

FÖRSÖKS- lotsen

-EN GUIDE TILL AKTÖRER
SOM STÖDjer FÖRSÖK



Utgivarna:

Försöksfinland, statsrådets kansli

Helsingfors 2019

Statsrådets kanslis publikationer 2019:2

ISBN: 978-952-287-686-7

ISSN: 2490-0796

Distribution: kokeilevasuomi.fi/sv/forsokslotsen och vnk.fi/julkaisut

Kommunförbundet

Helsingfors 2019

ISBN: PDF 978-952-293-627-1

Distribution: www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Grafisk design:

Jaakko Hyvärinen, Passi ja Ripatti Oy

Illustrationer:

Linda Saukko-Rauta, Redanredan Oy

FÖRSÖKS- lotsen

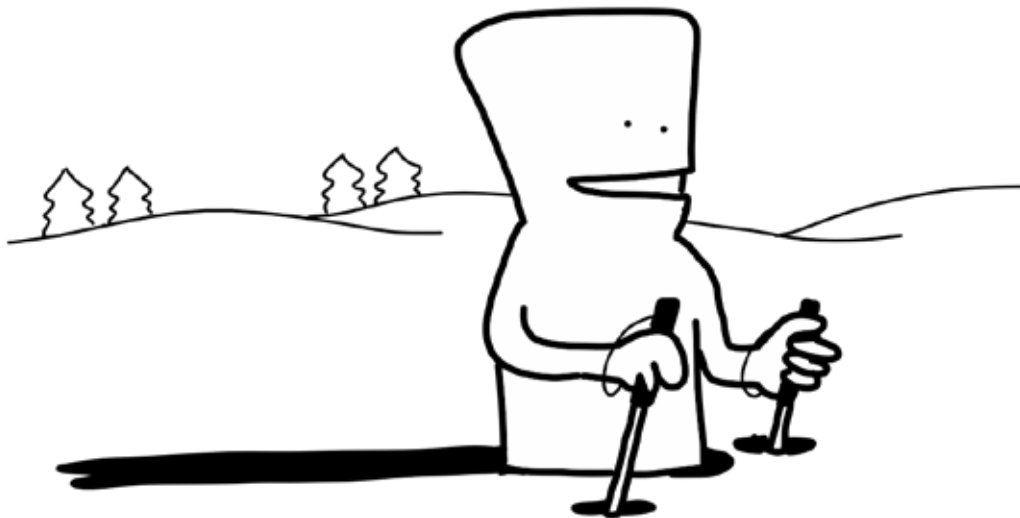
-EN GUIDE TILL AKTÖRER
SOM STÖDJE FÖRSÖK

Inledning	5
När är det läge för ett försök?	7
Försöksverksamhetens olika nivåer och typer... ..	8
Inleda och genomföra försök	10
Bättre resultat med mångsidighet	11
Sparrning som stöd för försök	12
Randomiserat fältexperiment ger tillförlitlig utvärdering av effekter	14
Kommunikation	16
Arbetsfördelning och kommunikationskanaler... ..	18
Kommunikation genom event	19
Nytta och genomslagskraft	20
Försök som ett led i långsiktigt utvecklande	21
Utnyttjande av resultaten och lärdomarna från försöken	22
Utvärdering	23
Upphandling och finansiering	25
Upphandling eller understöd	26
Utlysningar	27
Nya finansieringssätt	28
Finansiärens roll	29
Stöd till försök utan finansiering	30
Slutord	31
Mer att läsa	33

Inledning



Inledning



Vi är en nation av planerare. Vi är bra på att tänka ut hur saker och ting bör göras, men ofta saknas modet att genomföra dem. I en värld av komplicerade utmaningar fungerar inte lösningar som tagits fram endast på ritbordet. Därför behöver vi mer av snabba tag – utveckling genom försök. Ju mer komplext ett problem är, desto viktigare är det med försök.

En av de strategiska riktlinjerna i statsminister Sipiläs regeringsprogram var att införa en försökskultur. Syftet var att ta fram innovativa lösningar för utveckling av samhället och servicen, främja egen aktivitet och företagsamhet, stärka det regionala och lokala samarbetet och främja medborgarorienterade verksamhets-

sätt. Att ta in försökskulturen som ett mål i regeringsprogrammet har också globalt sett varit en unik satsning. Ett mer övergripande mål är att göra Finland till världens bästa innovations- och försöksmiljö fram till 2025.

Den här guiden vänder sig främst till alla som stödjer försök inom den offentliga sektorn. Dessa stödaktörer har en central roll när försök inleds, finansieras och sparras samt vid tillämpningen och spridningen av resultaten. Guiden tar upp olika former av stöd för försök och dessa är uppdelade på fyra teman.

Stödet som behandlas i guiden för [Fiskehamnen Cookbook](#) (på finska) gäller framförallt

snabba försök, medan denna guide lämpar sig framför allt för den kommunala sektorn och situationer då försöken genomförs med en begränsad plattform. Den här guiden sätter inga gränser varken för försökens storlek eller plattform, utan behandlar stödet för försök på ett allmänt plan. En av de guider som riktar sig till dem som genomför försök är bland annat [Kokeilijan starttipaketti](#) (på finska) som tagits fram av Kommunförbundet tillsammans med digitaliseringsteamet D9.

När är det läge för ett försök?

Försök möjliggör en agil och demokratisk utvecklingsverksamhet som bygger på testad kunskap, och passar särskilt väl för att skapa nya, framtidsinriktade lösningar och handlingsmodeller. Via försöken kan stora helheter spjälkas upp till mindre delar. Ett försök är något nytt och tidsbegränsat, som testar en idé i praktiken. Bra försök hjälper att förstå vad som fungerar och varför det gör det.

Ofta görs skillnad mellan försök och pilotprojekt. Pilotprojekt ses då som testning av en mer eller mindre färdig produkt eller process innan den slutgiltigt tas i bruk. Risken att misslyckas är då endast liten och målet är snarare en sista finslipning än att hitta helt nya handlingsmodeller. I försök söker man efter något nytt. När vi

verkligen inte vet vad slutresultatet av något blir, måste vi göra försök.

Försökskulturen är ett sätt att handla där försök och experimenterande utveckling utnyttjas som verktyg för utvecklingsarbete och förnyande. Väsentliga element i försökskulturen är att man tolererar osäkerhet och att utvecklingen går vidare fas för fas, eftersom man ofta måste testa många alternativ innan man hittar den rätta lösningen.

Försökens styrka ligger i att lösningarna testas i samarbete mellan många aktörer och i en genuin verksamhetsmiljö. Man vet redan att de testade lösningarna fungerar och genom att utveckla dem tillsammans får lösningarna en bredare acceptans. Försök är effektiva, eftersom agil utveckling ger snabbare lösningar och eventuella fel upptäcks i tid.

Olika slags försök kan användas för många syften, som att producera information, ändra på tanke- och handlings sätt och sprida nytta lösningar. På ett bredare plan kan försök fungera som verktyg för systemisk förändring (Källa: [Näkökulmia kokeilurahoitukseen](#) -utredning, sammanfattning på svenska).

Försöksverksamhetens olika nivåer och typer

Försök kan genomföras på olika nivåer:

- **Strategiska försök** svarar på de behov som fastställts på regeringens agenda. Syftet är att försöken ska ha omfattande samhällsliga effekter.
- **Tematiska försökskluster** är mer omfattande försökshelheter som rör sig kring ett visst ämne. Med dessa försök vill man utveckla nya innovativa lösningar inom ämnet eller sektorn ifråga.
- **Försök på gräsrotsnivå** eftersträvar snabba lösningar och de stärker i synnerhet delaktigheten och demokratin. Med deras hjälp kan allmänheten inspireras att våga försöka och bidra med sitt kunnande för att lösa gemensamma problem.

