

Missions i praktik och teori

Utbildning för civilsamhället 2024

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Syftet är att lära om *system-tänkande* och *missions* som angreppssätt för att lösa komplexa samhällsproblem

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Utbildningen som helhet

1

Vad och varför

- **Systemförståelse:**
Vad är systemförändring och systemtänkande?
- **Problemförståelse:** Vad gör det så svårt?
- **Missions:** Vad innebär att arbeta missionsdrivet?

Goda exempel, reflektion och en gnutta teori!

2

Hur

- Modul 1: Identifiera problemet
- Modul 2: Kartlägga systemet och aktörerna runt problemet
- Modul 3: Formulera önskad framtid och mission för att nå dit
- Modul 4: Rigga för ett nytt arbetssätt

Praktiska övningar och dialog!

Så här ser första dagen ut

1.
Välkommen
och introduktion

2.
Friends om
systemförändring



3.
Exempel mission:
STAD i Malmö

4.
Problemförståelse:
Varför är det så svårt?



5.
Missions: Vad
innebär att jobba
missionsdrivet?

6.
Summering och
avslutning

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Systemförståelse:

Vad är system- förändring?

Exempel från Friends

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Ett sätt att arbeta med systemförändring

1. Vilket är samhällsproblemet vi försöker lösa?
2. Varför är det ett problem? För vem?
3. Hur skulle världen se ut om problemet inte fanns? Vilka attityder/normer/lagar/policys etc. skulle behöva ändras för att det ska hända?
4. Vilka aktörer är en del av systemet runt problemet/lösningen?
5. Vad skulle de viktigaste stegen vara för att påbörja arbetet mot den systemförändringen?
6. Vilka delar kan du/din organisation bidra till – vilka andra behöver ni kroka arm med?
7. Hur kan vi se indikatorer på att vi skapar förändring?

Övning:

Systemtänkande

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N

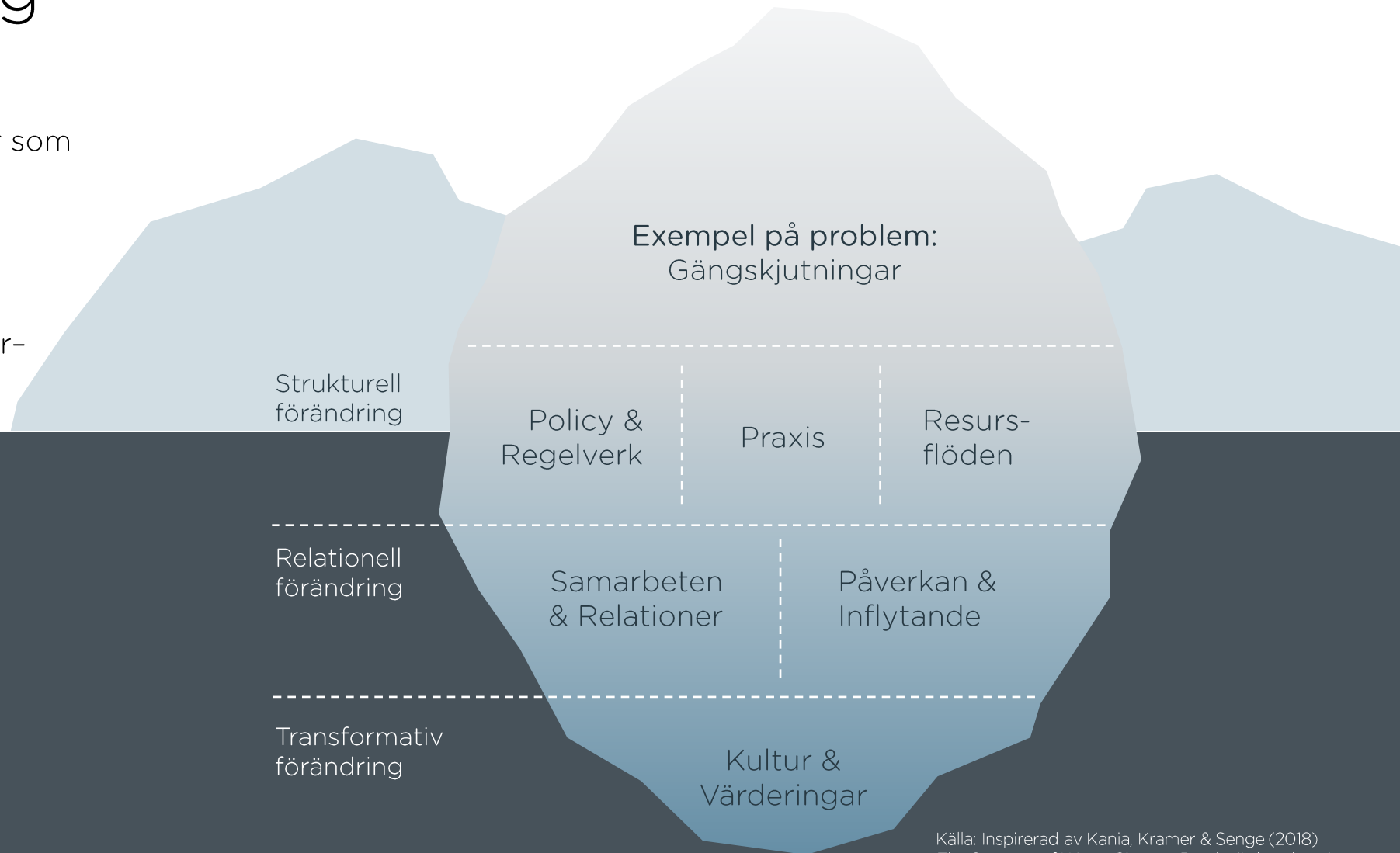


Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Tankemodell för systemförändring

