

Guide till Impact

En introduktion till att designa
och genomföra missions

Inledning

Vår tids samhällsutmaningar komplexa

Klimatförändringar, segregation och ojämlik folkhälsa är exempel på vår tids stora samhällsutmaningar. Dessa utmaningar är komplexa. Det är svårt att få en helhetsbild över vad som orsakar utmaningarna och det är även svårt att föreställa sig hur ett samhälle ser ut där dessa utmaningar inte existerar. I vissa fall krockar våra värderingar om vad utmaningen beror på och hur den ska lösas. Allt detta gör det svårt för oss att veta hur vi ska organisera oss för att bemöta komplexa samhällsutmaningar.

Missions som arbetssätt för att lösa komplexa samhällsutmaningar

Länder har under de senaste 50 åren försökt att främja innovation utifrån tanken att all innovation och tillväxt på sikt alltid leder till en positiv samhällsutveckling. Samtidigt har det blivit alltmer uppenbart att innovation inte alltid leder till positiva samhällseffekter. Det är inte tillväxten själv som är det viktigaste, utan i vilken samhällsriktning som tillväxten tar oss. Runt om i världen försöker därför offentliga, privata och ideella organisationer adressera detta genom att formulera missions –ambitiösa och långsiktiga mål för att hantera samhällsutmaningar. I grunden handlar missions om att sätta en riktning för en bred mobilisering av perspektiv och resurser mot ett gemensamt mål.

Denna guide bidrar med en gemensam kunskapsgrund för missionsdrivna arbetssätt

Missions innebär stora skillnader i hur vi traditionellt främjat forskning och innovation eller angripit en samhällsutmaning. Därför finns ett behov av att utforska de principer som det missionsorienterade arbetssättet vilar på. Denna guide syftar till att etablera en gemensam kunskapsgrund kring dessa principer. Målgruppen för guiden är individer och organisationer från akademi, näringsliv samt den offentliga och ideella sektorn som vill öka sin förståelse för missionsdrivet innovationsarbete och stärka sin förmåga att arbeta med missions i praktiken.

Impact Innovation utgår från ett missionsdrivet arbetssätt och är Sveriges innovationssatsning för 2030-talet

Impact Innovation är en strategisk och långsiktig kraftsamling som initierats av Energimyndigheten, Formas och Vinnova för att bidra med lösningar på globala samhällsutmaningar och öka takten på omställningen till ett hållbart samhälle. Alla program inom Impact Innovation kommer att formeras kring ett utmaningsmål, en mission, som en grupp aktörer tar fram tillsammans. Programmen ska vara kraftfulla, aktörsdrivna, öppna och inkludera de olika sektorer och discipliner som behövs för att driva systeminnovation samt genomföras med en variation av olika insatser och aktiviteter.

Guidens innehåll

En guide för missionsdriven innovation

Missionsdriven innovation kan sammanfattas som att det består av fyra centrala och sammanhängande aktiviteter:

1. Involvera en bredd av expertis för att **förstå en samhällsutmaning** från olika perspektiv **och definiera den**
2. **Rikta arbetet mot ett gemensamt omställningsmål** som öppnar upp för samarbeten mellan flera sektorer och discipliner och för olika typer av lösningar
3. **Led, koordinera och genomför** olika typer av insatser för att nå uppsatt mål
4. **Löpande lära** ifrån insatser som genomförs, anpassa och skala upp

Denna guide presenterar övergripande vad ovanstående aktiviteter innebär och hur man kan arbeta med missionsdriven innovation i praktiken. I slutet av guiden presenteras tips på andra kunskapsunderlag och verktyg som kan bistå i detta arbete.

Guiden bygger på teori och praktiska erfarenheter

I den här guiden lyfter vi teori och praktik kopplade till hur vi kan ta oss an dagens komplexa samhällsutmaningar genom missionsdriven innovation.

Guiden är framtagen av Ramboll. Huvudförfattare är Erik Brattström och Johannes Henriksson (Ramboll). Medförfattare är Christian Bason (Danish Design Center), Ralf Lindner (Fraunhofer ISI) samt Mats Tyrstrup (Handels-högskolan i Stockholm).

Arbetet har skett inom ramen för mobiliseringsprocessen för Impact Innovation. För frågor om guiden och dess innehåll, skriv till: johannes.henriksson@ramboll.com



Summering av guidens innehåll

Förstå och definiera samhällsutmaningen (s. 5-14)

- 1** **Vad?** Förstå utmaningen
Hur? Utforska utmaningens komplexitet med hjälp av komplexitetsmodellen
- 2** **Vad?** Definiera utmaningen
Hur? Definiera utmaningen på ett sätt som gör den relevant men hanterbar med hjälp av abstraktionsstegen
- 3** **Vad?** Kartlägg faktorer som genererar utmaningen
Hur? Ta fram en bruttolista av faktorer som påverkar samhällsutmaningen, gruppera dessa för att tydliggöra delsystem och identifiera hur faktorerna hänger samman. Ta stöd i verktyg för systemkartläggningar.
- 4** **Vad?** Kartlägg systemets aktörer
Hur? Utgå från systemkartan och lista aktörer som kan påverka de faktorer ni identifierat. Kategorisera identifierade aktörer och identifiera aktörernas relationer. Ta stöd i verktyg för aktörskartläggningar

Testa och lär (s. 29-32)

- 10** **Vad?** Utveckla en kultur och processer för strategiskt lärande
Hur? Utveckla testmiljöer för experimentering i verkliga miljöer. Etablera rutiner för självreflektion, löpande/formativ utvärdering och gemensamt lärande. Ta stöd i självskattningsverktyg, verktyg för förändringsteori.

Rikta arbetet (s. 15-22)

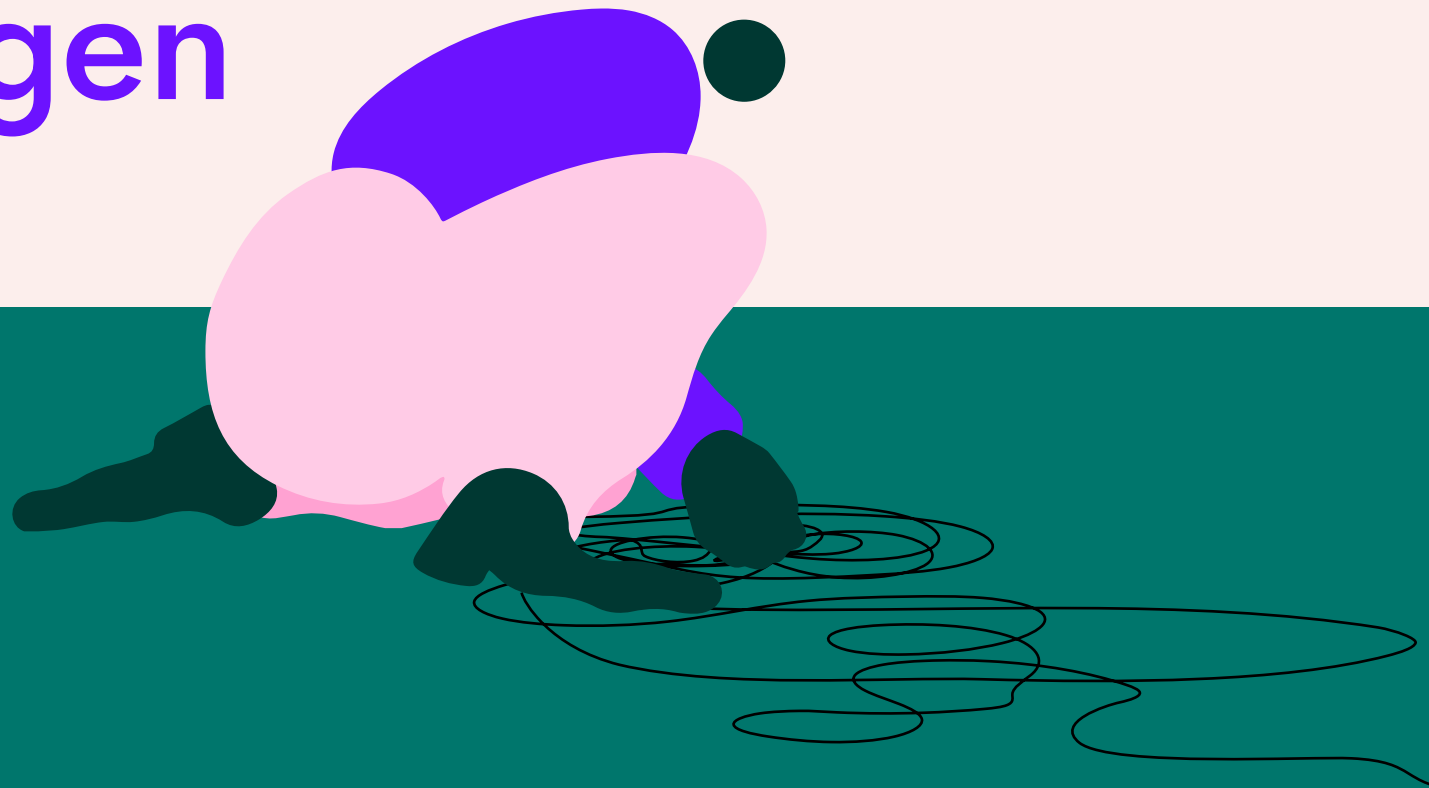
- 5** **Vad?** Föreställ er och välj önskvärd framtid
Hur? Föreställ er ett par framtider där utmaningen har upphört och beskriv hur dessa framtider ser ut. Gör en omvärldsanalys för att identifiera faktorer som ni kan dra nytta av för att förverkliga framtiderna. Välj den framtid som ni bedömer mest rimlig att förverkliga givet vad som omvärldsanalysen visar.
- 6** **Vad?** Formulera en mission
Hur? Formulera en missions som är djärv, inspirerande och har bred samhällsrelevans. Den bör ha en tidlig riktning mot er önskvärda framtid, vara mätbar och tidsatt. Den bör formuleras så att den öppnar upp för tvärsektoriella samarbeten. Ta stöd i missionskriterierna när ni gör formuleringen.
- 7** **Vad?** Matcha missionsformulering med utmaningsdefinitionen
Hur? Bedöm hur väl omfattningen på er mission överensstämmer med omfattningen på den definierade utmaningen. Om formulering och definition inte matchar så justera i definition och/eller formulering. Ta stöd av abstraktionsstegen när ni gör bedömningen.

Led, koordinera och genomfört mission (s. 23-28)

- 8** **Vad?** Organisera och lär
Hur? Utse en mission manager som etablerar en styrningsfunktion där ansvarsrollerna är tydliga och förmågan är hög att hantera ett mångfaldigt och dynamiskt nätverk av genomförare.
- 9** **Vad?** Bygg en insatsportfölj
Hur? Formulera insatser med olika systemperspektiv (teknologiska/icke-teknologiska) och identifiera hur de samspelar.

Del 1

Förstå och definiera samhälls- utmaningen



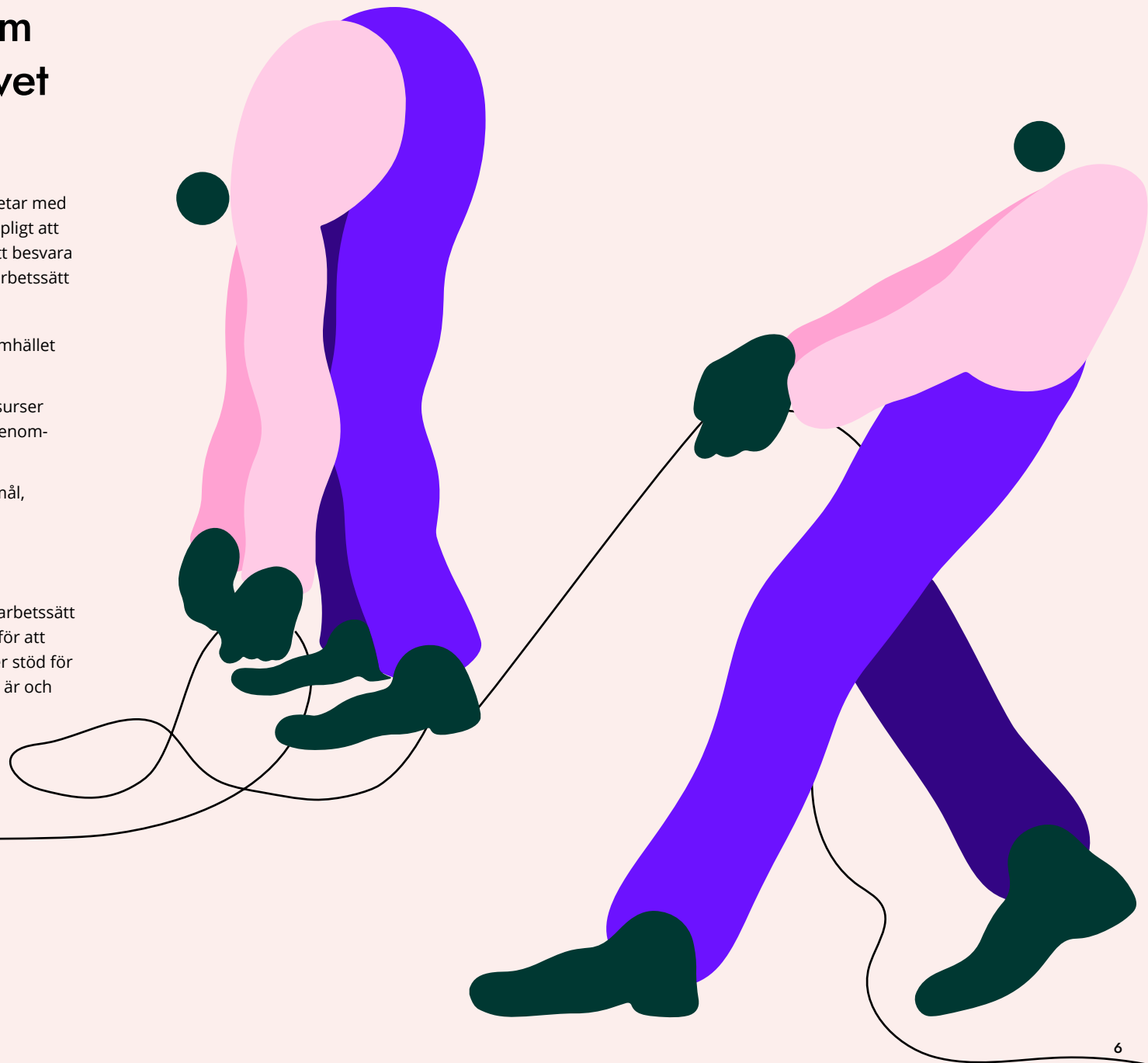
Identifiera en utmaning som lämpar sig för missionsdrivet arbetssätt

Det finns en mängd samhällsproblem som behöver lösas. När vi arbetar med missions behöver vi därför inledningsvis ställa oss frågan: Är det lämpligt att bemöta utmaningen genom ett missionsorienterat arbetssätt? För att besvara frågan kan vi ta hjälp av tre principer för när ett missionsorienterat arbetssätt är aktuellt:

- **Brådskande:** Finns det en hög efterfrågan från olika delar av samhället idag eller på sikt av nya lösningar på utmaningen?
- **Komplexa:** Kräver utmaningen olika perspektiv, expertis och resurser för att vi ska kunna utforska dess orsaker samt identifiera och genomföra lösningar?
- **Samhällsrelevanta:** Kopplar utmaningen till uppsatta politiska mål, exempelvis FN:s globala hållbarhetsmål?

Alla innovationssatsningar utgår inte från missions

Det missionsdrivna arbetssättet kan ses som komplement till andra arbetssätt för innovation. Val av arbetssätt bör ses utifrån målsättningen. Stöd för att exempelvis främja Fol-samverkan mellan näringsliv och akademi eller stöd för att stärka företagens konkurrenskraft genom kapital eller rådgivning är och förblir relevanta insatser men utgår inte från en missionslogik.



»Mission-oriented innovation was once described as 'big science solving big problems'. It is now being reimagined as a mobilisation of coordinated and sustained efforts across disciplines and sectors, incorporating a broad range of perspectives and interests, to deliver impact and build innovation system capability for the long term.«

– CSIRO, 2023

Utforska vad som gör utmaningen komplex att lösa

Olika samhällsutmaningar är olika svåra att lösa. Enkla utmaningar eller problem har tydliga orsakssamband och kan lätt avgränsas från andra problem. Vi har också tillgång till beprövade och fungerande metoder för att ta itu med enkla problem och vi kan lätt avgöra när problemet är löst. Att enkla utmaningar eller problem fortfarande existerar kan bero på politiska prioriteringar, hur samhällets resurser fördelas eller i vilken utsträckning vi använder oss av välbeprövade arbetssätt. För komplexa problem som fattigdom, segregation, klimatförändringar eller ojämlik hälsa saknas samma förutsättningar. Beskrivningen av vad exempelvis fattigdom är, orsakerna bakom fattigdom och hur en värld utan fattigdom ser ut skiljer sig åt beroende på vem vi frågar.

