



Regionala 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.

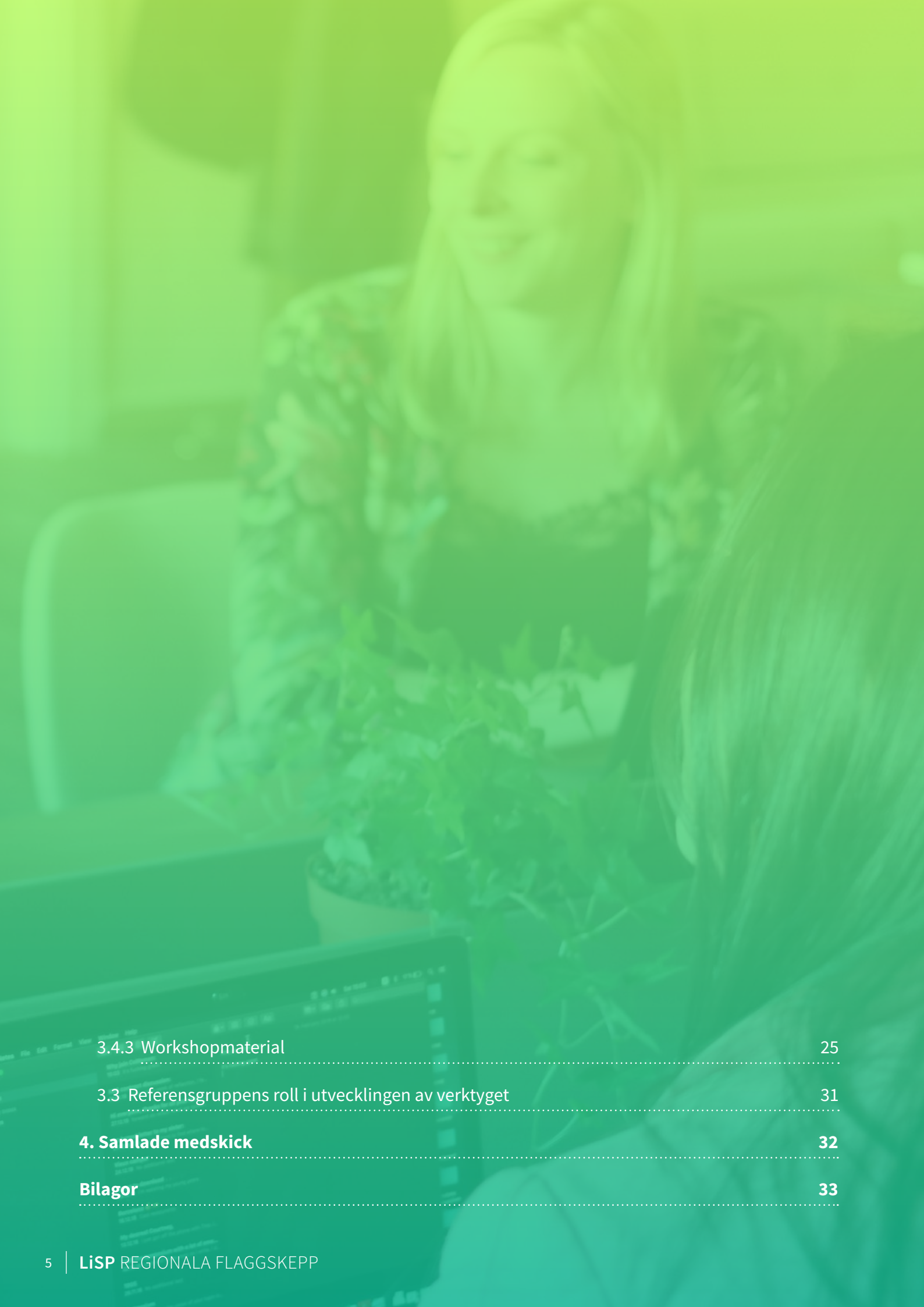
Låt oss ta vara på den kraft och potential som finns i våra regioner och fortsätta bygga framtidens hållbara samhällen, steg för steg, flaggskepp för flaggskepp.



Lena Miranda
VD Linköping Science Park

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	6
1. Inledning	8
1.1 Komplexa samhällsutmaningar kräver nya angreppssätt	8
1.2 Ramverk för regionala flaggskepp för att möta framtidens utmaningar	9
1.4 Om fortsättningsprojektet	10
1.5 Organisering av arbetet	10
1.5.1 Ramverk för regionala flaggskepp för att möta framtidens utmaningar	11
1.6 Rapportens disposition	12
2. Ett ramverk för systemförändrande initiativ	13
2.1 Tre nyckelperspektiv för att bygga framgångsrika flaggskepp	13
2.1.1 Kontext – att skapa rätt förutsättningar och riktning	14
2.1.2 Systemperspektiv – förstå helheten och driva transformation	15
2.1.3 Möjliggörande arbetssätt – faktorer som skapar framdrift	16
2.2 Därför är ramverket relevant för aktörer i omställningsarbete	17
3. Vidareutveckling av ramverket	19
3.1 Testning och vidareutveckling i olika regionala kontexter	19
3.2 Resultat och insikter från tester	20
3.2.1 Ramverket upplevs relevant i internationella sammanhang	22
3.3 Referensgruppens roll i utvecklingen av verktyget	23
3.4 Metodstöd och verktyg för att underlätta användningen av ramverket	23
3.4.1 Förberedande frågor	24
3.4.2 Självskattning i digitalt verktyg	25



3.4.3 Workshopmaterial	25
3.3 Referensgruppens roll i utvecklingen av verktöget	31
4. Samlade medskick	32
Bilagor	33

SAMMANFATTNING

Linköping Science Park genomförde under perioden 2022/2023 ett förstudieprojekt med syftet att undersöka vad som krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp och kraftsamlingar i Sverige. Med utgångspunkt i lärdomar från storskaliga nationella och internationella flaggskeppssatsningar har projektet utvecklat ett ramverk som stöd för att initiera och driva regionala flaggskepp. Ramverket bygger på erfarenheter från stora projekt i Sverige och Europa och kopplar samman lokala och regionala resurser med nationella och internationella agendor och målsättningar – inte minst inom klimatomställning och hållbar utveckling. Ramverket ”En väg till ett regionalt flaggskepp” ska vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ.

Under 2023/2024 har Linköping Science Park drivit ett fortsättningsprojekt med syftet att testa, vidareutveckla, tillgängliggöra och sprida ramverket för att därigenom inspirera fler att påbörja regionala kraftsamlingar för storskalig förändring genom ramverket.

RAMVERKET ”EN VÄG TILL ETT REGIONALT FLAGGSKEPP”

Ramverket ”En väg till ett regionalt flaggskepp” syftar till att vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ som kan bidra till större samhällsomställning och att tillväxtmöjligheter tillvaratas. Ramverket riktar sig främst till regioner och kommuner som alla har en central roll att driva systeminnovation, men också till aktörer inom näringslivet och civilsamhället. Resultat från tester visar att många upplever flera mervärden av att arbeta utifrån ramverket och det beskrivs fylla ett tomrum och ge ett stöd som inte funnits tidigare. Tanken är att ramverket ska möjliggöra för fler regionala flaggskepp på olika sätt. Ett sätt är att aktörer så som regioner använder sig av ramverket för att reflektera över sin förmåga att

driva systempåverkande projekt samt hur rustade de är för att genomföra eller stå som mottagare av ett flaggskeppsinitiativ. Ett annat sätt är att aktörer kan skatta sitt initiativ eller projekt för att se om det finns förutsättningar att skala upp initiativet till ett regionalt flaggskepp eller om och hur förutsättningarna kan förstärkas.

För att underlätta användningen av ramverket har vi utvecklat tillhörande metodstöd i form av tre olika verktyg. Metodstöden ska bidra till att aktörer känna sig trygga i att de har beaktat centrala delar och även fått stöd i att enas kring riktning och målsättningar. 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:

- **Förberedande frågor** för aktörer att reflektera över sin förmåga att driva systempåverkande projekt samt om förutsättningar finns för att genomföra eller stå som mottagare av ett flaggskeppsinitiativ.
- **Självskattningsverktyg** för att undersöka om det finns förutsättningar för ett pågående initiativ att utvecklas till ett regionalt flaggskepp.
- **Workshopsövningar** att synliggöra och nå samsyn kring viktiga utvecklingsområden genom att identifiera styrkor och utmaningar inom ett initiativ.

RAMVERKET BESTÅR AV TRE OLIKA DELAR

Ramverket ”En väg till ett regionalt flaggskepp” är sorterat i tre lager och kan läsas inifrån och ut:

- **Kontext**, beskriver hur ett initiativ bör ligga i linje med politiska riktningar, med avstamp i regionens komparativa fördelar och med fokus på attraktionskraft och platsutveckling.
- **Systemperspektiv** – beskriver vikten av att ta ett helhetsperspektiv och se ett systems olika delar.
- **Möjliggörande arbetssätt** – beskriver framgångsrika arbetssätt för att driva flaggskeppssatsningar

SAMLADE MEDSKICK

Under två års tid har Linköping Science Park utforskat behovet av, förutsättningar för och lärdomar från flaggskeppssatsningar för att påskynda den omställning som är nödvändiga för att möta samtidens stora utmaningar. Med denna slutrapport och tillhörande digitalt verktyg och metodstöd vill vi uppmuntra fler till användning av den kunskap och de lärdomar som kommit från arbetet. Underlagen syftar i huvudsak till att främja utveckling av kapacitet för att gemensamt över sektorer och nivåer i systemet kunna angripa gemensamma utmaningar och bidra till omställning och tillväxt.