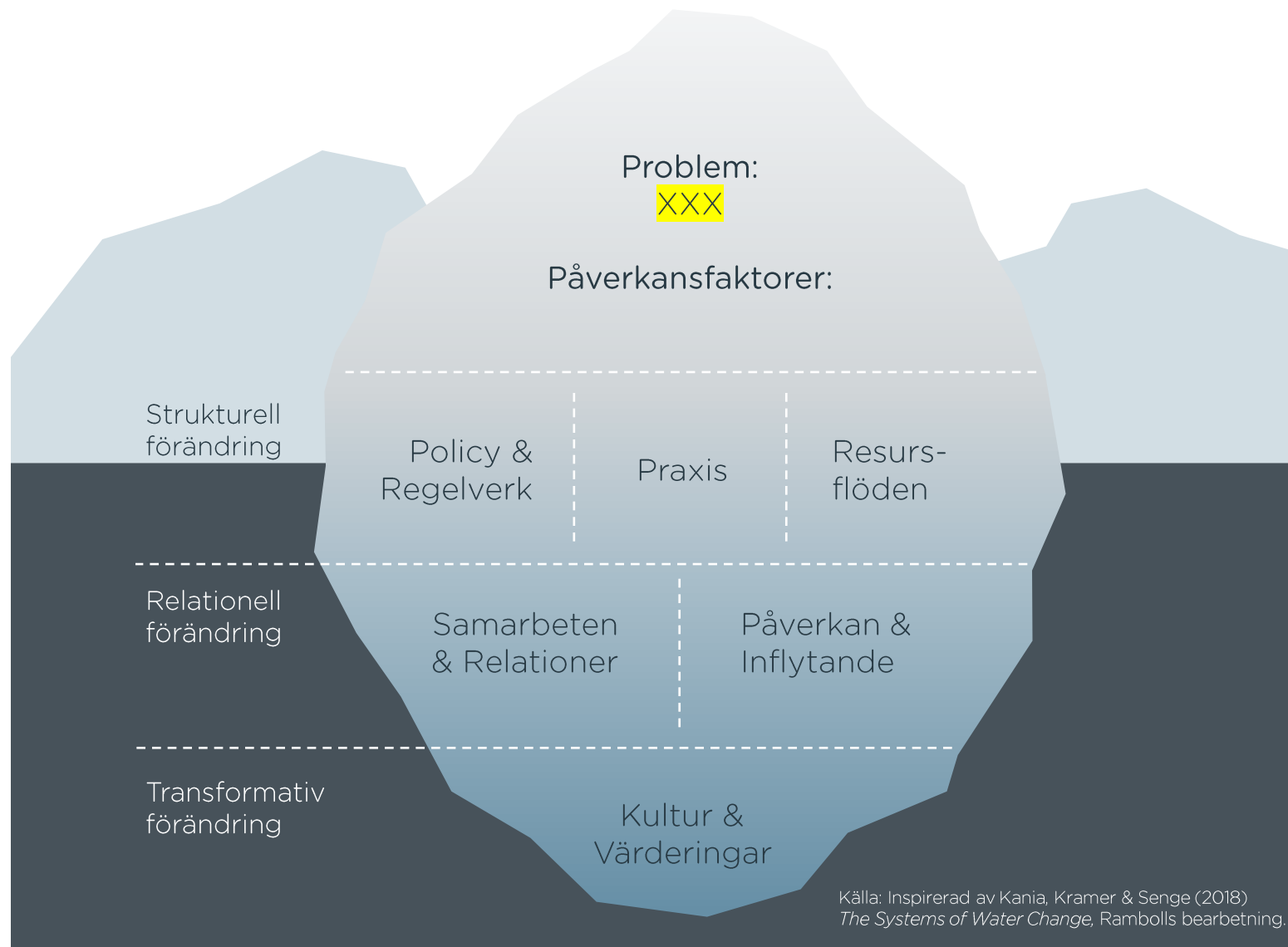
- Systemförändring handlar om att identifiera och påverka de faktorer som skapar ett problem
- Vi behöver se helheten bakom ett problem och utforska alla delar
- Det krävs en förflyttning i alla delar – inte bara de uppenbara



Reflektion

Utforska ett problem utifrån tankemodellen för systemförändring.

- Utgå från ett problem
- Hur ser "systemet runt problemet" ut idag? Vad är exempelvis praxis idag?
- Identifiera: Vilka faktorer hämmar/främjar önskad förändring?