Olika typer av komplexitet

Det finns flera sätt att tänka kring komplexitet. Ett sätt är en komplexitetsmodell som utvecklats av Stockholm Center of Governance. Enligt modellen kan en utmaning eller ett problem förstås utifrån hur tematiskt respektive organisatoriskt komplext det är:

- **Tematiskt komplexa utmaningar** kännetecknas av att de är svåra att förstå. Oftast saknar vi förståelse för vad som orsakar dem och därmed även hur vi löser dem. Ibland kan vi inte förklara varför en viss åtgärd leder till ett visst resultat. Den tematiska komplexiteten kan variera (se bild). Hög tematisk komplexitet innebär att orsakssambanden är oklara. När vi försöker svara på frågorna "vad är utmaningen?" och "varför uppstår utmaningen?" får vi en uppfattning om graden av utmaningens tematiska komplexitet. Utmaningar med hög tematisk komplexitet behöver hanteras experimentellt genom att vi pröva oss fram, testar hypoteser och utvärderar resultaten.
- **Organisatoriskt komplexa utmaningar** kännetecknas av om det finns en tydlighet kring vem som ansvarar för utmaningen eller problemet. Den organisatoriska komplexiteten kan variera (se bild). Hög organisatorisk komplexitet innebär att det är otydligt vem som "äger" utmaningen/problemet och kan utöva ett avgörande inflytande över lösningar. Ibland saknas ägandeskap helt och hållet. För att uppskatta graden av organisatorisk komplexitet kan vi försöka svara på frågorna vem, hur och när? För att minska den organisatoriska komplexiteten behöver vi identifiera aktörer som har inflytande över utmaningen, utforska deras roller och samla dem för att skapa en gemensam syn på ägandeskap.

Två typer av komplexitet



Modellen ovan sorterar olika utmaningar och lösningar utifrån dess tematiska eller organisatoriska komplexitet. De utmaningar som är svårast är lösa är de som präglas av både tematisk och organisatorisk komplexitet – vi vet inte vad vi ska göra för att lösa dem och vi vet inte vem som i så fall bör göra det. Om det även finns värdekonflikter om samhällsutmaningen ens är att betrakta som en utmaning blir det än svårare att angripa den. Syftet med modellen är att den hjälper oss att förstå varför vi inte lyckats hantera en samhällsutmaning och vad vi behöver fokusera på framöver.

Källa: Tyrstrup & Törnblom, 2021

Vi kan även förstå en utmaning utifrån dess normativa komplexitet. Hög normativ komplexitet uppstår när värdekonflikter hindrar samsyn på utmaningen eller lösningarna. Utmaningar som har en låg tematisk och organisatorisk komplexitet kan fortfarande vara svåra att lösa om den normativa komplexiteten är hög. Detta eftersom värdekonflikter sällan kan lösas med mer vetenskap (t.ex. kunskap om orsakssamband) eller att vi organiserar oss annorlunda. Vi kan ta 'abortpolitik' som exempel. Aktörer kan vara eniga om att ojämlik hälsa är en utmaning, men ha olika värderingar om att en del av lösningen är att tillåta fri abort.

Definiera samhällsutmaningen

En mission bör vara ambitiös men genomförbar. Vi är därmed begränsade i hur stor utmaning vi kan ta oss an utifrån våra förutsättningar. Vi bör därför definiera utmaningen på ett sätt som gör den relevant men hanterbar. Som hjälpmedel kan vi använda en så kallad abstraktionsstege.

Ta hjälp av abstraktionsstegen för att definiera samhällsutmaningen

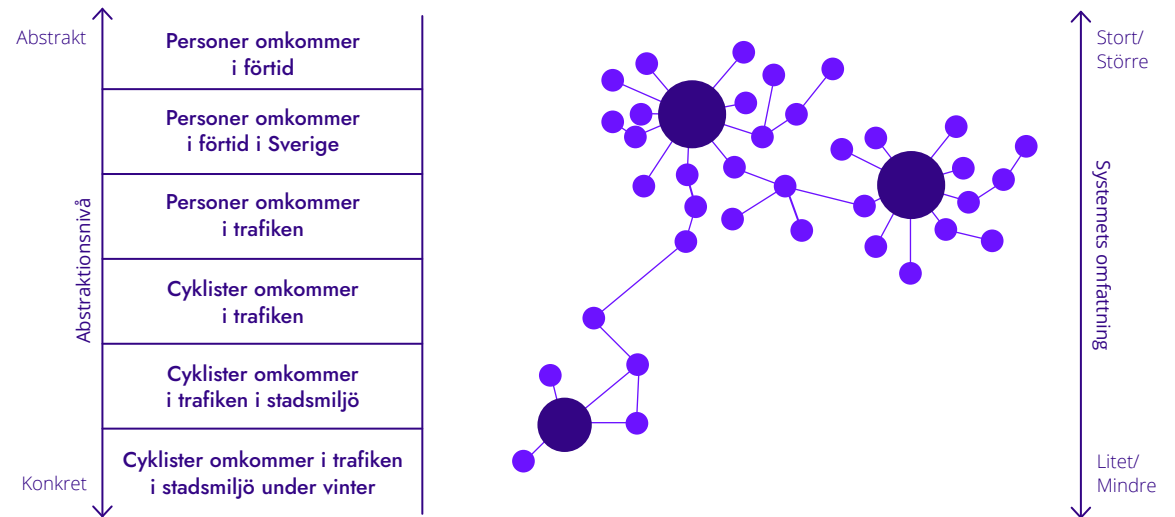
Abstraktionsstegen kopplar samman det mer abstrakta såsom koncept med det mer konkreta såsom ting. Abstrakta begrepp såsom hållbarhet eller konkurrenskraft är ofta öppna för tolkning och kan betyda olika saker beroende på vem vi frågar.

Vi kan applicera detta tankesätt när vi utforskar den samhällsutmaning vi vill fokusera på. Generellt sett kommer omfattningen på de system som behöver förändras att växa med hur abstrakta vi är. Abstrakta begrepp som konkurrenskraft eller hållbarhet är fenomen som kräver förflyttningar i väldigt många system för att förändra. Om vi inte hittar en bra nivå på hur abstrakt vår utmaning formuleras kan det bli svårt att fullt ut förstå utmaningens orsakssamband och involvera och koordinera ett hanterbart antal aktörer.

Vi kan exemplifiera tankesättet på samhällsutmaningen "förorenade hav". Formuleringen av utmaningen befinner sig på en hög abstrakt nivå. Den säger ingenting om vilken typ av föroreningar det gäller eller vilka geografier den berör. Om vi definierar vår utmaning som *förekomsten av plast* i haven har vi sänkt abstraktionsnivån något eftersom vi nu fokuserar på en viss typ av föroreningar. Vi har även sänkt den tematiska komplexiteten eftersom orsakerna bakom plastföroreningar är färre än bakom alla olika typer av föroreningar.

För att ytterligare sänka abstraktionsnivån kan vi definiera vår utmaning som *förekomst av plast i Östersjön*. Nu har vi ett tydligt geografiskt fokus vilket gör utmaningen mer konkret. Den organisatoriska komplexiteten sjunker dessutom något eftersom vi sannolikt behöver involvera färre aktörer för att lösa utmaningen.

Hur vi definierar vår samhällsutmaning påverkar omfattning på de(t) system vi behöver förändra



För att göra vår mission genomförbar är det viktigt att vår definition av utmaningen har en bra balans mellan det abstrakta och konkreta. I figuren ges ett exempel på hur en samhällsutmaning kan formuleras utifrån de två ytterligheterna abstrakt-konkret i abstraktionsstegen. På den abstrakta nivån i exemplet handlar utmaningen om att personer omkommer i förtid, men av vilken orsak – krig, sjukdomar, olyckor – är oklart. Omfattningen på de samhällssystem som behöver förändras för att hantera utmaningen är i princip oändliga, innefattande alltifrån folkhälsa, utbildning, levnadsstandard, arbetsmiljöläggstiftning och sjukvård. I takt med att vi kliver ner på abstraktionsstegen minskar systemets omfattning, orsakerna till utmaningen blir mer hanterbara och behovet att koordinera insatser mellan olika typer av aktörer mindre – kommunala trafikförvaltningar blir i detta exempel en central aktör.

Utforska systemet som genererar utmaningen

Vad är ett system?

Vi har utvecklat olika system för att hantera våra samhällsbehov. Sjukvårdssystemet ska fylla funktionen att hantera de som blir sjuka, skolsystemet är till för att vi ska kunna utbilda oss, transportsystem för att vi ska kunna förflytta oss. Våra olika system kan ha ett tydligt syfte. Men det betyder inte att de fungerar som vi vill eller att vi fullt ut förstår hur de fungerar. Detta blir extra tydligt när de inte fungerar som vi vill.

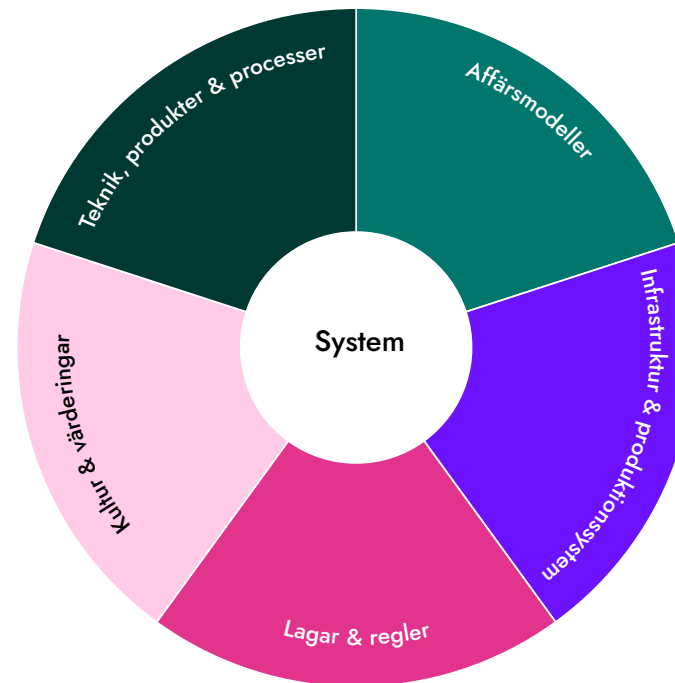
System överlappar, samspelar och skapar emellanåt oönskade resultat. Till sammans kan exempelvis skattesystem, utbildningssystem och vårdssystem bidra till köer i vården. Vi vet att vi har med ett system att göra när en viss händelse eller fenomen upprepas gång på gång över tid. Vi har med andra ord perfekta system för att skapa just de samhällsutmaningar vi har.

Utforska hur systemets olika delar hänger samman

Ett system består av delar som samspelar för att upprätthålla en viss funktion. Ett systemperspektiv på en samhällsutmaning fokuserar på helheter istället för enskilda delar. När vi tar ett systemperspektiv tittar vi på hur flera orsaker till en utmaning hänger samman. Den utmaning som vi anser problematisk är i grunden ett tillstånd som naturligt uppkommer som följd av hur olika påverkansfaktorer interagerar.

För att förstå systemet kring en utmaning behöver vi kunna ringa in vad som ingår i systemet och vem. Detta innebär att utforska systemets mer tekniska delar såsom infrastruktur och dominerande teknologier, men även sociala delar såsom kultur och normer, lagar och regler, relationer och beteenden. Vi måste förstå hur de tekniska och sociala delarna hänger samman. Delarna och deras samspel kallas ibland för ett sociotekniskt system. Ett sätt att illustrera ett system och dess delar presenteras i figuren till höger.

Vi behöver utforska olika systemperspektiv när vi bygger förståelse för vad som skapar ett samhällsproblem och utvecklar lösningar



Modellen till vänster är en illustration av olika delar som hänger samman i ett system. Som exempel kan vi applicera modellen på systemet för transport med personbil. Detta system består både av tekniska delar som fordonet och av stödteknologier i form av bensinpumpar och annan infra-struktur som vägar. Men även sociala delar så som en kultur kring att äga en bil, regler kring hastighetsbegränsningar eller affärsmodeller för bilverkstäder och bilförsäljare. De tekniska och de sociala delarna av systemet, och hur de samspelar, möjliggör och upprätthåller en samhällsfunktion i form av transport med personbil.

Systemförändring kräver att det sker ett skifte i de sociala och tekniska delarna och att skiftet banar väg för nya samspel. För vårt exempel kan det handla om helt andra sätt att transportera oss än med personbil som det dominerande transportmedlet.

Inspirerad av Miedzinski, 2017 och Schot & Kanger, 2018

Systemets delar är olika lätta att observera och förändra

Ett system som genererar en återkommande samhällsutmaning kräver förändring i systemets olika delar. Men olika delar av ett system kan vara olika lätta att observera och koppla till utmaningen (se infobild). Det finns därmed en risk att vi prioriterar förändring i de delar som är lättare att observera och där vi enkelt kan kommunicera handlingskraft. Nedan beskriver vi olika typer av förändringar som förutsättningar för en större systemförändring.

Förändring av teknologierna

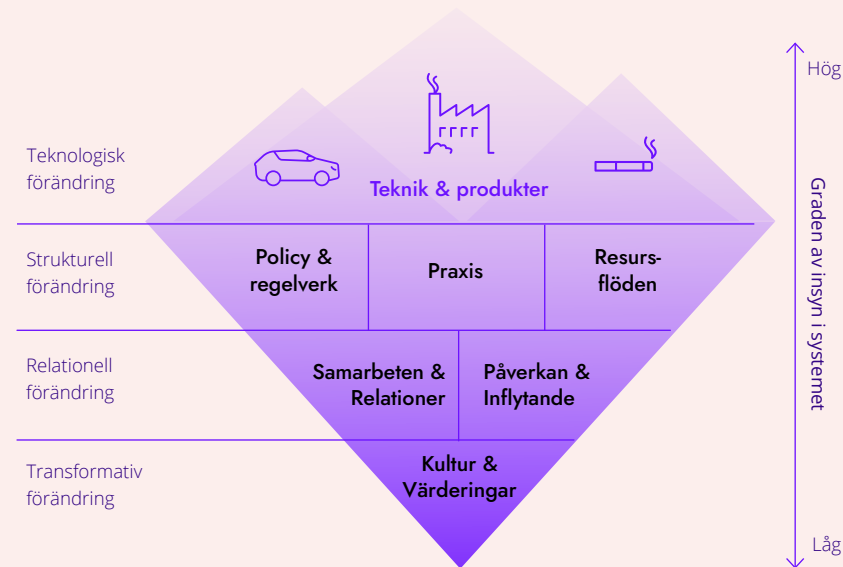
Sambanden är tydliga mellan tobakscigarett och cancer, personbilar och trafikolyckor och mellan kolkraftverk och koldioxidutsläpp (*Teknik & Produkter*). Vi kan därför ha en tendens att fokusera på teknologisk förändring för att bemöta en utmaning, t.ex. utveckla nikotintuggummi, självkörande bilar eller fossilfri vätgas. Att förändra system kräver dock mer än teknisk uppfinningsriktighet – folk slutade exempelvis inte att röka trots innovationen av nikotintuggummit.

Förändring av strukturerna

Lagar och regler, praxis och resursflöden är mindre synliga än teknologier men bidrar till att upprätthålla systemet som möjliggör tillverkningen och användningen av teknologi. Det kan vara svårt att överblicka lagar och regler som påverkar hur personbilar produceras, kvalitetkontrolleras och används, och hur lagarna och reglernas utformning bidrar till förekomsten av trafikolyckor (*Policy & Regelverk*). Det är också svårt att överblicka etablerade vanor hos både producenter och konsumenterna av tjänster kopplade till systemet för personbilar, och koppla vanorna till förekomsten av trafikolyckor (*Praxis*).

På den strukturella nivån finner vi även affärsmodeller, produktionssystem och hur vi fördelar våra offentliga och privata investeringar mellan exempelvis väginfrastruktur, trafikrelaterad forskning och subventioner av fossila bränslen (*Resursflöden*). Återigen, det kan vara lättare att se kopplingen mellan personbilen och trafikolyckan än mellan trafikolyckan och resursflödena.

För åstadkomma en hållbar teknologisk förändring behöver strukturerna kring den befintliga teknologin synliggöras och förändras.