Försöken kan även indelas i olika typer:

- **Snabba försök** är ett produkt-, service- eller handlingsmodellskoncept där prototypen testas tillsammans med användarna i ett så tidigt skede som möjligt.
- **Planmässiga försök** förbereds genom att man samlar in information för att belysa det problem man vill lösa. Här är informationsinsamling och servicedesign en del av utvecklingsarbetet.
- **Forskningsförsök** använder sig av ett vetenskapligt grepp när försöket genomförs och dess allmängiltighet bedöms. Detta slag av försök har potential till exempel för att stärka faktaunderlaget för beslutsfattandet.

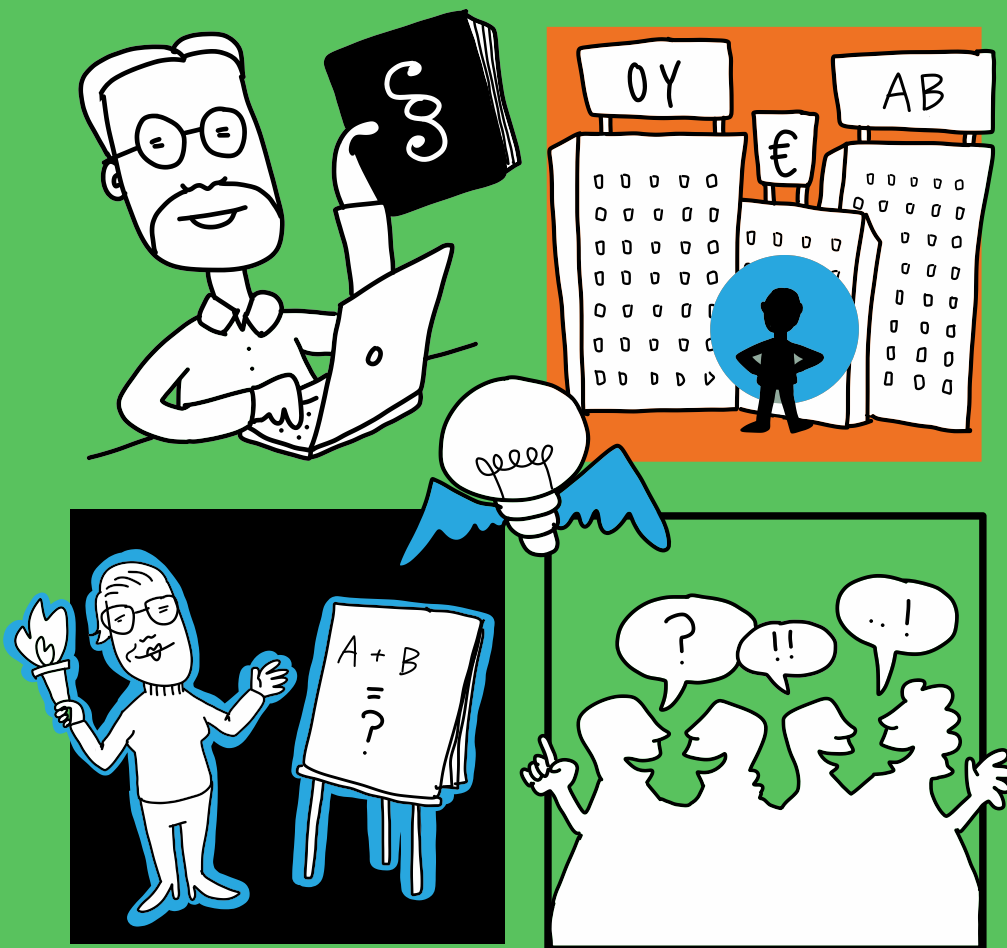
Försök kan genomföras såväl av kommuner, företag, föreningar, stiftelser, forskningsorganisationer, läroanstalter och statsförvaltningen som av privatpersoner. Försökskulturen är en handlingsmodell som skär igenom hela samhället och som utmanar gamla strukturer, eftersträvar nya innovativa lösningar och kräver attitydförändring. För att försöken ska kunna slå ut i full blom behövs det aktörer som genomför försöken, men också sådana som stödjer försöken.

Med den här guidens hjälp undviker du försökens värsta blindskär och lotsar dem fram till bättre resultat!

Vi önskar dig insiktsgivande läsning!



Inleda och genomföra försök



Inleda och genomföra försök

Innan ett försök inleds är det bra att stanna upp ett tag och svara på åtminstone följande frågor:

- Vad vill man få reda på med hjälp av det försök som det är aktuellt att stödja?
- Vilka är de viktigaste utmaningarna eller problemen som man söker en lösning på?
- Vem måste vara med i utvecklandet? (Användare, intressentgrupper)
- Vem eller vilka har nytta av försöket?
- Vad kan man lära sig av tidigare försök?

Inga försök behövs när man vet att den tänkta lösningen fungerar. Men om man inte på förhand kan slå fast vad resultatet av lösningen blir, är det värt att friskt våga försöka!

Innan man börjar är det viktigt att fundera på vilken koppling försöket har till större helheter av förändring eller strategiska mål. En bärande tanke av försökskulturen är att spjälka upp



stora utmaningar i mindre delar. Det betyder att också de som stödjer försök bör fästa uppmärksamhet vid att försöken har avgränsats på ett ändamålsenligt sätt.

Bättre resultat med mångsidighet

För ett lyckat resultat är det ofta en fördel att få med så många olika perspektiv som möjligt. Det är bra om det finns olika kompetenser i det genomförande teamet. Också vid sparringen av förberedelser och genomförande är det bra

att använda sig av olika förmågor och synvinklar för att ge försöket ett tillräckligt mångsidigt och tväradministrativt stöd.

Det är bra att inkludera aktörer från olika organisationer i själva försöket, eller i det stöd som ges, i enlighet med idén om öppen innovation. En modell för innovationssamarbete är quadruple helix-modellen, där den offentliga sektorn, den privata sektorn, forsknings- och utbildningsinstitutionerna och servicebrukarna (*invånarna, konsumenterna, medborgar-*

DIGITALA PLATTFORMAR FÖR FÖRSÖKSVERKSAMHET

Försök kan stödjas även via olika digitala plattformar. Till exempel **Innobyn** erbjuder sin innovationsgemenskap såväl virtuella arbets- och samarbetsrum för idékläckning som sparring. Dessutom erbjuder den mångsidig utbildning. **Plats för försök** erbjuder möjlighet att ansöka om finansiering och anordna smidiga finansieringsutlysningar för småskaliga försök, nätverkande med andra försöksaktörer och möjlighet att dela med sig av försökens resultat och lärdomar. Försökens digitala plattformar kan användas även för att upptäcka och vidareutveckla potentiella innovationer.

na) samarbetar för att få till stånd innovationer. Också den tredje sektorn kan medverka, dvs. stiftelser, organisationer och frivilligarbete.

I försöksverksamhet är det bra att använda sig av samutveckling för att koppla ihop olika experter och synvinklar. På hackathons och jams kan man sammanföra olika aktörer och utveckla försökskoncept för lösning av befintliga problem.

Sparring som stöd för försök

Försök kan genomföras till exempel med processerna för innovations- och servicedesign. Processen för snabba försök i enlighet med principerna för servicedesign har fyra faser: **undersök**, **precisera**, **utveckla** och **genomför**. Snabba försök karaktäriseras av att de är användarorienterade och utvecklas tillsammans med användarna.

Sparring är expertledd handledning eller konsultering som stöd för utvecklingsarbetet. Ämnet kan knyta an till exempel till försökskompetens, stöd för försöksprocessen eller försökens resultat och användbarhet. De som stödjer försök kan bidra med sparring i form av mentorship eller som fadder, agent eller ambassadör för försöket. Sparring kan även beställas av externa aktörer.

