

Handbok

– så tar du de första stegen mot
ett regionalt flaggskepp

LINKÖPING SCIENCE PARK

Förord

Vi befinner oss i en tid då komplexa samhällsutmaningar kräver nya angreppssätt och samarbete över sektors- och nationsgränser. Genom vårt arbete med regionala flaggskepp har vi i Sverige visat att vi ligger i framkant när det gäller att skapa kraftfulla verktyg och ramverk för omställning och innovation. Den här rapporten är både ett resultat av och en hyllning till denna ambition.

Regionala flaggskepp handlar om att förena visioner, resurser och aktörer inom kvadrupel helix – forskning, näringsliv, offentlig sektor och civilsamhälle – för att ta itu med vår tids största frågor. Genom att använda oss av ett systemperspektiv och mobilisera regionala styrkor skapar vi plattformar som bidrar till klimatomställning, hållbar utveckling och långsiktig tillväxt. Det handlar inte bara om att reagera på utmaningar utan om att proaktivt forma framtiden. Vi tar tillvara möjligheter med samma professionella kraft som vi kan agera på utmaningar.



[Rapporten](#) bygger på lärdomar från spännande svenska exempel och internationella satsningar som har drivit på systeminnovation och samhällsomställning. Erfarenheterna visar att framgångsrika initiativ kräver ett starkt ledarskap, en tydlig gemensam målbild och förmågan att kombinera lokala resurser med globala ambitioner. Genom att sätta dessa lärdomar i ett strukturerat ramverk erbjuder vi här ett konkret stöd för att stärka kapaciteten att initiera och genomföra stora omställningsprojekt.

Responsen vi fått – både nationellt och internationellt – under arbetets gång har varit överväldigande. Aktörer ser ramverket som ett efterlängtat verktyg som inte bara synliggör komplexiteten i våra utmaningar utan också ger kraft och mod att agera. Tanken är enkel men kraftfull: genom små, medvetna steg skapar vi momentum som leder till långsiktig och systemisk förändring.

Det är vår förhoppning att denna [rapport](#) inte bara ska inspirera till fler regionala flaggskepp utan också fungera som en plattform för kapacitetsutveckling och samverkan. Vi vill därför bjuda in dig som läsare att använda ramverket, vidareutveckla det och göra det till en del av ert arbete – för det är tillsammans vi skapar verklig förändring.

Låt oss ta vara på den kraft och potential som finns i våra regioner och fortsätta bygga framtidens hållbara samhällen, steg för steg, flaggskepp för flaggskepp.

Lena Miranda
VD Linköping Science Park



INTRODUKTION TILL HANDBOKEN

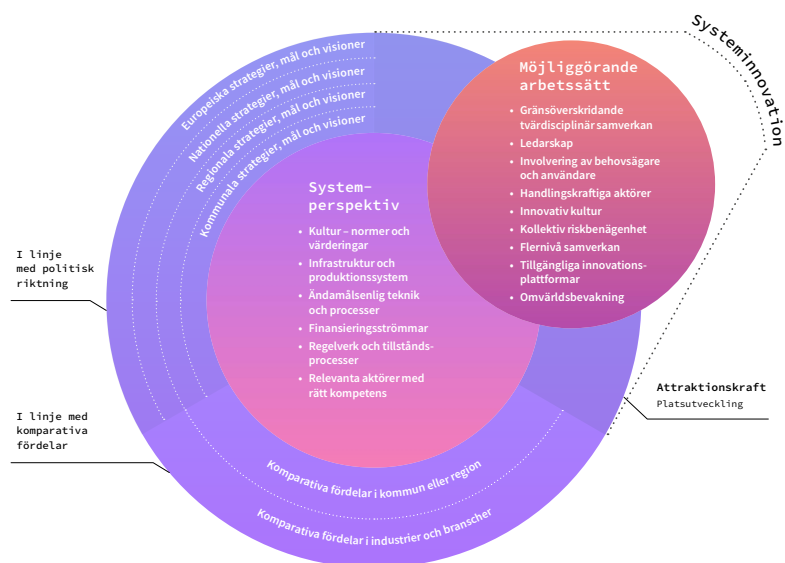
ÖVERSIKT

VAD INNEHÅLLER HANDBOKEN?

I följande handbok redogör vi för ramverket och beskriver hur det är tänkt att användas. Syftet är att tillgängliggöra ramverket och inspirera flera att förbereda sig för alternativt genomföra flaggskeppsinitiativ.

VEM RIKTAR SIG HANDBOKEN TILL?

Handboken riktar sig främst till regionala och kommunala företrädare som är nyckelaktörer i omställningen. Men också till privata aktörer, myndigheter och civilsamhället som är avgörande att ha med i satsningen.

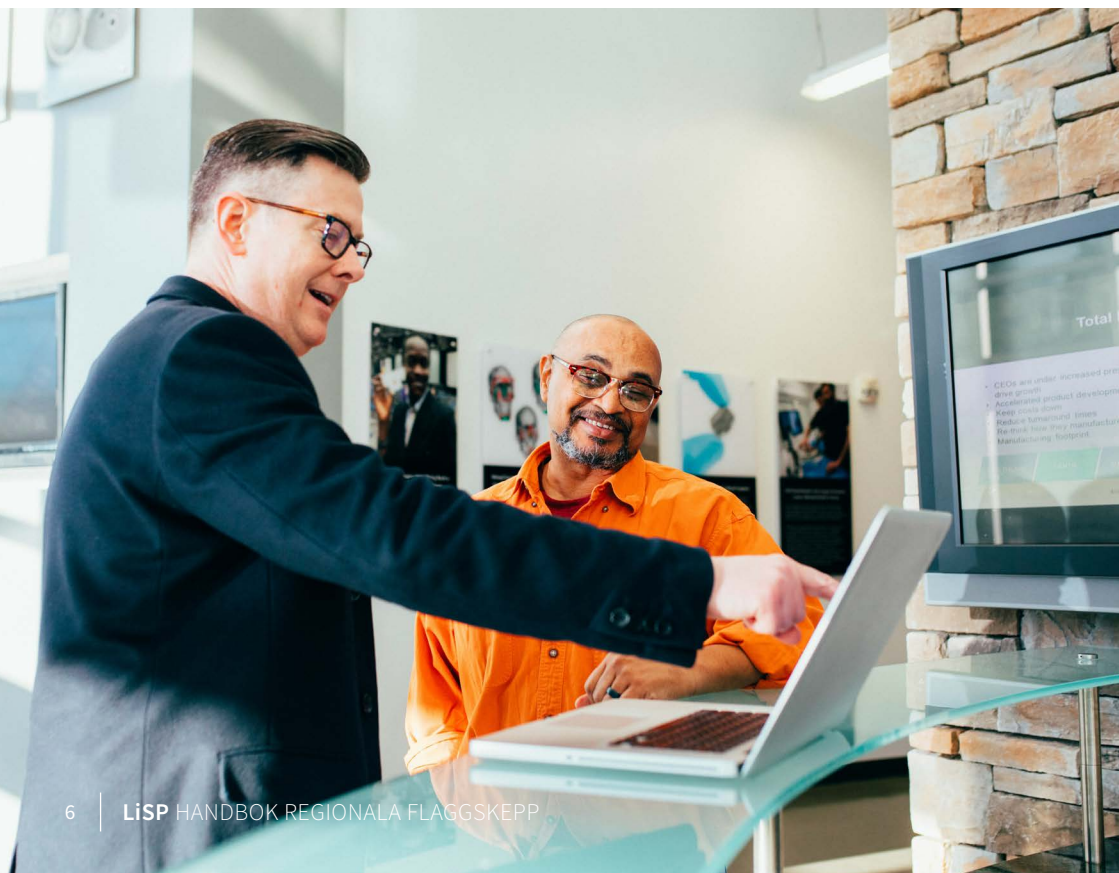


Inledning

KOMPLEXA SAMHÄLLSUTMANINGAR KRÄVER NYA ANGREPPSÄTT

I takt med samhällets utveckling har allt fler utmaningar blivit komplexa. Utmaningar som spänner över flera områden med flera aktörer kräver omställning på systemnivå. Traditionella linjära processer har begränsad framgång för att hantera dagens samhällsutmaningar, så som att ställa om till grön industri.