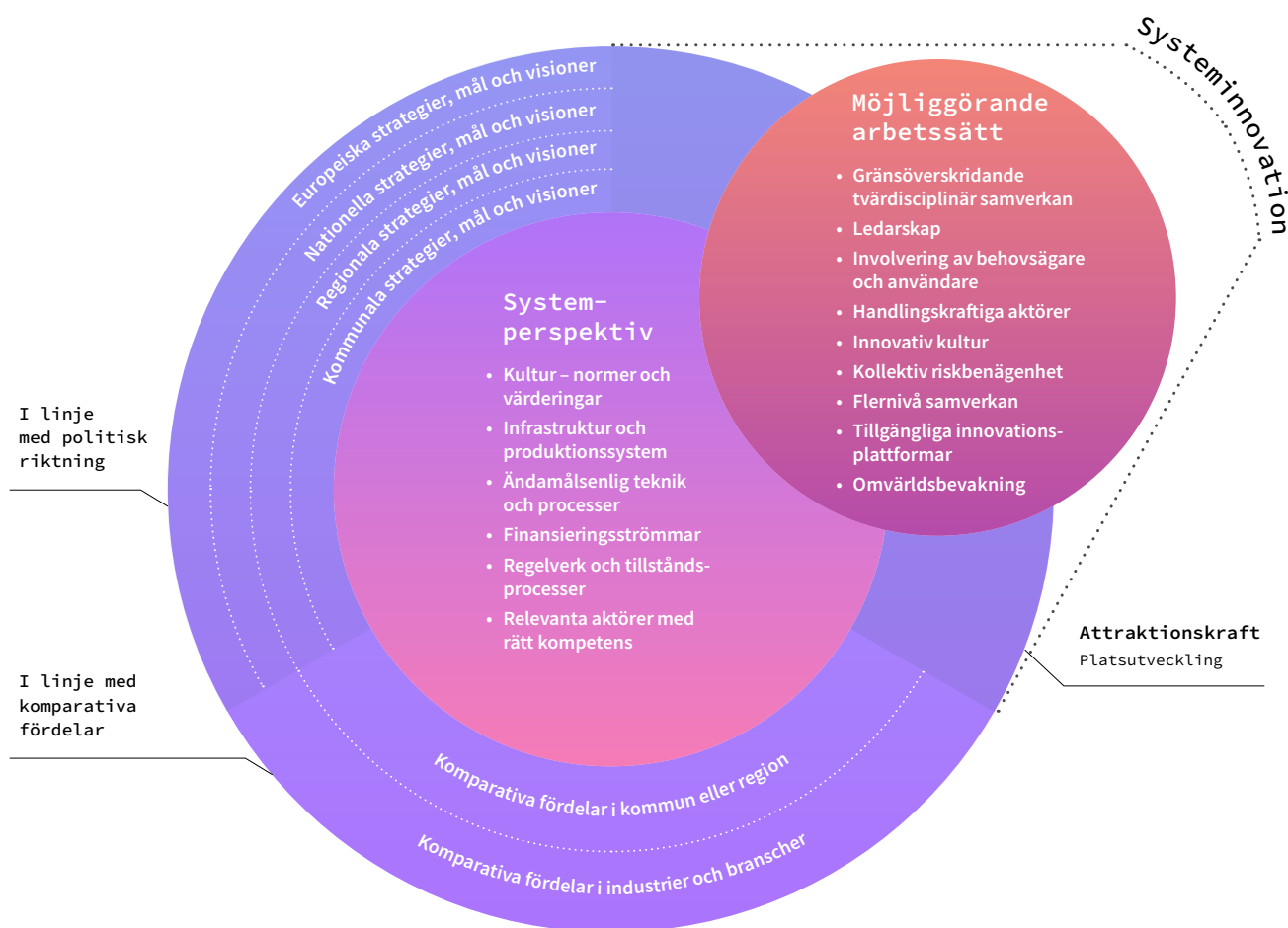
Vi vill därför uppmuntra aktörer att fortsatt använda ramverket och tillhörande metodstöd som stöd i storskaliga etableringar eller för att bygga kapacitet inför storskaliga omställningsprojekt. Det står också aktörer fritt att anpassa och vidareutveckla ramverket och metodstöden efter behov. Det är inte en rigid struktur utan är tänkt att användas som en resurs som kan användas där det skapar mest värde.

RAMVERKET SOM EN GEMENSAM ÖPPEN RESURS FÖR STÄRKT INNOVATIONSKAPACITET

Syftet med ramverket, metodstödet och det digitala verktyget är att möjliggöra för aktörer från olika sektorer och nivåer att använda materialet på det sätt som bäst passar deras unika förutsättningar och behov. Vår ambition är att underlaget ska fungera som en byggsten för att främja samverkan och kapacitetsutveckling. Det kan användas brett, från att inspirera till nya idéer och initiativ, till att integreras som ett strategiskt verktyg i redan pågående satsningar. Ramverket är inte en mall som måste följas strikt, utan ett stöd för att navigera i komplexa omställningsprocesser. Det är därför möjligt att plocka de delar som passar er kontext och anpassa dem efter era förutsättningar.

BÖRJA I DET LILLA FÖR ATT GÖRA DET HANTERBART OCH FÅ MED SIG AKTÖRER

Systemförändringar kan ofta upplevas som stora och komplexa, vilket gör det svårt att veta var man ska börja. Därför vill vi uppmuntra att ta små, konkreta steg som kan skapa momentum och gradvis leda till mer omfattande förändringar. Det är inte nödvändigt att försöka lösa allt på en gång – det viktiga är att börja någonstans.



1. INLEDNING

Linköping Science Park genomförde under perioden 2022/2023 ett förstudieprojekt med syftet att undersöka vad som krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp och kraftsamlingar i Sverige. Med utgångspunkt i lärdomar från storskaliga nationella och internationella flaggskeppssatsningar har projektet utvecklat ett ramverk som stöd för att initiera och driva regionala flaggskepp. Ramverket bygger på erfarenheter från stora projekt i Sverige och Europa och kopplar samman lokala och regionala resurser med nationella och internationella agendor och målsättningar – inte minst inom klimatomställning och hållbar utveckling. Ramverket ”En väg till ett regionalt flaggskepp” ska vara ett stöd för aktörer att

kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ.

Under 2023/2024 har Linköping Science Park drivit ett fortsättningsprojekt som syftar till att testa, vidareutveckla, tillgängliggöra och sprida ramverket för att därigenom inspirera fler att påbörja regionala kraftsamlingar för storskalig förändring genom ramverket. För att lyckas behöver vi säkerställa samverkan över sektorer och gränser för att skapa lösningar som fungerar både idag och i framtiden. Regionala flaggskepp kan fungera som en motor för samhällsutveckling och transformation. Följande rapport är en slutredovisning av fortsättningsprojektet.

1.1 Komplexa samhällsutmaningar kräver nya angreppssätt

Itakt 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 giv 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.

1.2 Ramverk för regionala flaggskepp för att möta framtidens utmaningar

Under ett par års tid har vi utvecklat ett ramverk för regionala flaggskepp. Ramverket bygger på erfarenheter från stora projekt i Sverige och Europa och kopplar samman lokala och regionala resurser med nationella och internationella agendor och målsättningar

– inte minst inom klimatomställning och hållbar utveckling. För att lyckas behöver vi säkerställa samverkan över sektorer och gränser för att skapa lösningar som fungerar både idag och i framtiden. Regionala flaggskepp kan fungera som en motor för samhällsutveckling och transformation.

1.3 Ramverket i den regionala utvecklingskontexten

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 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 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.

1.4 Om fortsättningsprojektet

Linköping Science Park genomförde under perioden 2022/2023 ett förstudieprojekt med syftet att undersöka vad som krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp och kraftsamlingar i Sverige. För att Sverige snabbare ska kunna ställa om till ett mer hållbart samhälle krävs fler initiativ med systemförändrande ambition och här utgör flaggskepp ett exempel på det. Med utgångspunkt i lärdomar från stora mobiliseringar runt om i Europa vad gäller klimatomställning i städer, men även i Skellefteå där samhället behövde rusats för att kunna ta emot en större industrietablering, har projektet utvecklat ett ramverk som stöd för att initiera och driva Regionala flaggskepp. Ramverket "En väg till ett regionalt flaggskepp" ska vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ.

Linköping Science Park har efter publiceringen förstudien uppmärksammat att det finns ett enormt intresse för frågeställningarna och upplever att det är möjligt att få ett större genomslag genom att

kommunicera och sprida resultaten i ett bredare sammanhang. Linköping Science Park har därför genomfört ett fortsättningsprojekt med syftet att testa, vidareutveckla, tillgängliggöra och sprida ramverket för att därigenom inspirera fler att påbörja regionala kraftsamlingar för storskalig förändring genom ramverket. Projektet har finansierats av Vinnova och genomförts under perioden september 2023 – december 2024. Nedan sammanfattas de huvudsakliga aktiviteter som Linköping Science park fått fortsatt finansiering för att:

- Fortsätta att iterera och utveckla ramverket (cirka 10 st iterationer)
- Utforska metoder för att utveckla modellen
- Utveckla en datadriven modell för ramverket
- Genomföra events och gemensamt sprida resultaten från arbetet
- Internationell benchmark
- Etablera dialog med en referensgrupp

1.5 Organisering av arbetet

Linköping Science Park har lett arbetet med fortsättningsprojektet. Som stöd i arbetet har Linköping Science Park knutit till sig en nationell referensgrupp med syftet att bidra med i syfte att bidra med värdefulla inspel om hur ramverket kan vidareutvecklas och spridas till relevanta aktörer. Referens-gruppen bestod av samma representanter som under förstudieprojektet vilket var företrädare från olika delar av samhället, så som regioner, kommuner, regionala innovationsmiljöer, science parks, näringslivet och civilsamhället. För en komplett förteckning av medlemmarna, se bilaga 4.

Ramboll har upphandlats som processtöd med följande uppgifter:

- Etablera och facilitera dialog med referensgruppen
- Fortsätta att iterera och utveckla ramverket
- Utforska metoder för att utveckla modellen
- Genomföra events och gemensamt sprida resultaten från arbetet

1.5.1 Ett designorienterat och systeminriktat angreppssätt

I projektet har vi utgått från ett systemtänkande och ett designorienterat förhållningssätt. Systemtänkande innebär att se och arbeta med det bakomliggande system som återkommande genererar ett problem – vilket är nödvändigt för att kunna lösa en komplex samhällsutmaning. När vi tar oss an uppgiften att förändra ett existerande system (för att stoppa uppkomsten av vårt problem) behöver vi förstå varför systemet ser ut som det gör och vilka delar av systemet som behöver förändras.

