att tydliggöra vad design innebär, på ett relativt standardmässigt sätt utifrån hur just den organisationen arbetar, utan att synliggöra att det sättet inte självklart är anpassat till policylabbande. I ett av exemplen benämns den ”service-designprocess”, och lyfter fram behov, användare, problem, lösning etc (se exempel i Figur 16). Givet policy som designobjekt, och de praktiker det kan kräva är dessa begrepp inte självklart de som skall stå i fokus. Att anpassa, justera och skapa nya verktyg för givna situationer är en del av en kunskapsintensiv designpraktik, så inom ramen för en sådan finns en beredskap att göra just det. Några av designorganisationerna har gjort vissa anpassningar av sin övergripande metod, och sedan använt designtekniker som anpassats eller valts ut för att fungera inom ramen för labbandet. Ett av företagen deltog i flera av labben, vilket kan ha bidragit till en god kunskapsutveckling hos dem, men det går inte att avgöra av det material som funnits i studien. Det är troligt att alla designorganisationerna har haft ett explorativt lärande.

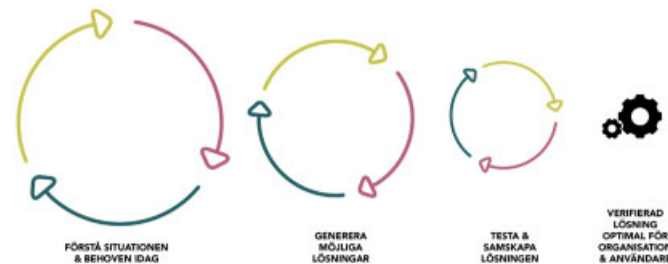
Flera av designorganisationerna pekar i materialet på vikten av att myndigheterna lär sig genom att delta i processerna, ett lärande som bygger på erfarenheten och på upplevelsen. Det är en vanlig inställning kring hur andra praktiker skall förstå nyttan och styrkan hos design, vilket leder till utveckling av design som lekmannapraktik.

5.3.2 Transformativt lärande

Några labb har lett fram till ett transformativt lärande, där design ges en ram och en roll, så att det kan ske ett ömsesidigt anpassande av praktiker och ett organiserande för att kunna nyttja en designkapacitet och omsätta detta till designförmåga.

Hos Naturvårdsverket har man bestämt sig för att avdelningen som tar hand om regeringsuppdrag skall arbeta med en designdriven process. Flera av medarbetarna har genomgått Innovationsguidens utbildningspaket, och man har beslutat att använda den process som Innovationsguiden föreslår. Det innebär att man valt en metod som framförallt är utvecklad att drivas av lekmannadesigners, och som är till för att utveckla offentliga tjänster. Här finns stort utrymme och möjligheter för ömsesidiga anpassningar både inom ramen för arbetet med regeringsuppdragen, men också om syftet är att arbeta med policy som designobjekt. Innovationsguidens process i sin nuvarande form är begränsande i relation till policy.

Service-designprocessen är *iterativ* – alltså att upprepa metoden fram till en verifierad lösning



Figur 16 En av flera användningar av tjänstedesign som process i delar av labbens arbete

STEFAN HOLMLID

Hos Skatteverket tar man ett steg vidare från sitt uthyrlabband och använder sig av den övergripande ansatsen från sitt labbande kring delningsekonomi i arbetet med uppdragsekonomin. I vilken mån det involverar olika aspekter av design är inte tydligt, vare sig designprinciperna från labbandet, design som gestaltande av alternativa framtider, eller design som kunskapsintensiv praktik. Det framgår inte heller på vilka sätt man bygger upp sin designkapacitet, eller anpassar olika processer och praktiker till varandra. Det som händer efter labbandet kring uppdragsekonomin kommer att vara avgörande för om Skatteverket har tagit sig an ett transformativt lärande, och därför är det viktigt också hur labbandet genomförs i sig.

Hos Finansinspektionen har man enligt utsago börjat använda rundabordssamtalen i det format som togs fram under labbet i fler sammanhang. I vilken mån det involverar olika aspekter av design är inte tydligt, vare sig designprinciperna från labbandet, design som gestaltande av alternativa framtider, eller design som kunskapsintensiv praktik.

Det går inte från materialet att avgöra om designföretagen har påverkats av sitt deltagande och om det påverkat den designpraktik de numera använder. Men det har inte funnits något medvetet arbete från parterna att skapa möjligheter för designorganisationerna att stödjas i ett sådant arbete.

I det större sammanhanget framträder några av deltagarna från myndigheterna som experter kring policylabbande med design, och blir på så sätt ambassadörer för detta. Dessutom har det etablerats nätverk av individer och aktörer som beskriver sig som representerande policylabbande, som samverkar för att lyfta vikten av policylabbande, vilket kan leda till att fler myndigheter tar sig an explorativt eller transformativt lärande. I intervjuunderlaget beskrivs detta "policylabbande" som en designpraktik som till stor del överlappar med det som oftast beskrivs som tjänstedesign. Den skillnad som kan ses i verksamheterna är att det är fler professioner från den offentliga organisationen som deltar i designprocesserna än vad man hittills lyckats engagera i tjänstedesignprojekten, vilket är positivt, och kan leda till ett bredare/djupare transformativt lärande. En problematik är att man sätter etiketten "policylabbande" på detta, utan att ge någon tydlig beskrivning av vad det är i det man promotar som skiljer sig från det som tjänstedesign står för.