För att kunna lösa en komplex samhällsutmaning behöver vi ta oss an den på nya sätt – med ett helhetsperspektiv och med mobilisering brett över olika sektorer och policynivåer.



Att inta ett helhetsperspektiv, eller ett systemperspektiv innebär att förändra hur vi tänker kring varför ett problem uppstår och hur vi kan lösa det. Vi behöver se till helheten i stället för enskilda delar, att orsaker till ett problem hänger samman och påverkar varandra, samt att ett problem är ett tillstånd som uppkommer som följd av interaktionen mellan faktorerna. Omställningen behöver bestå både av tekniska delar – som omställningen till ny produktionsteknik, utbyggnation av elnät och infrastruktur, men även sociala delar – som nya beteenden, normer, affärsmodeller och policy. Insatser som förändrar en del räcker ofta inte för att bidra till systemomställning, utan det kräver en förflyttning i alla delar.

För att möta dessa utmaningar har EU:s gröna giv konkretiserats i strategier och insatser, där flaggskepp är ett centralt begrepp. Flaggskepp representerar långsiktiga och storskaliga satsningar som stärker EU:s globala ledarskap och främjar innovation. Regionerna har en nyckelroll i att omsätta den gröna omställningen i praktisk handling. Detta kräver förmågan att leda och samordna aktörer och insatser över tid. Tidsdimensionen är avgörande, då insatser som görs idag ofta får långsiktiga effekter

Genom att arbeta med innovation och utveckling utifrån ett systemperspektiv säkerställs att relevanta aktörer involveras och att lösningar blir genomförbara och långsiktigt hållbara. Regionala flaggskepp kan här fungera som kraftfulla verktyg för att initiera och driva systemförändringar, genom att koppla samman lokala, regionala och nationella nivåer samt skapa synergier mellan olika aktörer och sektorer.

RAMVERK "EN VÄG TILL ETT REGIONALT FLAGGSKEPP" SOM STÖD FÖR ATT ACCELERERA OMSTÄLLNING

Regionala flaggskepp är viktiga för att vi ska kunna hantera dagens komplexa samhällsutmaningar och ställa om till ett mer hållbart samhälle. För att möjliggöra för fler regionala kraftsamlingar har vi tagit fram ett ramverk "En väg till ett regionalt flaggskepp". Syftet med ramverket är att stärka förutsättningar att driva större omställningsinitiativ.

INTRODUKTION TILL RAMVERKET

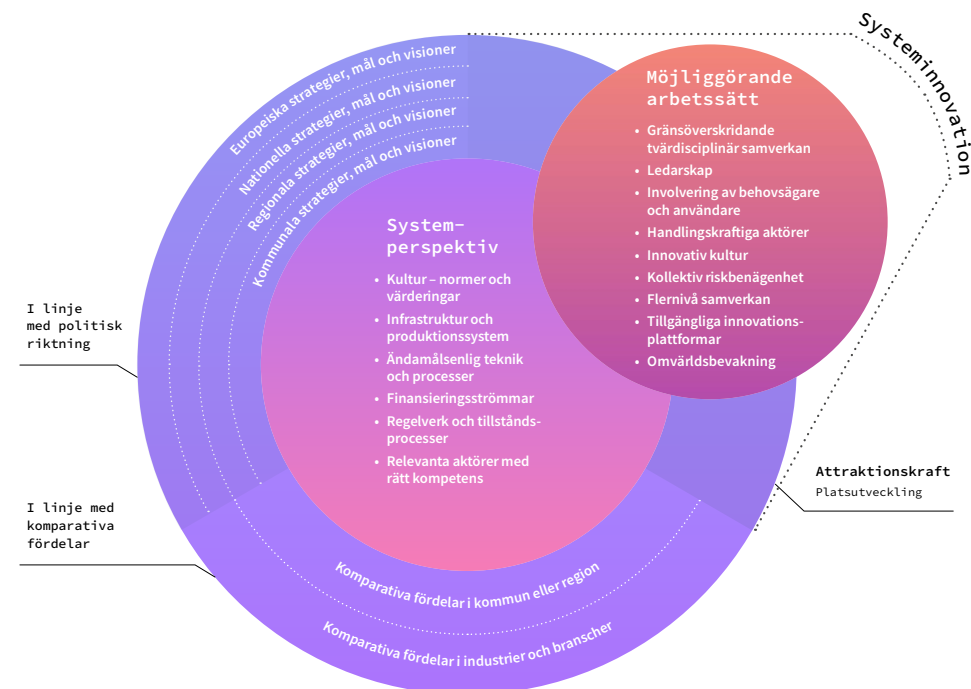
RAMVERK FÖR REGIONALA FLAGGSKEPP

I följande del presenterar vi de olika beståndsdelarna i ramverket för regionala flaggskepp. Ramverket beskriver vilka förutsättningar som bör finnas på plats för att regioner eller kommuner och andra aktörer ska ha kapacitet att skala upp ett projekt eller ett initiativ, som i förlängningen kan bli ett regionalt flaggskepp som bidrar till systeminnovation.

RAMVERKET ÄR SORTERAT I TRE LAGER OCH KAN LÄSAS ENLIGT:

- **Kontexten** – beskriver hur ett initiativ bör ligga i linje med politiska riktningar, med avstamp i komparativa fördelar och med fokus på attraktionskraft och platsutveckling
- **Systemperspektiv** – beskriver vikten av att ta ett systemperspektiv och se till ett systems olika delar
- **Möjliggörande arbetssätt** – beskriver framgångsrika arbetssätt

På kommande sidor redogör vi närmre för ramverkets innehåll utifrån ramverkets tre delar.



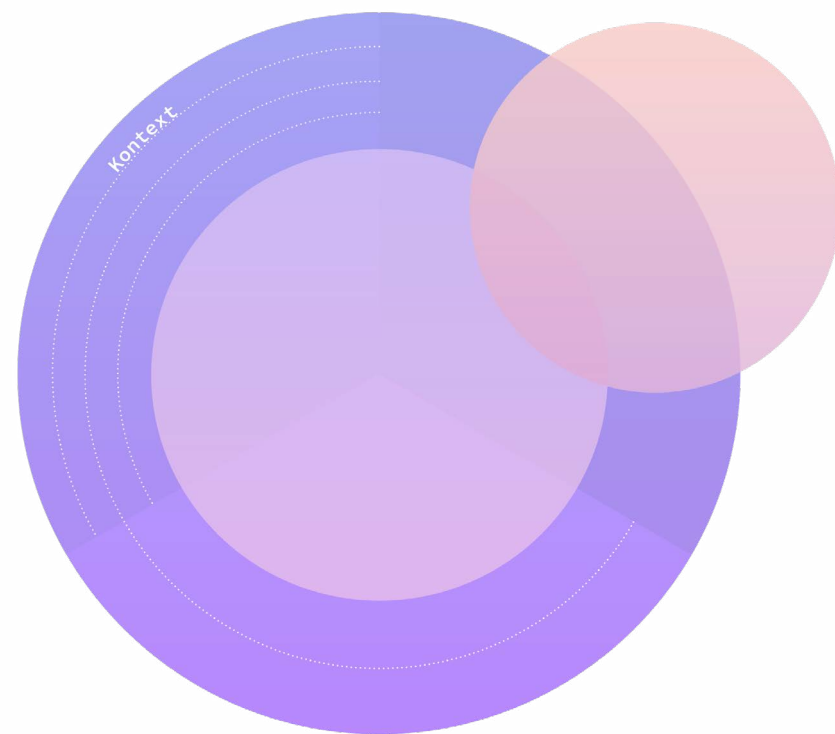
Kontexten vi verkar i

För att regioner eller kommuner ska ha kapacitet att skala upp ett initiativ till ett regionalt flaggskepp bör initiativet vara i linje med politisk riktning. Initiativ bör därför ta avstamp i politiska ambitioner och agendor. Om initiativet tar avstamp i internationella, nationella och regionala strategier samt förankras hos berörda beslutsfattare ökar sannolikheten att initiativet prioriteras av beslutsfattare och att finansiering säkras.