Ett designorienterat förhållningssätt innebär att vi utvecklar lösningar på ett medvetet, systematiskt och innovativt sätt med utgångspunkt från användaren och planetens behov. I stället för att ha färdiga svar, arbetar vi utforskande utan ett givet mål, där resan är en del av processen med lärandet i fokus. Vi arbetar med aktivt lyssnande, samarbete i grupp och testande av lösningar. Vi ställer utmanande frågor, klargör behov, engagerar individer, visualiserar idéer och utvecklar nya metoder. Ett designorienterat arbetssätt är mer än en metod; det är en filosofi som betonar användarens behov och samhällets kapacitet. Processen är iterativ och består av sex steg: skapa empati, definiera problemet, idégenerera, prototypa, testa, och dela historien.

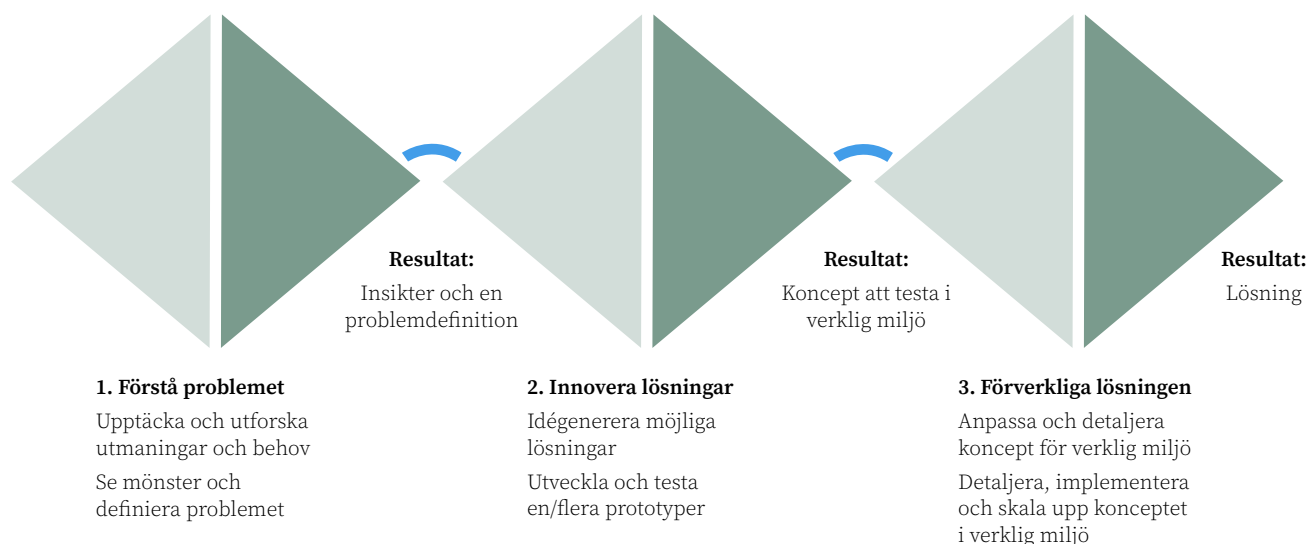
Det designorienterade arbetssättet säkrar framdrift samtidigt som det håller oss uppkopplade och förankrade med vår omvärld. Vi utvecklar inte i

isolerade miljöer, utan vi arbetar i verkligheten där de som tar beslut och de som påverkas av besluten ges utrymme att samskapa.

Vi har använt ”triple-diamond” som processtruktur vilket innebär att vi har utgått från en innovationsprocess i tre steg, där varje steg har formen av en diamant (därför namnet). Processen systematiserar arbetet med att utveckla nya lösningar som utgår från reella behov/problem och säkerställer att implementation är möjlig. En viktig del i processen är att skilja på divergent och konvergent tänkande, dvs att vara tydliga med när vi öppnar upp och inhämtar flera svar och en mångfald av idéer, och när vi riktar in oss på att hitta ett enda svar genom logik och analys av känd kunskap. I modellen ovan representerar de vänstra trianglarna (ljusgröna) i varje steg divergent tänkande, och de högra (mörkgröna) konvergent.

För att gå från första steget – att förstå, till tredje steget – att förverkliga, så behövs något däremellan, nämligen det andra steget – att innovera. För att lyckas krävs nära samverkan mellan berörda aktörer och först därefter kan vi övergå till att förverkliga idéerna. Idéer behöver samskapas, testköras och samverkas med andra berörda aktörer i en öppen och agil process som handlar om ett lärande mellan alla tre stegen – förstå, innovera och förverkliga.





Den första fasen (diamanten) var utforskande och här hade vi initiala dialoger med representanter från olika projekt, initiativ, och satsningar. Syftet var förstå vilka typer av stöd som de såg att de hade behov av för att kunna använda sig av ramverket. I den första fasen initierades även arbetet med att sprida ramverket i såväl nationella som internationella kontexter. Syftet var dels att göra ramverket känt, dels att hitta lämpliga aktörer/satsningar att testa ramverket på.

Den andra fasen innebar att med utgångspunkt i dialogerna i den första fasen utveckla och testa relevant metodstöd. Mot bakgrund av att metodstöden hade olika syften t.ex. kunna användas

innan en satsning/ett projekt eller när ett projekt har startat upp så gjorde vi olika typer av tester. Vi testade dels metodstöden på kommuner som var nyfikna på hur de kunna stärka upp sin kapacitet för att på sikt driva flaggskeppsinitiativ dels testade vi metodstöd och frågeställningar på redan befintliga projekt och initiativ.

Den tredje fasen innehöll slutlig paketering av arbetet i projektet. Arbetet resulterade i en slutrapport (följande rapport), en kortversion som består av en guide till ramverket. I guiden finns även samtliga metodstöd och verktyg som kan användas som stöd i arbetet.

1.6 Rapportens disposition

I kapitel 2 redogör vi för ramverket "En väg till ett regionalt flaggskepp" och fördjupar oss i de olika delarna av ramverket. Vi beskriver också vilka mervärden som finns av att använda sig av ramverket.

I kapitel 3 redovisar vi resultatet från vårt arbete med att vidareutveckla ramverket. Här beskriver vi framför allt resultat av olika tester och iterationer av ramverket. Vi beskriver också hur vi har involverat

referensgruppen i arbetet med att utveckla ramverket. Slutligen finns en redogörelse av olika typer av stödmaterial som utvecklas för att främja användningen av ramverket.

I kapitel 4 beskriver vi hur vi har arbetat för att sprida ramverket till olika aktörer och nätverk och i kapitel 5 redogör vi för våra samlade slutsatser av arbetet.

2. ETT RAMVERK FÖR SYSTEMFÖRÄNDRANDE INITIATIV

Ramverket "En väg till ett regionalt flaggskepp" syftar till att vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ som kan bidra till större samhällsomställning och att tillväxtmöjligheter tillvaratas. Ramverket riktar sig främst till regioner och kommuner men också till de aktörer inom akademi, näringsliv och civilsamhälle som alla har en central roll att driva systeminnovation. Resultat från tester visar att många upplever flera mervärden av att arbeta utifrån ramverket och det beskrivs fylla ett tomrum och ger ett typ av stöd som inte funnits tidigare. Tanken är att ramverket ska möjliggöra för fler regionala flaggskepp på olika sätt. Ett sätt är att aktörer så som

regioner använder sig av ramverket för att reflektera över sin förmåga att driva systempåverkande projekt samt hur rustade de är för att genomföra eller stå som mottagare av ett flaggskepp. Ett annat sätt är att aktörer kan skatta sitt initiativ eller projekt för att se om det finns förutsättningar att skala upp initiativet till ett regionalt flaggskepp eller om de kan förstärkas.

För att underlätta användningen av ramverket har vi utvecklat olika metodstöd så som ett tillhörandesjälvskattningsverktyg. De tillhörande metodstöden ska bidra till att aktörer känna sig trygga i att de har beaktat centrala delar och även fått stöd i att enas kring riktning och målsättningar.

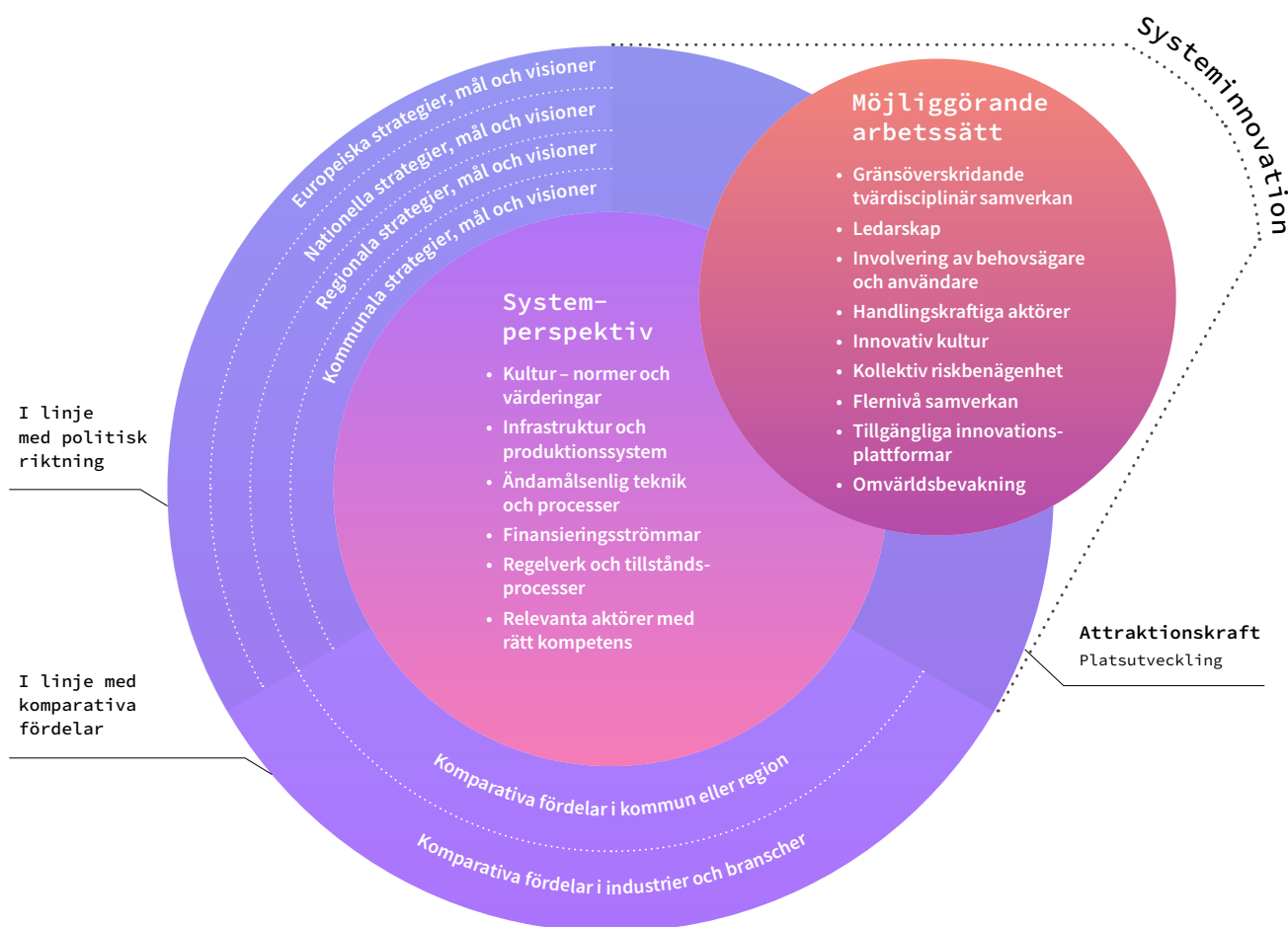
2.1 Tre nyckelperspektiv för att bygga framgångsrika flaggskepp