När vi ser på systemets djup uppmärksammas vi på att systemets delar är olika synliga. Modellen illustrerar att en strukturell förändring (t.ex. nya hastighetsbegränsningar) ofta inte räcker för att förändra det system som genererar en utmaning (t.ex. trafikolyckor). Flera typer av förändringar måste ske i systemets mindre synliga delar (ex. normer kring bilägande, mobilitet eller fortkörning).

Inspirerad av Kania, Kramer & Senge, 2018

Förändring av relationerna

Relationer mellan systemets aktörer bidrar också till att upprätthålla en utmaning. Det kan dock vara svårt att se sambandet mellan utmaningen och hur aktörerna är sammankopplade och hur de kommunicerar (*Samarbeten & Relationer*). Likaså kan det vara svårt att överblicka maktförhållanden mellan systemaktörer (*Påverkan & Inflytande*). Och förstå hur förhållanden påverkar utformningen av de teknologier och strukturer som bidrar till utmaningen. Maktförhållanden kan handla om vilket utrymme för påverkan och inflytande aktörer från olika delar av en värdekedja har över vandra, t.ex. hur mycket makt konsumenterna har över producenter. För att åstadkomma systemförändring behöver dessa relationer förändras.

Transformativ förändring

Minst synligt i systemet som genererar utmaningen är de förföreställningar, kultur och värderingar som tillsammans med övriga delar håller systemet intakt. Det är exempelvis svårt att se en kultur att äga bilar, eller en värdering som friheten att förflytta sig, som en orsak till trafikolyckor. Inte desto mindre finns denna relation. För att åstadkomma systemförändring behöver därför en djupare, transformativ förändring ske i samspel med övriga förändringar.

Systemkartläggning som metod för att förstå system

Systemkartläggning är en metod för att identifiera och illustrera olika delar av ett system och hur de hänger samman. En systemkarta kommer alltid att vara en förenklad bild av verkligheten, men den hjälper oss att åskådliggöra viktiga delar av ett system bakom en samhällsutmaning. Då komplexa system även är komplexa att illustrera, gäller det att hitta en nivå som tjänar syftet att skapa en överblick. En systemkarta ska vara en levande produkt som uppdateras löpande och involverar en bredd av aktörer med olika perspektiv. En systemkarta kan tas fram i åtminstone tre övergripande steg.

1. **Formulera en samhällsutmaning** som en huvudvariabel som kan öka eller minska beroende på påverkan (ex. antalet människor som dör i cancer).
2. **Ta fram en bruttolista av faktorer** som påverkar samhällsutmaningen **och gruppera dessa** för att tydliggöra delsystem. Påverkansfaktorer ska formuleras på ett neutralt sätt och inte innehålla värdeord såsom "brist" eller "stor".
3. **Illustrera hur påverkansfaktorerna hänger samman sinsemellan** och till huvudvariabeln. För att illustrera samspelet mellan olika påverkansfaktorer använd + (plus) där mer av X ger mer av Y och - (minus) där mer av X ger mindre av Y.

Systemkartläggning

Fördelar:

- Effektivt sätt att skapa samsyn och illustrera en helhet
- Dynamiskt och enkla att förändra
- Tydliggör delsystem

Nackdelar:

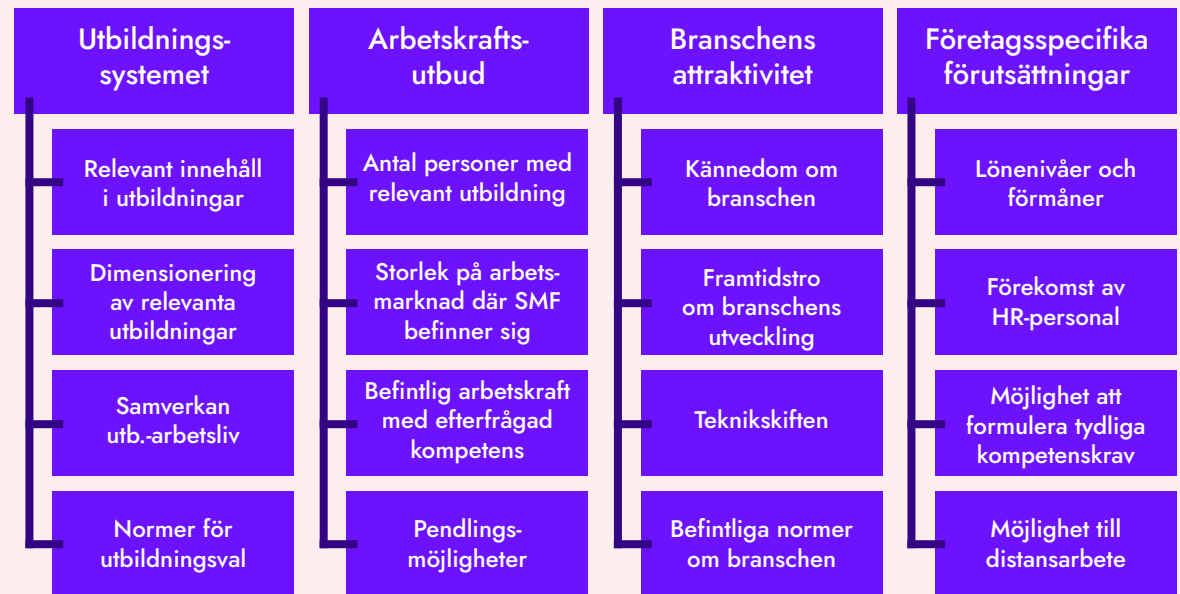
- Svåra för utomstående att förstå
- Förenkling av verkligheten
- Kartor beskriver system men ger ej lösningar

Förenklat exempel på steg i en systemkartläggning

Steg 1 – Definiera samhällsutmaningen:

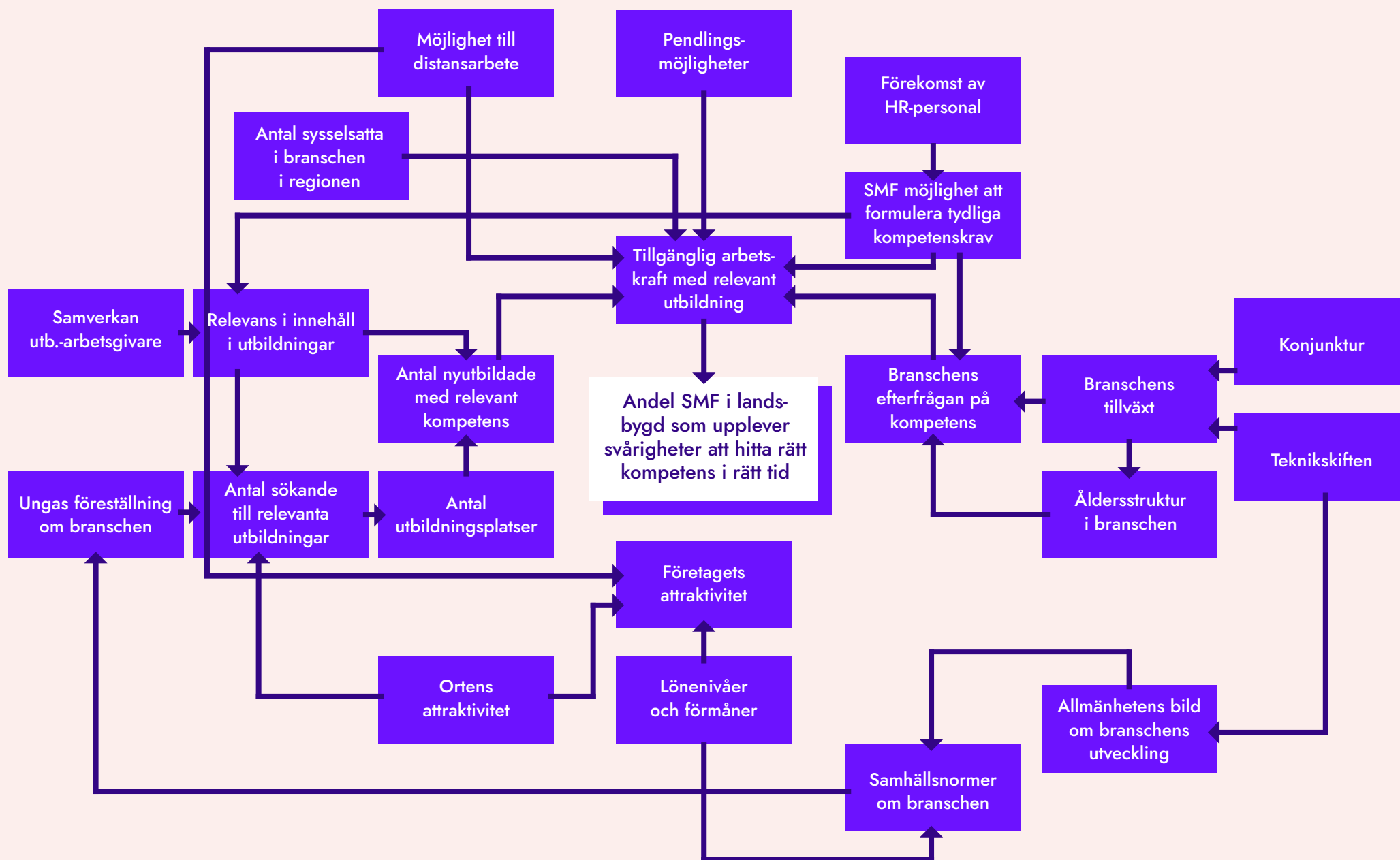
Andel SMF i landsbygd som upplever svårigheter att rekrytera rätt kompetens i rätt tid

Steg 2 – Identifiera och gruppera påverkansfaktorer:





Steg 3 – Koppla samman påverkansfaktorer



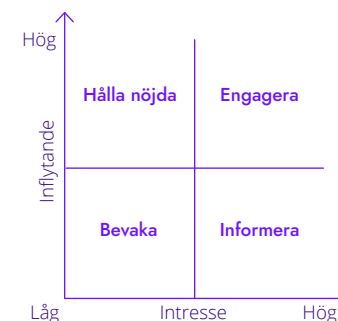
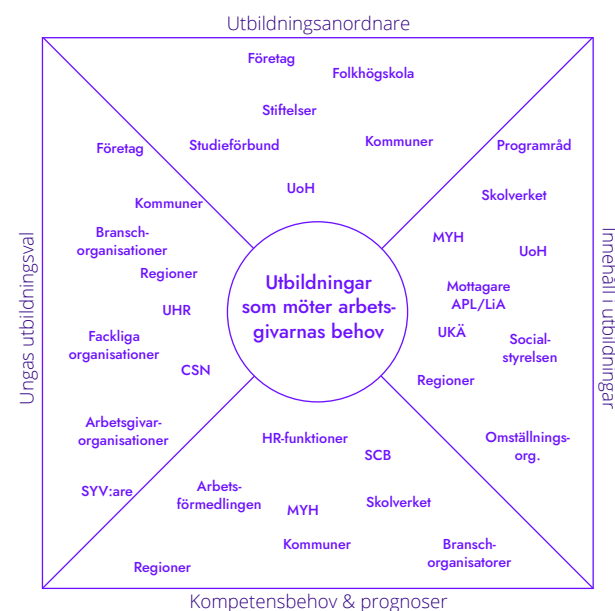
Aktörskartläggning för att synliggöra inflytande och intresse

En aktörskarta är en visuell framställning av systemets nyckelorganisationer och/eller individer, det vill säga de som direkt påverkas av systemet som skapar utmaningen samt de vars handlingar påverkar systemet. Syftet med en aktörskartläggning är att identifiera vilka aktörer som ingår i det system vi vill förändra och deras olika intressen och inflytande.

Det finns flera sätt att göra en aktörskartläggning. Ett sätt att genomföra en enklare aktörskartläggning i tre steg presenteras kortfattat nedan.

1. **Utgå från er systemkarta och lista aktörer** som ni anser har en direkt eller indirekt koppling till de påverkansfaktorer ni identifierat. Ställ er själva frågan – vem/vilka företrädar detta fenomen/påverkansfaktor? Var medvetna om att långt ifrån alla påverkansfaktorer har en organisation som företrädare (vem företrädar exempelvis unga i deras utbildningsval?) och lista istället aktörer som arbetar med frågan (i fallet utbildningsval exempelvis branschorganisationer).
2. **Kategorisera identifierade aktörer** utifrån exempelvis organisationsform eller funktion i systemet (ex. finansiär). I detta steg kan flera på förhand okända aktörer framträda som viktiga. Ett förenklat exempel på en aktörskartläggning ges i figuren till höger.
3. **Utforska aktörernas inflytande och intresse.** När vi går vidare med en mission vill vi säkerställa att vi får med oss aktörer med intresse och inflytande att påverka det system vi vill förändra. Inflytande kan här bestå av olika saker som stiftande av lagar, kunskap eller finansiering. Aktörernas intresse behöver däremot utforskas genom dialog. Här kan somliga aktörer (ex. företag) ha ett bristande intresse av att förändra status quo för att det inte gynnar deras nuvarande affärsmodell, medan andra (ex. myndigheter) kan visa ett bristande intresse för att förändringen inte ingår i deras regleringsbrev.

En förenklad aktörskarta över organisationer som bidrar till för arbetsgivare relevanta utbildningar



Modell för intressentanalys

För att tydliggöra inflytande och intresse och säkerställa att vi involverar rätt aktörer på rätt sätt kan en värdefull övning vara att sortera aktörer i en intressentanalys. Målet med övningen är identifiera de som kan och är villiga att driva arbetet framåt samt hur de bör involveras.

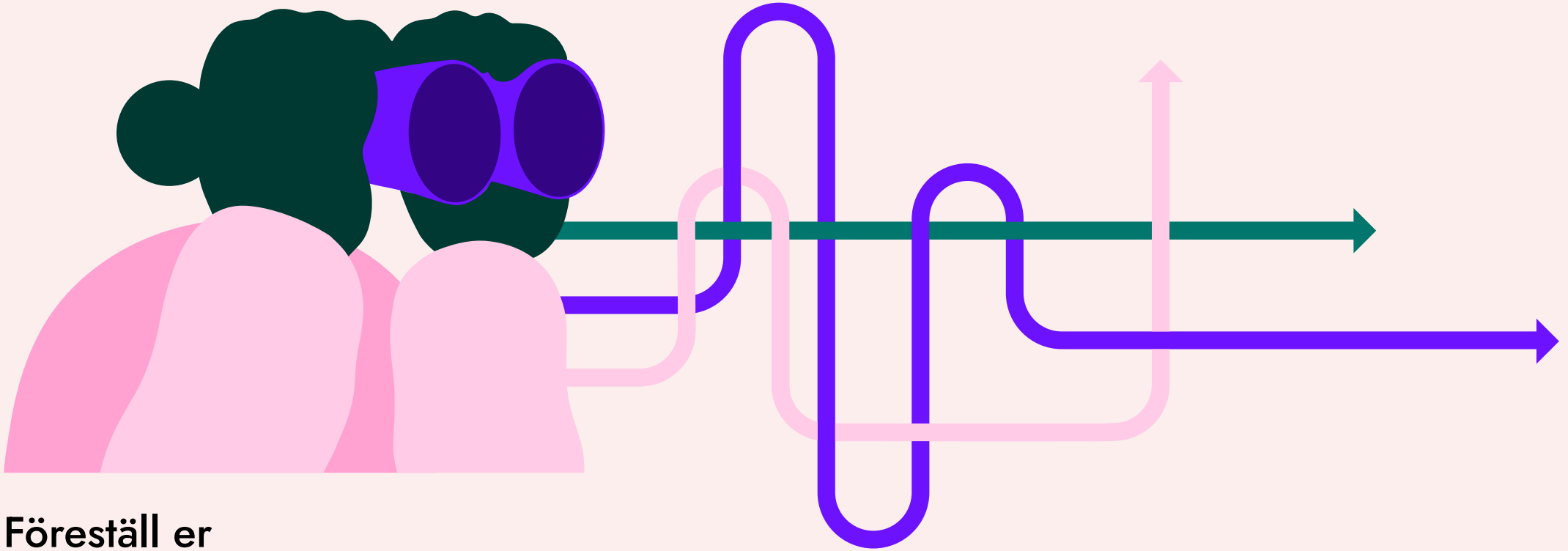
Del 2

Rikta arbetet



»Everything we have accomplished as a species – from building the pyramids to flying to the moon – is based on cooperation... What makes it possible for million of people to cooperate? My answer is stories. If you study any large-scale human cooperation. You will always find fiction as it's basis. It is a fictional story that hold a lot of strangers together«

– Yuval Noah Harari



Föreställ er önskvärda framtider

De första stegen i att utforma en mission är att definiera utmaningen och förstå det system som genererar den.