Genom att balansera viljor från politiken i form av politiska riktningar och komparativa fördelar i en region utvecklas ett samspel mellan bottom up – top down-processer. Det kan enligt erfarenhet från fallstudierna bidra till engagemang utifrån gemensamma prioriteringar.

Storskaliga initiativ bör också utgå från platsens logik det vill säga platsens karaktär, förutsättningar och utvecklingspotential. I praktiken innebär det utgå från i komparativa fördelar i en region, kommunen eller i en specifik bransch eller industri. Det kan till exempel vara att en region har möjlighet att producera grön el till en låg kostnad eller att det finns etablerad och stark industri i regionen som exporterar nationellt eller internationellt.

Regionen bör också ha en stark attraktionskraft alternativt en plan för hur attraktionskraften kan öka. Det är centralt eftersom ett regionalt flaggskepp kommer kräva att såväl näringsliv som invånare vill verka och bo på platsen.



Systemperspektiv för att lyckas med större förändringsinitiativ

För att lyckas med ett flaggskeppsinitiativ är det nödvändigt att involverade aktörer i regionen och berörda kommuner antar ett systemperspektiv vid utveckling av initiativet. Att ta ett systemperspektiv innebär att se till helheten – både sociala och tekniska delar – av en utmaning och en omställning.

För att lyckas med omställningen krävs **ändamålsenlig teknik** som driver på omställningen. Här utgör regioner möjliga testbäddar för nya innovativa lösningar och ny teknik.

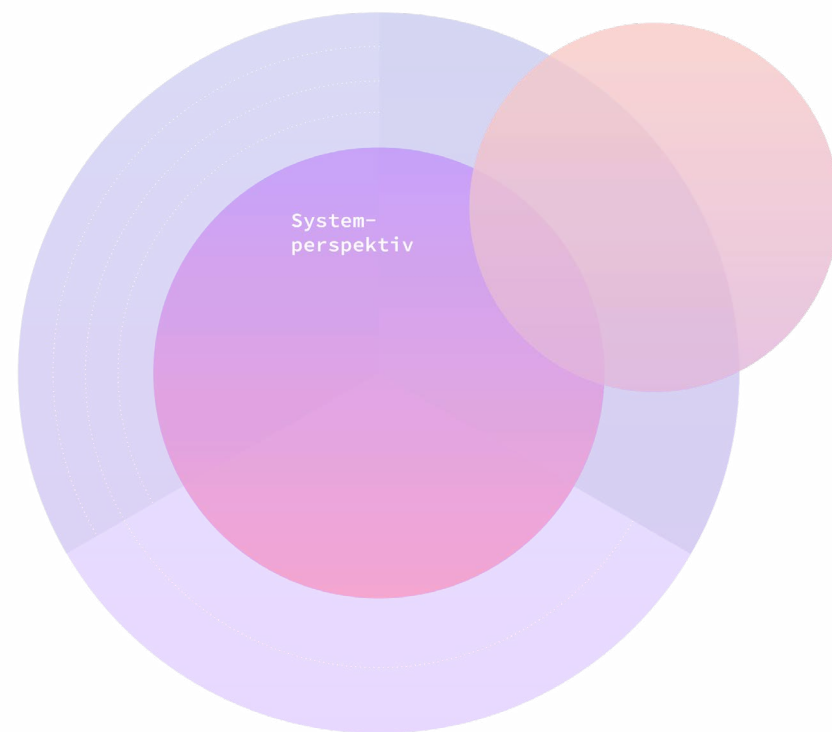
En välfungerande **infrastruktur** i form av bostäder, vägar, energi, utbildning, sjukvård och omsorg för att upprätthålla kritiska funktioner för ett samhälle är grundläggande för att möjliggöra en storskalig etablering. Härutöver är en infrastruktur för kompetensförsörjning och innovation minst lika viktig.

Vilken rådande **kultur, normer och värderingar** som finns på platsen spelar roll för hur vi lyckas med omställning. Att ta ett system-perspektiv innebär att beakta de normer och värderingar som råder bland aktörer och medborgare i regionen för att ha en idé om hur dessa kan behöva förstärkas eller förändras för den önskade omställningen.

Regelverk och tillståndprocesser sätter ramar för omställning. De kan verka hämmande för innovation när de inte går i takt med den planerade utvecklingen. Det är därför centralt att prioritera dialog kring målkonflikter, väga in tidsperspektiv och vad som krävs för att följa lagstiftningen.

Det sista perspektivet handlar om fungerande affärsmodeller och **finansieringsströmmar**. Det är viktigt att ha en robust finansieringsmodell och att skapa en investeringsplan för initiativet. Vilken finansiering finns i omlopp redan? Hur kan vi styra om befintliga finansieringsströmmar? Det offentliga bör initialt gå in med större risk, men där det också finns en strategisk plan för att attrahera privat kapital.

Ett systemperspektiv förutsätter en bred representation **av relevanta aktörer med rätt kompetenser**. Genom att analysera utmaningen och satsningen utifrån dessa olika dimensioner kan lösningar och projekt sättas samman i en portfölj för att uppnå de gemensamma ambitionerna.



Möjliggörande arbetssätt

För att skapa framdrift i processen bör flaggskeppsinitiativ utvecklas med utgångspunkt i ett antal möjliggörande arbetssätt.

Samarbete med fler aktörer är avgörande för att nå större effekt än vad en enskild aktör kan uppnå. Det handlar om att mobilisera aktörer från olika delar av samhället för **gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan**. Detta kan möjliggöras genom att skapa plattformar för samverkan mellan aktörer från olika sektorer och discipliner som tidigare inte har samverkat.

Lärdomar visar att även **flernivåsamverkan** är en nyckel för att bryta traditionella arbetssätt som oftast sker i silos. Att bygga långsiktigt förtroende och skapa förankring i det lokala och regionala sammanhanget har varit avgörande i tidigare flaggskeppsinitiativ. Men också att samlas kring en gemensam vision, och med respekt för varandras perspektiv hitta vägen framåt i en gemensam riktning. Det kontinuerliga relationsbyggandet bör prioriteras genom att t.ex. ha lokala/regionala mötesplatser och **tillgängliga innovations-plattformar** där aktörer kan mötas.

Ett tydligt och utpekat **ledarskap** är nödvändigt eftersom det skapar framdrift, både inför en omvandling och under tiden den pågår. Den aktör som tar ledarskapet behöver ha legitimitet i frågan. För att kunna driva storskaliga förändringsprocesser behöver ledare dessutom ha mod att våga driva förändring och våga misslyckas.