5.3.3 Exploitativt lärande

I materialet finns inte några tecken på att någon av organisationerna har kommit till ett läge där det finns ett exploitativt lärande. Med det upplägg som funnits kring just de här policylabbanden, och den här studien, är det inte heller något som skulle förväntats. Det har varit korta projekt med en övergripande "grund" designprocess, ännu kortare involvering av professionella designers, med en kunskapsintensiv designpraktik, och det har gått kort tid sedan projekten avslutades.

För designföretagen är övergången till ett exploitativt lärande helt avhängigt av att det finns intresse från policyutvecklande organisationer att involvera dem i ytterligare arbete med policyutveckling.

STEFAN HOLMLID

För de offentliga organisationerna kan det exploitative först ske efter att det skett ömsesidiga anpassningar av de praktiker som är involverade i policyutvecklande, däribland de olika designpraktiker som är involverade.

Flera av labben uttryckte, i intervjuer och workshops, hur den institutionalisering som finns kring policyutvecklande begränsar myndigheternas möjligheter att arbeta med policyutveckling, och därmed med design i policyutveckling. Idag upplever man sig som mottagare av det som uppfattas som uppdrag att implementera färdig policy, och inte som en kunnig aktör som kan utreda, föreslå och utveckla policy. Sett ur ett deltagande design perspektiv, sitter myndigheterna därför i en sits där det enda man kan göra är att arbeta med regler och interaktioner. Många uttryckte en vilja att ta en mer aktiv och bidragande roll i policyutveckling.

5.3.4 Reflektion kring lärprocesser, design och policylab

Det *explorativa* lärandet begränsas, som tidigare nämnts, dels av de praktiker som varit del av arbetet, dels av de ramar som skapas av programmet.

Programmet riktar in sig på att myndigheterna skall pröva ett nytt sätt att arbeta inom ett ansvarsområde, men inte att det arbetsområdet är nytt för designerna. Detta har sin grund i två aspekter. Dels i idén om design som en generellt tillämpbar process, som styrs av några övergripande allmängiltiga principer, vilket skulle innebära att en designer bara behöver följa processen och tillämpa principerna. Därför skulle det inte heller behövas något särskilt lärande när den här formen av design tillämpas i ett nytt område. Dels har det sin grund i föreställningen att det inte är någon skillnad, vare sig för en kunskapsintensiv designpraktik eller en lekmanpraktik, mellan design i/av policy och design av interaktioner/tjänster, vilket innebär att man kan förvänta sig att en tjänstedesignpraktik har alla de metoder och verktyg som behövs för policylabbande. Tidigare studier visar att båda dessa aspekter vilar på felaktiga antaganden. Här finns en viktig läraspekt att ta hand om, som handlar om hur fler designers skall kunna bli duktiga på att arbeta med policy som designmaterial, och hur den här sortens satsningar kan göras så att det sker kunskapslyft inom flera olika sektorer samtidigt.

För myndigheternas del, så påminner det *explorativa* lärandet om de många exempel från tidigare satsningar på att introducera och intressera offentliga organisationer för design. Det är korta små projekt, där den kunskapsintensiva designpraktiken tas med på ett hörn, och det saknas förberedelse eller planering för hur det man eventuellt lärt sig skall tas vidare. I de ramar som skapas genom utveckling av program i organisationerna, tas inte höjd för att förbereda för något förutom ett *explorativt* lärande kring praktiken.

Många designorganisationer, och designförespråkare, lyfter fram det upplevelse-baserade eller erfarenhetsdrivna lärandet, som en nyckel. Men det är sällan samma förespråkare funderar över *vilken* upplevelse och erfarenhet en specifik aktör eller person behöver ha, utan man utgår från att det är upplevelsen av att arbeta nära användare, att stanna kvar i problemformulering, mm, som är det centrala. Det är *en* av de upplevelser man *kan* skapa, som lämpar sig för *vissa* ändamål. Men det är

STEFAN HOLMLID

inte de upplevelser som kan omsättas i meningsfull handling för *alla* professioner, sammanhang och organisationer. Att arbeta närmare de som skall använda de kunskaper och förmågor som skall utvecklas, och anpassa det man gör är centralt. I samband med designdrivet policylabbande är då frågan om vilka personer som ges möjlighet att få vilken erfarenhet av designdrivet arbete, så att de kan skapa organisatoriska förutsättningar för att ta detta vidare.

Tittar vi på det *transformativa* lärandet, så verkar de som tagit sig an detta siktat in sig på transformation med avseende på att använda design för att formulera och kommunicera bättre om regler, och design för att förbättra interaktioner. Detta beskrivs ofta som tjänstedesign inom designfältet. Några orsaker som kan ha påverkat detta är hur det nyläge som labbandet siktade mot beskrevs, den begränsade tid som de professionella designerna fick i projekten, det som efterfrågades från designerna, den direkta tillämpningen av tjänstedesignmetodik av designorganisationerna, samt den föreställning myndigheterna hade eller gavs om vad design är och vad policylabbande är.

Till viss del pekar myndigheterna i materialet på behovet av att inkludera fler av myndighetens professioner, till exempel jurister, i policylabbande, eftersom deras expertis är värdefull när det handlar om regler, etc. I samma anda förs också en diskussion om de professionerna i så fall behöver kunna eller förstå ett designdrivet eller experimenterande arbetssätt. Det speglar tillbaka på såväl forskning som utbildning, på rekryteringsprocesser och fortbildning, på praktikers kopplingar mellan varandra och på varje organisations olika kulturer.