När vi ska rikta arbetet blickar vi framåt och föreställer oss en värld där utmaningen har upphört. Hur ser en sådan framtid, eller framtider, ut? Hur får de framtiderna oss att känna? Vilka intryck vill vi att framtiden ska förmedla till de vi vill engagera för vår mission? Vi bör tillåta oss att släppa lös fantasin.

Syftet med att föreställa oss önskvärda framtider är att hitta den bredare riktning som vi vill färdas i. Riktningen blir senare ett stöd när vi formulerar vår mission och utformar insatser.

För att exemplifiera kan vi utgå från en situation där vi definierat vår utmaning som att dagens hälso- och miljöskadliga utsläpp, trafikstockningar och exploatering av naturresurser uppstår som oundviklig konsekvens av dagens mobilitetssystem. Vi kan sedan föreställa oss framtider där sådana bieffekter av ett mobilitetssystem inte uppstår.

Nedan ger vi tre exempel på generella framtider och hur vi kan börja formulera dem:

- **Framtid 1.** Utmaningen har upphört i en värld där vi inte längre kör våra bilar. Bilarna är helt krockfria och släpper inte ut miljö- eller hälsofarliga avgaser.
- **Framtid 2.** Utmaningen har upphört i en värld där vi förflyttar oss sömlöst med olika typer av självstyrande, fossilfria färdmedel. Världen består av färre transportvägar till förmån för naturområden.
- **Framtid 3.** Utmaningen har upphört i en värld där vi inte längre förflyttar oss fysiskt. Vi gör våra resor och möten i en virtuell värld medan naturen utanför våra fönster blomstrar och surrar av drönare som levererar nöjenheter.

Alla tre framtider i vårt exempel förutsätter systemförändringar för att samma typ av utmaning ska upphöra. Men framtiderna skiljer sig på flera sätt. Vår mission kommer utformas annorlunda beroende på vilken framtid vi väljer att förverkliga.

Hur kan vi tänka kring framtiden?

Bortom nutiden ligger flera möjliga framtider. Vi kan använda den så kallade framtidstratten för att reflektera och sortera bland de framtider som vi föreställer oss (se bild till höger).

Framtidstratten illustrerar hur flera framtider är möjliga ju längre fram i tiden vi tittar. Tratten är smal i början men ju längre in i framtiden vi tittar, desto större är sannolikheten att politiska omvärldshändelser och teknologiska framsteg har ackumulerats och på oförutsägbara sätt satt sin prägel på samhället. Osäkerhet och komplexitet ökar därför ju längre in i framtiden vi tittar. Antalet möjliga framtider växer och det blir mindre säkert vilken framtid som är sannolik att inträffa.

Vi kan använda framtidstratten som verktyg för att sortera de olika framtiderna vi kan föreställa oss. Av alla framtider vi föreställer oss, vilka är rimliga och vilka är sannolika? Vilka är önskvärda? Nedan definierar vi olika framtidstyper.

Framtider som är möjliga

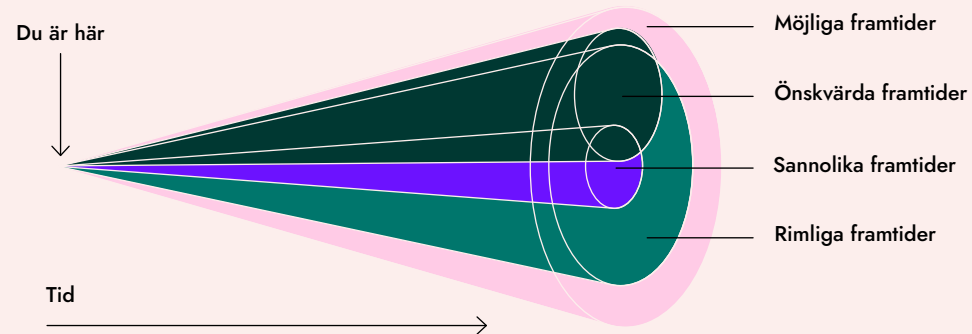
Dessa är alla de framtider vi kan föreställa oss även om vi (ännu) inte har kunskapen om hur de skulle förverkligas (t.ex. kolonialisering av andra planeter). I vissa fall tror vi kanske inte ens att de kommer förverkligas, även om vi kan föreställa oss dem. *Vi bör vara försiktiga med att bygga vår mission kring denna typ av framtid eftersom den kan vara svår att förverkliga.*

Framtider som är sannolika

Dessa är framtider som är sannolika givet vad vi vet om samhällsutvecklingar och större omvärldstrender. De är sannolika förutsatt att inget radikalt händer i vår omvärld. Vi har med andra ord goda anledningar att tro att denna typ av framtid redan håller på att förverkligas. *Vi bör ställa oss kritiska till om vår mission behövs för att verkliga denna typ av framtid.*

Framtider som är rimliga

Dessa är framtider vi tror skulle kunna förverkligas givet vår kunskap om hur världen fungerar (t.ex. fysikens lagar och sociala samspel). De skiljer sig från sannolika framtider eftersom vi troligen inte redan befinner oss på kurs mot att förverkliga dem. För att skilja en rimlig framtid från en möjlig framtid bör vi förstå vilka omvärldsfaktorer som hämmar att framtiden förverkligas. *Vi bör vidare analysera denna typ av framtid innan vi beslutar att bygga vår mission kring den.*



The Cone of Possibilities, eller framtidstratten, hjälper oss bland annat att sortera olika framtider i olika kategorier. Bygger på Voros, 2023.

Framtider som är önskvärda

Dessa är framtider vi anser bör förverkligas. Önskvärda framtider bygger i hög grad på våra värderingar om vad som är en bra eller dålig framtid. Vi kan resonera oss fram till vilka framtider som är möjliga, sannolika och rimliga och enas om dessa. Vi kan inte på samma sätt resonera oss fram till en önskvärd framtid eftersom våra åsikter om vad som är önskvärt kan gå i sär. Det kan krävas förhandlingar innan vi får samsyn på vilken framtid vi tillsammans föredrar att förverkliga. *En mission bör riktas mot en framtid som både är önskvärd och rimlig.*

»Remember that missions are not meant to solve problems that will likely be solved under current conditions or trends.«

– The UCL Commission on Mission-Oriented Innovation and Industrial Strategy, 2019

Välj en rimlig och önskvärd framtid

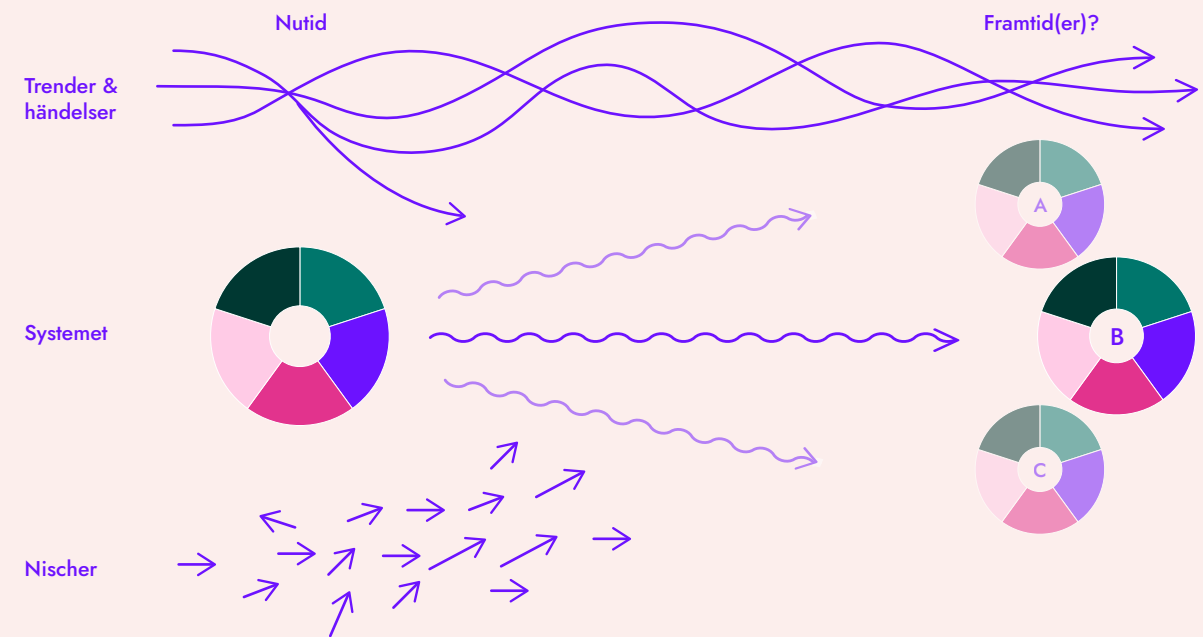
En omvärldsanalys kan hjälpa oss att förstå vilken framtid som är mest rimlig att förverkliga. När vi gör analysen letar vi efter pågående omvärldsförändringar som sätter tryck på det system vi vill förändra. Förändringstryck kan uppstå utanför systemet vi vill förändra men även inom det.

- **Förändringstryck utanför systemet** kan vara en ökad *efterfråga* på ett annorlunda system, t.ex. en cirkulär ekonomi. Förändring utifrån kan också handla om ett framväxande *utbud* av alternativa system med potential att möta efterfrågan t.ex. småskaliga experiment med ny energiteknologi och affärsmodeller.
- **Förändringstryck inom systemet** kan byggas upp i takt med att systemet, trots försök, inte kan tillgodose centrala samhällsbehov. Trycket mot systemförändring kan förstärkas när aktörer i systemet börjar agera på efterfrågan med hjälp av det nya utbudet av alternativa system (t.ex. etablerade aktörer på energimarknaden börjar anamma den nya teknologin och affärsmodellerna)

Vår mission kan dra nytta av förändringstrycken för att påskynda en systemförändring och förverkliga den önskvärda framtiden. Vi kan leta efter dessa tryck bland större *trender och händelser* (förändringstryck utifrån), inom *systemet* som behöver förändras (förändringstryck inifrån) och bland så kallade *nischer* (förändringstryck utifrån). Hittar vi inga sådana förändringstryck, eller enbart tryck i fel riktning, kan det innebära att den önskvärda framtiden är svår att förverkliga.

För varje framtid bör vi besvara en rad frågor (se tabellen nedan).

Nischer	• Vilka framväxande system och lösningar kan vi använda för att förverkliga framtiden? • Hur mogna, eller skalningsbara, är dessa system/lösningar? Är de för omogna kan de behöva utvecklas bortom missionens tidslängd. • Är systemen/lösningarna redan på väg att förverkliga den önskvärda framtiden? Om ja bör vi ifrågasätta vilket mervärde vår mission fyller i att försöka förverkliga just den framtiden.
Trender och händelser	• Vilka är trender och händelser är relevanta för vår utmaning? Kan vi urskilja en efterfråga på vår framtid? • Vilka av dessa trender och händelser har potential att sätta press på systemet som generar vår utmaning, på kort och lång sikt? • Finns det trender och händelser som kan underminera lösningar vi har identifierat på nischnivå?
Systemet	• Vilken framtid håller systemet redan på att förverkliga? • Hur öppen är systemet för att ändras i riktning mot den framtid som vi anser önskvärd? • Vilka och hur många av systemets nyckelaktörer har ett intresse i att förverkliga den önskvärda framtiden tillsammans med oss?

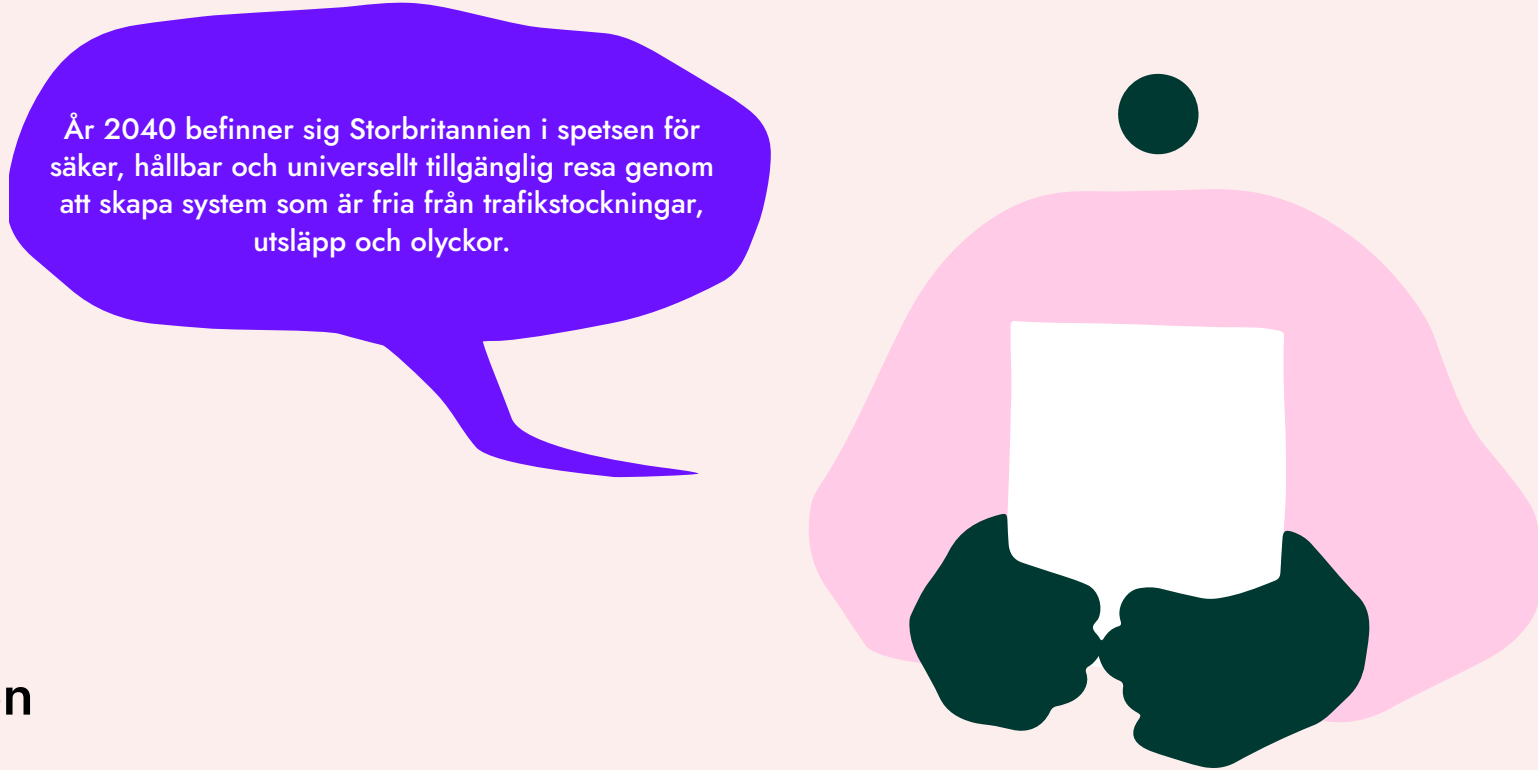


Trender och händelser. *Trender* kan förstås som digitalisering och klimatförändring. *Trender* kan även förstås som gradvisa skiften i samhällsvärderingar och normer, som ökad miljömedvetenhet och benägenheten hos samhällen och individer att agera miljövänligt. *Händelser* kan exempelvis vara finanskriser eller extremväder.

Systemet är det rådande system som upprätthåller en viss samhällsfunktion. Transportsystem med personbilar upprätthåller exempelvis funktionen mobilitet. Systemet utvecklas över långa tidsperioder där spelen mellan dess sociala och teknologiska delar stärks, genererar spårbundenheter och skapar motstånd till förändring. Systemet kan därför bli navet i att upprätthålla en utmaning. Samtidigt finns en viss nivå av dynamik inom systemet där vissa aktörer är mer benägna än andra att bidra till omvälvande systemförändring.

Nischer är embryon till nya system. De kan handla om radikala lösningar som bibehåller eller förbättrar en samhällsfunktion så som mobilitet utan att generera samma typ av negativa bieffekter som uppstår inom systemet. Nischer tenderar att existera parallellt med systemet, ibland utan att aktivt utmana det. Istället kan de syfta till att fylla behov på en lokal marknad (t.ex. samåkning med elbilar i en viss del av kommunen).

Inspirerad av: Geels (2002) flernivåsperspektiv. Vi kan använda oss av ett så kallat flernivåsperspektiv när vi gör en omvärldsanalys för att bättre förstå vilken framtid vi ska förverkliga. Nivåerna innefattar (1) trender och händelser, (2) systemet och (3) nischer. Bilden illustrerar hur valet lutar mot Framtid B.