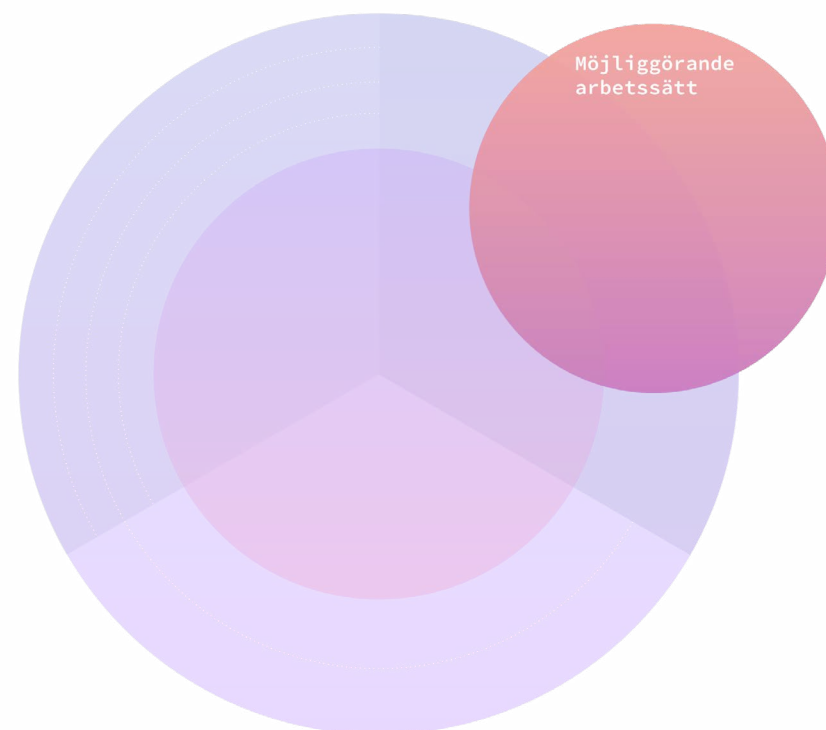
Lärdomar från flaggskeppsinitiativ visar på vikten av att tidigt **involvera behovsägare** och relevanta aktörer med rätt kompetens i satsningen.

Att rekrytera in "high profile actors", dvs. personer som har högt förtroende i samhället och som kan agera ambassadörer för en satsning över tid har visat sig särskilt framgångsrikt. Det är också nödvändigt att involvera **handlingskraftiga aktörer** som vill driva förändring och säkrar progression i processen. Det är viktigt att samtliga parter känner delaktighet liksom att de har möjlighet att påverka, för att de ska engagera sig fullt ut.

Att utveckla och upprätthålla en **innovativ kultur** är avgörande. Innovation är en lärande process, där det behöver finnas utrymme att prova nya metoder och arbetssätt liksom att våga misslyckas, för att hitta rätt väg framåt.

Det **kollektiva risktagandet** lyfts av många aktörer fram som en möjliggörare för att ta de riktigt transformativa kliven. Här behöver ofta det offentliga gå i bräsch och ta de initiala riskerna innan näringslivet kan förväntas kliva in och investera.

Omvärldsbevakning är viktigt för att uppnå relevans i satsningen och koppla upp den mot andra pågående initiativ för synergieffekter.



”

När vi testade ramverket mot några av våra kommande megaprojekt i Västernorrland, förstod vi vikten av ett strukturerat ramverk för att lättare nå den regionala kraftsamlingen som är ett måste för att skapa den samhälls-förändring som vi vill/måste genomföra.”

”

Den politiska debatten går mot allt enklare och enklare svar på de komplexa frågorna. Detta ramar in hur komplexa de utmaningar vi står inför faktiskt är.”

HUR KAN DU ANVÄNDA DIG AV RAMVERKET?

TRE TYPER AV VERKTYG SOM STÖD I ATT ANVÄNDA RAMVERKET

För att ramverket för regionala flaggskepp ska bidra till ett så stort mervärde som möjligt har vi sett ett behov av att utveckla tillhörande metodstöd. För att underlätta användningen av ramverket har vi tagit fram stödmaterial i form av tre verktyg som kan användas av aktörer för att bland annat testa sitt projekt eller initiativ. Testet kan ge värdefulla svar på vilka styrkor respektive utmaningar som initiativet står inför. Om flera aktörer som är involverade i satsningen skattar sitt projekt ger det oss också en bild av i vilken utsträckning det finns en samsyn och olika perspektiv.

Det finns olika skeden i ett initiativ där ramverket kan skapa olika typer av värden. Vi har därför sorterat tillhörande metodstöd utifrån de olika faserna.

1. Förberedande frågor
2. Självskattningsverktyg
3. Workshopsövningar för att:
 - a. sätta gemensamma mål
 - b. engagera aktörer
 - c. ta ett systemperspektiv
 - d. skatta styrkor och utvecklingsmöjligheter

Inför	I uppstart	Under genomförandet
Förberedande frågor	Självskattningsverktyg	Självskattningsverktyg
	Workshop – Att sätta gemensamma mål	
	Workshop – Att identifiera aktörer	Workshop – Att identifiera aktörer
	Workshop – Att ta ett systemperspektiv	Workshop – Att ta ett systemperspektiv
	Workshop – Självskattning: styrkor och utvecklingsmöjligheter	Workshop – Självskattning: styrkor och utvecklingsmöjligheter



Förberedande frågor

För att ett projekt, en idé, en kraftsamling eller ett initiativ ska kunna bli ett regionalt flaggskepp behöver berörda aktörer göra sig redo och säkerställa förmåga och kapacitet att driva den här typen av storskalig förändring. För att skapa goda förutsättningar kan det därför vara värdefullt att aktörer reflekterar över sin kunskap, organisering och egna förutsättningar att driva systempåverkande projekt samt hur rustade de är för att genomföra eller stå som mottagare av detta.

De här förberedande frågorna syftar till att initiera och stötta reflektion kring förutsättningarna och förmågan. De ska därmed inte ses som en checklista utan frågeställningar att resonera kring. Följande frågor kan ansvariga aktörer inom exempelvis en region och/eller kommun ställa sig, och arbeta med för att göra sig mer redo och stärka sin kapacitet.

► HUR?

Fysiskt eller digitalt (se nästföljande sida om digitalt verktyg). Varje deltagare resonerar kring de förberedande frågorna, antingen på var sitt håll eller gemensamt i grupp under ett möte.

► VEM?

Potentiell projektgrupp eller nyckel-aktörer för ett initiativ.

1. Finns en bred regionalpolitisk majoritet och stabilitet i regionen/kommunen som möjliggör ett flaggskepp? Finns exempelvis samsyn i viktiga framtidsfrågor? JA/NEJ/VET EJ
2. Stödjer utpekade politiska strategier i a) kommun, b) region, c) nationellt. d) Internationellt framdriften av ett regionalt flaggskepp? JA/NEJ/VET EJ
3. Är det attraktivt för människor idag eller finns förutsättningar att stärka attraktionskraften. Exempel vill människor och företag bo och verka i regionen? JA/ NEJ/ VET EJ
 - a. Finns tillgång till kvalificerad arbetskraft i regionen?
 - b. Finns intresse av att vara med och utveckla platsen/regionen?
4. Vilka unika styrkor (komparativa fördelar) finns i regionen/kommunen?
5. Finns uppbyggda strukturer och former för gränsöverskridande/tvårdisciplinär samverkan (näringsliv, akademi, offentlig sektor, civilsamhälle samt mellan sektorer, branscher och kompetensområden)? JA/ NEJ/ VET EJ
6. Prioritera och förvänta sig ledningen i region, kommun och/ eller näringsliv innovationsarbete inom den egna verksamheten? JA /NEJ/ VET EJ
7. Finns det stödjande processer och strukturer för innovationsarbete inom berörda verksamheter? JA/ NEJ/ VET EJ
 - a. Finns tillåtande kultur där medarbetarna och chefer vågar testa och utveckla idéer och arbetssätt? JA/NEJ/VET EJ
 - b. Finns strukturer och processer som möjliggör ett kontinuerligt lärande? JA/ NEJ/ VET EJ
 - c. Uppmuntras arbete i nya konstellationen utanför egna organisationen T. ex. nya ekosystem för att driva systeminnovation? JA/ NEJ/ VET EJ

Självkattning i digitala verktyg

För att undersöka om det finns förutsättningar för ett pågående initiativ att utvecklas till ett regionalt flaggskepp är det möjligt att skatta sitt initiativ utifrån ett antal kriterier för självkattning. Resultatet av självkattningen visar projektets styrkor respektive utmaningar vilket kan användas för att prioritera utvecklingsinsatser.