Exempel på vad sparrningen kan inriktas på:

Stöd för försöksprocessen

- Stärkande av försökskulturen och försökskompetensen
- Tydliggörande av eftersträvarde förändringar
- Främjande av servicedesign och kundorientering
- Stöd för nätverkande och gemenskap mellan de genomförande aktörerna
- Stöd för itererande utveckling fas för fas
- Identifiering av intressentgrupper

Säkerställande av försökets framgång

- Sparring för genomslag i förberedelse- och genomförandefasen
- Innehållsmässigt stöd
- Stöd för utveckling av tekniska lösningar, affärslösningar m.m.
- Handledning av finansiärer och andra parter
- Pitching till styr-/ledningsgruppen (innehållsmässig handledning, nätverkande med centrala kontakter och andra som har nytta av försöket)

FÖRÄDLA OCH PÅSKYNDAT RESULTAT

Många aktörer erbjuder försöken långvarigt stöd. Verkstäder tillhandahåller sparring av experter och kollegialt stöd av andra som är involverade i försök. I till exempel Kokeilujalostamo som ordnas av Kommunförbundet stöds försök inom den kommunala sektorn med hjälp av servicedesignmetoder. I Kokeilukiihdyttämö som organiseras av olika aktörer inom statsförvaltningen löser man olika utmaningar i anslutning till det egna arbetet genom försök.

EXPERTPOOLER SOM STÖD FÖR FÖRSÖK

I försöket med digitala kommuner (digikuntakokeilu) valdes genom konkurrensutsättning nio konsulter för att sparra försök inom fyra olika teman. För försöken utsågs den sparrare i poolen som bäst svarade mot behovet i fråga. I projektet Försöksfinland skapades däremot en expertpool till stöd för i synnerhet forskningsbaserade och beteendevetenskapliga försök inom statsförvaltningens organisationer.

Randomiserat fältexperiment ger tillförlitlig utvärdering av effekter

Att utföra randomiserat fältexperiment när effektiviteten hos nya verksamhets sätt undersöks kan för många utvecklare vara främmande, men dessa försök har sina fördelar eftersom resultaten av dem är mycket tillförlitliga. Genom sådana försök skapas en konstellation som möjliggör en jämförelse mellan det nya förfaringssättet och det sätt som redan är i bruk genom att till exempel genom lottning uppdelas de objekt som undersöks i en försöksgrupp och en jämförelsegrupp. Undersökningsobjekten kan vara människor, men de kan också vara till exempel företag eller skolklasser. En sådan konstellation kalas även för randomiserat, kontrollerat försök (*randomized controlled trial, RCT*).

Metodens tillförlitlighet baserar sig på att försöket utförs i en autentisk miljö och på att försöks- och jämförelsegrupperna är jämförbara eftersom de är likadana på grund av randomiseringen. De skillnader mellan de två grupperna som observeras under försöket beskriver effekterna av åtgärden.

I vissa fall kan samhällsliga försök som ska utföras i praktiken kräva en egen separat lag. I samband med planering av dessa randomise-

rade, kontrollerade försök är det också viktigt att beakta [de etiska aspekterna](#).

Projektet Försöksfinland främjar sådana randomiserat fältexperiment som utförs i praktiken inom den offentliga sektorn genom att erbjuda sakkunnighjälp för genomförandet. Motsvarande sakkunnighjälp kan även erbjudas för sådana försök vars syfte är att påverka människans beteende, dvs. s.k. puff-åtgärder.

FÄLT EXPERIMENT GER KUNSKAP OM MÄNNISKANS BETEENDE

Ett randomiserat fältexperiment kan även utföras med mycket små resurser och en brådskande tidtabell. Ett exempel på detta är ett försök bland tjänstemän där man utnyttjade beteendevetenskapliga forskningsresultat. Försöket visade att människornas åsikter om en höjning av åldersgränsen för röstande i betydande grad påverkades av hur frågorna var formulerade.

[Läs mer](#) (på finska)

Puffande (*nudging*) handlar om att påverka på ett sätt som inte begränsar valfriheten eller förändrar de kostnader som hänför sig till valen, utan som i stället styr individen mot ett bättre slutresultat på ett förutsägbart sätt. Metoden är ett mildare sätt att styra människorna där man tar hänsyn till deras egna intressen. Den bygger på den förståelse av de psykosociala och externa faktorer som påverkar människans handlingar med ursprung i den beteendevetenskapliga forskningen. Förståelsen av dessa faktorer är även till nytta vid planeringen av de samhällsliga försök som utförs i praktiken.

HANDBOK I ATT BEREDA FÖRSÖKSLAGAR

Handboken i att bereda försökslagar är avsedd som stöd i situationer där utförandet av ett försök förutsätter att det stiftas en särskild lag om det. Det kan uppstå behov att stifta försökslagar om sådana randomiserade försök som utförs i praktiken, men sådana lagar kan också behövas för andra omfattande samhällsliga försök. Handboken gör det lättare att identifiera de frågor som ska beaktas vid beredningen av en försökslag och innehåller exempel som gäller försökslagarna.

[Läs mer](#)

Kommunikation



Kommunikation



Försöken ges synlighet med kommunikation. Om vi inte vill uppfinna hjulet på nytt måste vi veta vad som redan har gjorts på annat håll. Det är svårt att påverka mer omfattande helheter om den information som försöken ger inte förmedlas vidare. Dessutom kan man knyta samarbetsparterna fastare till försöket och sporra nya människor att komma med via kommunikationen. Kommunikation är alltid en dialog genom vilken man kan få nya synvinklar och insikter i utvecklingsarbetet. Man bör helst kommunicera ut försöket i alla dess faser – inte enbart resultaten.

I dagens informationsöverflöd fungerar raka och komprimerade budskap bäst. Audiovisu-

ell kommunikation som bilder, videor och ljud är starka sätt att kommunicera. Med dem kan man ofta kommunicera och komprimera sådant som annars inte är möjligt. Till exempel videor och podcasts ökar hela tiden i popularitet.

När det handlar om kommunikation är det bra att känna till åtminstone följande:

- **Kärnbudskapet:** Varför måste andra människor få veta om det här försöket?
- På vilket sätt skiljer sig det här försöket från andra motsvarande försök?
- Till vem riktas kommunikationen?
- Hur och hur ofta behövs kommunikation?
- Genom vilka kanaler bör man kommunicera?

Arbetsfördelning och kommunikationskanaler

Det är bra att från början ha klart för sig hur arbetet inom kommunikationen ska fördelas mellan den genomförande och den stödjande aktören. Ofta kommunicerar båda parterna: den som genomför försöket fokuserar mer på kommunikationen om sitt eget försök, medan den som stödjer försöket kommunicerar till exempel om en helhet av flera försök.

Den som stödjer försöket kan erbjuda genomföraren till exempel:

- **Kommunikationskanaler: sin egen webbplats, meddelanden, bloggar och sociala medier**
- **Kommunikationsanvisning**
- **Sparring för planering av kommunikation och presentation**
- **Hjälp med att göra videor**
- **Synliggörande av försök och lyckade resultat, som till exempel Försöksfinlands Månadens försök**

En arbetsfördelning gällande intern och extern kommunikation behövs. Det är inte enbart den externa kommunikationen som är viktig för den som stödjer försöket, utan lika väsentligt är att kommunicera om projektets framgångar, utma-

ningar och olika faser internt i den egna organisationen.

Man bör också satsa på många olika kommunikationskanaler för att nå en så bred publik som möjligt. Här bör man även inkludera de sociala medierna som för många är en del av vardagen.

Kommunikationen bör alltid anpassas från fall till fall med beaktandet av syftet. I vissa forskningsbaserade försök kan kommunikation äventyra forskningsuppläggets framgång om den görs medan försöket ännu pågår. När det gäller småskaliga försök lämnar deras små resurser inte mycket av vare sig tid eller peng-

STORYTELLING SOM KOMMUNIKATIONSSÄTT

Försöksfinland ordnade under Försöksveckan hösten 2018 en berättelseverkstad där man kunde omsätta sina försök i berättelser. Man reflekterade särskilt kring den kärnberättelse man ville dela med sig av till publiken. Som bäst bidrar berättandet till att skapa en personlig kommunikationsform som gör att människor stannar upp för att entusiasmeras, intressera sig för och förbinda sig till försöket.

ar över för kommunikation. Den som stödjer försöket får då en mer accentuerad roll i kommunikationen kring det.