Ramverket beskriver vilka förutsättningar som bör finnas på plats för att regioner eller kommuner ska ha kapacitet att skala upp ett projekt eller en kraftsamling, som i förlängningen kan bli ett regionalt flaggskepp som bidrar till systeminnovation.

I följande avsnitt redogör vi närmre för ramverkets innehåll utifrån ramverkets tre delar.

Ramverket är sorterat i tre lager och kan läsas inifrån och ut:

- **Kontext** – beskriver hur ett initiativ bör ligga i linje med politiska riktningar, med avstamp i regionens komparativa fördelar och med fokus på attraktionskraft och platsutveckling
- **Systemperspektiv** – beskriver vikten av att ta ett helhetsperspektiv och se ett systems olika delar
- **Möjliggörande arbetssätt** – beskriver framgångsrika arbetssätt för att driva flaggskeppssatsningar



2.1.1 Kontext – att skapa rätt förutsättningar och riktning

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**. Lärdomar från flaggskeppsinitiativ i Skellefteå, Amsterdam, Rotterdam och Leuven visar på vikten av att ta avstamp i politiska ambitioner och agendor vid utveckling av ett större initiativ. Det handlar om såväl internationella som nationella, regionala och lokala strategier och agendor. De menar att detta skapar förutsättningar för att initiativet prioriteras av beslutsfattare vilket kan underlätta för att få till kraftsamlingen, men också för att få finansiering.

Storskaliga initiativ bör också utgå från platsens logik det vill säga platsens karaktär, förutsättningar och utvecklingspotential. Detta skapar förutsättningar för att initiativet att lyckas. I praktiken innebär det vanligtvis om att ta utgångspunkt i **komparativa fördelar** i en region, kommun eller i en specifik bransch eller industri. Det kan till exempel innebära 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.

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.

Det är avgörande att regionen har en **stark attraktionskraft** alternativt en plan för hur attraktionskraften kan öka. Det är också viktigt för att ett regionalt flaggskepp förutsätter att såväl näringsliv som invånare vill verka och bo på platsen, bland annat för att säkerställa kompetensförsörjning över tid.

2.1.2 Systemperspektiv – förstå helheten och driva transformation

För att lyckas med ett flaggskeppsinitiativ är det nödvändigt att involverade aktörer i regionen antar ett systemperspektiv vid utveckling av initiativet. Det behöver finnas förståelse för att flera system behöver samspela för att det ska vara möjligt att skala upp ett initiativ. Det handlar t.ex. om att det bör finnas välfungerande infrastruktur, kunskap om etablerade finansieringsströmmar som kan nyttjas samt god förståelse för vilka regelverk som berörs och om dessa behöver utvecklas för att få effekt.

Lärdomar från stora etableringar i Sverige och Europa visar på vikten av att det finns en tanke om hur man ska främja mottagarkapacitet hos invånarna, till exempel att etablera **tillåtande kultur, normer och värderingar** som främjar förändring och omställning. I det ingår att vara medveten om vilka normer och värderingar som råder i regionen för att ha en idé om hur dessa kan behöva förstärkas eller förändras för att stötta en hållbar utveckling.

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 viktigt. Skellefteå lyckades delvis väl med detta genom att den förra nationella samordnaren för nyindustrialiseringen i norra Sverige etablerade dialog med staten för att bland annat påverka frågor som rör infrastruktur och transport, men också utbildnings- och kompetensförsörjningsfrågor.

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

En välfungerande och robust finansieringsmodell är nödvändig för att främja utvecklingen av ett regionalt flaggskepp. Aktörer i Skellefteå, Amsterdam och Rotterdam betonar vikten av att skapa en investeringsplan, där det offentliga går in initialt och med större risk, men där man redan från början har en strategisk plan för att attrahera privat kapital. I Leuven lyfter projektledningen för Leuven 2030 hur de jobbat aktivt med att kartlägga befintliga **finansieringsströmmar** i pågående projekt och initiativ där det fanns pengar i omlopp. Därefter arbetade man med att styra om vissa flöden för att skapa gemensam kraftsamling.



Regelverk och tillståndsprouesser är när de fungerar som bäst viktiga möjliggörare för regional transformation, men de kan också verka hämmande när de inte går i takt med den planerade utvecklingen. Det är därför centralt att ha såväl kompetens som tid för dialog kring målkonflikter och vad som krävs för att följa lagstiftningen.

Systemperspektivet förutsätter en bred representation av **relevanta aktörer med rätt kompetenser**, roller, organisationer och branscher för att en fråga ska kunna belysas och förstås ur fler perspektiv. De involverade aktörerna bör sätta en plan som identifierar det gemensamma målet för att sedan använda tillgängliga verktyg för att skapa en samordnad portfölj av projekt och lösningar för att uppnå de gemensamma ambitionerna.

2.1.3 Möjliggörande arbetssätt – faktorer som skapar framdrift

För att skapa framdrift i processen behöver flaggskeppsinitiativet utvecklas med utgångspunkt i möjliggörande arbetssätt. Det kan t.ex. vara **gränsöverskridande tvärdisciplinär** samverkan. Samarbete med fler aktörer beskrivs som avgörande för att nå större effekt än vad en enskild aktör kan uppnå. I Europa har detta möjliggjorts genom att man skapat plattformar för samverkan mellan aktörer från olika sektorer och discipliner som tidigare inte har samverkat.

Ett tydligt och **utpekade ledarskap** av större etableringar är nödvändigt eftersom det skapar framdrift, både inför en omvandling och under tiden den pågår. Företrädare från kommunen Amsterdam som bedrivit det omfattande EU-projektet ATELIER beskrev att kommunens tydliga ledarskap över projektet bidrog till en förankring och stabilitet. Transparens och öppenhet lyftes fram som viktiga inslag för att skapa engagemang, delaktighet och en känsla av samägande, även om kommunerna har varit projektledare.



Lärdomar från flaggskeppsinitiativ visar på vikten av att tidigt **involvera behovsägare och relevanta aktörer** med rätt kompetens i satsningen. Flera av aktörerna vi talat med lyfter vikten av att rekrytera in "high profile actors" till ett flaggskeppsinitiativ. Det handlar om personer som har högt förtroende i samhället och som kan agera ambassadörer för en satsning över tid. Det är också nödvändigt att involvera handlingskraftiga aktörer som 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. Transparens och öppenhet betonas liksom vikten av kontinuerlig förankring för att få samtliga parter att sträva i samma riktning och i gemensam takt.

En utmaning som lyfts av representanterna i Rotterdam är att utveckla och upprätthålla **en innovativ kultur**. 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. Detta står ibland i konflikt med stadens ambitioner om att fokusera på effektivisering av befintlig verksamhet. De har försökt att lyfta ut de innovativa processerna från den löpande förvaltningen för att ge dessa mer utrymme att arbeta på ett innovativt sätt. Samtliga aktörer lyfter vikten av en adaptiv kultur som är öppen för förändring och för att prova nya arbetssätt, nya lösningar och ny teknik. För att det ska finnas förutsättningar att prova nya arbetssätt, nya lösningar och ny teknik är det en stor fördel

om det finns tillgängliga innovationsplattformar i regionen. Det kontinuerliga relationsbyggandet behöver prioriteras genom att t.ex. ha lokala/ regionala mötesplatser.

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 bräschen och ta de initiala riskerna innan näringslivet kan förväntas kliva in och investera.

Lärdomar från såväl nationella som internationella flaggskeppsinitiativ visar på att **flernivåsamverkan** är en nyckel för att bryta traditionella arbetssätt som annars 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.