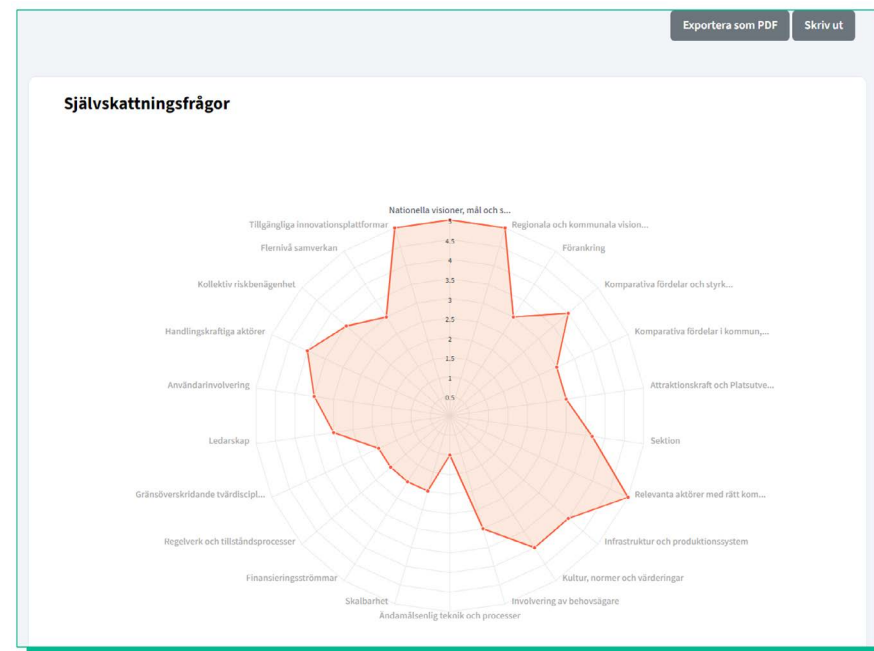
Självkattningen utgår ifrån kriterier kopplade till ramverkets delar: kontexten, systemperspektiv och möjliggörande arbetssätt. Till varje kriterium finns en frågeställning som besvaras på en skala 1-5.

Självkattningen finns i ett digitalt verktyg där satsningen ska registreras. De aktörer som är med i satsningen kan gemensamt skatta sitt projekt genom att besvara frågeställningarna. Svaren sammanställs i en digital dashboard som tillgängliggörs för samtliga deltagare. Resultatet kan exporteras till en PDF-rapport som kan utgöra underlag för gemensam diskussion för att nå samsyn och göra prioriteringar. En aktör kan lägga till flera olika initiativ/satsningar i sin egna vy och bjuda in olika aktörer att samarbeta i initiativ.

Digitalt verktyg.

► HUR?

Varje aktör besvarar frågeställningarna i verktyget. Beroende på i vilken fas initiativet befinner sig kan det vara relevant att besvara både de förberedande frågorna och självkattningsfrågorna eller bara det ena. Se sida 22 för tillhörande metodstöd för workshopövning för att identifiera styrkor och utvecklingsmöjligheter efter självkattningen.



Översikt | Förberedande frågor | Självkattningsfrågor | Statistik

1 2 3 4

Regionens förutsättningar | Systemperspektiv | Möjliggörande arbetssätt | Sammanfattning

I vilken utsträckning är projektet i linje med nationella visioner, mål och strategier? *

1 2 3 4 5

Kommentar (valfr)

I vilken utsträckning är projektet i linje med regionala och kommunala visioner, mål och strategier t.ex. RUS och strategier för Smart specialisering, NUTS-regioner? *

1 2 3 4 5

Kommentar (valfr)

Översikt | Förberedande frågor | Självkattningsfrågor | Statistik

1 2 3 4 5

Finns uppbyggda strukturer och former för gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan? *

Ja Nej

Uppmuntras arbete i nya konstellationer utanför företaget? T.ex. nya ekosystem för att driva systeminnovation? *

Ja Nej

Kommentar

Förlängande | Sluta

Spara utkast

Workshopövningar

Att använda ramverket som underlag för diskussion i workshops och i dialoger har visat sig skapa stort värde för olika initiativ. Genom att skapa ett forum för dialog där olika deltagande aktörer möts och bidrar med sina perspektiv och erfarenheter stärker förutsättningarna för framgångsrika resultat.

Workshopövningarna hjälper till att synliggöra viktiga utvecklingsområden genom att identifiera styrkor och utmaningar inom ett initiativ. Det skapar en tydlig bild av var insatserna behövs mest.

För att stödja arbetet har vi därför satt ihop fyra strukturerade workshopövningar. Övningarna fokuserar på att:

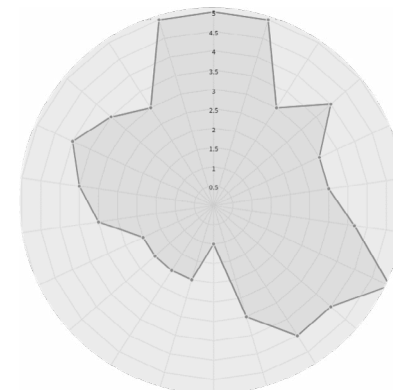
- Identifiera gemensamma målsättningar,
- resonera kring styrkor/utvecklingsmöjligheter i "self-assessment"/självskattning,
- ta ett systemperspektiv och
- kartlägga relevanta aktörer.

Övningarna är utformade för att vägleda aktörer i att analysera och prioritera insatser samt skapa en gemensam riktning.

Att sätta gemensamma mål



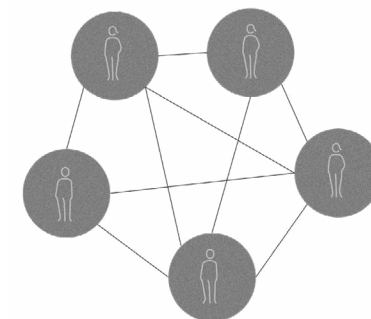
Självskattning – styrkor och utvecklingsmöjligheter



Att ta ett systemperspektiv



Att identifiera relevanta aktörer



Gemensamma mål

Varför gör vi det? En gemensam målsättning skapar en tydlig riktning och ett enat fokus för aktörerna i satsningen.

Hur gör vi det? Starta med en brainstorming där varje deltagare skriver ner sina tankar enskilt. Samla insikterna och gruppera dem efter gemensamma teman. Diskutera i smågrupper vilka behov och målsättningar som är mest prioriterade och enas i helgrupp om ett huvudmål som alla kan stå bakom.

Viktigt att tänka på: Säkerställ att alla röster blir hörda, särskilt de som representerar olika perspektiv i systemet. Var noga med att förklara att målsättningen ska vara mätbar och realistisk, men ändå ambitiös för att driva förändring.