År 2040 befinner sig Storbritannien i spetsen för säker, hållbar och universellt tillgänglig resa genom att skapa system som är fria från trafikstockningar, utsläpp och olyckor.

Formulera en mission

När vi beslutat oss för en framtid som vi vill förverkliga bör vi formulera ett omställningsmål. Målet blir vår mission och fångar den omställning vi vill se. En formulering av en mission är mer konkret än en beskrivning av den framtid vi vill förverkliga. När vi gör formuleringen kan vi ta stöd av några övergripande kriterier. Vi bör formulera missions som...

» är djärva, inspirerande med bred samhällsrelevans

Missions bör formuleras så de tänjer på fantasins gränser utan att de tappar förankring i dagens samhällsproblem eller stöd hos den bredare allmänheten. Flera ska känna att de har något att tjäna på vår mission samtidigt som den försöker förverkliga en framtid som är annorlunda från dagens.

» har en tydlig riktning: målinriktade, mätbara och tidsatta

Missions bör vara målinriktade och mätbara. Det ska kunna gå att besvara om en mission lyckats eller misslyckats. De bör vara tidsbegränsade för att skapa incitament till ett krafttag men samtidigt tillräckligt långa för att deltagande aktörer ska hinna bygga upp en relation, tillit och gemensamt språk.

» är ambitiösa men realistiska

Ambitiösa mål är ett sätt att utmana forskare, innovatörer och beslutsfattare att leverera vad de normal sett inte skulle våga dvs. vår mission ska förmå aktörer att testa saker de annars inte hade testat. Det gäller att balansera högt uppsatta mål som stimulerar engagemang och investeringar med mål som är realistiska givet de tidsramar som sätts upp för en mission.

» öppnar upp för tvärsektoriella samarbeten

Missions bör uppmuntra företag från flera sektorer att investera där de annars inte skulle investerat. Missions bör därför inte formuleras så att de fokuserar på en specifik sektor. Det är exempelvis skillnad på missionsformuleringar som innehåller frasen "en hållbarare livsmedelssektor" och en som innehåller "en hållbarare livsmedelsförsörjning". Den senare kan enklare motivera sektorer utanför livsmedelssektorn att ansluta sig till vår mission. Detsamma gäller för missions inom energi, hälsa etc. Vi bör försöka frikoppla oss från sektorer i våra missionsformuleringar för att öppna för tvärsektoriella samarbeten.

Exempel på missionsformulering är tagen från The UCL Commission on Mission-Oriented Innovation and Industrial Strategy, 2019

Missionsformulering bör matcha utmaningsdefinitionen

Vår missionsformulering är en konkretisering av en önskvärd (och rimlig) framtid. I vår formulering gör vi framtiden 'mätbar' och sätter en tidsram för när framtiden ska ha förverkligats. Vi bör nu återbesöka vår utmaningsdefinition och säkerställa att vår mission matchar den i omfattning.

Ta hjälp av abstraktionsstegen

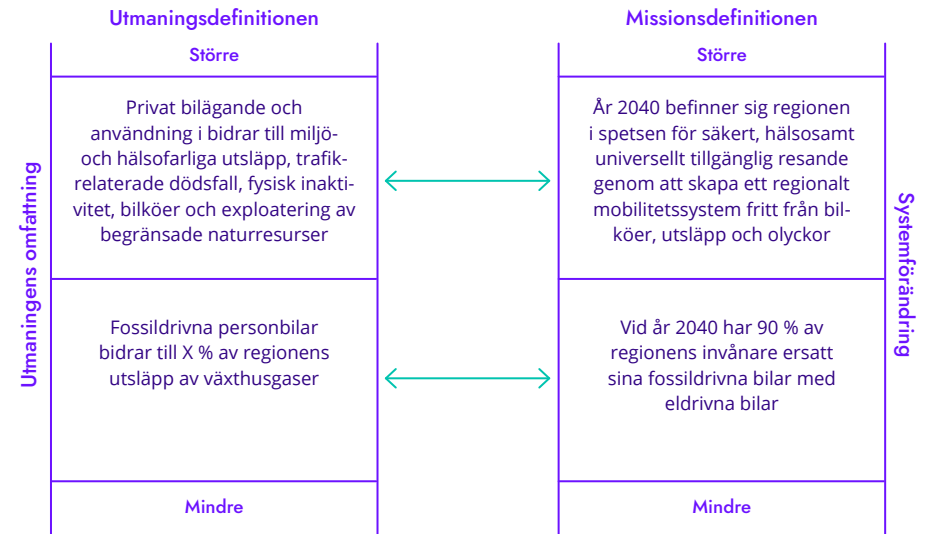
För att göra bedömningen om missionsformuleringen matchar, eller överensstämmer, med utmaningsdefinitionen kan vi ta hjälp av abstraktionsstegen. Ju högre upp på stegen vi befinner oss, desto mer omfattande är utmaningen.

- **Mindre omfattande utmaning:** Vi kan ha definierat vår utmaning som att fossildrivna personbilar bidrar till utsläpp av växthusgaser. En matchande missionsformulering kan öppna upp för att ersätta en viss andel fossildrivna bilar med eldrivna bilar. Vår utmaning är mindre omfattande eftersom den är begränsad till enbart växthusgasutsläpp som bieffekt av mobilitet med personbil. Vi kan bemöta den utan större förändringar i mobilitetssystemets infrastruktur, affärsmodeller och användarbeteende.
- **Mer omfattande utmaning:** Vi kan istället ha definierat vår utmaning som att privat bilägande och användning bidrar till miljö- och hälsofarliga utsläpp, fysisk inaktivitet, dödsolyckor, bilköer och exploatering av naturresurser. En matchande missionsformulering bör öppna upp för en mer omfattande förändring av mobilitetssystemet, t.ex. förändringar i teknologi, transportinfrastruktur, affärsmodeller och ägar- och resebeteenden. Vår utmaning är mer omfattande för bieffekterna av mobilitetssystemet är flera och lösningarna inte är lika uppenbara – att ersätta fossildrivna bilar med elbilar minskar troligen inte dödliga olyckor, bilköer eller resursexploatering.

Systemförändrande missions svarar mot mer omfattande utmaningar

Det är skillnad på att formulera och genomföra en mission som har som ambition att förändra ett helt system och inte enbart delar av systemet. Ju mer omfattande den förväntade systemförändringen är, desto högre är kraven på att formulera vår mission så att den öppnar upp för tvärsektoriella samarbeten och lösningar som är både teknologiska och icke-teknologiska. Kraven är också högre på att koordinera fler aktörer/sektorer i utformningen och genomförande för att säkra viktiga systemperspektiv.

Vår mission bör matcha hur vi definierat utmaningen

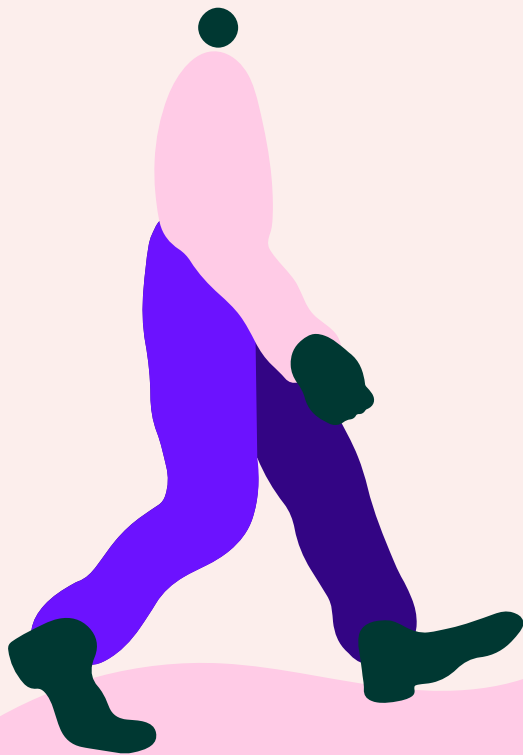


De gröna pilarna illustrerar utmaningsdefinitioner och missionsformuleringar som överensstämmer. Två oönskade scenarier kan uppstå när utmaningsdefinitioner och missionsformuleringar inte matchar.

Scenario A. Vi formulerar en mission som är mindre transformativ när avsikten är att bemöta en komplex samhällsutmaning. Detta leder till att vår mission blir underorganiserad (för få sektorer involveras) och att vi missar nödvändiga systemperspektiv (teknologiska så väl som icke-teknologiska lösningar).

Scenario B. Vi formulerar en mission som är mer transformativ när avsikten är att bemöta en teknologisk utmaning. Detta leder till att vår mission blir överorganiserad (för många sektorer involveras), resursineffektiv och sannolikt tappar vissa deltagares engagemang och stöd. I synnerhet de som är intresserade av mer omvälvande förändring.

Fallgropar när vi formulerar missions och hur vi hanterar dem



Mission washing

Redan under utformningen av en mission finns en risk att vi faller in i gamla vanor. Vi anammar missionsspråket samtidigt som vi jobbar vidare i gamla aktörskonstellationer med samma problem, arbetssätt och lösningar som tidigare. Vi kallar detta Mission washing. Risken med mission washing är att vi inte skapar de nya förutsättningar som krävs för att bidra till systemförändring.

För att undvika denna situation bör den som leder/koordinerar arbetet att utforma en missions vara en neutral part men med ett stort engagemang i att bemöta utmaningen. Koordinatören bör också sitta på ett stort och brett nätverk så att den kan involvera aktörer som inte redan har en lång tradition att samarbeta.

Mission capture

Missions som försöker förändra hela system förutsätts samla en bredd av intressenter och perspektiv från väletablerade aktörer så väl som från mindre etablerade aktörer. Både väletablerade och mindre etablerade aktörer krävs normalt sett för att göra en mission till en trovärdig kraftsamling. Mission capture uppstår när väletablerade systemaktörer redan under utformningsfasen använder sitt inflytande för att exkludera andra viktiga aktörer eller motverka utmaningsdefinitioner, missionsformuleringar och tidiga insatsportföljer som de upplever som hot.

Denna situation kan förebyggas genom att de som deltar i formuleringsprocessen tidigt enas om strukturer och processer för att inkludera aktörer och fatta beslut. Det är återigen viktigt att den som leder/koordinerar arbetet har ett starkt mandat och anses neutral.

Mission tension

Mission tension uppstår när vi inte kan hantera de värde- och intressekonflikter som kan uppstå när vi utformar vår mission. Missions bör innehålla en viss konfliktnivå men om konflikterna blir ohanterliga kan två typer av oönskade situationer uppstå. I det ena situationen lyckas vi inte kompromissa och det uppstår missions inom vår mission som inte samspelar. Vår mission blir ofokuserad. I den andra situationen kompromissar vi genom att bredda vår utmaningsdefinition och missionsformulering. Som resultat blir vår mission vag.

Värde- och intressekonflikter kan hanteras genom att vi tidigt enas om strukturer och processer för konflikthantering. Vi kan till exempel jobba med scenarion och beredskapsplanering. Vi kan därtill säkerställa att den som leder/koordinerar processen att utforma vår mission har kompetens att mäkla och förmågan att engagera och främja en kultur av risktagande.



Del 3

Leda, koordinera och
genomföra missions

Organisera och leda missions

Att leda en mission kräver nya kunskaper och perspektiv

En mission kan ledas av olika typer av organisationer, enskilt eller i samverkan. Internationellt leds missions av departement, myndigheter, regioner eller inom ramen för ett FoU-program såsom EU:s fem missioner inom Horisont Europa. Arbetsuppgifterna för de team som får i uppdrag att leda en mission – så kallade mission managers – skiljer sig markant från hur exempelvis innovationsledare, regionala strateger eller programägare traditionellt sett arbetar för att främja innovation. En övergripande skillnad är skiftet från att se på administration och ledning som en kostnad, till att istället vara en strategisk investering. Det finns åtminstone tre centrala uppgifter för mission managers:

1. Fokusera på att upprätthålla missionen:

Missions för komplexa samhällsutmaningar kommer inte att åstadkommas under en traditionell budget- och valcykel. En mission manager behöver samla och engagera en bred grupp av aktörer som tillsammans är villiga och kollektivt ansvariga för att långsiktigt arbeta för att missionen uppnås. Fokus bör ligga på att enas om ett gemensamt omställningsmål snarare än hur denna ska uppfyllas, kommunicera samhällsskillnader som missionen gör och röra sig framåt med de som vill.

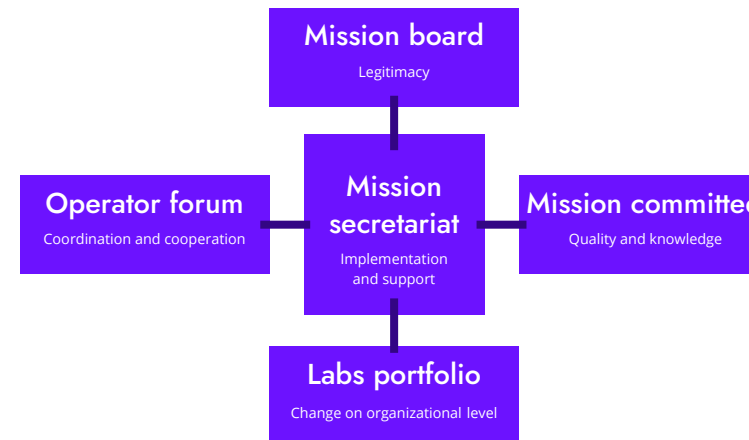
2. Etablera en legitim styrningsfunktion för att hantera spänningar:

Ledning eller 'governance' av ett mission kräver en legitim styrningsfunktion med tydliga roller för inblandade nyckelaktörer och en öppenhet för att involvera nya (och olikåttänkande) aktörer i takt med att missionen genomförs. Fokus bör ligga på att bygga en gemensam förståelse kring vald samhällsutmaning snarare än lösningar, samt att särskilja mellan forum för diskussion, beslut, genomförande och lärande.

3. Koordinera och lär av insatsportföljen:

En mission manager måste säkerställa att alla aktiviteter och projekt som genomförs hänger samman med den uppsatta missionen, oavsett deras storlek, längd eller risknivå. Ledningen behöver erbjuda rådgivning, kunskapsöversikter, identifiera synergier samt återföra lärdomar om genomförda insatser till systemet i stort.

Exempel på organisering av mission: Decoupling2030



Decoupling2030 är en nationell mission i Danmark som leds av Danish Design Center med det uttalade målet att frångå tillväxten i danska industriföretag från deras resursanvändning och klimatpåverkan. Missionen lanserades 2023 och pågår i åtta år med finansiering från den danska industrifonden. För att genomföra missionen skapades en fristående ekonomisk förening där ett fristående "mission board" tar beslut samtidigt som det stöds av en fristående kommitté av experter. Vidare har det etablerats en partnergrupp för utbyte av kunskap och perspektiv samt ett sekretariat som säkerställer framdriften av missionsarbetet.

Governance principles

- **Board:** Decides, does not receive funds. Legitimacy
- **Committee:** Datadriven, independent expert input
- **Operator forum:** Coordination, knowledge sharing, mutual learning
- **Labs portfolio:** Systematic experimentation on-site and peer-to-peer
- **Mission secretariat:** Mission management from "third place"

»We need a new kind of leader.
Not innovation managers, but mission
managers who focus on achieving a
long-term vision of change for a wide
range of stakeholders instead of internal
organizational development.«

— Christian Bason
PhD, former Director Danish Design Center

Bygg en insatsportfölj som tar ett systemperspektiv

Våra insatser styrs av hur vi formulerat vår mission

De insatser vi genomför för att nå vår mission styrs av hur vi formulerat vår mission. Vår mission ska lägga grund för ett systemperspektiv genom att öppna upp för tekniska så väl som icke-teknologiska lösningar samt öppnar upp för deltagande från olika sektorer. Vi bör undvika formuleringar som fokuserar på en viss sektor eller teknik.

Fokusera på portfölj och inte projekt

Genomförandet av en mission kommer att kräva olika typer av insatser som tillsammans utforskar olika lösningar från ett systemperspektiv. Detta innebär att vi inte enbart fokuserar på tekniska lösningar utan även utforskar nya affärsmodeller, genomför policylabb för att påverka regelverk eller inkluderar målgrupper för att förändra normer runt de lösningar som vi utvecklar. Våra insatser måste därför hänga samman och lärande från en insats måste föda in i en annan.

Bilden till höger illustrerar en mission för att förverkliga ett mobilitetsystem som inte orsakar trafikstockningar, höga nivåer av växthusgasutsläpp, luftföroreningar, fysisk inaktivitet, bullerföroreningar och dödsolyckor. Formuleringen öppnar upp för flera sektorer att delta och främjar en insatsportfölj som tar ett systemperspektiv.