I försök med finansiering kan man redan i villkoren ange hur mycket och hurdan kommunikation försöksgenomföraren ska ha. Dessutom kan man ange på vilket sätt det berättas om finansören i kommunikationen.

I stället för en traditionell slutrapport kan försöken rapporteras i till exempel en blogg. Så gjor-

BLI KVITT RÄDSLAN ATT MISSLYCKAS

När man försöker sig på något nytt blir resultatet inte alltid det väntade. Det är också viktigt att dela med sig av misslyckanden för att andra ska undvika samma problem. I till exempel projektet Smart Energy Transition (på finska) ordnades under Försöksveckan hösten 2018 en after work-träff där försöksaktörerna delade med sig av sina misslyckanden. Egentligen är det enda misslyckade försöket ett sådant där man inte lär sig något. Därför bör även "misslyckanden" ses som viktiga läroerfarenheter. Detta förändrade tankesätt har lyfts upp bland annat på Försöksfinlands evenemang på Dagen för misslyckande.

de man till exempel med Sitras och Jyväskylä stads resurssmarta försök. Rapporteringen kan ske även på olika kommunikativa plattformar som Plats för försök och Innobygn. Samtidigt sammanförs data från försöken på dessa plattformar.

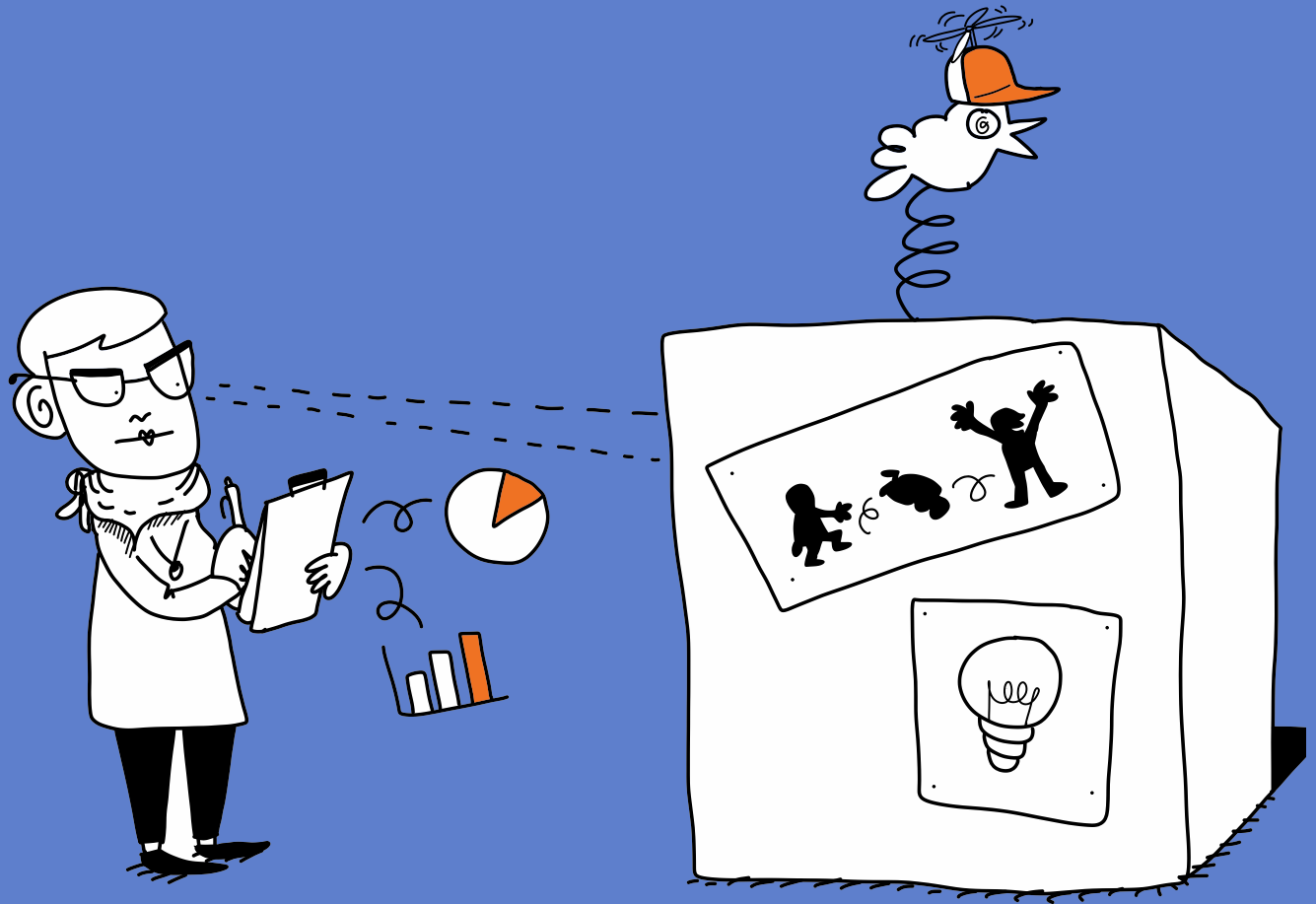
Kommunikation genom event

Det går också bra att kommunicera om olika försök på olika event. De kan vara av mycket olika slag som

- Seminarier, kick-off och avslutningstillställningar
- Verkstäder, nätverksträffar
- Webbinarier och försökskliniker
- Presentationer, montrar och showrooms på andras event
- Träffar med dem som arbetar med och drar nytta av försöken eller med beslutsfattare

Kom ihåg att det inte finns någon trollformel för god kommunikation. Ofta innehåller framgångsrik kommunikation experimentella drag där man modigt går över gränser och låter glädje och god stämning synas utåt. Inte heller i kommunikationen bör man vara rädd för att misslyckas!

Nytta och genomslagskraft



Nytta och genomslagskraft

Också ett småskaligt försök kan ha genomslagskraft om försöket utnyttjas på rätt sätt och det får stöd för att slå igenom. I synnerhet i omfattande helheter har stödjande parter ett stort ansvar för hur försöket utnyttjas och hur det slår igenom, eftersom de ser den större helheten.

Med tanke på att man ska kunna dra nytta av försöken är det viktigt att både under och efter försöket dokumentera hur försöket förlöper, vad man lär sig och vilka resultat som nås. En grundlig utvärdering förutsätter att det görs en uppföljning av hur resultaten används även efter att projektet avslutats, eftersom resultaten sällan kan bevisas genast efter avslutat försök.

Försök som ett led i långsiktigt utvecklande

För att säkerställa att resultaten kommer till nytta är det väsentligt att koppla försöksverk-



samheten till det långsiktiga utvecklingsarbetet och beslutsfattandet. Via försök kan olika reformers effekter och funktionalitet testas smidigt innan reformerna verkställs, vilket ger mer högklassiga lösningar.

Inom olika organisationer kan kopplingen till det etablerade utvecklingsarbetet stödjas genom att man till exempel knyter försöken till organisationens strategi, vilket man gjort på Kommunförbundet. På detta sätt har man säkerställt att försöksverksamheten integreras i det dagliga arbetet och processen och då stöds försöken och deras genomslag även av ledningen.

På justitieministeriet har man genom att koppla försöken till chefsavtalen främjat ledningens engagemang i försöken. Skatteförvaltningen å sin sida har skapat en enklare process för försökens process och godkännande i organisationens projektmall än för andra utvecklingsprojekt.