Exempel:

Innovationsplattform STAD i Malmö

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Stadens
begränsningar
föder nya
lösningar

Plattform

STAD är en innovationsplattform för framtidens matsystem. Vi börjar i Malmö, med missionen att inom tio år ska en tredjedel av den mat som konsumeras här vara producerad och förädlad i staden.

STAD

Problemförståelse:

Varför är det så svårt?

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Komplexa problem

- Svårt att definiera och saknar tydliga gränser – hög osäkerhet
- Svårt att förstå och förutse resultat – saknar tydlig lösning
- Resultat beror på flera faktorer – saknar orsak-verkansamband
- Otydligt vem som äger problemet



När vi har med komplexa problem
att göra behöver vi förstå *på vilket
sätt* det är komplext för att kunna
hitta rätt lösningar

Komplext på olika sätt

Tematisk komplexitet

Orsak till och lösning på utmaningen är svåra att identifiera.

=> Kräver ökad kunskap, viktigt att förstå den specifika kontexten

Ex.

- Väderprognoser
- Biologisk mångfald

Organisatorisk komplexitet

Otydligt vilka som har förmåga och mandat att lösa problemet.

=> Kraven på aktörskoordinering är höga

Ex.

- Återinläggningar i vården
- Installera fjärrvärme i stadsmiljö

Normativ komplexitet

Olika sätt att se på problem och lösningar.

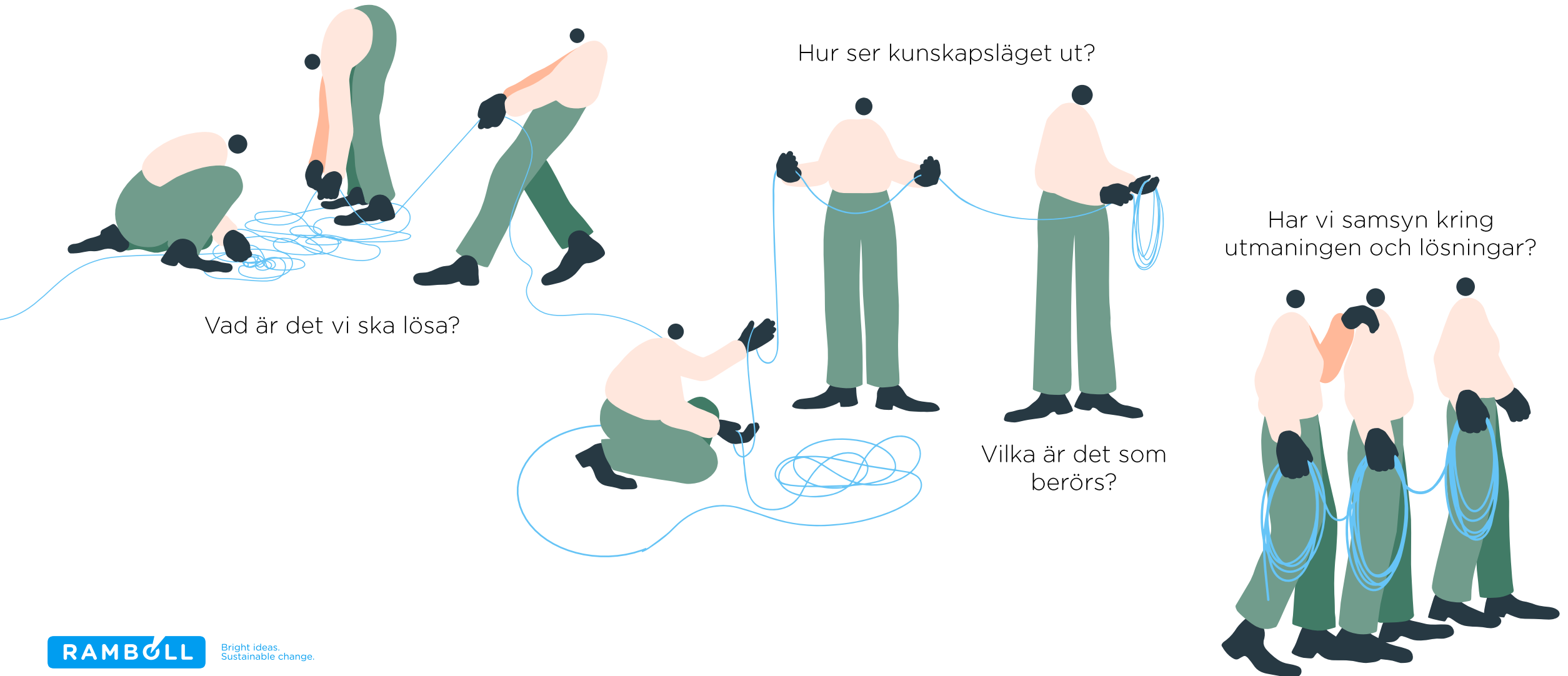
=> Värdekonflikter, "tyckande"

Ex.