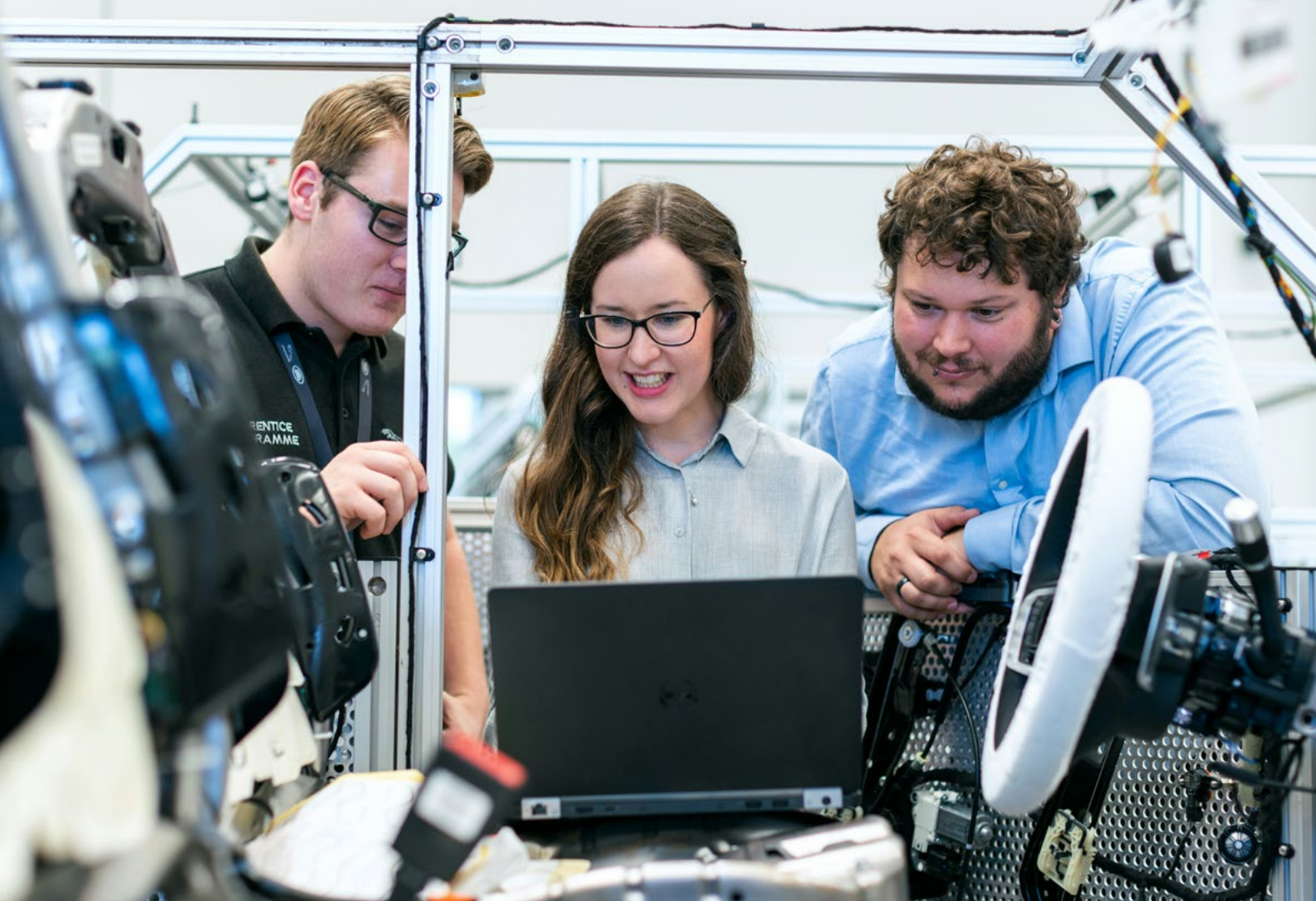
Omvärldsbevakning är viktigt för att uppnå relevans i satsningen och koppla upp den mot andra pågående initiativ för synergieffekter. Att kontinuerligt inhämta inspiration från andra bidrar till nya perspektiv och kan stärka ett flaggskeppsinitiativ. Flera representanter från internationella flaggskeppsinitiativ har även framhållit vikten av att bygga nätverk nationellt och internationellt för att på sikt kunna hitta samarbetspartners för framtida initiativ.

2.2 Därför är ramverket relevant för aktörer i omställningsarbete

Ramverket "En väg till ett regionalt flaggskepp" syftar till att vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ. Vi ser att det finns flera mervärden av att arbeta utifrån ramverket för att lyckas driva en större samhällsomställning och ta vara på tillväxtpotentialer. Nedan beskriver vi mervärden som lyfts fram av aktörer som har testat ramverket och representanter från referensgruppen som har utvecklat ramverket.

FYLLER ETT TOMRUM OCH GER ETT TYP AV STÖD SOM INTE FUNNITS

Ramverket beskrivs av de som testat fyller en viktig funktion genom att adressera ett stöd som tidigare inte funnits för att initiera och kraftsamla kring systempåverkande projekt. Ramverket och dess metodstöd upplevs kunna skapa förutsättningar att driva framgångsrika initiativ som kan åstadkomma långsiktiga och storskaliga förändringar i komplexa samhällsfrågor. Ramverket kan också bidra till att involverade aktörer känner sig stärkta av att ha en tydlig struktur att luta sig mot, vilket är särskilt viktigt när det gäller komplexa och omfattande samhällsutmaningar. Ett tydligt och konkret ramverk att luta sig mot kan också ingjuta mod att ta sig an samhällsutmaningar som tidigare har upplevts vara för komplex.



STÖD I ATT INVOLVERA EN BREDD AV SAMHÄLLSAKTÖRER OCH NÅ SAMSYN OM MÅLSÄTTNINGAR

Lärdomar från stora etableringar visar på vikten av att tidigt i genomförandet involvera och förankra satsningen med en bredd av aktörer för att fånga flera perspektiv och kompetenser. Bredare involvering av samhällsaktörer ger dessutom ofta större effekt än vad en enskild aktör kan åstadkomma eller har rådighet över själva. I ramverkets metodstöd finns därför verktyg för att identifiera rätt aktörer med rätt kompetens, det kan exempel vara allt från näringsliv till offentlig sektor och civilsamhälle. I metodstödet finns det också stöd i att främja dialog och skapa samsyn kring gemensamma mål och riktning i arbetet. Med ramverket som stöd kan rätt aktörer involveras och tillsammans kan de snabbare enas om en gemensam riktning.

STÖD I ATT PRIORITERA RÄTT INSATSER FÖR LÅNGSIKTIG FÖRÄNDRING

För att möjliggöra ett effektivt genomförande av ett flaggskeppsinitiativ är det nödvändigt att kunna identifiera och prioritera rätt insatser. Ramverkets verktyg gör det möjligt för involverade aktörer att

skatta sitt projekt eller sitt initiativ vilket ger en tydlig överblick över nuläget och hjälper till att klargöra vilka frågeställningar och områden som bör prioriteras för att möjliggöra en förflyttning. Genom att ta ett helhetsperspektiv – ett systemperspektiv – på samhällsutmaningen kan vi lättare se helheten och hur olika faktorer påverkar varandra. Något som är avgörande vid prioritering av aktiviteter.

FÄRDIGA VERKTYG OCH PROCESSER SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT EFFEKTIVT GENOMFÖRANDE

Ramverket upplevs vara ett tidsbesparande verktyg som möjliggör för involverade parter att snabbt ta sig an utmaningar utan att behöva lägga fokus på att utforma själva processen. I stället kan alla aktörer rikta sin energi mot den faktiska frågan. Detta är särskilt värdefullt vid komplexa projekt där kraftsamling mellan olika aktörer är avgörande, men där inget enskilt ägarskap för samordningen existerar. Ramverket erbjuder en strukturerad plattform för samarbete, vilket skapar förutsättningar för effektiv samling av resurser och perspektiv från olika håll – en process som ofta saknas i andra initiativ.

3. VIDAREUTVECKLING AV RAMVERKET

Ramverket *En väg till ett regionalt flaggskepp* utvecklades initialt under förstudien utifrån lärdomar från stora etableringar i Skellefteå och Europa, erfarenhetsutbyten inom referensgruppen och utifrån inspel från nationella och regionala företrädare.

Inom ramen för fortsättningsprojektet har vi vidareutvecklat ramverket för att det i ännu större utsträckning ska svara mot regionala aktörers behov samt för att det ska vara användarvänligt och tillgängligt. Vi har dels arbetat Vi har därför testat ramverket på befintliga och planerade initiativ och projekt. Totalt har vi genomfört tio tester. I urvalet till testerna utgick vi från följande kriterier:

- God spridning över landet (innovation i hela landet är centralt)
- Storlek på region/stad
- Olika sektorer/branscher
- Bredd av samhällsutmaningar, tex omställning i industrin, kompetensförsörjning och trygghet
- Olika projektägare
- Olika typer av kraftsamlingar, missions, projekt som initieras med olika drivkrafter, syfte och mål

3.1 Testning och vidareutveckling i olika regionala kontexter

I utvecklingen av ramverket har vi genomfört två typer av tester. Vi har dels testat metoden för att få inspel att kunna utveckla rätt stödmaterial, dels har vi testat innehållet i ramverket för att se om formuleringar är begripliga eller bör utvecklas för att underlätta förståelsen.

Testen har delvis sett olika ut och genomförts i både fysiskt och digitalt format. Testerna har ofta genomförts i någon form av workshopformat. I några av fallen har testerna genomförts i form av en digital intervju i vilken deltagarna fick ta del av informationen i broschyr om ramverket, läsa definitionen, samt se och reagera på de förberedande frågorna och självskattningsfrågorna. Syftet med testerna i digitala intervjuform var att se hur ramverket uppfattas och förstås utifrån

kortfattad information, hur frågeformuleringar uppfattades samt om och i så fall på vilket sätt ramverket uppfattades kunna skapa värde.

I majoriteten av testerna har vi träffat projektledare eller motsvarande för ett initiativ eller ett projekt. Projektgrupp och involverade/berörda aktörer har också ofta varit med vid testerna. För att undersöka om ramverket och stödmaterialet varit tydligt och begripligt fokuserade testet på innehållet i ramverket, de tillhörande frågorna och förberedande frågor. Genom dessa tester fick vi svar på vilken information som behöver utvecklas för att ramverket ska bli användbart, samt vilken typ av metodstöd som är efterfrågat. I bilaga 1 redovisar vi vilka aktörer och projekt som har testat ramverket.

3.2 Resultat och insikter från tester

Testandet av ramverket för regionala flaggskepp har varit en central del av arbetet med att vidareutveckla ramverket och dess tillhörande stödmaterial. Sammanfattningsvis har testerna visat att ramverket fyller en viktig funktion som ett stöd för aktörer som arbetar med komplexa omställningsfrågor – alltifrån omställning inom försvar, energi och textilindustrin. Det uppskattas för dess förmåga att synliggöra styrkor, utmaningar och komplexitet, samtidigt som det erbjuder en plattform för dialog och gemensamt lärande. Viktiga medskick i testandet har dock varit att för maximera användbarheten är det avgörande att göra materialet mer tillgängligt, tydliggöra dess syften och stödja användare i att ta de första stegen. På så sätt kan ramverket bidra till fler framgångsrika flaggskeppsinitiativ och stärka kapaciteten för systemförändring. Dessa insikter har resulterat i utvecklingen av kortversionen, metodstödet och det digitala verktyget. Nedan redogör vi för de huvudsakliga insikter och lärdomar som framkommit under testandet.