En annan aspekt av det transformativa lärandet är att den mesta transformationen verkar pågå på myndigheterna, och väldigt lite hos designorganisationerna. Det senare var inte inkluderat som en del av policylabbandeprocessen, vilket i sig är ett tillkortakommande. Om de här transformationerna går bra, kommer designorganisationerna att möta kunder med mer utvecklade designarbetssätt, vilket kan resultera i att de kan ställa högre krav, eller i större svårigheter att samverka. För transformationen av design som profession saknas en viktig komponent här, vilken effekt designdrivet policylabbande skall ha på den kunskapsintensiva designpraktiken, och därför i förlängningen på designutbildning och designforskning.

Ytterligare en aspekt av det transformativa lärandet är hur inramningen av designdrivna policylabbande skapat ambassadörer och nätverk för just detta. Givet att det som de facto verkar göras, design av regler och interaktioner, med metoder hämtade från tjänstedesign, är det tveksamt att lyfta detta som designdrivet policylabbande. Det vore också kontraproduktivt att ställa den ena designpraktiken mot den andra, utan det blir snarare viktigt att se värdet av etablerandet av en god designkultur inom offentlig sektor där många deltar i designarbete oavsett profession, där alla styrnivåer kan vara designobjekt och föremål för utforskande av alternativa framtider.

I forskningen kring design i offentlig sektor, såväl i Sverige som internationellt, finns mycket kunskap att bygga på, många erfarenheter att dra nytta av, för att

STEFAN HOLMLID

åstadkomma transformativt lärande och ett väl underbyggt policylabbande. Här kan Vinnova utveckla sin roll från att vara genomförare och promotor i explorativa läroprocesser till att skapa de förutsättningar och möjligheter som krävs för kunskapsunderbyggda transformativa läroprocesser kring policylabbande. I deltagarnas bild av det externa stöd som behövs i framtiden, handlar det framförallt om infrastrukturer för kunskapsutveckling och samverkan, dels kring design i policylabbande, men också för samverkan mellan organisationer.

För närvarande verkar både det transformativa och det *exploitativa* begränsas av hur bland annat regeringsuppdrag ges, mer som implementering av given policy. För det *exploitativa* lärandet kan det finnas öppningar, givet att tjänstedesign används på en del myndigheter, och det explorativa siktar in sig på det. Här finns potential att öka takten för att bygga bredare designkultur i de organisationer som tagit sig an detta.

5.3.5 Framåsyftande frågeställningar kring lärande, design och policy

Design i offentlig sektor är inte en ny företeelse och spänner över många olika designfält, varav en del är etablerade designpraktiker, vissa bygger på lekmanadesigners och andra på expertdesigners. I det relativt komplicerade sammanhanget, rymmer centrala frågor kring kompetensförsörjning, fortbildning, kompetens- och kunskapspridning, kunskapsintensiva praktiker, utveckling av organisatorisk förmåga, ledning och organisering, mm. Med ett annat sätt att ta sig an detta handlar det om att bygga uthållig och dynamisk designkultur. Emellanåt förväxlas design med innovationsledning, men designkulturen i en organisation är något annat än innovationsledning. Innovationsledning kan vara en av nycklarna till att dra nytta av en god designkultur, men är inte nyckeln till att bygga den kulturen. *Här efterfrågas en ambitiös satsning på att understödja utvecklingen av offentliga organisationers designkultur*, som ett dynamiskt system av kompetenser, förmågor, processer, resurser, etc.

Kopplat till detta blir det viktigt att arbeta med en, eller flera, systematiker för hur satsningar på design, eller satsningar där design ingår, görs och prioriteras. Det verkar till exempel rimligt att satsningar kring design behöver göras över hela spektrumet av explorativa, transformativa och *exploitativa* läroprocesser, och inte vara koncentrerade till korta, små och begränsade insatser av explorativ karaktär, som det varit under lång tid.

Med den kunskapsintensiva designbranschen i fokus, så står den inför en omvälvande period, dels för att offentliga organisationer börjar använda vissa sorters design i alla möjliga sammanhang i organisationerna, dels för att viss teknikutveckling kommer att beröra dels praktiken, men också de designobjekt som designers i framtiden kommer att arbeta med. Det förra kräver av den kunskapsintensiva designpraktiken bland annat att den kan bygga på kraften hos en vitt utbredd designkapacitet i organisationerna, vilket inte är självklart. Det senare, i termer av kunskapsutveckling, sker idag antingen i grundutbildningarna, med blandat resultat, genom

STEFAN HOLMLID

fortbildning, eller genom självstudier. *Här efterfrågas en ambitiös satsning på innovativ utveckling av och kompetensförsörjning kring den kunskapsintensiva praktiken design.* Det är rimligt att satsa på att den kunskapsintensiva praktiken först och främst kan utvecklas som ett spetsområde, och dessutom kan hålla jämna steg med andra områden.

6 Slutsatser och rekommendationer

I det här avsnittet dras slutsatser från arbetet, och några rekommendationer lyfts fram.