STADENS SERVICE SOM PLATTFORM FÖR FÖRSÖK

Centralen för hälsa och välbefinnande som öppnades i Fiskehamnen i Helsingfors i början av 2018 fungerar som utvecklings- och försöksplattform för ett företagsarbete. Som partner i Fiskehamnen fungerar Forum Viriums projekt Fiksu Kalasatama som har tagit med boende- och aktörsnätverken och sin samutvecklingskompetens i arbetet. Via försöks- och utvecklingsplattformen vill Helsingfors stad erbjuda dem som utvecklar lösningar inom hälsa och välbefinnande en möjlighet att sätta sig in i branschens behov i samarbete med stadens yrkespersoner och kunderna.

[Läs mer](#) (på finska)

SAMARBETE MELLAN NÄTVERKET FÖR POLITIKPROGRAM OCH FÖRSÖK

Inom Helsingfors universitets projekt [Smart Energy Transition](#) (på finska) har man planerat gemensamma träffar för politikprogram och temaförsök för att den kunskap som försöken ger, bättre ska nå beslutsfattandet. Konceptet testades första gången i oktober 2018 tillsammans med arbets- och näringsministeriets arbetsgrupp för smarta nät. Då behandlades i synnerhet pilotprojekt om efterfrågefleksibilitet. Träffen resulterade i utvecklingsidéer som man fortsätter att vidareutveckla. Det finns tankar på nya träffar på olika teman, men deras form och innehåll måste övervägas utifrån behovet.

Utnyttjande av resultaten och lärdomarna från försöken

När det gäller att dra nytta av försöken börjar det ofta med att man öppet lyfter fram det man lärt sig tillsammans med resultatet, också när utfallet inte är helt det man förväntat sig. Detta har alltså en fast anknytning till kommunikationen som behandlades i förra avsnittet. Emellertid räcker det inte med enbart kommunikation, utan det behövs också andra medel.

Också resultaten och lärdomarna från småskaliga försök kan utnyttjas i större skala och

reproduceras i andra slag av verksamheter. Man kan stödja användningen och vidareutvecklingen av försöksresultat bland annat med hjälp av accelerator- och utvecklingsprogram för avslutade försök.

Samarbete med andra finansiärer kan möjliggöra fortsatt utveckling av försöksresultaten utifrån annan finansiering. I till exempel projektet KIRA-digi och Demos Helsinkis och miljöministeriets projekt Peloton har man stött de försöksgenomförande företagens affärsverksamhet via presentationer som vänt sig till investerare.

FINANSIERING FRÅN BETONILUOLA FÖR VIDAREUTVECKLING AV FÖRSÖK

Miljöministeriets projekt [KIRA-digi](#) (på finska) för att påskynda digitaliseringen inom fastighets- och byggbranschen ordnade i augusti 2018 eventet Betoniluola inspirerat av tv-formatet Leijonan luola. I Betoniluola pitchade man sina idéer till affärsänglar och kapitalinvestorare i syfte att få ytterligare finansiering för sin affärsverksamhet.

Utvärdering

Effekterna av försöken synliggörs vanligtvis genom utvärdering. Utvärderingen kan vara mycket olika beroende på försökets storlek och natur. Som utvärdering av ett litet försök på gräsrotsnivå kan det väl räcka med en enkel självutvärdering, medan utvärderingen av ett omfattande samhälleligt försök måste vara synnerligen genomtänkt.

De som stödjer försök bör redan i förväg tänka på vem som ansvarar för utvärderingen av försöket: görs den av själva genomföraren, parten som stödjer försöket eller av en extern aktör. Ett bra alternativ när det gäller mer omfattande försökskoncept kan vara att den som stödjer försöket svarar för utvärderingen av helheten (antingen själv eller med hjälp av en extern utvärderare) och genomföraren själv utvärderar det enskilda försöket.

Vid omfattande försökshelheter kan användbarheten eller resultatet av försöken utvärderas även utifrån tematiska grupper av flera försök. Till exempel i KIRA-digi har utvärderingen av nyttjandepotentialen av cirka 140 finansierade försök delats in i tio olika teman. I en konkurrensutsättning har man valt externa serviceleverantörer som utvärderare för att analysera möjligheterna att dra nytta av försöksprojekten och kommunicera ut de resultat försöken gav

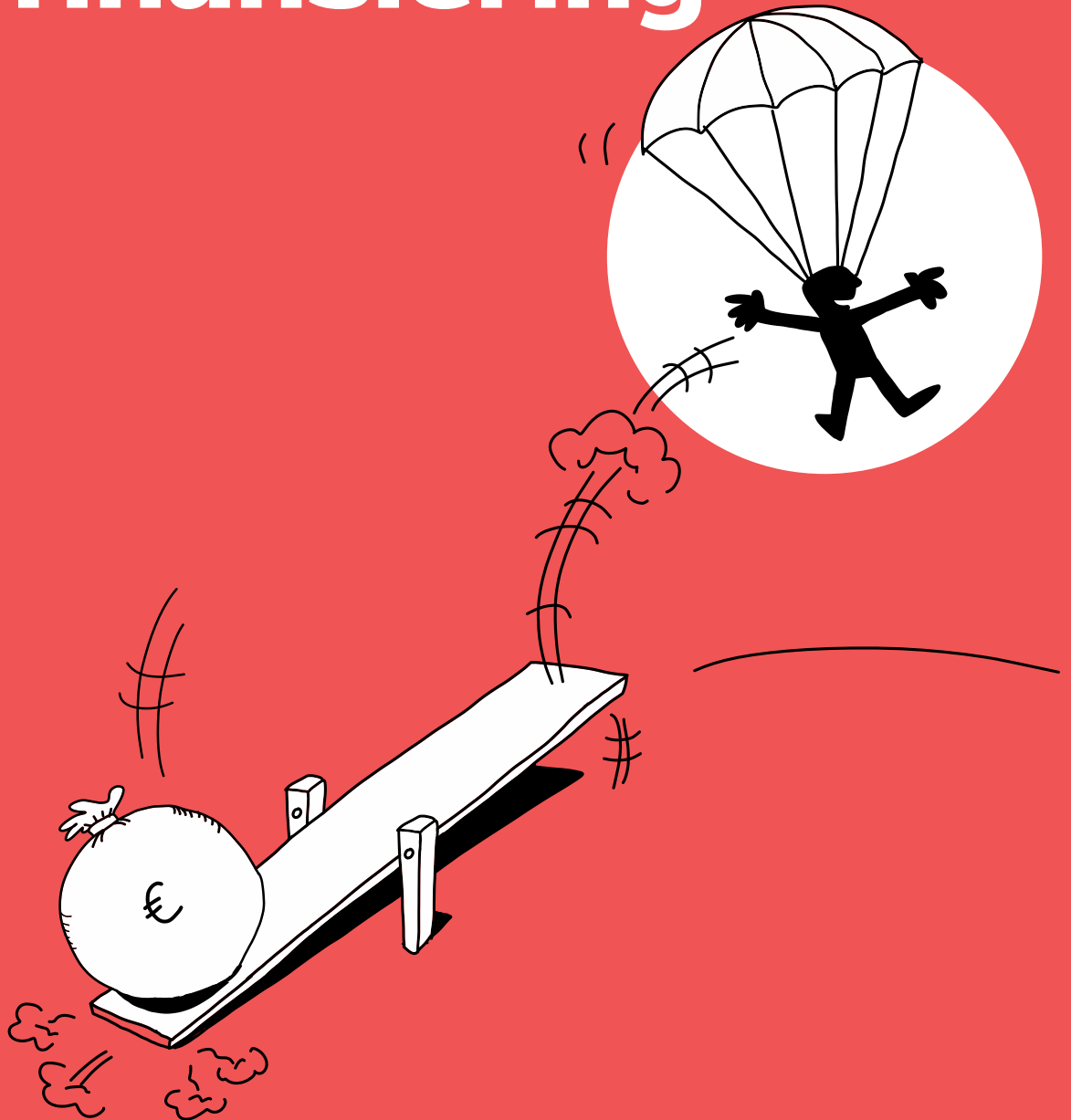
för fastighets- och byggbranschen. Ett mål är också att utvärdera försöksprojektens genomslagskraft och ta fram utvecklingsförslag för ökad användbarhet av resultaten i fastighets- och byggbranschen.