Förberedelser inför: Samla kunskapsunderlag och insikter som kan vägleda i prioritering av riktning. Deltagarna kan exempelvis få i uppgift att läsa igenom var sitt underlag inför mötet och sen dela nyckelinsikter i diskussionerna. Det kan till exempel vara nyckelinsikter så som:

- Vad ser vi i de olika underlagen vi tagit med idag?
- Vad är problemen?
- Vad ligger innanför/utanför projektets scope/ram?



HUR WORKSHOPPEN GÅR TILL

Tid: 60-90 minuter

Agenda:

Introduktion (10 min): Processledaren introducerar syftet med passet och vikten av en gemensam målsättning.

Individuell brainstorming (10 min): Varje deltagare reflekterar enskilt kringfrågeställningarna och noterar på postits:

- Vad är det huvudsakliga problemet ni vill lösa? Vilket behov är det ni ska möta? Vems är behovet? (valfri färg)
- Vad vill ni åstadkomma tillsammans? Vad är målet? (annan färg)

Diskussion i mindre grupper (20 min):

Grupper sorterar och kompletterar behov och vad gruppen vill åstadkomma. De prioriterar de mest relevanta och väljer ut vad som ska lyftas till hela gruppen.

Helgruppsbeslut(25 min): Grupperna presenterar för varandra och deltagarna diskuterar och enas om en huvudmålsättning som alla står bakom.

- Finns det en samsyn? Skiljer sig bilderna åt?
- Vad kan vi gemensamt enas om?

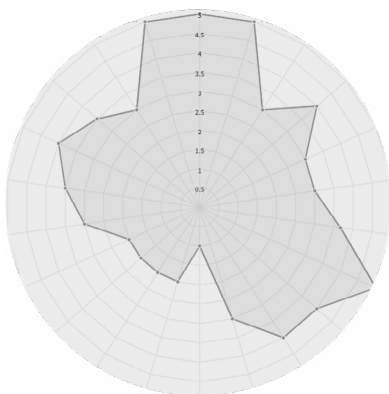
Sammanfattning (10 min): Processledaren summerar resultatet och förankrar den gemensamma målsättningen.

Självskattning: styrkor & utvecklings-möjligheter

Varför gör vi det? För att skapa en gemensam förståelse av nuvarande förutsättningar, styrkor och utvecklingsområden inom ett initiativ. Självskattningen hjälper oss att identifiera vilka områden som behöver stärkas för att driva ett regionalt flaggskepp framåt.

Hur gör vi det? Deltagarna delas in i mindre grupper och reflekterar över svaren från det digitala verktyget. Varje grupp diskuterar hur självskattningen reflekterar deras initiativ och delar med sig av sina insikter i helgrupp. Fokus ligger på att lyfta områden där åsikterna går isär för att hitta gemensamma lösningar.

Viktigt att tänka på: Skapa en öppen diskussion där alla åsikter är välkomna. Tydliggör att målet är att uppnå samsyn snarare än att enas om absoluta svar. Påminn deltagarna att analysera resultaten i verktyget som en startpunkt, inte en slutgiltig analys.



HUR WORKSHOPPEN GÅR TILL

Tid: 60-90 minuter

Agenda:

Introduktion (10 min): Processledaren introducerar syftet med självskattningen och hur det digitala verktyget används. Visa exempel från verktyget för att skapa förståelse.

Besvara självskattning (5 min): Deltagare besvarar självskattning.

Gruppdiskussion (20 min): Deltagarna delas in i mindre grupper och diskuterar sina resultat från självskattningen. Fokus på att identifiera områden med samsyn och skillnader.

Helgruppsdiskussion (20 min): Deltagarna delas in i mindre grupper och diskuterar sina resultat från självskattningen. Fokus på att identifiera områden med samsyn och skillnader.

Sammanfattning (10 min): Processledaren summerar diskussionerna och säkerställer att viktiga insikter dokumenteras.

Att ta ett systemperspektiv

Varför gör vi det? Ett systemperspektiv är avgörande för att förstå de komplexa interaktioner som påverkar initiativets framgång. Genom att identifiera systemets olika delar kan vi skapa lösningar som inte bara är effektiva utan också hållbara över tid.

Hur gör vi det? Be deltagarna kartlägga systemet där deras initiativ verkar genom att identifiera aktörer, processer och resurser som är centrala. Använd ett visuellt verktyg, som en systemmodell eller en karta, för att illustrera dessa kopplingar. Diskutera i grupp hur olika delar påverkar varandra och vilka barriärer som finns för att uppnå målsättningen.

Viktigt att tänka på: Undvik att fastna i detaljer eller enskilda problem; håll fokus på systemets helhet. Uppmuntra deltagarna att tänka tvärdisciplinärt och inkludera perspektiv från olika aktörer och sektorer.



Not: Modell för att ta ett systemperspektiv i linje med ramverket. Modellen har bland annat fått stort genomslag på nationell och europeisk nivå.

Källa: Rambolls bearbetning. Miedzinski, M., et al. (2019). *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2019-03).

HUR WORKSHOPPEN GÅR TILL

Tid: 90-120 minuter

Agenda:

Introduktion (10 min):

Processledaren introducerar systemperspektivet och visar en enkel systemmodell som exempel (till höger)*. Deltagarna placerar målsättningen/innovationsprocessen i mitten av cirkeln.

Steg 1: Individuell brainstorming (15 min)

Varje deltagare reflekterar enskilt kring frågeställningarna och noterar på postits:

- Hur ser nuvarande teknik, affärsmodeller, infrastruktur, lagar/regler och kultur/värderingar ut i relation till vår målsättning?
- Vilka faktorer spelar roll för att initiativet ska lyckas?
Utgå från de fem system perspektiven.

Diskussion i mindre grupper (20 min): Alla presenterar sina lappar för gruppen och sätter ut postits runt cirkeln för att skapa en visuell karta över faktorer som spelar roll för initiativets framgång.

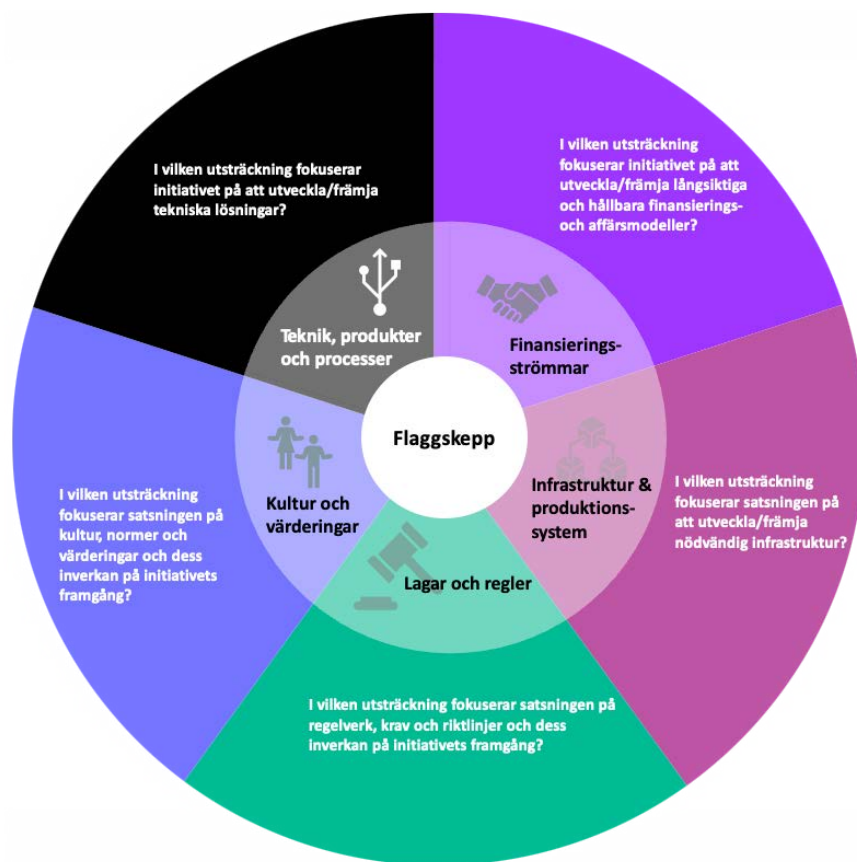
Steg 2: (20-30 min) Hur arbetar ni (innan och) idag med de olika systemperspektiven inom ramen för initiativet? Vad fokuserar initiativet mindre på? Vad skulle behöva stärkas inom ramen för initiativet?