6.1 Fokus: Designkultur i offentlig sektor

Design i offentlig sektor spänner över många olika designprofessioner och många olika sätt att tillämpa design. Kring policylabben har både en kunskapsintensiv designpraktik, en lekmanapraktik och design som problemlösning använts, det senare i form av en design thinking ansats. Av de 14 labbinsatserna har alla experimenterat med ett eller flera arbetssätt som är typiska för några av dessa designpraktiker. De kunskapsintensiva designinsatserna har varit små och begränsade samt har föregåtts av ett förankringsarbete mellan myndigheterna och Vinnova. På så sätt har flera offentliga organisationer erbjudits och tagit del av några avgränsade designpraktiker kopplade till policyutveckling.

I labben har ibland en skillnad försökt göras mellan designdrivet policylabbande och tjänstedesign, samtidigt som de processer som använts har varit tjänstedesign, och man har vidareutbildat sig i tjänstedesign. Det finns på ett sätt ingen anledning att ställa dessa mot varandra, samtidigt som det är olämpligt att göra begreppsförskjutningar utan att underbygga det väl. I det här fallet är förskjutningen att kalla det som annars kallas tjänstedesign för policylabbande. Utvecklingen inom designfältet i skärningen till offentlig sektor understödjer inte en sådan begreppsförskjutning.

Slutsats: Arbetet med policylabben har exponerat fler professioner för design, och den kunskapsintensiva designpraktiken för arbete med regler och till viss del policy. Design breddar repertoaren för en organisation att arbeta med omställningar, och kompletterar därför andra angreppssätt, som tex teknikdrivna, affärsdrivna, processdrivna, etc. Det finns i princip ingen som argumenterar emot att policyutveckling behöver kunna göras i mer experimentella format, men i den här satsningen har arbetet med policy varit starkt begränsat, och det som varit i fokus har varit regelverk och interaktioner. Oavsett fokus, så visar policylabbandet på en nödvändig utveckling, mot en ökad användning av design i offentlig sektor. Sammantaget handlar det om att bygga en *designkultur* i offentlig sektor, och i offentliga organisationer. Det är i den helheten man skall se designdrivet policylabbande, och andra insatser med design.

Rekommendation: Baserat på erfarenheterna från det här och tidigare projekt kring design i offentlig sektor rekommenderas *en ambitiös satsning på att understödja utvecklingen av offentliga organisationers designkultur*, sett som ett dynamiskt system av praktiker, kompetenser, förmågor, processer, resurser, styrning etc.

STEFAN HOLMLID

Det skulle också göra det möjligt att samla de många olika nätverk av aktörer och företrädare som skapats och kraftsamla, istället för att skapa många differentierade nätverk.

6.2 Fokus: Lärprocesser för integration av design

Att integrera design i offentliga organisationer, oavsett om det handlar om tjänstedesign eller policylabbande är ett lärande. Den samlade analysen av de olika labben pekar på att det skapats ett utrymme för initialt explorativt lärande.

I många satsningar, liksom den här, tas det för givet att ett erfarenhetsbaserat lärande kommer att uppnås och kunna föras vidare i organisationen. För att det ska ske krävs en genomtänkt lärprocess med fokus på att bygga förmåga, vilket oftast saknas.

Ur ett lärperspektiv har det saknats två saker. För det första har det saknats ett systematiskt arbete att skapa förutsättningar för ett transformativt lärande i verksamheterna. För lite har handlat om att stärka verksamheternas förmåga, och för mycket om det praktiska arbetet. Ett fåtal av aktörerna har tagit ansatsen vidare, genom att utbilda sig genom Innovationsguiden, forma innovationsteam/avdelningar, eller genom att arbeta med generell metodutveckling. För det andra har det saknats ett angreppssätt som lyfter innovationsarbetet bortanför det som de olika aktörerna redan kan, och redan kan tänka sig. I policylabprocesserna har man fäst arbetet i befintliga problem, och inte spämt bågen till policyområden som ännu inte implementerats, där den kunskapsintensiva designpraktikens kapacitet att arbeta med alternativa framtider skulle kunna nyttjas mer fullt ut.

Slutsats: Även om design inte varit helt nytt för flera av myndigheterna, har policylabbandet med hjälp av design till stor del varit det. Offentliga verksamheter betraktas ofta som tveksamma till förändringar, vilket torde vara rimligt att anta också gäller för integrationen av nya arbetssätt och praktiker. Effekterna av labbandet har varit begränsat vad gäller att integrera design i verksamheterna. Det lärande som framförallt har möjliggjorts är ett explorativt lärande, och i liten omfattning ett transformativt lärande. I ljuset av det blir de *explorativa, transformativa och exploitativa lärprocesserna* en ram som gör det möjligt att fokusera både på att delta i att göra något nytt och skapa förutsättningar för att det nya skall kunna integreras.

Rekommendation: Baserat på erfarenheterna från det här och tidigare projekt kring integration av design i offentlig sektor rekommenderas *att satsningar skall göras med avseende på att bygga uthållig organisatorisk förmåga*, och att detta görs genom längre deltagande av den kunskapsintensiva designpraktiken. För att kunna göra detta rekommenderas *att satsningar kring design görs över hela spektrumet av explorativa, transformativa och exploitativa lärprocesser*, eller någon annan systematik som ger möjlighet till motsvarande fokus på den organisatorisk förmågan.