- Narkotika
- Barnuppfostran

Källa: Tyrstrup, M. & Törnblom, J. (2021). SCoGs Komplexitetsmodell, Stockholm Center of Governance, White Paper Series No. 2021:01/ Sv och Wanzenböck et al., A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space, *Science and Public Policy*, Volume 47, Issue 4, August 2020, Pages 474-489

Komplexa problem kräver nya angreppssätt



Övning:

Problemförståelse

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Reflektion

Utforska ett problem utifrån tankemodellen för komplexa problem.

Resonera i smågrupper:

- Utgå från problemet "Barn får inte behörighet till gymnasiet"
- Är det ett komplext problem?
- Vad är det som gör problemet komplext?
- Diskutera och välj storlek på bubblan för varje komplexitetsområde i relation till hur tematiskt, organisatorisk eller normativt komplext ni uppfattar problemet. Rita upp!



Missions:

Vad innebär att jobba missionsdrivet?

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Skifte i fokus

Traditionellt innovationsarbete

Missionsorienterat innovationsarbete

Isolerade projekt / pärlbandsprojekt

Alla projekt är en del av en medveten och sammanhängande portfölj av insatser

Enhetlig projektlängd och få insatsformer

Flexibel projektlängd och flera insatsformer

Fokus på fåtal stora och tekniska projekt

Fokus på en bred portfölj av olika insatser som tillsammans fångar samtliga systemperspektiv

Begränsad interaktion mellan de projekt som finansieras

Förändra relationer mellan systemaktörer och bygga tillit

Fånga effekter i efterhand för att rapportera till finansiär

Kontinuerligt lärande under genomförande för att styra insatsernas riktning

Tester i kontrollerade eller 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

Administration och ledning är en kostnad

Administration och ledning är en investering

Kartläggning: Civilsamhällets förutsättningar att bidra till systeminnovation

Främjar

- Civilsamhället har god förmåga och lång erfarenhet av systemförändring
- Vilja, riktning och strukturkapital finns
- Självständig sektor som kompletterar (och utmanar) andra aktörer
- Outstanding förmåga att mobilisera för förändring

Hämmar

- En sektor hårt styrd av finansieringskällor
- Kan och vill samverka för att skapa större värde, men ser utmaningar (kapacitet, nischade, makt)

Rekommendation

- Stärkt kunskap om systeminnovation och systemperspektiv i sektorn
- Kroka arm och nyttja sektorns "USP" kollektivt
- Arbeta proaktivt – träng er in i rummet!
- Prioritera kontinuerlig utvärdering och uppföljning för att visa effekter

Reflektion

Vad innebär det här skiftet för er verksamhet? Utmaningar och möjligheter

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

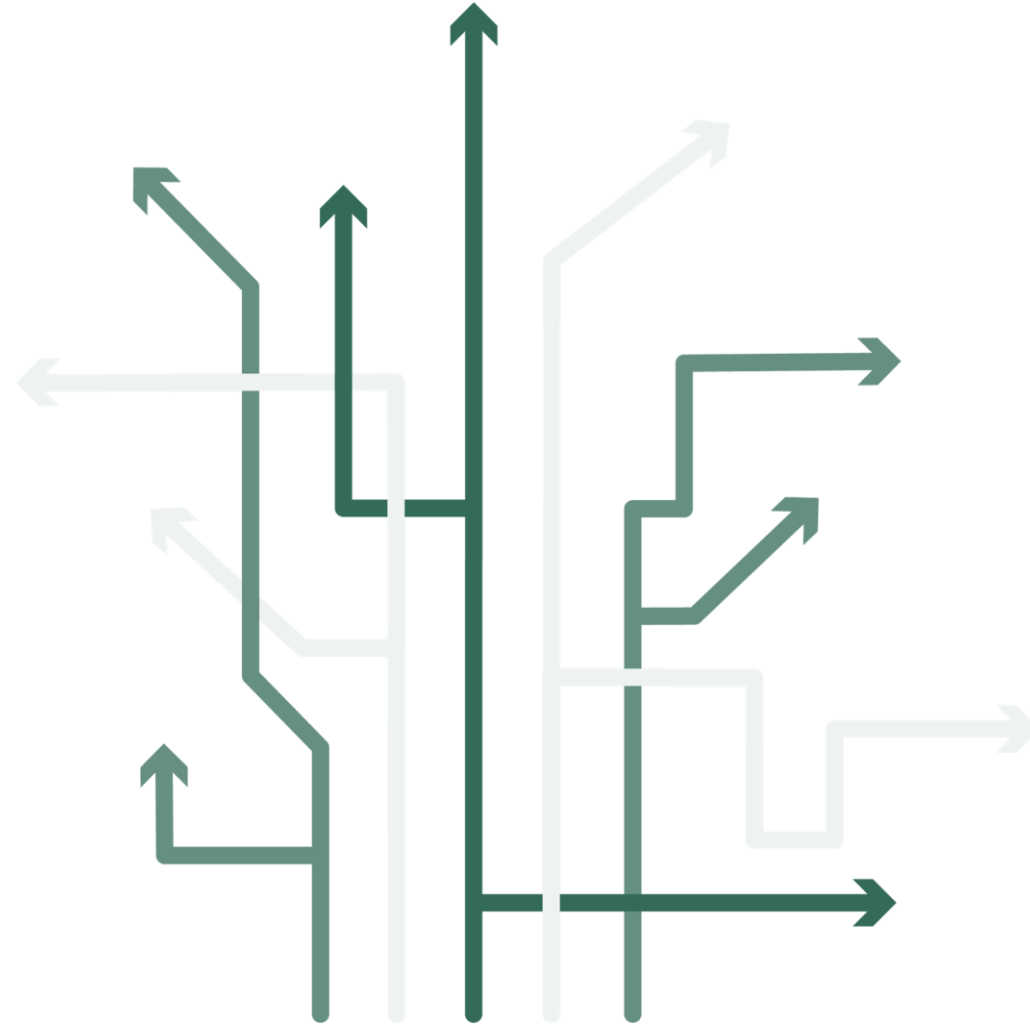
Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Missions