I Storbritanniens strategi för framtida mobilitet (2019) identifierades höga nivåer av privat bilägande och användning som bidragande orsak till trafikstockningar, höga nivåer av växthusgasutsläpp, luftföroreningar, fysisk inaktivitet, bullerföroreningar och dödsolyckor.

För att bemöta utmaningen föreslog en utredning (MOIIS Committee) den missions som illustreras av bilden ovan. Projektportföljen består av flera teknologiska och icke-teknologiska insatser som i samspel kan bidra till en större systemförändring.

Källa: The UCL Commission on Mission-Oriented Innovation and Industrial Strategy, 2019

Övergripande
utmaningsområde

Mission

Perspektiv/
Sektorer

Lösningar
kopplat till olika
systemperspektiv

Exempel på hur vi
kan organisera en mission



Vägledande frågor när vi designar en insatsportfölj

Vi fokuserar traditionellt för mycket på tekniska lösningar

En återkommande slutsats i utvärderingar av Fol-program med ett övergripande syfte att bidra med lösningar på samhällsutmaningar är att dessa program dels fokuserar för mycket på traditionella forskningsprojekt (kunskapsproduktion från experiment i kontrollerade miljöer), dels att de fokuserar för mycket på tekniska lösningar. De utforskar med andra ord inte samtliga delar av det system som behöver förändras för att introducera eller skala upp en ny lösning.

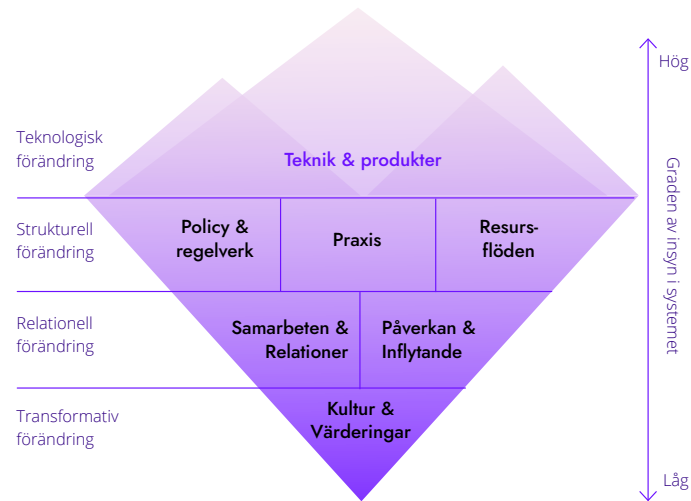
Säkerställ ett systemperspektiv i de insatser som genomförs

Vår utgångspunkt är att en transformativ mission ska formuleras på ett neutralt sätt i bemärkelsen att den på förhand inte förespråkar en viss teknik eller lösning för att uppnås. Vi behöver således experimentera med olika lösningar för att i nästa led följa upp vad som fungerar och vad vi kan lära oss. Ett sätt att strukturera en uppsjö av insatser är att anlägga ett systemperspektiv både på portföljen som helhet och för de individuella insatser vi genomför. Detta innebär i praktiken att ställa sig två huvudsakliga frågeställningar:

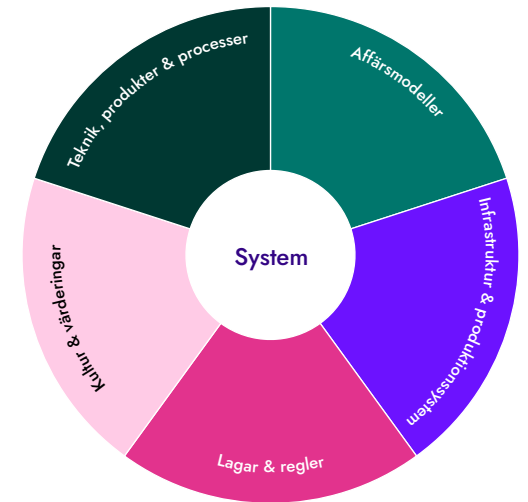
1. Fokuserar vår insatsportfölj som helhet på alla de förhållanden som behöver förändras för att påverka vårt nuvarande system? (utifrån och in)
2. Utforskar vi alla systemperspektiv som krävs för att implementera och skala upp de lösningar vi testat? (inifrån och ut)

Gemensamt för våra insatser är att vi vill utforska hur det nuvarande systemet "reagerar" på att vi introducerar en ny lösning – finns det regulatoriska hinder för vår lösning? Finns det fungerande affärsmodeller? Finns det ett befintligt produktionssystem på plats för att skala upp lösningen? Med fördel genomför vi därför dessa experiment i verklighetstroga miljöer för att fånga dessa perspektiv.

Fokuserar vår insatsportfölj som helhet på alla de förhållanden som behöver förändras för att påverka vårt nuvarande system?



Utforskar vi alla systemperspektiv som krävs för att implementera och skala upp de lösningar vi testat?



Att arbeta missionsdrivet skiljer sig på flera sätt från hur vi brukar arbeta

Missionsdriven innovation innebär att vi arbetar på andra sätt jämfört med hur vi traditionellt arbetar med främja och genomföra innovation. Ett missionsorienterat arbetssätt kräver exempelvis ett annorlunda sätt att styra och organisera innovationsprocessen, oavsett om det rör sig om ett större program eller projekt. För ett program behöver vi exempelvis tänka annorlunda kring hur vi bygger en insatsportfölj. För ett projekt behöver vi fundera på hur projektet kan skapa synergier med andra projekt, och löpande följa upp om synergier uppstår mellan projekten så att vi rör oss i en gemensam riktning.

I tabellen till höger återges några av de större skillnaderna mellan mer traditionellt innovationsarbete och missionsdriven innovation. Även om dessa skillnader i verkligheten rör sig på en skala snarare än "antingen eller", innebär de samlat ett radikalt nytt sätt att styra och genomföra innovationsinsatser.

»A mission-based approach is clear on the expected outcome. However, the trajectory to reach the outcome must be based on a bottom-up approach of multiple solutions—of which some will fail or have to be adjusted along the way [...] Missions should not be achievable by a single development path or by a single technology.«

— Mazzucato & Dibb, 2018

Traditionellt innovationsarbete	Missionsdriven innovation
Isolerade projekt	Alla projekt är en del av en medveten och sammanhängande portfölj av insatser
Enhetlig projektlängd och få insatsformer	Flexibel projektlängd och flera insatsformer
Begränsad interaktion mellan de projekt som finansieras	Förändra relationer mellan systemaktörer och bygga tillit
Fokus på fåtal stora och tekniska projekt	Fokus på en bred portfölj av insatser som tillsammans fångar samtliga systemperspektiv
Fånga effekter i efterhand för att rapportera till finansär	Kontinuerligt lärande under genomförande för att styra insatsernas riktning
Administration och ledning är en kostnad	Administration och ledning är en investering
Tester i kontrollerade och konstruerade miljöer	Experiment i verkliga eller verklighetstroga miljöer
Styrs top-down eller bottom-up	Styrs både top-down och bottom up
Insatser är problemorienterade och tar avstamp från en ensidig förståelse av problemet	Insatser utgår från en önskvärd framtid och tar avstamp från en bredd av perspektiv på problemet



Del 4

Testa och lär!

»Our societies are reckoning with wide transformations: climate change, ageing, pandemics, or AI to name a few. Against this context, public organisations across the world are setting new missions: ambitious long-term goals tackling societal challenges. By doing so, they are taking a conscious yet risky leap into the unknown«

— Gronchi, 2023

Strategiskt lärande

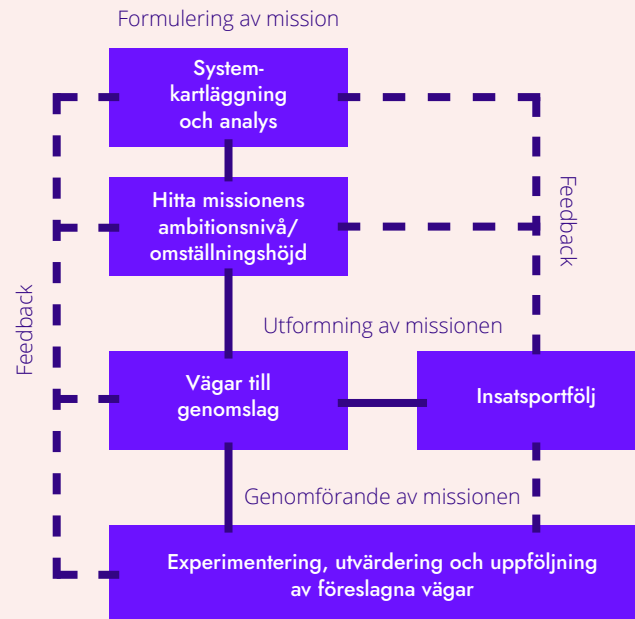
Metoder för att utvärdera missions är på framväxt

En komplex samhällsutmaning är komplex just för att vi på förhand inte vet vilka lösningar som fungerar eller hur de lösningar vi genomför påverkar systemet som helhet. En bärande princip för missionsdrivet innovationsarbete är därför experimentellt lärande. Samtidigt är traditionella utvärderingsmetoder illa anpassade för att utvärdera vad som bidrar till omställningsmål på samhällsnivå. OECD menar att det saknas etablerade verktyg på tre nivåer; självskattningsverktyg för att utvärdera själva ledningen av en mission, förändringsteori för att illustrera länkar mellan aktiviteter och utfall i en dynamisk snarare än linjär process samt metoder som fångar effekter av missionen.

Nya sätt att se på utvärdering

Flera forskare och organisationer förespråkar ett nytt sätt att se på utvärdering när vi arbetar med missions. Övergripande innebär det att:

- **Utvärdera en portfölj av insatser snarare än enskilda projekt.** En mission är inte en samling av individuella aktiviteter, utan en samlad ansats som verkar för systemförändring. Utvärdering ska återkoppla till hur vi valt att utforma missionen och dess genomförande. Missions är dynamiska och kan ändra vägar i takt med att vi lär oss.
- **Formativa snarare än summativa utvärderingar.** Vi bör inte enbart utvärdera missions i efterhand utan löpande i takt med att missionen genomförs. Misslyckade insatser bör inte ses som något negativt utan en källa till lärande som formar våra framtida insatser.
- **Lärande snarare än ansvarsutkrävande.** Ett skifte i synsätt på utvärdering där vi går ifrån att fokusera på effekter för att utkräva ansvar till att lära från de insatser vi gör, identifiera barriärer och anpassa våra insatser. Detta kan exempelvis handla om hur olika systemperspektiv såsom nuvarande regelverk eller affärsmodeller hindrar oss från att skala upp en lösning.
- **För att identifiera barriärer för systemförändring** bör vår insatsportfölj i så stor utsträckning som möjligt bestå av experiment i verklighetsnära miljöer, exempelvis genom metoder som piloter, demonstratorer, policy-labb, "living labs", etc.



Utvärdering ska ske löpande för att reflektera kring och anpassa formuleringen av vår mission, valda angreppssätt och framtida insatser
Källa: Lindner m.fl., 2021

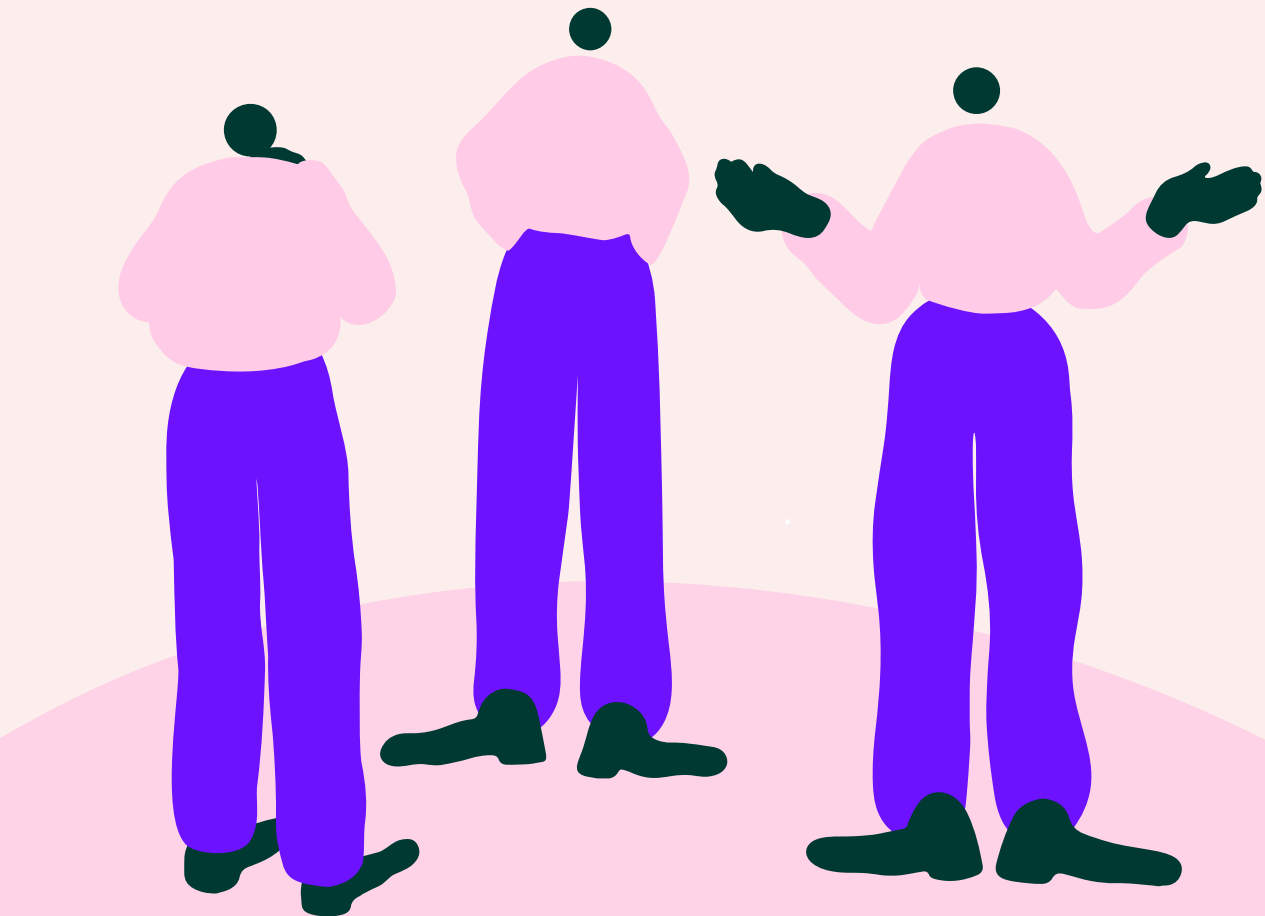
»It is essential to understand missions not as rigid policies with linear impact dynamics, but as dynamic and experimental approaches that can evolve over time as new conditions and insights emerge«

— Lindner m.fl., 2021

Återkommande utmaningar för ledare av missions

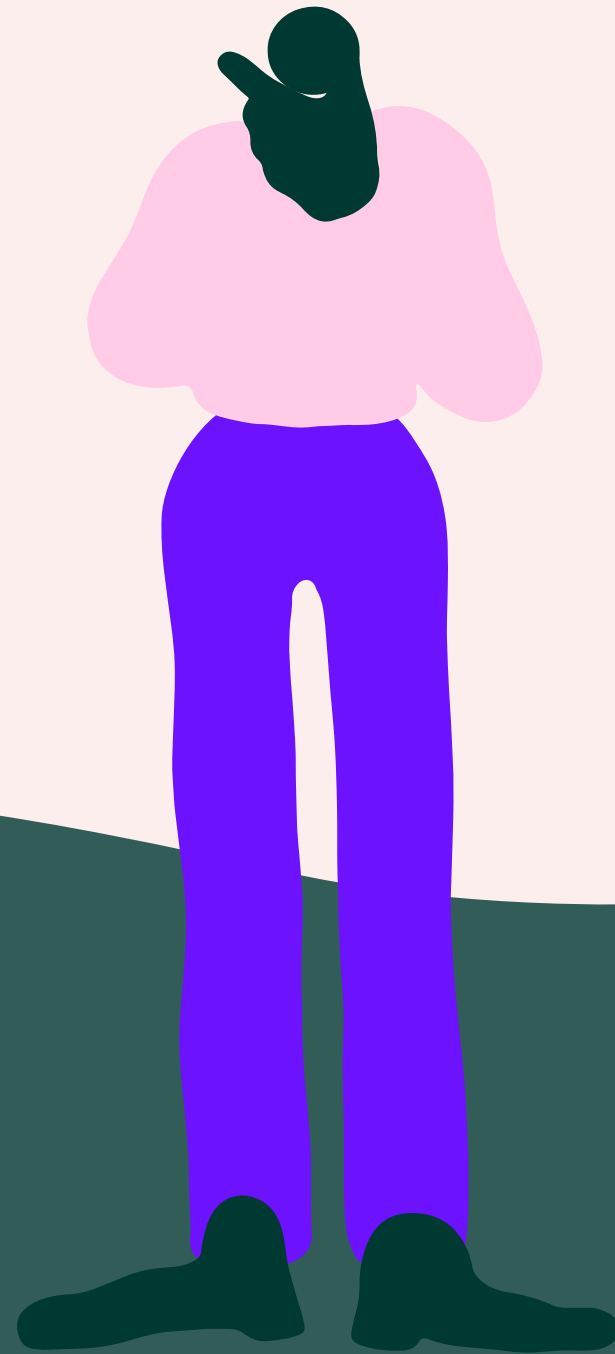
Det finns inte ett rätt sätt att leda och genomföra missions. Vad som är ett optimalt sätt att organisera en mission beror på flera förutsättningar – exempelvis om missionen genomförs som ett innovationsprogram, ett politiskt åtagande som genomförs av ett eller flera departement eller ifall den kopplar till en enskild kommuns omställningsmål. I en OECD-studie av design och genomförande av missionsdriven innovation lyfter de som just nu utformar eller leder olika missions ett flertal återkommande utmaningar.