STEFAN HOLMLID

6.3 Fokus: Program som möjliggör praktik

De olika praktiker som innefattas i design utgör på samma gång kunskapsintensiva praktiker, lekmanapraktiker och problemlösningspraktiker, och dessa möjliggörs av de programlösningar som verksamheter tar fram. Den samlade analysen av labbinsatserna ger vid handen att det getts begränsat utrymme till den kunskapsintensiva designpraktiken, och att fokus inte varit på att utveckla och förstå de programlösningar som ger möjlighet för designpraktikerna att etableras och bli framgångsrika.

Att göra skillnad mellan den praktik man vill etablera, de programlösningar som gör den praktiken möjlig och framgångsrik, och de förutsättningar som sätter ramarna för såväl program som praktik, ger möjlighet att ställa andra krav på verksamheter som deltar i projekt. Det handlar bland annat om vad man bör kräva av satsningar och insatser, och att inte stirra sig blinda på praktiken, utan det som gör en vettig praktik möjlig.

Slutsats: Arbetet med policylabben har tydliggjort att det är en skillnad mellan att fokusera på design som ett generellt begrepp, eller på design sett ur perspektiven *praktik, program och förutsättningar*.

Rekommendation: För att satsningar på design skall kunna leda till att etablera och vidmakthålla design som praktik i verksamheterna, är rekommendationen att *insatser behöver bygga på en förståelse av skillnaden mellan och spänna över praktik, program och förutsättningar*. Det innebär att satsningar kan göras på praktiken, men också på det som gör en vettig praktik möjlig och framgångsrik.

6.4 Fokus: Den kunskapsintensiva designpraktiken

I labben har den kunskapsintensiva praktiken getts mycket litet utrymme, såväl vad gäller tid, samverkan som innehåll. Inramningen har inte gett möjlighet att i någon större utsträckning anpassa eller utveckla metoder och verktyg till policyarbetet. Det saknades också uppfångningsmekanismer för ett fortsatt lärande för den kunskapsintensiva designpraktiken. Effekten av det är att verksamheterna tagit del av en kunskapsintensiv praktik som haft begränsade förutsättningar att arbeta med just policylabbande.

Slutsats: Baserat på erfarenheterna i det här projektet, blir det tydligt att det finns ett behov av att tydliggöra *design som en kunskapsintensiv praktik*, parallellt med den lekman- och problemlösningspraktik som oftast får stå i fokus. Det har varit en brist under lång tid i innovationssystemen, och i forskningen, att de här distinktionerna inte har varit tydliggjorda. Mycket få satsningar görs på den kunskapsintensiva designpraktiken, vilket ger långsiktiga eftersläpningseffekter i internationella jämförelser.

STEFAN HOLMLID

Rekommendation: Som ett sätt att driva på utvecklingen av design rekommenderas *en ambitiös satsning på den kunskapsintensiva designpraktiken*, där målet bör vara att förflytta och förnya den, där det finns tid och utrymme att växla mellan de olika styrnivåerna, och driva på utveckling av de gestaltande tekniker som används, och bygga på förmågan att tillsammans med många aktörer föreställa sig alternativa framtider. Som komplement till det rekommenderas *att vidareutveckla kunskapsintensiv designpraktik i insatser som fokuserar på anticipatoriska innovationsprocesser*.

6.5 Fokus: Forskning och utbildning

Design i och för offentlig sektor är i många avseenden relativt nytt, även om forskning kring design och offentliga tjänster pågått i Sverige sedan ca 15 år tillbaka, medan design och policy definitivt är nytt såväl i Sverige som internationellt. I utbildningsväsendet finns både bredd och volym vad gäller tjänstedesign, men ett fåtal aktörer som har resurser och kompetens att utbilda kring design och policy.

Men, Sverige har unika förutsättningar att bli ledande kunskapsnation inom design och policy. Dels finns ett brett och stort antal offentliga aktörer och designorganisationer som uttrycker vilja att arbeta med design och policy, vilket gör att forskning, och i de fall det är lämpligt utbildning, kan göras praktisknära. Dels finns centrala forskningsresurser i Sverige, bland annat vid Linköpings universitet (design för tjänster och policy, statsvetenskap), Malmö universitet (social innovation), samt genom Tillitsdelegationens kopplingar till Karlstad universitet (tjänsteforskning) och Örebro universitet (design för tjänster och policy). Flera av dessa aktörer deltog i en ansökan till Kompetenscentrum 2020, som bland annat hade ”design och policy” som ett tema.

Slutsats: I insatsen kring policylab gjordes en satsning på följeforskning, som startades några månader innan regeringsuppdraget skulle slutföras, vilket begränsar vilka forskningsbidrag och praktiska bidrag som kan göras. Även om några aktörer kan ta med sig lärande från arbetet, och infoga i praktik, forskning och utbildning, är förutsättningarna alldeles för snäva.

Rekommendation: För att bygga vidare på de förutsättningar som finns att bli ledande kunskapsnation rekommenderas *en satsning på att kraftsamla de centrala aktörerna inom området design i policy och offentlig sektor*.

6.6 Fokus: Hur blev det med policylabbandet?

Genom den samlade analysen av policylabbandet framträder en bild där det policylabbande som pågått haft tydliga ramar och begränsningar, dels vad gäller det som kunde labbas med, och det sätt som design har använts på.