– vad är det?

- **Arbetsmetod** för att lösa komplexa samhällsproblem
- Övergripande och långsiktig **riktning** som samlar aktörer
- Ett djärvt, ambitiöst och mätbart **mål** för innovation
- Nedbrytbara och pragmatiska steg
- Inspireras av utmaningar, men är mer specifikt
- Ett utforskande, finns inte ett perfekt sätt

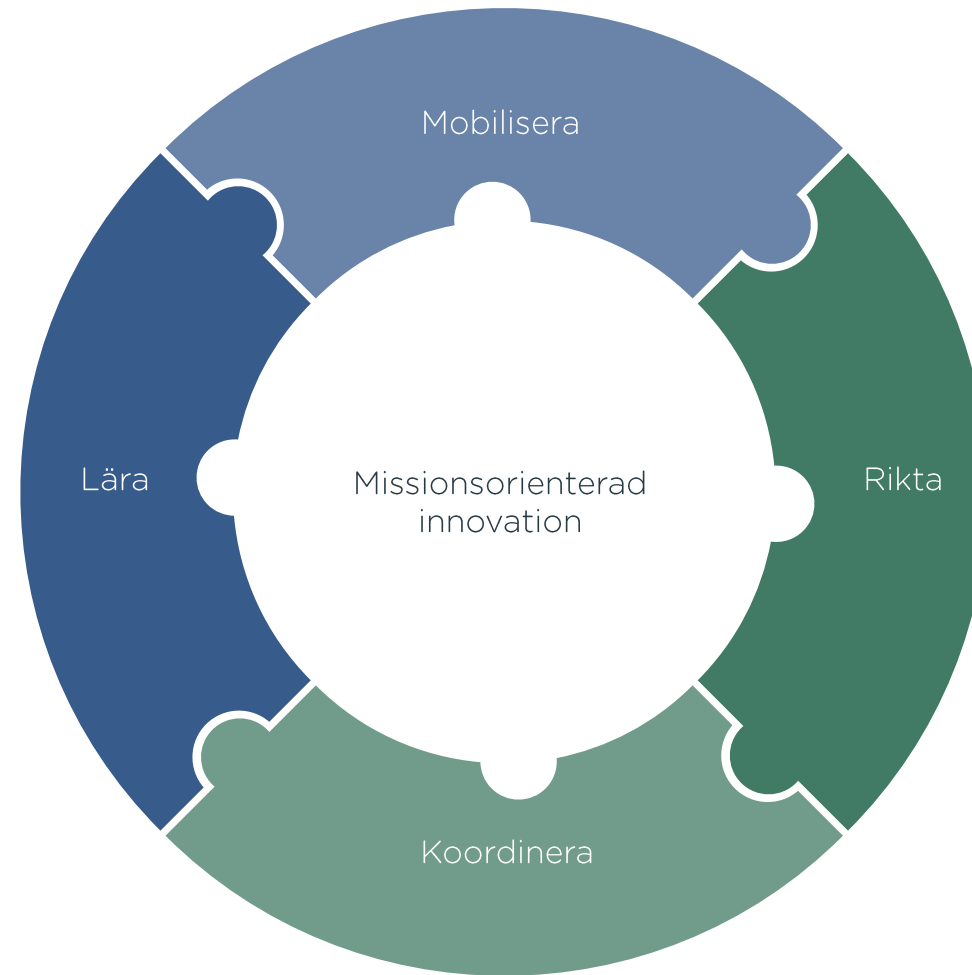
* <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/>