Helgruppsdiskussion (15-30 min): Varje grupp presenterar sin karta och förslag på hur systemet kan stärkas.

Sammanfattning (15 min): Processledaren summerar viktiga insikter och identifierade systemkomponenter.

*Se introduktionen till ramverket för beskrivning av systemperspektiven

Använd er gärna av följande frågor som stöd för att analysera hur ert satsning påverkas av olika dimensioner i ett system:

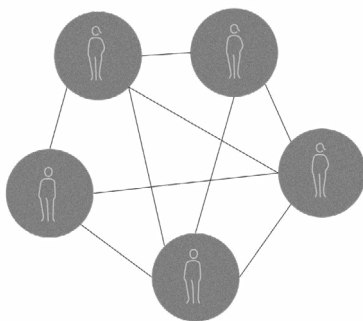


Identifiera aktörer

Varför gör vi det? Att veta vilka aktörer som behöver engageras är en grundläggande förutsättning. Detta stärker både kapaciteten och legitimiteten i flaggskepps. Att identifiera vilken/vilka aktörer som har rådighet och inflytande över frågeställningar bidrar till förutsättningar att förstå var beslut fattas och hur aktörer som bör involveras.

Hur gör vi det? Börja med att låta deltagarna brainstorma vilka aktörer som är viktiga för initiativet (existerande och potentiella). Dela sedan in aktörerna i kategorier, såsom beslutsfattare, genomförare, ambassadörer, finansiärer, slutanvändare eller motståndare. Grupperna diskuterar hur varje aktör kan bidra och deras roll i det större systemet.

Viktigt att tänka på: Tänk brett! Utöver uppenbara aktörer, inkludera mindre synliga men potentiellt viktiga intressenter från olika sektorer – näringslivet, akademin, civilsamhället, offentlig sektor och andra innovationsaktörer. Fundera över hur olika aktörer påverkas av initiativet och hur deras engagemang kan säkras genom tillit och tydliga roller.



HUR WORKSHOPPEN GÅR TILL

Tid: 60-90 minuter

Agenda:

Introduktion (5 min): Processledaren introducerar vikten av att inkludera rätt aktörer och ger exempel på aktörstyper (t.ex. beslutsfattare, genomförare, ambassadörer, finansiärer, slutanvändare eller motståndare).

Steg 1: Individuell brainstorming (15 min)

Varje deltagare reflekterar enskilt och noterar på postits - en aktör per lapp. Om gruppen har gjort en system perspektivövning sen innan kan de utgå från kartan:

- Vilka relevanta aktörer är de mest centrala för att lyckas med omställningen?
- Vilka påverkas av omställningen?
- Vilka aktörer har rådighet över frågan? Vilka aktörer har inflytande på olika nivåer (lokalt, regionalt, nationellt, internationellt)?

Steg 2: Diskussion i mindre grupper (20 min):

Alla presenterar sina lappar för gruppen och sätter upp det på en gemensam yta. Prioritera aktörer utifrån frågeställningarna:

- Vilka aktörer har inflytande över er frågeställning? Hur stort inflytande?
- Har aktören mandat att påverka frågeställningen?
- Har aktören kapacitet att bidra till flaggskeppsatsningen?

Helgruppsdiskussion (20 min): Grupperna delar sina resultat och diskuterar vilka aktörer som bör prioriteras för engagemang.

Sammanfattning (10 min): Processledaren sammanställer en övergripande lista med aktörer och nästa steg.

TIPS TILL PROCESSLEDARE

ROLLER OCH TIPS FÖR PROCESSLEDNING

► ROLLER I WORKSHOPEN:

- **Processledare:** Faciliterar diskussionerna, säkerställer att tidsramarna hålls och att alla får komma till tals.
- **Antecknare:** Antecknar viktiga insikter och beslut som tas under övningarna.
- **Gruppledare (i smågrupper):** Ser till att diskussionerna i mindre grupper är fokuserade och att alla deltar.
- **Perspektivbärare (valfri):** En deltagare som uppmuntras att lyfta fram perspektiv från en specifik aktörsgrupp som kanske inte finns på plats i rummet.

► TIPS TILL PROCESSLEDAREN:

- **Skapa trygghet:** Börja med en tydlig introduktion och sätt förväntningarna för workshopen. Förklara att alla perspektiv är viktiga.
- **Underlätta delaktighet:** Se till att alla deltagare känner sig hörda och uppmuntra mindre aktiva personer att dela sina tankar.
- **Använd visualisering:** För övningar som systemperspektiv eller aktörskartläggning, använd whiteboards, post-it-lappar eller digitala verktyg för att göra diskussionen konkret.
- **Fokusera på lösningar:** Hjälp gruppen att hålla fokus på framåtriktade lösningar snarare än att fastna i problem.
- **Dokumentera tydligt:** Säkerställ att insikter och beslut sammanfattas och sparas för att kunna användas i det fortsatta arbetet.
- **Anpassa efter behov:** Var flexibel och justera upplägget om du märker att diskussionerna behöver mer tid eller att deltagarna behöver extra stöd för att komma framåt.