STEFAN HOLMLID

Inramningen har dels givits av regeringsuppdraget, som pekat ut behovet av att möjliggöra innovation inom reglerade marknader. Dels har det funnits en uppfattning från deltagande myndigheter att de inte har något egentligt utrymme att experimentera med policy, till exempel. eftersom regeringsuppdrag oftast ges som uppdrag att implementera inte utreda. Dels har Vinnovas tolkning av uppdraget ytterligare satt gränser. Trots att det låg utanför inramningen har labben, positivt nog, experimenterat med myndigheternas interaktioner med medborgare.

Det senare har också varit en effekt av hur design har använts i labbandet. De principer som hämtats från design som problemlösning, kombinerat med en lekmanpraktik, har tagit sin utgångspunkt i det som upplevs i relationen mellan organisationen och de medborgare den interagerar med. Det innebär att man väljer att betrakta sig själv med ögon från de man menar att man är till för. När det gäller att labba med policy, är det inte självklart att det ger en heltäckande startpunkt. Detta har sedan gett effekter i vad man har lagt ut som uppdrag till designkonsulter. På det hela taget har designarbetet i labben varit att betrakta som tjänstedesign, till största delen utfört som en lekmanpraktik.

Fler professioner i myndigheterna har getts möjlighet att labba med fundamentala delar av verksamheten, som regelverk, hur man kommunicerar kring regler, och hur antaganden om ändringar i regleringar ger effekt i relationen till medborgarna. Sett som en prototyp av policylabbande skapar detta en bra grund för vidare utveckling och lärande.

Det finns ett viktigt utvecklingsutrymme för Vinnova i relation till policylabbandet här, som handlar om ta en större roll genom att göra mer strategiskt arbete. På samma sätt som man förhåller sig inom andra områden, där man inte agerar utförare, utan den som skapar infrastrukturen och finansieringen, ställer höga krav på kunskapsutveckling och samverkan, och att forskning omsätts till innovationer och handling, bör man förhålla sig här. På så sätt utvecklas ny kunskap, deltagande organisationer blir konkurrenskraftigare och kan uthålligt och upprepat bidra till förändring. Då behövs en aktör som strategiskt arbetar med att aggregera kunskap om vad som fungerar och inte, vilka strukturer som behöver stärkas, förändras och rivas. Det finns också en internationell roll att spela, där det finns anledning att samverka om att pröva olika variationer i olika kontexter, så man åtminstone på europeisk bas arbetar med att komplettera och verifiera varandras arbete.

Slutsats: Givet de förutsättningar som gavs och de som sattes upp för policylabben var det möjligen inte att förvänta att just policy skulle kunna experimenteras med i någon större utsträckning. Labben har utgått från riktlinjer och regelverk, och därför är det framförallt det som labben har ägnat sig åt. Mycket av det som handlat om policy har varit lösa antaganden, och inte så mycket konkret experimenterande. En bidragande orsak till detta har varit det sätt på vilket lekmanadesign och design som problemlösning har fått styra och rama in arbetet, och den roll dessa designpraktiker getts i processen, på bekostnad av att utmana och utveckla en kunskapsintensiva designpraktiken kring policy.

STEFAN HOLMLID

Rekommendation: För att knyta an till det internationella arbete och forskning som pågår bl.a. kring anticipatorisk policy och innovation, behöver *framtidiga satsningar på policylabbande fokusera på en bredare palett i policycykeln och policyutveckling*. Dessutom behöver sådana satsningar bättre ta tillvara de angreppssätt som den kunskapsintensiva designpraktiken står för genom att *lyfta in och utmana den kunskapsintensiva designpraktiken* istället för andra designpraktiker, baserat på befintlig forskning. Då kan spekulativa alternativa framtider bearbetas, gemensamt skapande av verktyg kan göras, och policyområden som ännu inte manifesterats i regler och interaktioner kan få sin gestaltning. Slutligen behöver det finnas en aktör som tar rollen att *skapa de strukturer som behövs för kunskapsutveckling hos aktörerna, och en infrastruktur för att forskningskunnande och praktiken skall kunna arbeta tillsammans för att vidareutveckla policylabbande*.

STEFAN HOLMLID

7 Referenser

- Alexander, C. (1977). *A pattern language: towns, buildings, construction*. Oxford university press.
- Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The service industries journal*, 33(7-8), 671-682.
- Bailey, J., Lloyd, P. (2016). The introduction of design to policymaking: Policy Lab and the UK government. DRS conference, 27-30 June, Brighton, UK.
- Ball, S.J. (1993). What is Policy? Texts, Trajectories and Toolboxes. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 13(2):10-17
- Bason, C. (Ed.) (2014) *Design for Policy*, Gower.
- Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1997). *Contextual design: defining customer-centered systems*. Elsevier.
- Binder, T., De Michelis, G., Ehn, P., Jacucci, G., Linde, P., & Wagner, I. (2011). *Design things*. MIT press.
- Björgvinsson, E., Ehn, P. & Hillgren, P. A. (2010). Participatory design and democratizing innovation. In: *Proceedings of the 11th Biennial participatory design conference* (41-50). ACM.
- Blomkamp, E. (2018). The promise of co-design for public policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729-743.
- Blomkvist (2014), "Representing future situations of service. Prototyping in service design ", PhD thesis, Linköping Studies in Arts and Sciences, No. 618, <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:712357/FULLTEXT02.pdf>
- Bobrow, D. (2006). Policy design: Ubiquitous, necessary and difficult. In *Handbook of public policy*, 75-96.
- Braun, A., M. Maguire, and S.J. Ball. (2010). Policy enactment in the UK secondary school: examining policy, practice and school positioning. *Journal of Education Policy*, 25(4):547-560.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Carroll, J. M. (2000). *Making use: scenario-based design of human-computer interactions*. MIT press.
- Colebatch, H. K. (2017). The idea of policy design: Intention, process, outcome, meaning and validity. *Public Policy and Administration*, 0(0):1-19.
- DiSalvo, C. (2009). Design and the Construction of Publics. *Design issues*, 25(1), 48-63.