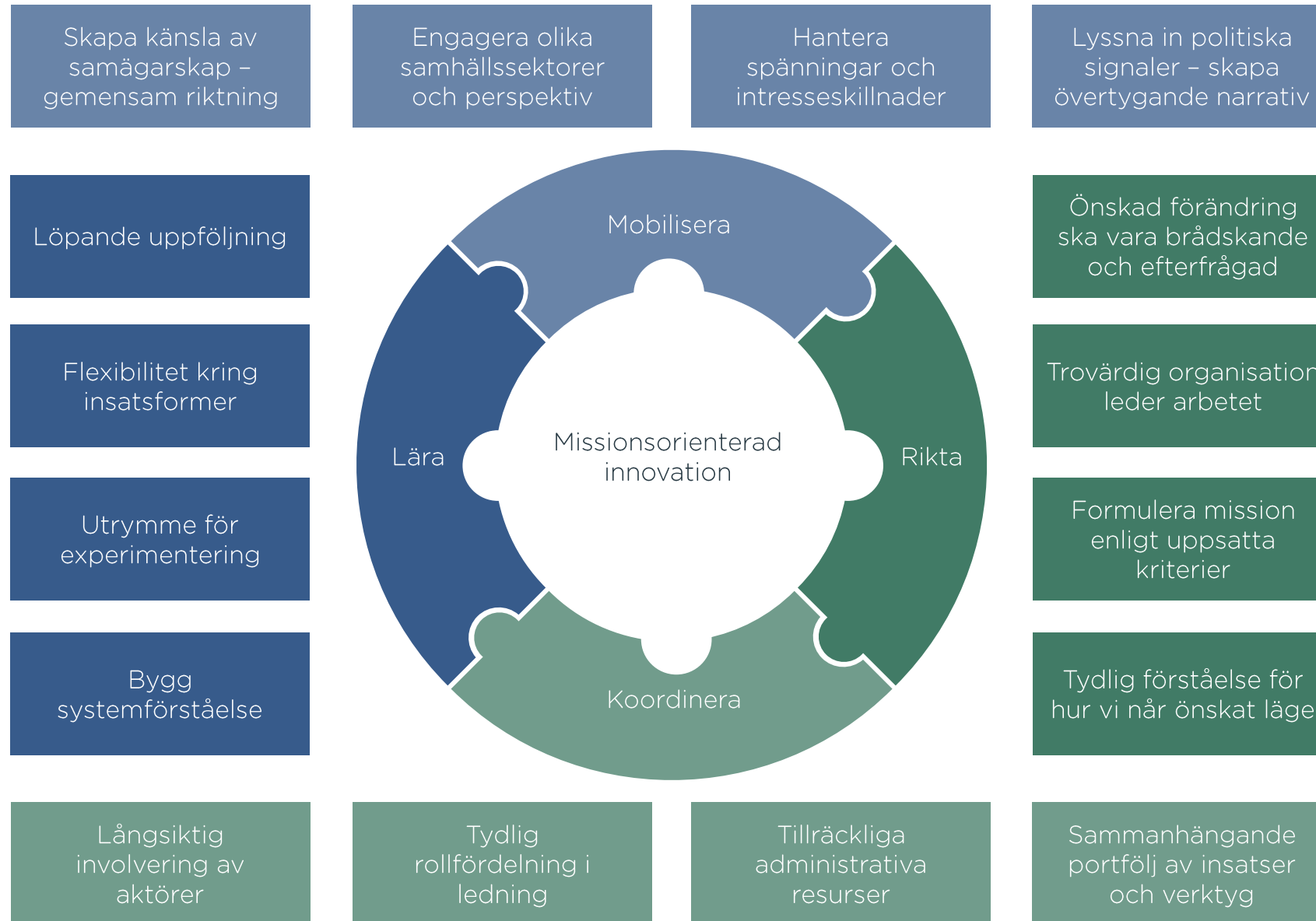


Missions: Pusselbitarna

- Rikta arbetet åt missionen
- Mobilisera en bredd av aktörer
- Koordinera en bredd av insatser
- **Lära** – bygg kapacitet och skapa en kultur som främjar att testa, lära, utveckla

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.