- **Inkluderande förhållningssätt kontra inflation av perspektiv.** Systemansatsen innebär att en bredd av perspektiv ska involveras i förståelsen av en samhällsutmaning – men var sätts gränsen för att undvika en inflation av perspektiv och hur avgör man vems perspektiv som väger tyngre än någon annans?
- **Motverka att ens mission urvattnas.** I takt med att fler perspektiv inkluderas finns en risk att man urvattnar och aggregerar ens mission för att inte riskera att stänga ute vissa tongivande aktörer. Detta riskerar att leda till en vag formulering av ens mission där olika aktörer uppfattar missionen på olika sätt.
- **Involvering av medborgare, politik och myndigheter.** Det saknas erfarenhet och beprövade metoder för att involvera dessa på ett ändamålsenligt sätt.
- **Fokusera på icke-tekniska lösningar.** Att fokusera på att förändra befintliga regelverk, affärsmodeller eller beteenden innebär nya sätt att arbeta för innovationssystemet som främst är vana att finansiera teknikorienterade utvecklingsprojekt.



- **Formulera ambitiösa förändringsscenarier** samtidigt som man förlitar sig på engagemang från etablerade aktörer. Långsiktiga och omvälvande scenarier målar upp en framtid där vi gör saker på helt andra sätt än idag. Detta kan medföra att etablerade och tongivande aktörer blir förlorare, exempelvis om deras nuvarande affärsmodell kritiserar. Detta kan medföra att deras engagemang för att verka för förändring naturligt minskar.
- **Formativ utvärdering och uppföljning av insatser.** Det saknas etablerade metoder för att utvärdera och följa upp en mission, även om ett pågående metodarbete sker och nya koncept tas fram löpande.

Reflektioner





Mats Tyrstrup

Docent vid Handelshögskolan i Stockholm och forskningsledare vid tankesmedjan Leading Health Care

Samspelet mellan den institutionella nivån och systemnivån

System är typiskt sett svåra att se. Är normer en av komponenterna i ett system är de omöjliga att observera! Vad vi kan iakttä är normernas konsekvenser – de beteenden, eller situationer, de ger upphov till. Och att det handlar om konsekvenser framgår av att de uppträder med viss regelbundenhet och vissa likheter från ett fall till ett annat. Faktum är att systemproducerade konsekvenser är i hög grad vad vi uppfattar som verkligheten. Oaktat om denna är ett sommarregn eller det intensiva resandet runt våra storhelger.

Ett andra skäl till att system är svåra att observera är att de även innehåller relationer mellan de olika komponenterna. Utgörs en relation av något fysiskt syns den naturligtvis. Kedjan mellan kugghjulen på en cykel är ett bra exempel. Gäller det relationer mellan människor är det återigen konsekvenserna som utgör de indicier vilka gör att vi kan sluta oss till att en viss sorts relation troligen existerar. Exempelvis paret som promenerar hand i hand längs en strand. Eller läraren som undervisar elever i ett klassrum. Vi kopplar samman människor baserat på antaganden om deras relation utifrån de tecken vi iakttar och tolkar.

System består av komponenter och relationer varav en del syns medan andra kan vi bara gissa oss till. Och det är precis vad vi gör. Hjärnan strävar efter att begripa såväl händelser som skeenden runt oss i en ständig jakt på hot mot vår överlevnad. Det senare kan vi bortse från. Den tolkande människan däremot kan vi inte ignorera. Egenskapen blir särskilt viktig när vi konstaterar att merparten av de system som producerar den verklighet vi uppfattar har uppstått spontant. Framförallt genom (avsiktslös) självorganisering. System vilka dessutom, i stora stycken, helt enkelt inte går att se!

Hade världen bara bestått av designade system – system skapade av människor med vissa avsikter – då hade vi också haft tillgång till samtliga "ritningar" till världen. Inklusiva alla intentioner. Ritningar med vissa syften, översatt i praktiker, kallar vi institutioner. I den meningen är skolan, pensionssystemet och idrotten institutioner. I Sverige är det inte tillåtet, med något undantag, att betala för att gå i en viss grundskola eller på ett visst gymnasium. Så säger skollagen! Men skolan, som institution, innehåller även en princip för vilken skola man har rätt att gå på. Den som en elev enligt den relativa närhetsprincipen bor närmast i förhållande till andra elever har man rätt att gå på. Man behöver inte ens söka.

En helt annan institution – fastighetsmarknaden – erbjuder däremot möjligheten att bestämma exakt vilken skola man får gå på. Skolan och fastighetsmarknaden har nämligen en sak gemensamt – bostadsadresser! Och på fastighetsmarknaden går det utmärkt att betala för en specifik adress. Faktum är att det är själva poängen. Härigenom får föräldrar även rätten att låta barnen gå på en viss skola. Men så uttrycker vi oss inte. Vi kallar det segregation och talar inte mer om saken.

Institutionellt sett är det alltså inte tillåtet att betala för att gå i en viss skola. Systemteoretiskt går det alldeles utmärkt. Helt lagligt dessutom. Det är den här typen subtila komponenter och relationer som formar förutsättningarna för effektiv governance vid organisering av ett missionsdrivet initiativ. Därför är det central att utgå från de reella systemen snarare än de mer påtagliga institutionella eller designade. Alltså de formella systemen. Dessa har dessutom redan misslyckats (ofta i decennier) med att hantera just de systemproducerade utmaningar vi vill förändra. Alternativt har de inte ens lyckats identifierat utmaningarna ännu.



Christian Bason

Ph.D. Independent expert on design, innovation and leadership in business and government. Former CEO of Danish Design Center

Managing missions: Towards a new innovation praxis

With the advent of mission-oriented innovation as an approach to addressing complex societal challenges, unleashing research-based innovations, and shaping new markets, new questions arise as to how to manage and govern missions.

Some challenges in mission work

Recent research at global and national level in Denmark, as well as the past four years of implementing green, digital and social missions at Danish Design Center (DDC) has illustrated a range of dilemmas and challenges for those charged with the day-to-day managing of missions, including:

- Missions are ultimately developed in the “space” between top-down decisions on long term goals and the bottom-up co-creation between a web of innovation ecosystem actors. How to effectively govern and navigate this space?
- Clear goals are often an illusion in a complex reality. Mission work may well also be about discovering what the goal should be, and thus there is a need to adjust the focus and organization of the mission accordingly over ‘me.
- You can rarely “own” your own mission. In reality, most actors will have to bid on others’ defined missions. This might be regions, national governments or international bodies like the UN or EU. In such cases actors must write themselves into the broader conversation, so to speak. But how do you strike the balance between your own goals and externally given goals?
- In addition, missions vary widely in scope and focus. From heavily technical ones such as carbon capture to highly social ones such as well-being in cities. How much does the mission’s characteristics matter for the way you have to manage it?
- In conclusion, because many actors must cooperate over time on shared goals across a portfolio of activities, there will likely be a need for a particular form of governance and institutionalization which we may term “mission management”.

These dilemmas point to the complex role of an emerging practice of managing missions. In the following I suggest four key roles related to mission management.

The roles of mission managers

Most organizations that choose to embrace mission-oriented innovation in an ambitious and systematic way will eventually need to assign someone to lead the work. Research as well as practical experience shows that this is typically a relatively senior person with program management experience and, possibly, some domain insight into the mission in question – to be the daily responsible for the mission. The position includes the following roles:

Maintaining direction: Sustaining the mission for the long term. This might include raising funds, lobbying the policy level, rallying partners to stay committed to the

mission – in short, stakeholder management. The challenge of this role will vary, in particular depending on the scope and complexity of the mission, and on the nature of the stakeholder landscape: Is it a relatively benign field with a high degree of consensus and willingness to collaborate? Or is it a more classic landscape with diverging views and interests where conflict is latent? Depending on the context, the demands on stakeholder management can go from relatively light to highly demanding – putting a premium on the mission managers’ negotiation and conflict resolution skills. Leveraging a strong and clear mandate can be an important part of this, too.

Nurturing governance: Building & nurturing legitimate, collaborative decision-making amongst the actors with a stake in the mission. This can entail creating and supporting a governance structure for the mission that balances representation of the (policy) actor field in question, scientific or research-based actors, and operational actors who run interventions on the ground. The mission manager role can be to support a board of directors or similar governing body, as well as advisory committees or other fora, including meeting preparation, support and follow-up. Governance also entails keeping tabs on the financial structure of the mission and managing investment and funding streams.

Driving impact: Managing a strategic portfolio of interventions & enabling learning across the ecosystem. This is the key activity that enables the mission impact and entails portfolio-level steering of the mission. An often overlooked aspect in this role is the ability to ensure the systematic collection of quantitative and qualitative data on project AND portfolio performance, making the data transparent to all mission actors, and supporting systematic learning among those actors over time. It is about building a measurement, learning and evaluation setup that is dynamic and fits the mission, allowing it to emerge and pivot as needed.

Actively communicating: The mission management role here is both internal to the mission stakeholders and external to society at large. It entails ensuring transparency across ongoing internal communications, and it entails sharing the impact and making public the difference the mission makes – for instance through social media, through publications, through relevant media, etc.

Towards a mission organization

In larger and more complex missions, the role of mission management is unlikely to be carried by one person alone; rather it would be a mission organization with different competencies that embrace the roles highlighted above: Strong program and stakeholder management skills, data and research competencies, admin and finance support skills. Such mission organization might be structured as “third places” that essentially sit in-between multiple actors as a type of neutral space that is loyal first and foremost to the mission. As such, mission organizations can be viewed as a form of next-gen innovation labs that turn long-term systemic innovation ambitions into actions.



Ralf Lindner

PhD, Head of Competence Center Policy & Society at Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI

Debunking myths about mission-driven innovation

In just a few years, mission-oriented innovation policy (MOIP) has become a prominent and much-discussed approach in science, technology and innovation policy (STI policy). Mission-oriented policies are now being implemented in numerous countries in the OECD world and at EU level.

Looking at the numerous mission-oriented policies that have been initiated in the recent past, three quite common phenomena can be observed, and all three phenomena significantly reduce the likelihood of missions making meaningful contributions to transformative change.

First, given the current popularity of the concept, using the term “mission” seems quite attractive to many policy makers. Too often existing programmes and policies are re-named and run up the mission flag, without any deeper consideration of the specific requirements a genuine mission-oriented approach entails. Thus, instead of simply viewing missions as a continuation of existing policies or merely as a heading for existing activities, missions need to focus on the social challenges and the problems to be addressed. The choice of measures and instruments should then be based exclusively on the contribution they can make to solving the problem.

Second, a mission is not the same as a societal challenge. The exact purpose of missions is to narrow down the daunting complexity of societal challenges into manageable packages of problems. In essence, missions should be understood as a precision step aimed to contribute to addressing key aspects of a societal challenge. Missions therefore represent a clear mandate for action for the stakeholders involved and provide orientation for prioritizing and focusing activities. A mere reference to societal challenges is not sufficient to formulate missions; rather, a mission must address selected problem clusters that are part of the broader societal challenge.

Third and closely related to the second but opposed to the first phenomenon, some missions tend to be overly ambitious. While the sheer magnitude and the pressing urgency of the societal challenges we are facing clearly calls for ambitious approaches, the transformative potential of a mission will suffer if its scope is too broad and the necessary conditions to actually realise the scope are missing. Thus, mission formulation must focus on realistic and manageable missions instead of blocking itself in the search for perfection. Missions are always context-specific and influenced by external factors as well as the existing political and actor landscape. Taking into account the realistic political options for action is therefore an essential perspective that should be incorporated into the formulation of missions. Also, as contextual and political conditions can change over time, missions should be designed as reflexive approaches, regularly reviewed and adapted as necessary.

Exempel på missionsdrivet arbete i praktiken:

Ett nytt recept för skolmåltider



Ett nytt recept för skolmåltider

En pilot i missionsdrivet arbetssätt

För att nå de globala hållbarhetsmålen behöver vi ställa om hela livsmedelssystemet, så att vi kan producera, köpa och äta mat som gynnar både hälsan och miljön. Sedan 2019 och fram till 2024 samordnar Livsmedelsverket projektet "Ett nytt recept för skolmåltider" med finansiering från Vinnova. Projektet är en del i en större satsning kring mat och hållbarhet från Vinnova. Det är också ett av pilotprojekten i Vinnovas nya arbete med missionsdrivna angreppssätt, där flera organisationer på nationell, regional och lokal nivå arbetar i samma riktning mot ett gemensamt mål.