Vid utvärderingen av småskaliga försök kan deras breda måluppställning bli en utmaning. Till agil utveckling hör även att målet kan förändras under försökets gång. Det är något som bör beaktas i utvärderingen. I utvärderingen är det viktigt att i förväg tänka på vad som är ett tillräckligt bevis på att försöket lyckades och hur man säkerställer en tillräcklig dokumentation av projektet.

UTVÄRDERINGEN SOM ETT LED I FÖRSÖKSPROCESSEN

I Arbetshälsoinstitutets, Villmanstrands tekniska universitets, Helsingfors universitets och Teknologiska forskningscentralen VTT:s projekt Kumous utvecklades arbetsboken **Kokeilut käytäntöön** (på finska) för utvärdering av försök. I arbetsboken behandlas utvärderingen framför allt som en interaktiv process vars uppgift även är att förbinda och engagera de olika aktörerna till att sprida resultaten.

Upphandling och finansiering



Upphandling och finansiering

Den offentliga sektorn kan påskynda försök både finansiellt och utan direkt finansiellt stöd. Möjligheterna till finansiering och även handlingsätten bör klargöras redan innan försöken inleds eftersom de inverkar på hur de följande faserna för att stödja projekten blir.

Olika slags försök kräver olika tillvägagångssätt eftersom finansieringspraxis i försök på gräsrotsnivå delvis är annorlunda än i omfattande försökshelheter eller forskningsbase-
rade försök. Allmänt taget bör man se till att förfarandena vid finansiering av försök hålls så enkla och flexibla som möjligt så att de stödjer agila försök.

Upphandling eller understöd

Försök i den offentliga sektorns organisationer kan finansieras antingen som upphandling eller genom statsunderstöd beroende på verksamhetens natur. Upphandling är verksamhet mot prestation där den offentliga sektorn är köpare och för sina pengar får en motprestation i form av en tjänst, en vara, en handlingsmodell eller



något annat resultat. Understöd är prestationsfri verksamhet där en myndighet stödjer en annan aktörs försök.

Skillnaden mellan upphandling och understöd belyses även av att beställaren vid upphandling har ett eget behov som definierar den produkt eller tjänst som upphandlas. När det gäller understöd har finansiären inget omedelbart behov av tjänsten, utan den sökande anger i sin ansökan till vad understödet behövs. Vid upphandling täcks alla kostnader och genomföraren kan få ekonomisk vinst. Understöd förutsätter ofta egen finansiering av den sökande, och försäljning som eventuellt ingår i försöket kan leda till att under-

stödet delvis återkrävs eller den kan vara ett hinder för att understödet beviljas.

Försök kan upphandlas beroende på tjänstens karaktär som normalt köp av tjänster eller som en upphandling som uppfyller kraven för forsknings- och utvecklingsupphandling (*FoU*). Normala köp av tjänster görs i enlighet med upphandlingslagen med undantag av små upphandlingar under 60 000 euro. När det handlar om en upphandling som motsvarar beställarens krav och resulterar i ny kunskap och resultat som publiceras öppet och kan användas i stor omfattning kan det handla om en FoU-tjänst på vilken upphandlingslagen inte tillämpas. Om FoU-tjänsten dock i större utsträckning är finansiering av en extern aktörs verksamhet än en upphandling som görs för beställarens egna behov handlar det sannolikt om understöd. Till exempel de snabba försök som Forum Virium Helsinki köpte för Fiskehamnen genomfördes som små upphandlingar från företag. De små upphandlingar som Försöksfinland och Motiva genomförde i samarbete var däremot upphandlingar av FoU-tjänster.

Understöden för försök kan beroende på verksamhetens karaktär ges antingen som vanliga statsunderstöd eller som företagsstöd enligt EU:s statsstödsregler. Företagsstöd kan vara stöd för experimentell utveckling enligt gruppundantagsförordningen, stöd för forsknings- och utvecklingsarbete och innovationsverksamhet enligt

samma förordning eller stöd enligt de minimis-förordningen. Statliga stöd till företgsverksamhet är i princip förbjudna i EU, men kan godkännas med stöd av vissa undantag. I EU:s statsstödsregler är alla enheter som bedriver ekonomisk verksamhet företag oberoende av juridisk form. Utbildningsstyrelsens stöd till försök i skolorna har till exempel beviljats i form av statsunderstöd. Stödet till KIRA-digi är stöd för experimentell utveckling i enlighet med EU:s gruppundantagsförordning.

Det är bäst att utreda frågan om upphandling eller understöd med en insatt jurist så att det blir rätt. Det är även annars bra att noggrant gå igenom förutsättningarna och förfarandena eftersom ett lagstridigt beviljat understöd kan återkrävas och ränta räknas på beloppet.

Utlysningar

Försök utlyses ofta via öppna utlysningar som gäller omfattande helheter. Det kan vara nyttigt att inleda flera försök samtidigt eftersom det är bra att målet för genomslagskraft ställs på en mer omfattande nivå än för ett enstaka försök. Dessutom kan man nätverka och lära av varandra i en större försöksgrupp. En grupp av många försök har också ett större kommunikativt värde än ett enstaka försök och sannolikheten att det främjar en förändring som täcker ett visst tema eller en viss sektor är större.

I utlysningen eller anbudsbegäran sammanfattas de mål och krav som ställs på försöken tillsammans med bedömningskriterierna. För att säkerställa att resultaten blir användbara bör försöksverksamhetens mål kopplas till den stödjande organisationens strategiska mål.

Bedömningskriterier har till exempel varit

- Nyhetsvärde och innovativitet
- Genomslag och skalbarhet
- Genomförbarhet
- Genomförare och resurser
- Spänst
- Användarvänlighet
- Tillgänglighet och öppenhet

När utlysningarna kommuniceras kan man använda digitala plattformar och i vissa fall kan de även användas som kanaler för inlämning av ansökan eller anbud. Ansökningarna och anbuden bedöms och besluten motiveras alltid enligt de bedömningskriterier som anges i utlysningen eller anbudsbegäran. Det är bra att också anlita externa experter som bedömare. För att säkerställa en gemensam linje bör man tillsammans gå igenom bedömningsprocessen och bedömningskriterierna till exempel på ett informationsmöte eller genom att sammanställa ett infopaketer om hur bedömningen görs och bedömningskriterierna tolkas.

Det är bra att komma ihåg att när man upphandlar flera försök på en gång tolkas de vanligtvis inte som separata upphandlingar vid konkurrensutsättningen, även om ett separat upphandlingsavtal senare ingås om varje försök. Om man till exempel upphandlar 20 småskaliga försök på 5 000 euro var kan upphandlingen sannolikt inte tolkas som en liten upphandling, utan som en upphandling på 100 000 euro som förutsätter konkurrensutsättning.

Nya finansieringssätt

Eftersom den offentliga sektorns resurser att stödja försök ofta är knappa och finansieringsformerna juridiskt ofta ganska stelbenta, är det bra att använda sig av även andra finansieringsformer i den mån det är möjligt. Också stiftelser och den privata sektorn kan stödja försök och deras finansieringssätt kan vara mer flexibla. Ibland kan försök stödjas till och med via gruppfinansiering. I olika organisationer har man även utrett möjligheten att ta i bruk en finansieringsmodell i två steg som grundar sig på hur försöket framskrider och dess resultat.

Försök kan finansieras även i samarbete mellan flera organisationer. Till exempel i KIRA-digi-försöken var det stöd miljöministeriet beviljade högst 40 procent och den resterande

delen täcktes med finansiering av genomföraren eller samarbetsparterna. Det här har varit till gagn för sektorns eget engagemang i försöken och ett brett utnyttjande av resultaten.