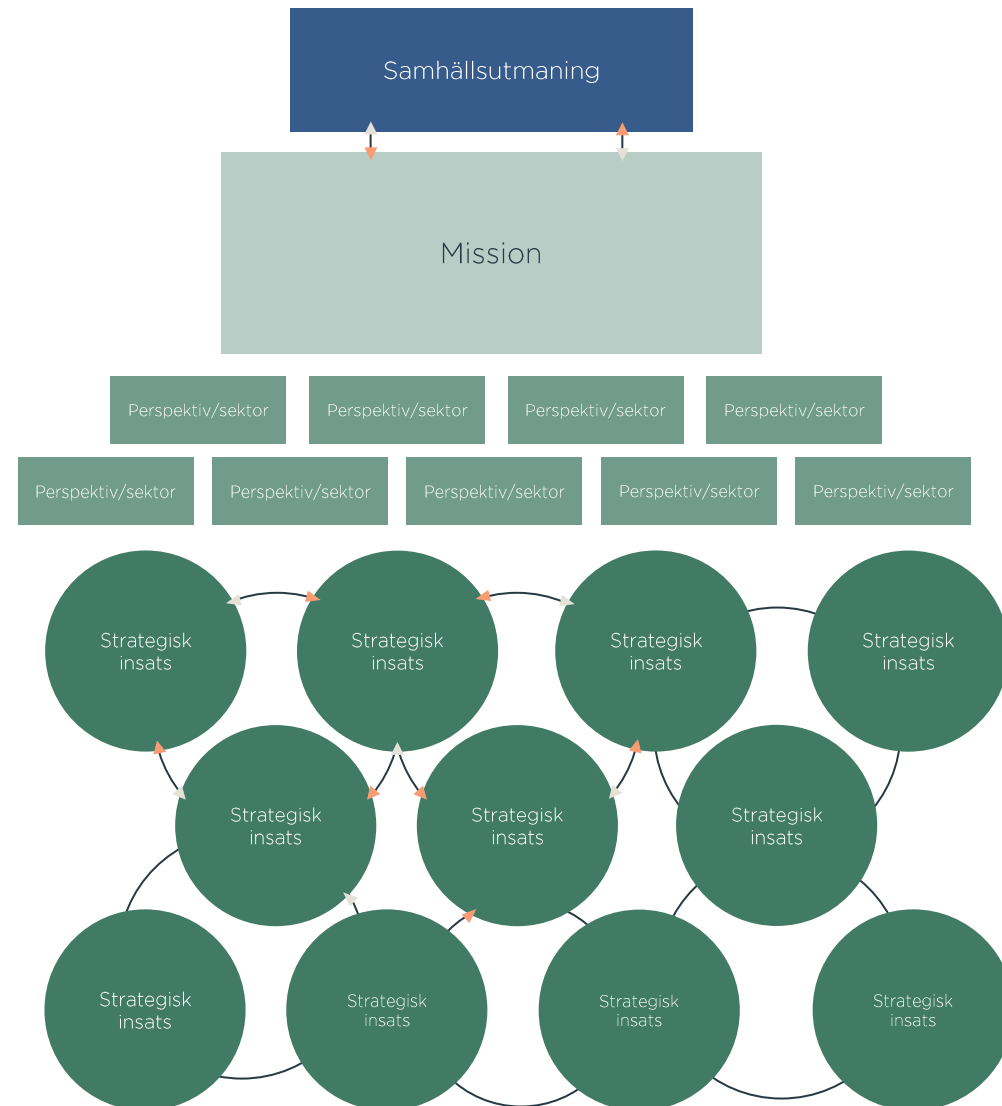


Missionsarbete i praktiken

- Kan se olika ut beroende av vem som initierar
- Bredd av involverade sektorer och branscher
- Portfölj av strategiska insatser utifrån systemperspektiv
- Synergier mellan insatser

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and corporate change*, 27(5), 803-815.

The 'Future of Mobility' grand challenge (MOIIS Commission, 2019). Source: Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09)*.



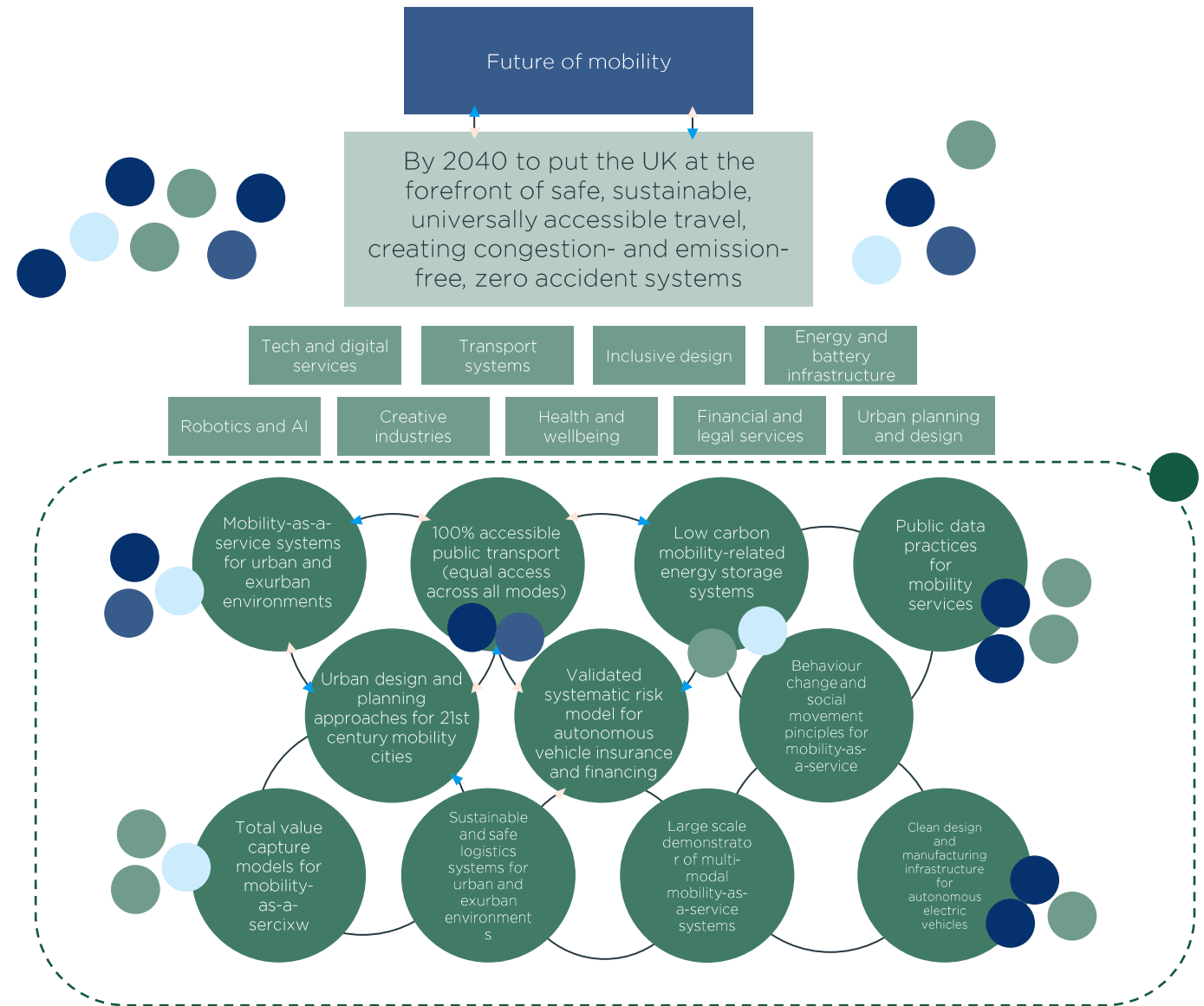
Lösningar kopplat till olika systemperspektiv