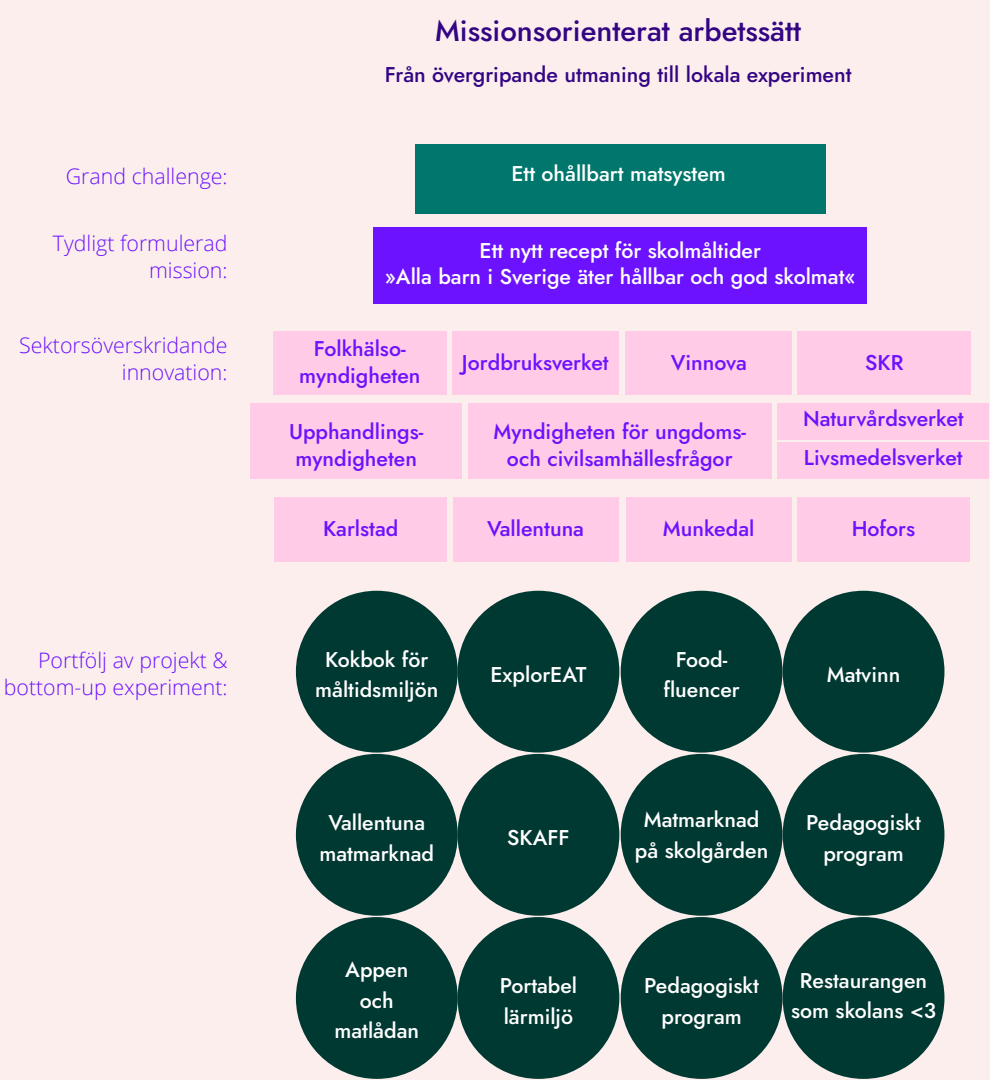
Skolmåltider som ett system

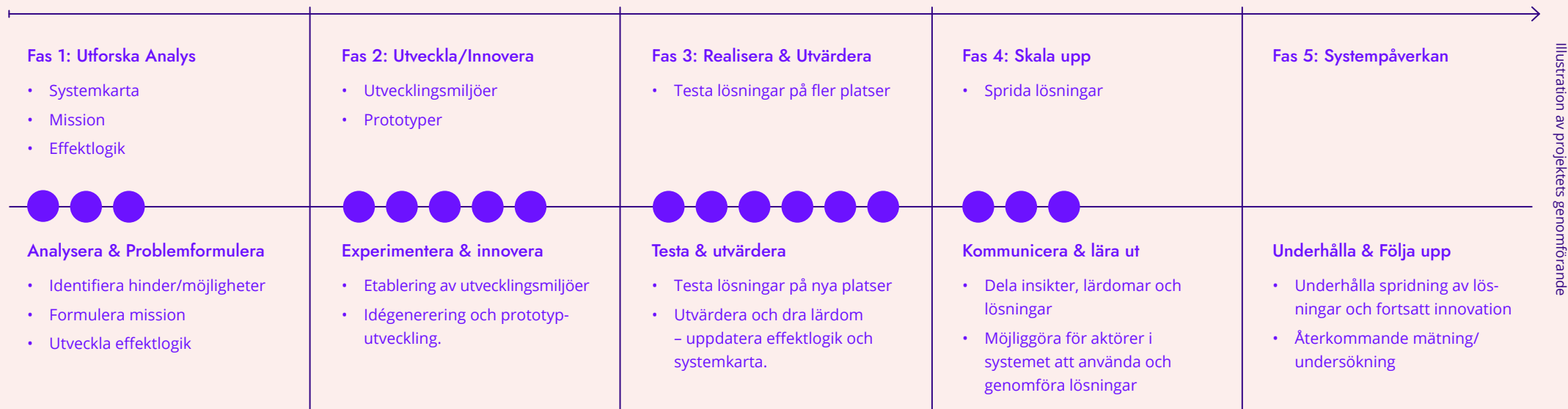
Varje dag serveras 1,4 miljoner skolmåltider i Sverige. Skolmåltiderna kan därmed betraktas som ett system som är en del av det större livsmedelssystemet. Arbetshypotesen för projektet har varit att ett omvandlat skolmåltidssystem kan fungera som en hävstång och drivkraft för att ställa om hela livsmedelssystemet.

Brett samarbete för att hitta nya lösningar

För att dra nytta av varandras expertis och samla olika perspektiv på hur man kan skapa ett hållbart system för skolmåltider har ett flertal myndigheter eller motsvarande samverkat i projektet (Livsmedelsverket, Vinnova, Folkhälsomyndigheten, Jordbruksverket, MUCF, Naturvårdsverket, SKR, Upphandlingsmyndigheten). Betydande delar av arbetet har utförts av fyra kommuner i egenskap av test- och utvecklingsmiljöer (Hofors, Karlstad, Munkedal, Vallentuna). Designbyrån Antrop har haft en central roll som processledare under delar av projektet. Genom hela projektet har ett samarbete skett med en expertgrupp bestående av ca 20 medarbetare med representanter från myndigheter, kockar, producenter m fl.

Organisering och genomförande av projektet bygger på logiken bakom det missionsdrivna arbetssättet. Detta innebär att formulera en tydlig mission där både förståelsen för det system som ska förändras och de lösningar som krävs inte på förhand är kopplade till en enskild sektor eller aktör. Projektet präglas av en öppenhet i hur systemet runt skolmåltider kan påverkas och genomför olika typer av insatser genom experiment i verkliga miljöer, i detta fall fyra utvalda kommuner. Lärande från ett experiment ska i nästa led testas i andra sammanhang och på sikt skalas upp för att påverka systemet som helhet.





Genomförande av projektet

Ett nytt recept för skolmåltider

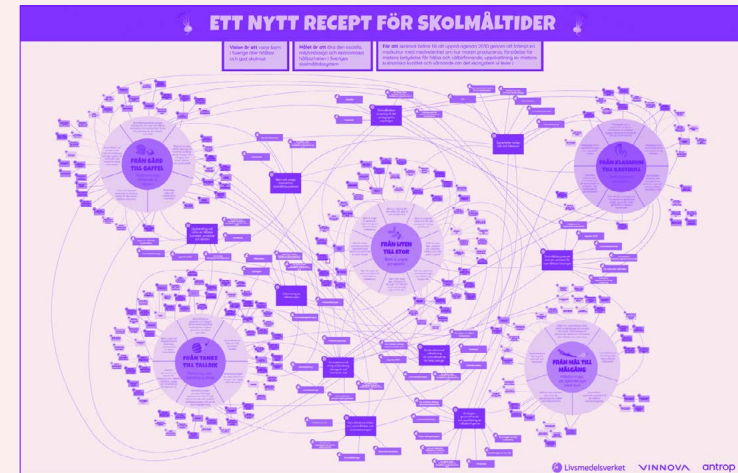
Projektet har koordinerats av Livsmedelsverket och genomförts i fem faser sorterat under två övergripande steg. I steg 1 används tjänstedesign, systemkartläggning och policylab för att utforska och identifiera de regler, styrdokument, arbets sätt och rutiner som hindrar eller stödjer ett hållbart skolmåltidssystem idag. I steg 2 sätts det upp s.k. demonstratorer där det testas förändringar och åtgärder i systemet. Dessa demonstratorer ska kunna skalas upp nationellt och internationellt för att skolmåltidssystemet i större utsträckning ska bidra till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet och påverka det större matsystemet som sådant.

Steg 1: Utforska och förstå systemet

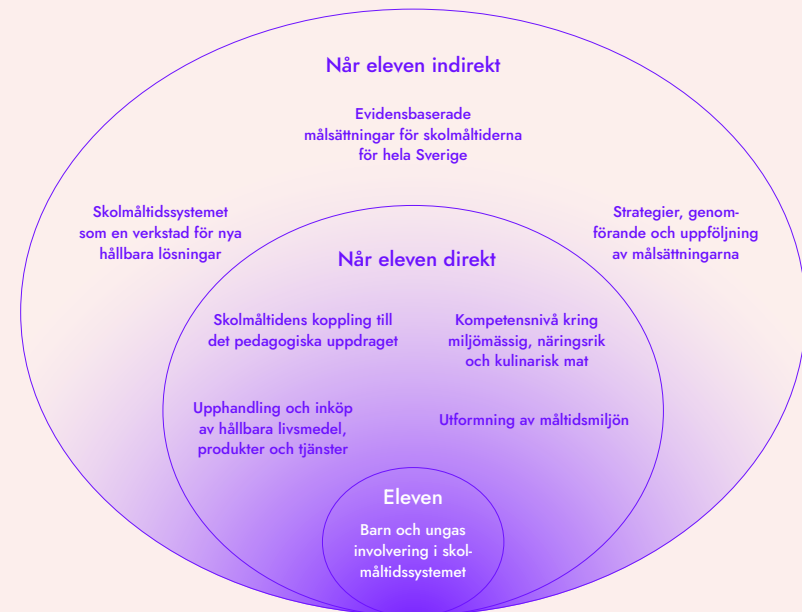
Genom analyser, intervjuer med ett stort antal intressenter, forskningsöversikter och workshops utarbetades en systemkarta för att illustrera vad som behövs för att uppnå en hållbar utveckling av skolmåltidssystemet, vad som hindrar och möjliggör den utvecklingen samt var i systemet det är mest betydelsefullt att göra förändringar (dessa kallades för hävstänger). Systemkartan visar också beroenden samt ett urval av styrmedel som starkt påverkar systemet och som påverkar de identifierade hävstängerna. För att nå vision och mål identifierades fem övergripande perspektiv som systemkarta byggdes utifrån och som behöver finnas med för en hållbar utveckling av systemet. Dessa perspektiv var:

- 1. Från liten till stor:**
Barn och ungas perspektiv står i centrum
- 2. Från gård till gaffel:**
Visar råvarans väg till bordet och sedan tillbaka till marken och innehåller bl a producenternas perspektiv.
- 3. Från klassrum till kastrull:**
Pedagogikens perspektiv
- 4. Från tanke till tallrik:**
Handlar om planering, upphandling och inköp och innehåller bl a kostorganisationens och skolkökens perspektiv
- 5. Från mål till målgång:**
Visar vikten av evidensbaserad målsättning både på lokal och nationell nivå. En överblick av hävstänger sammanställdes och låg till grund för kommande insatser och experiment i projektet

Systemkarta för överblick av systemet för skolmåltider och identifiera hinder och möjliggörare



Hitta punkter där förändringar gör störst skillnad på systemet som helhet



Steg 2:

Testa, lära och sprida

Målet med projektet är att designa och visa upp skolmåltider som ett sätt att bidra till hållbar utveckling. Parterna har identifierat regler, styrdokument, arbetssätt och rutiner som stödjer eller hindrar att detta sker. I de fyra kommunerna som involverades i projektet experimenteras med åtgärder som sedan ska kunna spridas eller skalas upp nationellt och internationellt. Därigenom var ambitionen att ett förändrat skolmåltidssystem också kan driva omställning inom matsystemet som helhet. Skolmåltider valdes ut som tema eftersom det är ett system som är väletablerat i hela Sverige, samtidigt som det är avgränsat. Nya lösningar kan därför testas lokalt för att senare, om de visar sig fungera, spridas eller skalas upp såväl i det större skolmåltidssystemet som i andra delar av matsystemet. Arbetsmetoden för att testa och lära (så kallade systemdemonstratorer) beskrivs nedan.

Systemdemonstratorer som metod

Vad: Genom att testa koncept i mindre skala, med alla involverade aktörer, tar vi reda på vad som är möjligt och inte samt vidareutvecklar koncept. Detta gör vi på några få platser för att sedan kunna skala upp lyckosamma koncept och lösningar till hela Sverige, samt identifiera vilka lagar och regler som påverkar.

Hur: Vi skapar en "brief" (uppgift) till utvalda demonstratorer (t.ex. skolor/organisationer) där vi ber dem att under en viss tid testa ett koncept, t.ex. ett nytt arbetssätt. Vi ger dem förutsättningar, men de ska själva genomföra förändringen. Under processen identifierar vi tillsammans med aktörerna vad som fungerar och inte, samt vilka styrmedel som hjälper eller hindrar samt vad det ger för effekt på systemet.

Vilka: För varje koncept vi vill testa väljer vi ut ett antal demonstratorer som skiljer sig åt för att kunna identifiera olika behov och förutsättningar. T.ex. kan det vara olika hur ett koncept fungerar på glesbygden vs i en storstad.

Mätning: För att veta om vi lyckas behöver vi bestämma hur vi mäter effekterna. Sedan gör vi en "nollmätning" innan testandet samt utvärderar under och efter för att se vilka effekter det gett.

Exempel på experiment:

Appen och matlådan

I Hofors kommun har de med utgångspunkt i hävstången Elevernas involvering i utformningen av skolmåltidssystemet arbetat med att ge eleverna större möjlighet att påverka sin måltid genom att i förväg välja vad de ska äta den kommande veckan och ge feedback på maten i efterhand. Målet var att ta fram en digital lösning (app) som eleverna kunde använda i sina digitala läromedel. Lösningen skulle även möjliggöra för skolan att sälja överblivna måltider till elever och skolpersonal som ett sätt att minska matsvinnet och bidra till ett bättre näringsintag hos elever och jämna ut socioekonomiska skillnader.

Restaurangen som skolans ❤️:a

Med utgångspunkt i hävstången Utformning av måltidsmiljön har Munkedals kommun arbetat med att göra måltidsmiljön till en intresseväckande, lusthöjande och lärorik miljö till vilken eleverna längtar och där de kan äta i lugn och ro utan stress.

Fyra mindre lösningar har testats i Kungsmarksskolans matsal:

- Tyst kupé: ett rum innanför den stora masaken inreddes till ett rum för en extra lugn måltidsstund. Ommålning, gröna växter skärmväggar, ljuddämpning och luftigare möblering är exempel på förändringar som testades.
- Avskärmning med växtvägg för att skapa en mer ombonad känsla i den stora matsalen samt dekorationer för att skapa "rum i rummet".
- Visningstallrikar innan serveringslinjen. Båda dagens lunchrätter lades upp på tallrikar så att eleverna tydligt kunde se vad maten innehåller. Syftet var att inspirera eleverna att äta mer varierat och se hur en smakfull och färggrann uppläggning kan bidra till ökad aptit. Visningstallriken syftar också till att öka förståelsen för portionsstorlek och tallriksmodell utan pekpinnar.
- Food fun facts – ett koncept inspirerat av "grej of the day" där eleverna får en ledtråd kopplad till dagens måltid innan de kommer till matsalen där de får ta del av fakta/kuriosa kring maten via digitala skärmar. Faktadelen har högstadielärover hjälpt till att ta fram i ämnet hem- och konsumentkunskap. Syftet är att väcka nyfikenhet och höja kunskapen om varifrån maten kommer och medvetenhet om hållbar mat.

Satsningen möjliggör samverkan mellan måltidspersonal, elever och pedagoger.



Tips på fortsatt läsning och verktyg

Systemförståelse och systemkartläggning

- [Building Better Systems](#). A Green Paper on System Innovation. System Innovation Initiative
- [SCoG:s komplexitetsmodell](#)
Stockholm Center of Governance
- www.system-mapping.com
Gratisverktyg i Miro för att genomföra systemkartläggning
- [Kumu](#) — Betalverktyg för att skapa systemkartor
- [The Water of System Change](#). FSG

Organisera och leda missions

- [The design and implementation of mission-oriented innovation policies](#). OECD
- [Missions: A beginner's guide](#). UCL Institute for Innovation and Public Purpose
- [Missions for Governance](#).
Unleashing missions beyond policy.
Demos Helsinki
- [Missions Playbook](#). A design-led approach to launching & driving missions.
Danish Design Center
- [Mission-oriented innovation policy](#): From ambition to successful implementation
Fraunhofer ISI
- [Designing missions](#). Mission-oriented innovation in Sweden . A practical guide. Vinnova

Utvärdera missions

- [Motion Handbook](#). Developing a transformative theory of change. TIPC
- [Towards a framework for transformative innovation policy evaluation](#). TIPC

Referenser

Olsen-Boyd A, Cooke A, Pring R, McBride C, Battaglia M (2023). Convening missions: A playbook for collective implementation of mission-oriented innovation. Brisbane, Australia: CSIRO

Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274.

Gronchi, I. (2023). Evaluating missions: which is the way forward? UCL IIPP Blog. Posted on September 12, 2023

Harari, Y.N. (2023). Human Nature, Intelligence, Power, and Conspiracies, Lex Fridman Podcast, #390, 17 juli 2023

Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). The water of systems change. Report, FSG

Lindner, R., Edler, J., Hufnagl, M., Kimpeler, S., Kroll, H., Roth, F., ... & Yorulmaz, M. (2021). *Mission-oriented innovation policy: From ambition to successful implementation* No. 02/2021). Perspectives-Policy Brief.

Mazzucato, M., & Dibb, G. (2020). Innovation policy and industrial strategy for post-Covid economic recovery. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 10)*. London.

Miedzinski, M. (2017). System climate innovation for a transformative impact. Climate Innovation Insights Series, 1

Schot, J., & Kanger, L. (2018). Deep transitions: Emergence, acceleration, stabilization and directionality. *Research Policy*, 47(6), 1045-1059

Tyrstrup, M. & Törnblom, J. (2021). SCoGs Komplexitetsmodell, Stockholm Center of Governance

UCL Commission on Mission-Oriented Innovation and Industrial Strategy (MOIIS) co-shared by Mazzucato, M and Willetts, D. (2019). 'A Mission-Oriented UK Industrial Strategy. UCL Institute for Innovation and Public Purpose', *IIPP WP 2019-04*

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.