ANVÄNDBART STÖD FÖR AKTÖRER I FÖRÄNDRINGSARBETE

Samtliga tester visade att ramverket upplevs som värdeskapande för aktörerna. En återkommande kommentar var att ramverket ”fyller en lucka” och erbjuder ett stöd som tidigare saknats. De förberedande frågorna och självskattningen upplevdes ofta som ännu mer värdefulla än ramverket i sig. Deltagarna lyfte särskilt fram att dessa verktyg hjälper till att synliggöra styrkor och potentiella risker eller utmaningar i en satsning. Dessutom uppskattades möjligheten att identifiera ”vita fläckar” och olika perspektiv inom en grupp, vilket bidrog till en mer nyanserad och gemensam förståelse.

”

Belyser frågeställningar som vi inte har tagit oss tid till att resonera kring innan.”

Regional företrädare

VIKTEN AV EN GEMENSAM MÅLSÄTTNING OCH RIKTNING

En central insikt från testerna är vikten av att stanna upp och reflektera över den gemensamma målsättningen innan arbetet inleds, exempelvis inom ramen för kraftsamlingen kring försvarsinnovation. Flera deltagare lyfte upp betydelsen av en tydlig och gemensam målbild och om den saknas blir det svårt att navigera i det fortsatta arbetet. Som en del i vidareutvecklandet av metodstödet har vi därför formulerat övningar som bidrar till att aktörer formulerar vad de vill åstadkomma tillsammans.

SYNLIGGÖR KOMPLEXITETEN I OMSTÄLLNINGSFRÅGOR

Ett viktigt resultat från testerna är att ramverket tydligt belyser den komplexitet som omställningsfrågorna innebär. En representant från Region Sörmland uttryckte att ramverket ”sätter fingret på behovet att ta in komplexiteten” och framhöll att detta står i kontrast till den politiska debattens tendens att förenkla komplexa frågor. Ramverket bidrar således till en djupare förståelse för de utmaningar som aktörerna står inför.

”

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

Regional företrädare

SAMVERKAN OCH DIALOG ÄR EN FÖRUTSÄTTNING

I samtliga tester blir det tydligt att det är själva dialogen och de gemensamma diskussionerna i gruppen som är det som är mest värdefulla. Genom att höra hur en kollega eller en annan aktör resonerar kring frågeställningarna väcker de nya tankar insikter hos andra. Samtalet ger också en samlad bild av vad gruppen av aktörer gör för bedömning av initiativet/projektet i förhållande till ramverket. Mot bakgrund av att dialogen är så pass central visar på det vikten av att ha en samtalsledare eller processledare som kan leda diskussionerna.

HELHETSPERSPEKTIV OCH KOORDINERING AV INSATSER

Ramverket hjälper också aktörerna att ta sig an omställningsfrågorna utifrån ett systemperspektiv på ett strukturerat sätt. Flera deltagare lyfte fram hur användningen av ramverket gav en tydligare bild av hur olika delar av systemet hänger samman och påverkar varandra. Genom att skapa en översikt över styrkor, svagheter och beroenden blir det lättare att identifiera vilka delar av systemet som kräver åtgärder och var insatserna kan göra störst nytta. Detta blev särskilt tydligt i testandet tillsammans Trygghetsskapande teknologier och Textile movement. Att ta ett systemperspektiv är särskilt värdefullt i komplexa omställningsprocesser där framgång beror på att olika aktörer och insatser samverkar effektivt.

BEHOV AV STÖDMATERIAL OCH VÄGLEDNING

Testernas visade också på utvecklingsmöjligheter. En del deltagare kunde känna att ramverket och tillhörande stödmaterial kändes som övermäktigt,

viket kan medföra risk att man inte vågar använda sig av ramverket. Det därför viktigt att göra materialet så tillgängligt som möjligt och tydliggöra vem som kan använda sig av de olika verktygen. Det är också viktigt att lyfta fram att ramverket kan visa på många utmaningar som bör hanteras – men samtliga behöver inte hanteras direkt utan här blir prioriteringsdiskussioner viktiga.

En del uttryckte också osäkerhet kring när ramverket är mest användbart och om det krävs en färdigdefinierad satsning för att kunna tillämpa det. Detta visar på behovet av att klargöra de olika syftena med verktygen, till exempel att de förberedande frågorna är utformade för att stärka förutsättningarna inför en satsning eller ett initiativ.

”

Synliggör första steg och sänker tröskeln.”

Regional företrädare



3.2.1 Ramverket upplevs relevant i internationella sammanhang

Ramverket har testats internationellt för att utvärdera dess värdeskapande och identifiera utvecklingsmöjligheter. Det har presenterats inom IASP (International Association of Science Parks and Areas of Innovation), där Linköpings Science Parks vd, Lena Miranda, är ordförande. Vid dessa tillfällen visade flera individer intresse, tog del av förstudierapporten och inkom med skriftliga kommentarer (se bilaga 2 för detaljer om deltagare och organisationer).

Responsen visar att ramverket speglar Science Parks nuvarande roll som samverkansarenor inom kvadrupel helix och att det adresserar tillväxt, innovation och omställning. Många ser det som ett utvecklingssteg som kräver kapacitetsbyggande och stärker regionala innovationsekosystem.

Internationella representanter upplever ramverket som värdeskapande och användbart. Pitschmann uppskattar dess struktur och strategiska potential för STP-utveckling, medan Romera kopplar det till regionala flaggskeppsinitiativ som INNOVA IRV och dess roll i att stärka samverkan mellan universitet, näringsliv, offentlig sektor och civilsamhälle. Tuku inspirerades att driva dessa frågor vidare i Estland. Nedan följer en sammanställning av de viktigaste insikterna från det internationella testet.

FLAGGSKEPPSINITIATIV SOM KATALYSATOR FÖR INNOVATION OCH EKONOMISK TILLVÄXT

Regionala flaggskeppsinitiativ, som exempelvis INNOVA IRV i Málaga, visar hur samordnade satsningar kan bli kraftfulla motorer för innovation och ekonomisk tillväxt. Genom att fokusera på sektorsöverskridande samarbete inom områden som teknologi och forskning kan dessa projekt driva förändring på systemnivå. Flaggskeppsinitiativ kan också fungera som inspirerande exempel för andra regioner som vill ta sig an komplexa samhällsutmaningar. Det är därav positivt att ramverket lyfter fram betydelsen av flaggskeppsinitiativ för att ta sig an den typen av utmaningar och även skapa ökade förutsättningar för att lyckas med dessa.

Liknande initiativ i Frankrike, såsom Atlanpole i Pays de la Loire-regionen, illustrerar hur regionala innovationsnav kan samordna både nationella kluster och internationella nätverk. Dessa nav fungerar som katalysatorer för innovation genom

att koppla samman aktörer inom akademi, näringsliv och offentlig sektor.

TIDIG INVOLVERING AV EN BREDD AV AKTÖRER ÄR AVGÖRANDE FÖR ATT LYCKAS MED FLAGGSKEPPSINITIATIV

För att lyckas med storskaliga innovationsprojekt är det avgörande att tidigt samla en bredd av aktörer, inklusive offentlig sektor, lärosäten, näringsliv och civilsamhälle. Det beskrivs som väldigt centralt att ramverket belyser vikten av att inkludera olika perspektiv och kompetenser för att definiera mål och prioritera insatser. Samverkan med en bredd av aktörer gör det möjligt att dra nytta av olika kompetenser och perspektiv, vilket kan bidra till att resultat och effekter som går långt utöver vad en enskild aktör hade kunnat åstadkomma på egen hand.

MODIGT LEDARSKAP ÄR VIKTIGT FÖR LÅNGSIKTIG FÖRÄNDRING

För att driva framgångsrika innovationsprojekt krävs ett ledarskap som vågar tänka långsiktigt och ta modiga beslut. Det handlar om att göra djärva investeringar och utforma en tydlig strategi som ger utrymme för förändrade omständigheter. David Pitschmann, från Lakeside Science & Technology Park i Österrike menar att ett modigt ledarskap och långsiktig strategi är avgörande för att bygga framgångsrika innovationsekosystem. Han uppskattar därför att ledarskapet har en tydlig plats i ramverket. Ledare som vågar investera långsiktigt och skapa en designstyrd process har större chans att möta komplexa samhällsutmaningar och uppnå hållbara resultat. Ledare behöver inte bara sätta tydliga riktlinjer utan också inspirera aktörer att arbeta mot gemensamma mål. Ett modigt ledarskap är avgörande för att skapa förtroende och engagemang, samtidigt som det uppmuntrar till nytänkande och innovation genom hela processen. Jean-Francois Balducchi's från Frankrike menar att exempel på sådant ledarskap syns i Frankrike där innovationshubbar, exempelvis de som hanteras av Atlanpole, kombinerar finansiering, teknologiska resurser och partnerskap för att stärka ekosystemens hållbarhet. Dessa modeller visar på vikten av systematiskt samarbete och designstyrda processer för att möta framtida utmaningar.

RAMVERKET KAN ANVÄNDAS SOM VÄGLEDNING FÖR SCIENCE PARKS

De internationella testerna visar att ramverket upplevs som särskilt relevant för nya eller växande Science and Technology Parks (STP). De menar att ramverket erbjuder en strukturerad vägledning för att bygga hållbara ekosystem som främjar samarbete och innovation. Ramverket och dess metodstöd kan hjälpa parker att sätta riktning, identifiera nyckelaktörer och skapa förutsättningar för

långsiktig framgång i regioner som bygger upp sin innovationsinfrastruktur. Felipe Romera från Malaga TechPark lyfter särskilt fram att ramverket erbjuder konkreta verktyg för att samla relevanta aktörer, definiera gemensamma mål och ett framgångsrikt arbete genom systematiskt samarbete mellan alla aktörer i innovationssystemet. Samtidigt reflekterade Hussain Almahmoudi från Förenade Arabemiraten över att innovationssystemen bör ses över med ramverket i åtanke.

3.3 Referensgruppens roll i utvecklingen av verktyget

Under projektets gång har vi engagerat en referensgrupp för att säkerställa att ramverket och tillhörande metodstöd och verktyg är ändamålsenliga och användarvänliga. Sammantaget har fyra referensgruppsmöten hållits.