När upphandlings- eller understödsprocessen läggs ut bör man vara noga med att det inte leder till att principerna om öppenhet och likabehandling förbigås. När man avtalar om utläggning är det viktigt att säkerställa att den som sköter upphandlingen har den kompetens uppgiften kräver och förbinder sig till samma öppenhetsförpliktelser och principer om god förvaltning som organisationerna i den offentliga sektorn. Vid statsunderstöd är det inte möjligt med en fullständig utläggning av processen till ett statligt bolag, eftersom det endast är en statlig bokföringsenhet som kan bevilja statsunderstöd.

Finansiärens roll

Vid finansieringen av försök är det av central vikt att finna balans mellan finansieringens styrande roll och flexibiliteten. Finansieringsstyrningen – i avtalet, i understödsbeslutet eller som finansiärens styrning – garanterar att försöken eftersträvar det man önskar uppnå och att till exempel kommunikationen om resultaten är tillräcklig. Flexibla finansieringsvillkor å sin sida möjliggör smidiga försök och vid behov

UTLÄGGNING AV UPPHANDLINGSPROCESSEN

Inom Försöksfinland har det utvecklats en handlingsmodell där upphandlingen av småskaliga försök har lagts ut på Motiva Ab. Meningen är att Motiva kan erbjuda samma tjänst även till andra organisationer, i synnerhet ministerierna. Samarbetets mål är att underlätta den offentliga sektorns administrativa arbete inom upphandling och finansiering av försök och att utveckla nya handlingsmodeller för finansiering och annat stöd till försöksverksamhet.

även en omformulering av målet, samt likaså ett "misslyckande" om den prövade lösningen inte fungerar på förväntat sätt.

Styrande och flexibilitetsupprätthållande element kan inkluderas både i anbudsbegäran och i villkoren till avtalet eller finansieringsbeslutet. Målen kan till exempel formuleras så att genomföraren inte förutsätts komma med en fungerande lösning utan en testning av lösningen och de resultat och lärdomar testningen ger.

I utlysningvillkoren är det också bra att ta med hur offentlig den information som försöket resulterar i är, om försökets maskinläsbara data bör publiceras som öppen data och vilken aktör som får äganderätten till resultaten. I finansieringsbeslutet eller avtalet bör man även skriva in på vilket sätt och hur ofta resultaten ska rapporteras. Det är viktigt att rapporteringen förutom resultaten och framgångarna även förutsätts inkludera uppgifter om lärdomarna, överraskningarna och misslyckandena under försökets gång och hur man har utnyttjat resultaten och hur man ämnar utnyttja dem framöver.

Stöd till försök utan finansiering

Stöd till försök som görs av externa organisationer förutsätter inte alltid direktfinansiering till försöken. Icke-finansiellt stöd till försök kan betyda till exempel att man erbjuder data eller testplattformar eller möjligheten att ingå i en försöksgemenskap eller ett utvecklingsnätverk inom området i fråga. Det kan även till exempel handla om hjälp för en ny lösning, affärsmodell eller utveckling av ett nätverk, insamling av användarrespons eller skapande av marknadsreferenser.

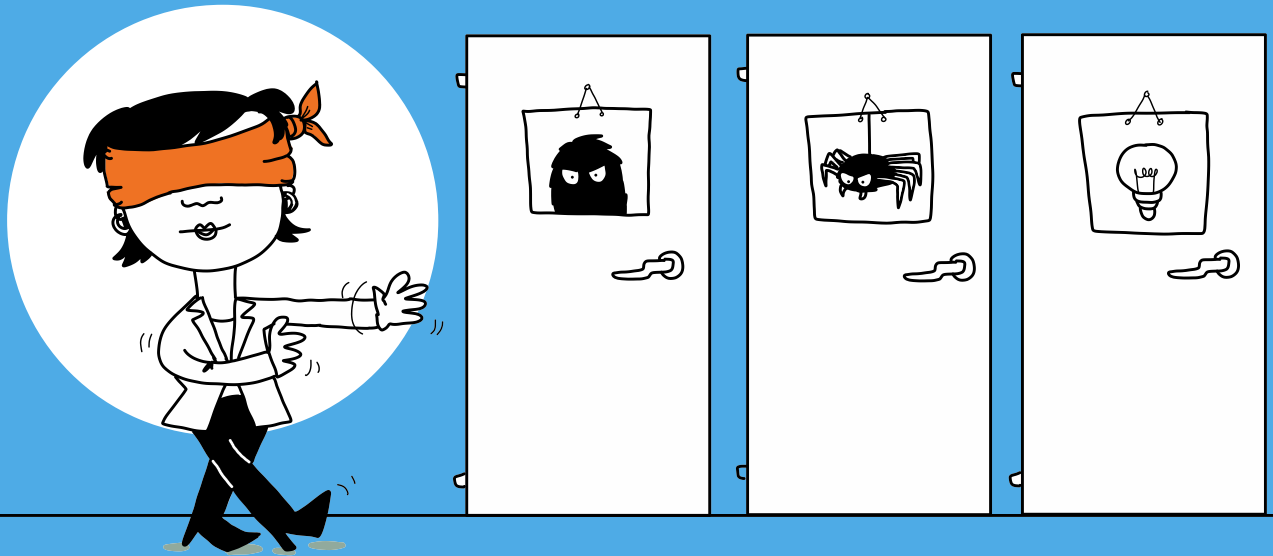
Försök inom den egna organisationen kräver inte heller alltid separat finansiering. Försöken

kan i stället för att utgöra en separat projektverksamhet ingå i organisationens normala verksamhet, budget och arbetsresurser, där de på ett naturligt sätt anknyter till ett mer omfattande och etablerat utvecklingsarbete.

RESULTAT UTAN FINANSIERING

Trafiklab som koordineras av Transport- och kommunikationsverket Traficom delar inte ut pengar till försök utan erbjuder sitt nätverk ett samarbetsforum och synlighet. I nätverket löser man gemensamma utmaningar och utvecklar bland annat smidigare trafik. För närvarande har nätverket tusentals aktörer av vilka de flesta är företag, men även den offentliga sektorn är väl företrädd. Trafiklab hänvisar också aktörer till andra finansieringskällor som till exempel Business Finland.

Slutord



Slutord



Försökskulturen möjliggör agilt och resurs-effektivt förändringsarbete där man lär sig av misslyckanden, delar med sig av resultat och möjliggör utveckling som bygger på evidens. Det handlar om en mer omfattande ändring av tankesättet och lärande tillsammans.

Vid försök är det ofta fråga om att vilja göra saker och ting på ett annorlunda sätt. Det är sällan man kan vara säker på att det nya fungerar om man inte testat det. Därför behöver man våga försöka. Också de som stödjer försök behöver ha mod för resultaten är ofta osäkra. Det behövs stödaktörer för precisering, sparring och uppmuntran för att försöken ska slå ut i full blom.

Man kan tillhandahålla stöd på olika sätt allt från förberedelserna till utnyttjandet av resul-

taten och säkerställandet av deras genomslag. En väsentlig del är att erbjuda sparring för försöken och genomförarna för att ribban ska sättas tillräckligt högt. Man måste också se till att resultaten och lärdomarna från försöken samlas ihop både under och efter försöket för att försöken ska kunna generera nytta på bästa möjliga sätt. Det är viktigt att komma ihåg att resultat inte nödvändigtvis nås över en natt utan att det tar tid. Därför bör man följa upp effekterna även efter att försöket har avslutats.

För lyckade försök, allt från att inleda till att utnyttja dem, behövs stödjande aktörer. Ju fler olika aktörer som är med i de olika faserna av försöket, desto bättre kan vi använda oss av dess resultat. Försöken behöver oss alla.

Mer att läsa

Varför och hur försökskultur?

Annala et al. (2016): [Näkökulmia kokeilu-
rahoitukseen - Ehdotus kokeilurahoitus-
alustan perustamisesta](#). Publikationsserie för
statsrådets utrednings- och forskningsverk-
samhet 14/2016.

Annala, Berg & Laakso (2017): [Dynamics of
experimental governance: A meta-study of
functions and uses of climate governance
experiments](#). Journal of Cleaner Production.