STEFAN HOLMLID

- Duggan, K., Roberts, I., Dahl, S. (2017). Designing for Public Services. UK
Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/>
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291-309.
- Ekholm, D & Holmlid, S. (2020). Formalizing sports-based interventions in cross-sectoral cooperation: governing and infrastructuring practice, program and pre-conditions. Accepted for publication in *Journal of Sport for Development*.
- Fransson, M., & Quist, J. (2018). Fri som en fågel: en studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan. Karlstad. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-70267>
- Fransson, M., Quist, J., Wetter-Edman, K. (2019). Politisk handlingskraft i en regeringsnära utvecklingsmiljö. Norstedt Juridik, Stockholm.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Fuller, M., & Lochard, A. (2016). Public policy labs in European Union member states. Publications Office of the European Union.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Halligan, J. (1995). Policy advice and the public service. In B. G. Peter and D. T. Savoie (eds) *Governance in a changing environment*, pp138-172. Montreal McGill-Queen's University Press.
- Hellman J. & Öhman T. (2019). Uppdrag att stärka samordningen mellan myndigheter för en sammanhållen innovationsprocess Dnr: 2017-01977
<https://www.Vinnova.se/contentassets/27b0bf142e704714beb336ff09571eff/2017-01977-sr-uppdrag-att-starka-samordningen-mellan-myndigheter.pdf>
- Herrera, M.E.B. (2016). Social innovation for bridging societal divides: Process or leader? A qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research* 69, 5241-5247. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.119
- Hillgren, P-A, Szücs Johansson, Louisa (2015). Designlabb För Social Innovation. (Designlab for Social Innovation) Malmö: Mötesplats Social Innovation. Retrieved 2016-11-30 from:
http://socialinnovation.se/wpcontent/uploads/2012/02/MSI_Designlabb_150305.pdf
- Hillgren, P-A., Seravalli, A. & Emilson, A. (2011). Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign* 7(3-4), 169-183.

STEFAN HOLMLID

- Holmlid, S., & Malmberg, L. (2018). Learning to design in public sector organisations: A critique towards effectiveness of design integration. In ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes. 2018 Conference, 18-20 June, Milano, Italy (No. 150, pp. 37-48). Linköping University Electronic Press.
- Holmlid, S., Wetter-Edman, K., & Edvardsson, B. (2017). Breaking free from NSD: Design and service beyond new service development. In Sangiorgi, D., & Prendiville, A. (Eds.). *Designing for Service: key issues and new directions*. Bloomsbury Publishing, pp 95-104.
- Howlett, M. (2014). From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences* 47(3):187-207.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford: Oxford University Press
- Jégou F., & Manzini, E. (2008) *Collaborative services: social innovation and design for sustainability*. Edizioni POLI.design: Milan.
- Johannesson, C., Holmlid, S. (2013) *Design i offentliga tjänster: En förstudie av designbaserade ansatser*. Vinnova Rapport VR 2013:11 https://www.vinnova.se/contentassets/1185627e1a314002acf157d645f41094/vr_13_11.pdf
- Jones, J. C. (1970). *Design Methods: seeds of human futures*, John Wiley & Sons Ltd., London.
- Jung, T. (2010). Citizens, co-producers, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services. *Public Management Review*, 12(3), 439-446.
- Junginger, S. (2012) *Design Concepts and Design Practices in Policy-Making and Public Management: New Challenges and New Opportunities for Policy-Makers and Public Managers*. Proceedings of the Sunrise Conference, Roskilde University, Denmark.
- Junginger, S. (2013). Design and innovation in the public sector: Matters of design in policymaking and policy implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1(1):1-11.
- Junginger, S. (2014). *Towards Policy-Making as Designing: Policy-Making beyond ProblemSolving and Decision-Making*. Design for Policy. Farnham/Burlington, Grower Ashgate Publishing, 57-69.
- Kimbell, L. (2014). *The service innovation handbook: Action-oriented creative thinking toolkit for service organizations*. BIS publishers.
- Kimbell, L. (2015) *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab*. Discussion Paper. University of Brighton, Brighton. https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf

STEFAN HOLMLID

- Kimbell, L., & Bailey, J. (2017). Prototyping and the new spirit of policy-making. *CoDesign* 13(3):214-226.
- Kimbell, L., Blomberg, J. (2017). *The object of service design. Designing for Service: Key Issues and New Directions*; Bloomsbury Publishing: London, UK.
- Legeby, M., Mc Aleenan, P., Andersson, H., Holmlid, S. (2018). Pushing the welfare state towards a co-creative and explorative mindset: When a crisis is an opportunity. *ServDes.2018*, Milano.
- Linder, S. H., & Peters, B. G. (1988). The analysis of design or the design of analysis? *Review of Policy Research*, 7(4):738-750.
- Malmberg, L. (2017). *Building Design Capability in the Public Sector: Expanding the Horizons of Development (Vol. 1831)*. Linköping University Electronic Press.
- Malmberg, L., & Wetter-Edman, K. (2016). *Design in Public Sector: Exploring Antecedents of Sustained Design Capability, 1286–1307*. Boston: Design Management Institute. <https://drive.google.com/file/d/oB18fShUD-cthCOGs4UWtJSW1zaDA/view>. Retrieved: 2016-12-05
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT press.
- May, P. J. (1981). Hints for crafting alternative policies. *Policy Analysis*, 227-244.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267.
- Michlewski, K. (2016). *Design attitude*. Routledge.
- Mirvis, P., Herrera, M.E.B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research* 69, 5014-5021. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.073
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship* 58, 67-84.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization* 1(2), 145-162.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2):225-231.
- Rodrigues, V., & Vink, J. (2016). Shaking up the status quo in healthcare: Designing amid conflicting enacted social structures. *Relating Systems Thinking and Design (RSD5) 2016 Symposium*.

STEFAN HOLMLID

- Sangiorgi, D., Prendiville, A., Jung, J., & Eun, Y. (2015). Design for Service Innovation and Development. Final Report.
- Schuler, D., & Namioka, A. (Eds.). (1993). Participatory design: Principles and practices. CRC Press.
- Schön, D. (1983). The reflective practitioner. New York, NY: Basic Books.
- Simon, H. A. (1969). The sciences of the artificial. Cambridge, MA.
- Singh, P. & Harris, J., Thomas, S. (2013). Recontextualising Policy Discourses: A Bernsteinian Perspective on Policy Interpretation, Translation, Enactment, Journal of Education Policy. 28(4):465-480.
- Star, S.L., & Ruhleder, K. (1996). Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces. Information systems research 7 (1), 111-134. doi: 10.1287/isre.7.1.111
- Suchman, L. (2002). Located accountabilities in technology production. Scandinavian Journal of Information Systems 14(2), 91–105.
- SVID (2015). People Powered Future: Mobiliserar kunskapsområdet Design som strategisk resurs i samhället.
http://www.svid.se/upload/Om_SVID/Vad%20vi%20og%c3%b6r/People_Powered_Future/Slutrapport_PPF2015.pdf
- Vink, J., Edvardsson, B., Wetter-Edman, K., & Tronvoll, B. (2019). Reshaping mental models—enabling innovation through service design. Journal of Service Management, 30(1), 75-104.
- Vinnova (2011). Delrapportering av Uppdrag avseende Innovation och design inom regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. DNr: 2010-01486
<http://www2.Vinnova.se/PageFiles/18096714/2010-01486%20Innovation%20och%20design.pdf>
- Vinnova (2011). Delrapportering av Uppdrag avseende Innovation och design inom regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar. DNr: 2010-01486
<http://www2.Vinnova.se/PageFiles/18096714/2010-01486%20Innovation%20och%20design.pdf>
- Vinnova (2015). Uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster: Slutrapportering av regeringsuppdrag N2012/2819/FIN. Vinnova DNr: 2012-02009_5
https://www.Vinnova.se/contentassets/e443f4014e8d4b4ca665595fba6a774b/2012_02009_rapp.pdf
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K. & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit

STEFAN HOLMLID

organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.

Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., & Matelmäki, T. (2014). Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science*, 6(2), 106-121.

Whicher, A. (2016). *Benchmarking design for innovation policy in Europe* (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

Wieland, H., Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2016). Zooming out and zooming in: Service ecosystems as venues for collaborative innovation. In *Service Innovation* (pp. 35-50). Springer, Tokyo.

Woods, D. D., & Hollnagel, E. (2006). *Joint cognitive systems: Patterns in cognitive systems engineering*. CRC Press.

STEFAN HOLMLID

Bilaga 1 Deltagare i studien

7.1.1 Intervjuer

Rebecca Filis, Skatteverket
Jenny Fossum, Itch
Kristina Frisk, SVID
Erik Hammarström, Antrop
Jakob Hellman, Vinnova
Erika Lythell, Finansinspektionen
Anna Löfgren-Wiltéus, Socialstyrelsen
Jenny Oltner, Naturvårdsverket
Ulrika Söderman Wramsby, Arbetsmiljöverket
Linda Welzien, Livsmedelsverket
Tobias Öhman, Vinnova

7.1.2 Workshops och möten

Sebastian Dahlgren Axelsson, Naturvårdsverket
Maria Cederholm, Näringsdepartementet
Marie Denward, Naturvårdsverket
Rebecca Filis, Skatteverket
Jenny Fossum, Itch
Erik Hammarström, Antrop
Katarina Hellberg, Arbetsmiljöverket
Mirja Johansson, Arbetsmiljöverket
Nicklas Lemon, Transformator
Eva Flock Lindahl, Socialstyrelsen
Erika Lythell, Finansinspektionen
Sara Modig, Usify
Otto Petersson, Polisen
Martin Sparr, Ekonomistyrningsverket
Anders Stålsby, Arbetsgivarverket
Yasmine Trolle, Arbetsgivarverket
Katrin Westlund, Socialstyrelsen
Ulrika Söderman Wramsby, Arbetsmiljöverket

7.1.3 Dokumentation från aktörer

Antrop
Arbetsmiljöverket
Finansinspektionen
Itch
Livsmedelsverket
Skatteverket
Socialstyrelsen
Transformator
Usify
Vinnova