I november 2023 genomförde vi ett första referensgruppsmöte inom ramen för fortsättningsprojektet. Här låg fokus på att sätta uppdragets ramar och besluta om hur referensgruppen skulle involveras. Vi diskuterade även kriterier till val av projekt/initiativ och aktörer att testa ramverket på. Referensgruppen kom med flera inspel på relevanta tester.

I mars 2024 hölls ett referensgruppsmöte med fokus på att delge lärdomar från dittills genomförda tester och gemensamt reflektera kring behovet av metodstöd. Några av insikterna som kommit från testandet i iterationer är bland annat att ramverket upplevs som värdeskapande och att

det fyller ett behov. De förberedande frågorna och självskattningen uppfattas som särskilt värdeskapande bland annat eftersom det underlättar för att synliggöra potentiella risker i ett arbete och vilka förutsättningar som behöver skapas.

Vid ett referensgruppsmöte i maj 2024 redogjorde vi för en samlad bedömning av insikter från testerna som referensgruppen fick resonera kring. Härutöver hade vi fördjupade diskussioner kring ett antal centrala frågeställningar som referensgruppen fick ta ställning till.

Under november 2024 hölls ett referensgruppsmöte, där gruppen dels fick ge inspel på en framtagen handbok med fokus på ramverket och de förberedande självskattningsfrågorna. Vidare fick gruppen titta på den digitala modellen i syfte att ge inspel på hur den kan utvecklas för att bli än mer relevant och användarvänlig.

3.4 Metodstöd och verktyg för att underlätta användningen av ramverket

Med utgångspunkt i insikter från testande, kommunikationsinsatser och dialog med referensgruppen har vi utvecklat olika typer av stödmaterial för att underlätta för aktörer att använda ramverket i praktiken. För att tillgängliga stödmaterialet har vi satt samman en kortversion som fungerar som en guide för ramverket och syftar till att aktörer snabbt ska kunna sätta sig in i ramverkets olika beståndsdelar och lärdomar. Följande underlag har utvecklats och finns beskrivet i kortversionen:

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

3.4.1 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. Sammanställning av frågorna:

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/ tvärdisciplinär 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



HUR SKA FRÅGORNA BESVARAS?

Frågorna kan antingen besvaras individuellt eller gemensamt i en grupp under ett möte. Om frågorna besvaras individuellt uppmuntrar vi en gemensam dialog för ökad förståelse för andra resonemang.

Frågorna finns även tillgängliga [digitalt](#).

VEM SKA BESVARA FRÅGORNA?

Frågorna kan besvaras av olika typer av grupperingar och roller. Det kan till exempel vara en potentiell projektgrupp eller nyckelaktörer för ett initiativ.

3.4.2 Självsfattning i digitalt verktyg

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

Självskattningen 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.

Självskattningen 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/satser i sin egen vy och bjuda in olika aktörer att samarbeta i initiativ.

[Digitalt verktyg.](#)

HUR GÖR VI DET?

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 självskattningsfrågorna eller bara det ena. Se sida 22 för tillhörande metodstöd för workshopövning för att identifiera styrkor och utvecklingsmöjligheter efter självskattningen.

3.4.3 Workshopmaterial

Att använda ramverket som underlag för diskussion i workshopövningar och dialoger har under arbetets gång visat sig skapa störst värde för olika initiativ. Genom att skapa ett forum för dialog och där olika aktörer kan mötas och bidra med sina perspektiv och erfarenheter stärks förutsättningarna för framgångsrika resultat. En av de främsta fördelarna med dessa dialoger är att de bidrar till att skapa samsyn mellan deltagande parter, vilket är avgörande för att driva komplexa initiativ. När aktörer delar en gemensam förståelse av mål, utmaningar och möjligheter, kan insatserna bli mer fokuserade och effektiva. Samtidigt utvecklas ett gemensamt språk kring viktiga begrepp, roller och förväntningar, vilket minskar risken för missförstånd och förbättrar samarbetet.

Workshopövningarna hjälper till att synliggöra viktiga utvecklingsområden genom att identifiera både styrkor och utmaningar inom initiativet.

Detta skapar en tydlig bild av var insatser behövs mest och vilka områden som kräver ytterligare utveckling. Vidare bidrar dialogerna till att bygga förtroende mellan aktörerna, vilket är en förutsättning för långsiktiga samarbeten. För att stödja arbetet har vi därför satt ihop fyra strukturerade workshopövningar. Övningarna fokuserar på att:

- sätta gemensamma mål
- engagera aktörer
- ta ett systemperspektiv
- skatta styrkor och utvecklingsmöjligheter

Övningarna är utformade för att vägleda aktörer i att analysera och prioritera insatser samt skapa en gemensam riktning som deltagarna kan stå bakom. Nedan finns en fördjupad beskrivning av workshopövningarna.

SÄTTA 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)

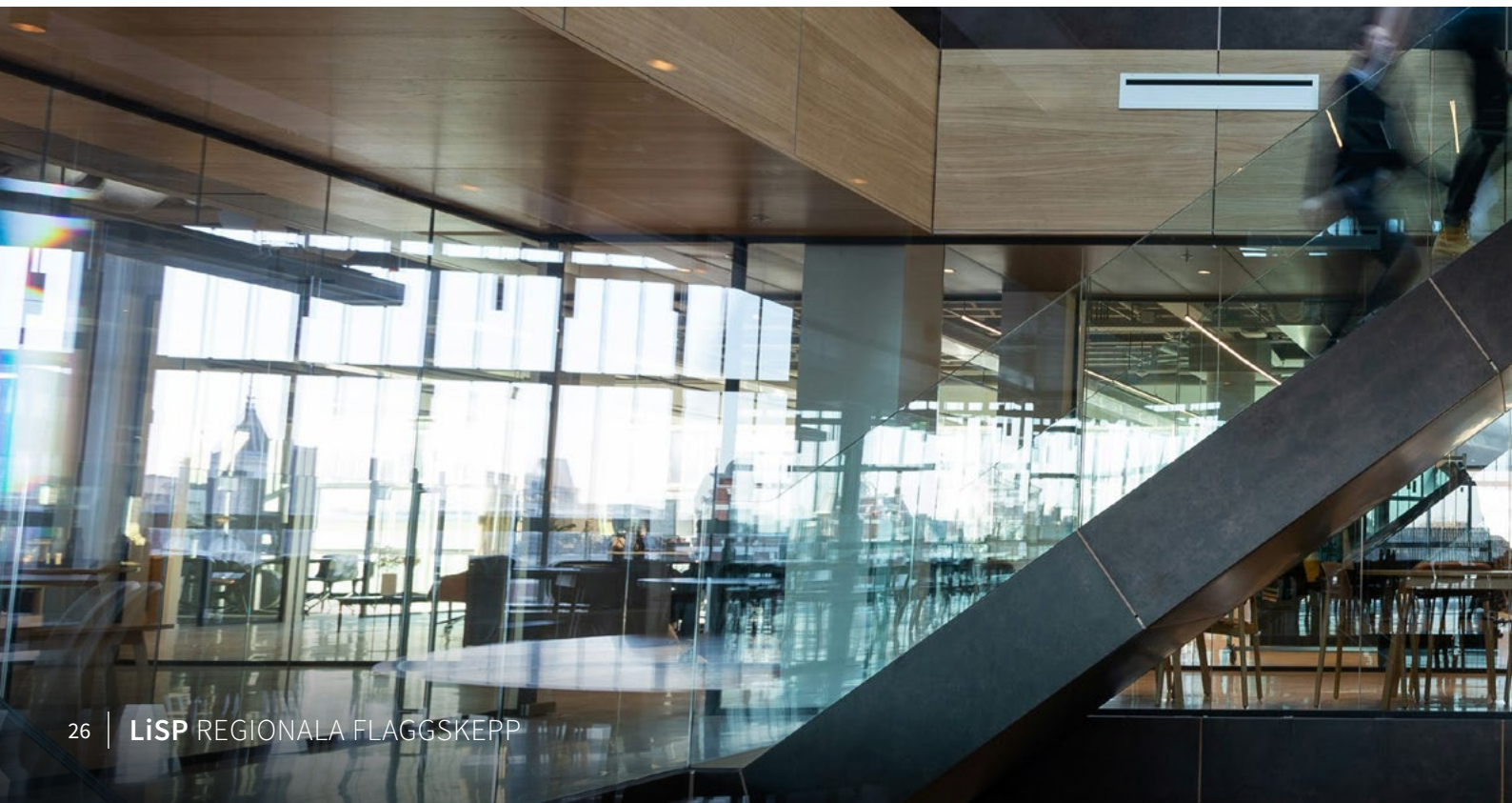
Diskussion i mindre grupper (20 min):

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.



ENGAGERA 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, akademien, 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.





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.

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.



SKATTA STYRKOR OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

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.

TIPS TILL LEDARE FÖR FLAGGSKEPPSINITIATIV

Vi vill även 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. Det får också gärna vara personer som har högt förtroende i samhället och som kan agera ambassadörer för en satsning över tid. 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.



3.3 Referensgruppens roll i utvecklingen av verktyget

En stor del av arbetet i fortsättningsprojektet har handlat om att sprida ramverket till olika aktörer för att informera om ramverket och göra det mer välkänt. Syftet med spridningen och kommunikationsinsatserna har inte bara varit att informera, utan även att inspirera och uppmuntra fler aktörer att tillämpa de verktyg och metoder som tagits fram. Syftet har varit att projektets resultat ska kunna leva vidare och göra skillnad även efter att arbetet formellt avslutats.

Vi har haft som ambition att sprida ramverket till olika målgrupper och i olika geografier – fokus har varit aktörer på kommunal, regional och nationell nivå men vi har även spridit och testat ramverket internationellt. De primära målgrupperna har varit regioner (så som regionala utvecklingsstrategier, enhetschefer, regiondirektörer mfl.) eftersom vi ser att regioner och kommuner är viktiga mottagare av ramverket eftersom de är nyckelaktörer för att driva systeminnovation. Härutöver har vi även spridit ramverket till flera projekt/satsningar och nätverk. I bilaga 3 finns en sammanställning över spridningstillfällen och målgrupper som deltagit i våra spridningsinsatser.