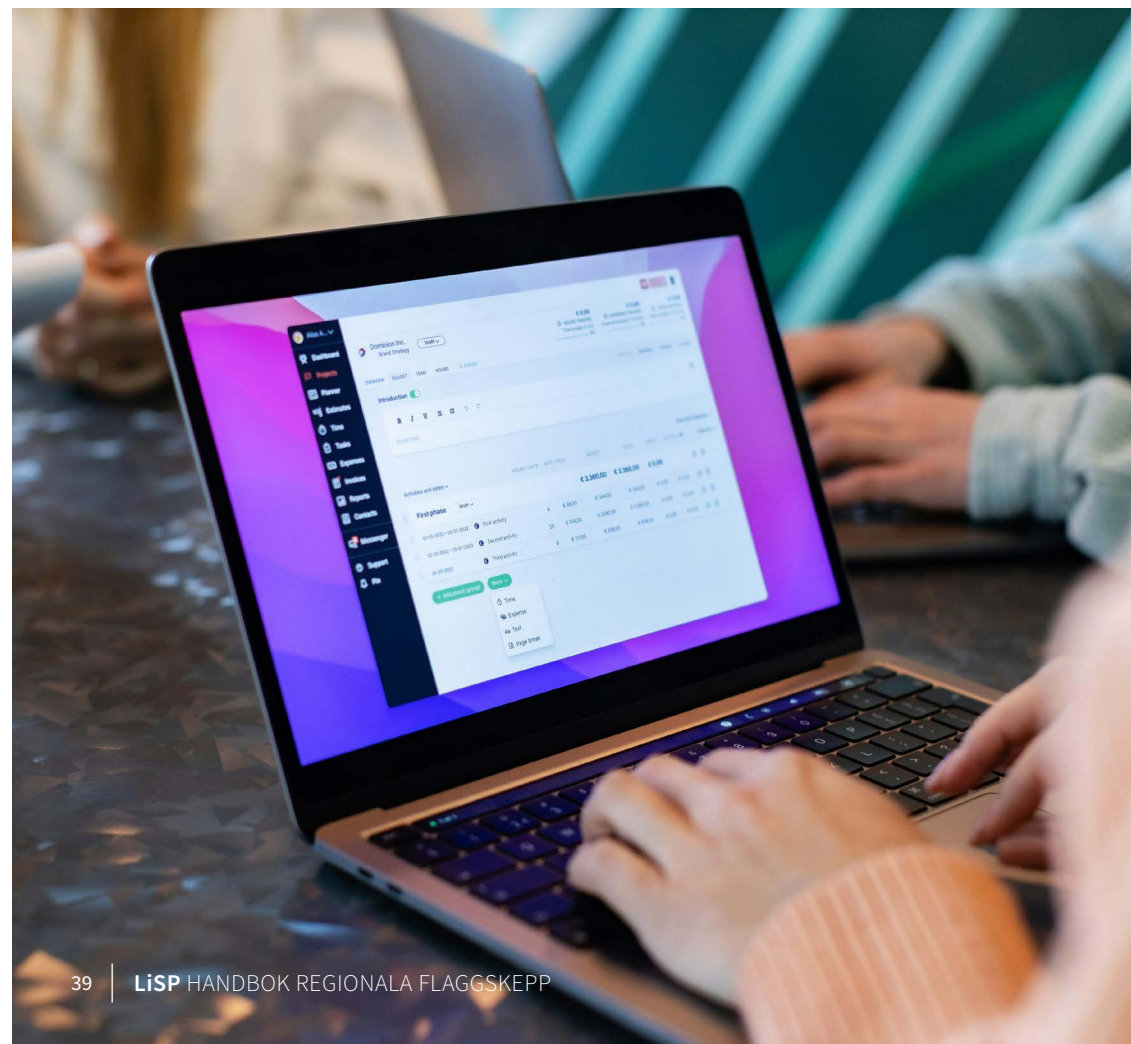


TIPS TILL LEDARE FÖR FLAGGSKEPPSINITIATIV

Slutligen vill vi göra några medskick till den koordinator eller processledare som ska driva flaggskeppsinitiativ.

- **Eldsjälar som drivkraft:** Identifiera och lyft fram eldsjälar som brinner för frågan och kan fungera som katalysatorer för arbetet. Dessa individer är ofta nyckelpersoner för att hålla uppe energi och tempo. Ge dem stöd, mandat och resurser för att kunna driva arbetet framåt, och se till att deras insatser och engagemang blir synliga.
- **Skapa mötesplatser:** Skapa forum och plattformar där olika aktörer kan mötas, samverka och dela kunskap. Både formella mötesplatser som workshops och styrgrupper, och informella arenor som nätverksträffar och dialogforum, är viktiga. Dessa mötesplatser bygger relationer, främjar samskapande och skapar nya idéer som driver initiativet framåt.
- **Kommunikation och förankring:** Tydlig och kontinuerlig kommunikation är avgörande för att skapa förståelse och engagemang kring flaggskeppsinitiativet. Förankra arbetet tidigt hos nyckelaktörer och säkerställ att både syfte, mål och förväntade effekter är tydliga. Genom att regelbundet dela framsteg och resultat skapas engagemang, vilket kan stärka legitimitet och förtroende.
- **Finansieringsströmmar:** Säkerställ en hållbar finansieringsstrategi genom att kartlägga och kombinera olika finansieringskällor, såsom offentliga medel, EU-stöd och privata investeringar. Identifiera synergier med andra pågående insatser som kan bidra med resurser. En tydlig finansieringsplan ger långsiktig stabilitet och genomförandekraft för initiativet.
- **Arbeta utifrån ett portföljperspektiv:** Se flaggskeppsinitiativet som ett paraply av insatser. Genom att enskilda satsningar och projekt kopplas upp mot ett övergripande flaggskeppsinitiativ kan resurser utnyttjas effektivare och arbetet få större genomslag.

- **Uppmuntra bottom-up-initiativ:** Skapa utrymme och incitament för fler att ta egna initiativ. Genom att uppmuntra lösningar som identifieras bottom-up för att nå den övergripande riktningen i flaggskepps-satsningen blir initiativen mer förankrade i verkliga behov.
- **Aktörer och flernivåstyrning:** Identifiera aktörer på alla relevanta nivåer – lokal, regional, nationell och internationell – synliggör var frågor kan hanteras. Flernivåstyrning är avgörande för att skapa en gemensam riktning, undvika överlapp och säkerställa att insatserna koordineras effektivt. Tydliggör roller, ansvar och mandat för att skapa klarhet i samverkan.



BILAGA

VILKEN KONTEXT PLACERAR SIG RAMVERKET I?

Inledningsvis vill vi sätta ramverket för regionala flaggskepp i ett större sammanhang och koppla det till närliggande koncept och verktyg som används för att möta dagens samhällsproblem. I Europa och världen prövas nya sätt för att påskynda förändring och utveckling. Målet är att hantera stora samhällsförändringar genom samarbete, samordning och innovation.

Ramverket för regionala flaggskepp bidrar till utvecklingen genom att erbjuda ett systematiskt och platsbaserat sätt för att initiera och driva systemförändrande projekt. Det bygger på idén att komplexa problem kräver samarbete mellan olika aktörer och sektorer. Genom att kombinera ett systemperspektiv med lokala resurser och globala ambitioner, som den gröna omställningen, kan ramverket stödja transformation som inte bara möter våra nuvarande behov utan också skapar hållbara lösningar för framtiden.

Ett centralt perspektiv i ramverket är systeminnovation, vilket handlar om att analysera och påverka de komplexa och sammanlänkade komponenterna i ett samhällssystem för att åstadkomma grundläggande förändringar. Det kräver att offentlig sektor, företag och civilsamhället samarbetar för att skapa långsiktigt hållbara lösningar. Ramverket inkluderar även idéer som "innovation commons", där resurser och kunskap delas för att främja innovation. Det knyter också an till EU-initiativ som Partnership for Regional Innovation, som fokuserar på samarbete och delat ansvar för regional utveckling.

Ramverket bygger på idéer från transformativ innovationspolitik och målinriktade strategier, som fokuserar på att driva innovation mot ambitiösa mål som klimatomställning och hållbar ekonomi. Genom att utgå från den lokala platsen belyses regionens resurser och styrkor för att skapa hållbara lösningar som möter målen.

För att lyckas ställa om krävs investeringar. En styrka i ramverket är att det bygger på lärdomar från storskaliga investeringar och flaggskeppsinitiativ i norra Sverige och Europa. Ramverket har också testats och itererats i flera olika kontexter i Sverige – till exempel i relation till energiomställning i Dalarna, stärkt civil-militärt samarbete för ökad resiliens, trygghetsskapande teknologier i Linköping och omställning inom textilindustrin.

Ramverket betonar vikten av att arbeta i linje med politiska riktlinjer, utnyttja komparativa fördelar och främja attraktionskraft, samtidigt som det kräver ett kollektivt engagemang för gränsöverskridande samverkan och innovativa arbetssätt. Genom att kombinera lokala förutsättningar, systemperspektiv och strategiska mål blir ramverket ett effektivt verktyg för att göra omställningar som krävs för att möta dagens stora utmaningar.

Sammanfattningsvis är ramverket för regionala flaggskepp en metod som tar inspiration från missionsorienterad innovation, regionala ekosystem och regionala innovationsekosystem för att skapa hållbara och systempåverkande lösningar. Genom att koppla lärdomar från storskaliga investeringar i norra Sverige till globala ambitioner som EU:s gröna giv, tydliggör ramverket hur regionala flaggskepp kan fungera som motorer för transformation och samhällsutveckling.



LINKÖPING SCIENCE PARK