Annala et al. (2015): [Design for Government:
Kokeilulla ihmislähtöistä ohjausta](#).
Publikationsserie för statsrådets utrednings-
och forskningsverksamhet 7/2015.

Bakhshi, Freeman & Potts (2011): [State of
Uncertainty: Innovation policy through
experimentation](#). Nesta.

Berg (2013): [Kokeilun paikka! Suomi matkalla
kohti kokeiluyhteiskuntaa](#). Eduskunnan
tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013.

Breckon (2015): [Better Public Services
through Experimental Government](#). London:
Nesta.

Cabinet Office (2003): [Trying it out: The Role
of ‘Pilots’ in Policy-Making](#). Report of a Review
of Government Pilots.

D9-digiitiimi & Kuntaliitto (2017):
[Kokeilijan starttipaketti](#).

Harjumaa, Laukkanen, Leväsluoto, Lähte-
enmäki, Nuutinen & Talja (2017): [Man lär sig
genom att göra – en experimenterande kultur
sätter fart på social- och hälsovårdsreformen](#).
Publikationsserie för statsrådets utrednings-
och forskningsverksamhet 32/2017.

Justitieministeriet (2018): [Handbok i att bere-
da försökslagar](#).

Kallio, Lappalainen, & Tammela (2013):
[Co-innovation in public services: Planning or
experimenting with users?](#) The Public Sector
Innovation Journal, 18(3).

Nokso-Koivisto, Kaskinen (2016):
[Yhteiskunnalliset kokeilut Suomessa -
Tutkimuksen, etiikan ja juridiikan näkökul-
masta](#). Aalto yliopisto och Demos Helsinki.

Pienonen, Korpela & Markkanen (2017): [Hankkeiden kokeiluopas](#). Business Arena / Crazy Town Oy, Maaseutuverkosto.

Ries (2016): Lean Startup - kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign.

Utveckling genom försök

Annala (2015): [Liikennekokeilijan opas](#). Demos Helsinki.

Fiksu Kalasatama (2017): [CookBook – Nopeiden kokeilujen reseptit](#).

Hassi, Paju, & Maila (2015): [Kommuninvånarna i fokus – Verktyg för att engagera invånarna i utvecklingen av tjänster och beslutsfattandet](#). Talentum Pro.

Jäppinen & Nieminen (2014): [Kuntalaiset keskiöön – Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon](#). Suomen Kuntaliitto.

Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas (2015): [Försöksbaserad utveckling](#). ANM rapporter 67/2015.

Saikku, Tainio, Hilden, Antikainen, Leskinen & Koskela (2017): “Diffusion of solar electricity in the network of private actors as a strategic experiment to mitigate climate change”. Journal of Cleaner Production. 142, 2730-2740.

Tuulenmäki (2012): Lupa toimia eri tavalla. Talentum.

Forskningbaserade försök och knuffning (nudging)

Coalition for Evidence-Based Policy (2013): [Demonstrating How Low-Cost Randomized Controlled Trials Can Drive Effective Social Spending](#).

Haynes, Service, Goldacre, & Torgerson (2012): [Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials](#). Cabinet Office.

Potts & Morrison (2009): Nudging Innovation. [Fifth generation innovation, behavioural constraints, and the role of creative business – considerations for the NESTA innovation vouchers pilot](#).

Thaler & Sunstein (2009): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.

Utvärdering av försök

Antikainen, Alhola & Jääskeläinen (2017):

”Experminets as a means towards sustainable societies – Lessons learnt and future outlooks from a Finnish perspective”. Journal of Cleaner Production. 169. 216-224.

Berg, Hildén, Lahti (2014): [Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina](#). Sitran selvityksiä 77.

Heiskanen & Matschoss (2016):

[Paikallisten ilmastokokeilujen arvioimisen haasteet: Oppiminen kahdessa vähähiilisessä kokeilussa](#). Alue ja ympäristö. 45, 2, s. 45–58.

Koivisto, Asikainen (2018):

[Kuntastrategia kokeiluja tukemassa – kokeileva kehittäminen palvelujen kehittämisen keinona: case: Espoon Ison Omenan palvelutori](#). Tampereen yliopisto.

Kurkela & Virtanen (2015): [Edelläkävijäkunnat uudistavat toimintaansa eivätkä sammaloidu](#). Uutta kunnista 2/2015. Suomen Kuntaliitto.

Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas (2016): [Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana](#). Acta 263, Suomen Kuntaliitto.

Lettenmeier (2018): [Kokeilukulttuuria kunnissa: imagonnostatusta vai aitoa toiminnan uudistamista?: case-kuntina Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä](#). Tampereen yliopisto.

Pitkänen, Antikainen, Droste, Loiseau, Saikku, Aissani, Hansjürgens, Kuikman, Leskinen & Thomsen (2016): ”What can be learned from practical cases of green economy? – studies from five European countries”. Journal of Cleaner Production. 139. 666-676.

Saari et al. (2018): [Kokeilut käytäntöön -työkirja](#). Työterveyslaitos. Kumous-hanke.

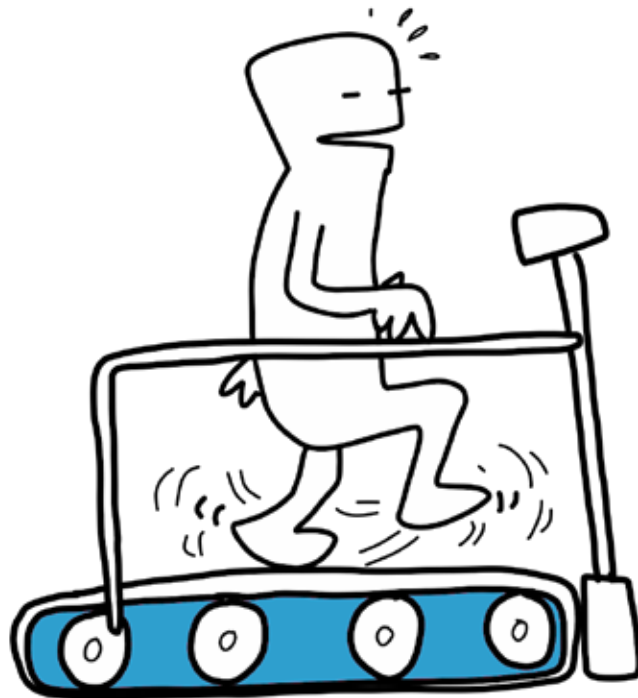
Seppälä, Haanpää, Klein, Juhola (2017): [Kokeilujen kautta hiilineutraaleihin kaupunkeihin? - Ilmastokatu-hankkeen arviointiraportti](#). Aalto-yliopisto.

Sillanpää et al. (2013): [Uudistuva kylä kaupungissa - loppuraportti](#). Hämeenlinnan kaupunki, Sitra.

Stenvall (2017): [Kokeilut rubikin kuutioina](#).
Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja
merkitys julkishallinnossa. Suomen Kuntaliitto.

Tuominen & Valovirta (2015): Asiakasraportti.
[Vaikuttavuusindikaattorit INKA-kaupungeissa](#).
VTT.

Vaahtera, Pitkämäki, Hjelt & Saario (2015):
[Utvärderingen av pilot- och utvecklingspro-
jekt för grön ekonomi](#). Miljöministeriets
rapporter 15.



Den här guiden har sammanställts av projektet Försöksfinland vid statsrådets kansli och Kommunförbundets program Me uskaltajat.

För hjälp och kommentarer tackar vi digitaliseringsteamet D9, finansministeriets försök med digitala kommuner, Forum Virium Helsinkis projekt Fiksu Kalasatama, Utbildningsstyrelsens Innovationscenter, Sitra, Motiva Ab, projektet Smart Energy Transition samt nätverket Suomen kasvukäytävä och Skatteförvaltningen.

FÖRSÖKS-
lotsen
-EN GUIDE TILL AKTÖRER
SOM STÖDJER FÖRSÖK

2019