SKRIFTLIG PAKETERING OCH SPRIDNING

För att säkerställa att kunskaper och insikter från projektet når en bredare publik har vi även utvecklat skriftlig kommunikation i arbetet. Rapporten som togs fram inom ramen för förstudien har dels tryckts upp, dels översatts till engelska för att möjliggöra användning både nationellt och internationellt. Detta är ett viktigt steg för att nå ut till fler målgrupper och skapa en bredare förståelse för de lärdomar och verktyg som projektet tagit fram.

I samband med presentationer och workshops har även kortare varianter med beskrivning av ramverket i form av folders tagits fram och delats ut till deltagare. Dessa har fungerat som ett lättillgängligt stödmaterial och ett komplement till rapporten, vilket har underlättat för deltagare att ta till sig information och sprida den vidare i sina egna nätverk.

I slutskedet av projektet har vi även sammanställt en kortversion som kommer finnas tillgänglig digitalt och spridas till en bredd av målgrupper i samband med slutrapportering av uppdraget. Kortversionen fungerar som en handbok för den som vill inspireras av, eller arbeta med ramverket och tillhörande metodstöd och underlag för reflektion.

4. SAMLADE MEDSKICK

Under två års tid har Linköping Science Park utforskat behovet av, förutsättningar för och lärdomar från flaggskeppssatsningar för att påskynda omställning som är nödvändiga för att möta samtidens stora utmaningar. Med denna slutrapport och tillhörande digitalt verktyg och metodstöd vill vi uppmuntra fler till användning av den kunskap och de lärdomar som kommit från arbetet. Underlagen syftar i huvudsak till att främja utveckling av kapacitet för att gemensamt över sektorer och nivåer i systemet kunna angripa gemensamma utmaningar och bidra till omställning och tillväxt.

Vi vill därför uppmuntra aktörer att fortsatt använda ramverket och tillhörande metodstöd som stöd i storskaliga etableringar eller för att bygga kapacitet inför det. Det står också aktörer fritt att anpassa och vidareutveckla ramverket och metodstöden efter behov. Det är inte en rigid struktur utan är tänkt att användas som en resurs som kan användas där det skapar mest värde.

RAMVERKET SOM EN GEMENSAM ÖPPEN RESURS FÖR STÄRKT INNOVATIONSKAPACITET

Begreppet "innovation commons" beskriver en gemensam resurs som är öppen och tillgänglig för att stödja innovation och utveckling. Med det framtagna underlaget – ramverket, metodstödet och det digitala verktyget – vill vi skapa en sådan resurs. Syftet är att möjliggöra för aktörer från olika sektorer och nivåer att använda materialet på det sätt som bäst passar deras unika förutsättningar och behov.

Vår ambition är att underlaget ska fungera som en byggsten för att främja samverkan och kapacitetsutveckling. Det kan användas brett, från att inspirera till nya idéer och initiativ, till att integreras som ett strategiskt verktyg i redan pågående satsningar. Materialet finns öppet och vi uppmuntrar till att använda ramverket och anpassa det till den enskilda kontexten. Ramverket är inte en mall som måste följas strikt, utan ett stöd för att navigera i komplexa omställningsprocesser. Det är därför

möjligt att plocka de delar som passar er kontext och anpassa dem efter era förutsättningar. Vi ser indikationer på att ramverket redan börjat integreras i projekt och initiativ, här har de valt ut de delar som varit särskilt relevanta för dem. Ramverket är därmed flexibelt och kan anpassas till olika sammanhang, oavsett tematiskt område. Det fungerar både som en vägledning för nybörjare och som ett stöd för erfarna aktörer att fördjupa sitt arbete.

BÖRJA I DET LILLA FÖR ATT GÖRA DET HANTERBART OCH FÅ MED SIG AKTÖRER

Systemförändringar kan ofta upplevas som stora och komplexa, vilket gör det svårt att veta var man ska börja. Därför vill vi uppmuntra att ta små, konkreta steg som kan skapa momentum och gradvis leda till mer omfattande förändringar. Det är inte nödvändigt att försöka lösa allt på en gång – det viktiga är att börja någonstans.

Ett sätt att komma igång är börja kartlägga vad som redan pågår och hur detta kan riktas om för att stödja förflyttning dit vi vill. Det kan exempelvis vara att kartlägga och potentiellt rikta tillgängliga finansieringsströmmar, samla pågående pilotprojekt under en gemensam portfölj eller vidareutveckla redan pågående initiativ. Vi ser från andra initiativ att det är framgångsrikt att bygga på befintliga resurser, nätverk och projekt. Att vidareutveckla det som redan fungerar kan ofta vara enklare och mer resurseffektivt än att starta från grunden. Mindre insatser kan dessutom ge värdefulla lärdomar som kan vägleda större insatser längre fram.

För att säkerställa framdrift kan det vara hjälpsamt att sätta upp mätbara delmål och fira de framgångar som uppstår längs vägen. På så sätt kan både motivationen och engagemanget stärkas hos de som är involverade. Att börja i det lilla handlar om att göra det möjligt att ta det första steget – att våga agera även om förutsättningarna inte är perfekta. Det är ofta genom dessa små, fokuserade insatser som grunden läggs för större och mer omfattande förändringar.

BILAGOR

Bilaga 1: Initiativ och organisationer som testat ramverket

Initiativ/Satsning/Projekt	Deltagande organisationer	Fokus för testande
Kraftsamling för försvarsinnovation	Linköping Science Park, Region Östergötland, Linköpings Universitet, Almi Östergötland, Saab, Lead och Länsstyrelsen i Östergötland	Fokus på självskattning och gemensam målsättning
Reglab – Näringslivets gröna omställning	Regionalt utvecklingsansvariga	Fokus på att ta ett systemperspektiv
Industrietableringar	Bizmaker, Region Västernorrland	Fokus på att bygga förståelse och få reaktioner på ramverket som helhet
Textile Movement	Västra Götalandsregionen, Borås Science Park, Borås stad, RISE, Swedish Fashion Council, Boråsregionen Sjuhärads kommunalförbund, TEKO - Sveriges textil- och modeföretag, Wargön Innovation, Tillskärarakademin i Göteborg, Business Region Göteborg, Turistrådet Västsverige, Nordiska textilakademin, Svensk Handel	Fokus på självskattning, identifiera styrkor och utvecklingsmöjligheter, att ta ett systemperspektiv
Smart Energy Systems	Region Dalarna, Dalarna Science Park, Samarkand2015, Högskolan Dalarna	Fokus på självskattning, identifiera styrkor och utvecklingsmöjligheter och att identifiera gemensam målsättning och relevanta aktörer
Trygghetsskapande teknologier	Linköping Science Park	Fokus på självskattning, identifiera styrkor och utvecklingsmöjligheter och att ta ett systemperspektiv
Switch to Sweden	Linköping Science Park, Tillväxtverket, Deltagare från Switch to Swedens konferens (regioner, universitet, kommuner, företag, intresseorganisationer m.fl.)	Fokus på lärdomar från ramverket som grund för diskussion kring gemensamma insatser
Oxelösunds kommun	Dialog med representant från kommunen	Fokus på innehållet i ramverket och tillhörande förberedande frågeställningar och självskattning
Region Kronoberg	Dialog med representant från kommunen	Fokus på innehållet i ramverket och tillhörande förberedande frågeställningar och självskattning
Region Sörmland	Dialog med representant från kommunen	Fokus på innehållet i ramverket och tillhörande förberedande frågeställningar och självskattning
Internationella inkubatorer och science parks	Dialog med representanter från Lakeside Science & Technology Park i Österrike, Malaga TechPark i Spanien och Incubator of the Greater Nantes Area of Innovation i Frankrike	Reflektion kring ramverkets helhet och budskap och dess relevans i en internationell kontext

Bilaga 2: Internationella inspel

Vi har fått inspel från följande internationella aktörer:

- David Pitschmann från Lakeside Science & Technology Park i Österrike
- Felipe Romera från Malaga TechPark, i Spanien
- Jean-Francois Balducci, Atlanpole, Frankrike
- Tom Palenius, Turku Science Park, Estland
- Hussain Almahmoudi, Sharjah Research, Technology and Innovation Park (SRTI Park), Förenade Arabemiraten
- Carol Stewart, Vice President, University of Arizona, Tech Parks Arizona, USA
- Mieke de Bruin, Utrecht Science Park, Nederländerna
- Salvatore Majorana, Kilometro Rosso, Italien

Bilaga 3: Spridningstillfällen

Nedan finns en sammanställning av spridningstillfällen och aktörer som deltagit i våra spridningsaktiviteter.

NÄTVERK

- Reglabs årskonferens, december 2024 i Jönköping och Reglabs läroprojekt Grön omställning Stockholm 2023. Reglab är en plattform för att fördjupa kunskapen kring de regionala utvecklingsfrågorna, här deltar bland annat utvecklingsansvariga från ett flertal regioner.
- Möte för nätverket Regional nationell dialog – forskning och innovation (RND). Tillväxtverket leder RND-nätverket i frågor om forskning och innovation.
- Innovationsriksdagen 2024 i Boden/Luleå

KOMMUNER

- Ånge kommun, Sundsvalls kommun
- Härnösands kommun, Samhällsbyggnadsförvaltningen
- Uppsala kommun – European Culture Capital

ÖVRIGA

- Boden Business Park
- Switch to Sweden
- Bizmaker (ägarstyrelse och ledningsgrupp)
- Textile movements projektaktörer och styrgrupp

Bilaga 4: Deltagare i referensgruppen

Person	Titel
Angelica Ekholm	VD, Dalarna Science Park
Ann Holmlid	Länsråd, Länsstyrelsen Östergötland
Anna-Carin Ramsten	Områdesledare, Vinnova
Fredrik Larsson	Kommunikationschef, Linköping Science Park
Hans Holmström	VD, Siemens Energy AB
Joakim Kärnborg	Kommundirektör, Linköpings kommun
Louise Östlund	VD, Kalmar Science Park
Matts Nyman	VD, BizMaker AB
Niklas Tideklev	Strateg innovation och näringslivsutveckling, Region Östergötland
Per-Olof Brehmer	Vicerektor för samverkan och campusutveckling, Linköping Universitet
Sanna Detlefsen	Direktor, Östergötlands stadsmission



LINKÖPING SCIENCE PARK