Aktörernas olika roller i arbetet

- Koordinera är CENTRALT – inte "nice to have"
- Många perspektiv - särskilt i problemformulering och riktning
- Dela upp ansvar efter styrkeområden i genomförandet

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and corporate change*, 27(5), 803-815.

The 'Future of Mobility' grand challenge (MOIIS Commission, 2019).
Source: Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09)*.



Hur kan vi hantera fallgropar i formuleringsfasen?

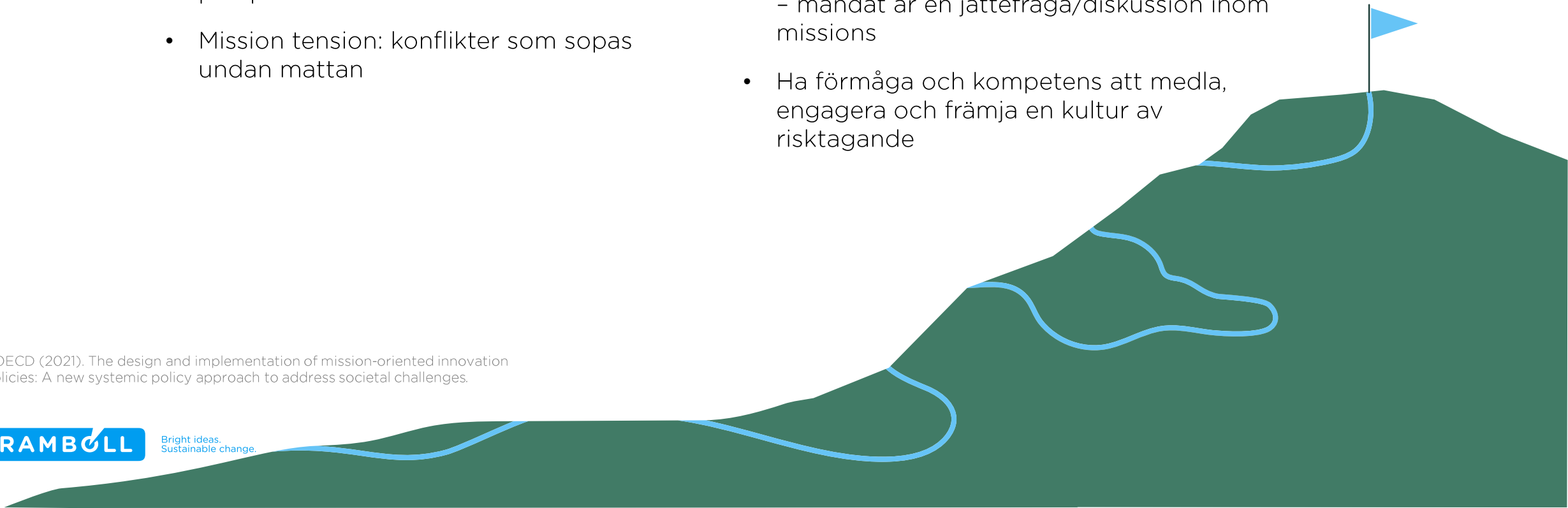
Fallgropar:

- Missa systemperspektivet: inte involvera hela systemet runt ett problem
- Mission washing: ny retorik, gamla vanor
- Mission capture: exkludera "obekväma" perspektiv
- Mission tension: konflikter som sopas undan mattan

Den som koordinerar formuleringen av missions bör:

- Vara en neutral part med starkt engagemang samt stort och brett nätverk
- Uppfattas neutral och ha ett starkt mandat
 - mandat är en jättefråga/diskussion inom missions
- Ha förmåga och kompetens att medla, engagera och främja en kultur av risktagande

* OECD (2021). The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges.



Reflektion:

Missions som nytt arbetssätt

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



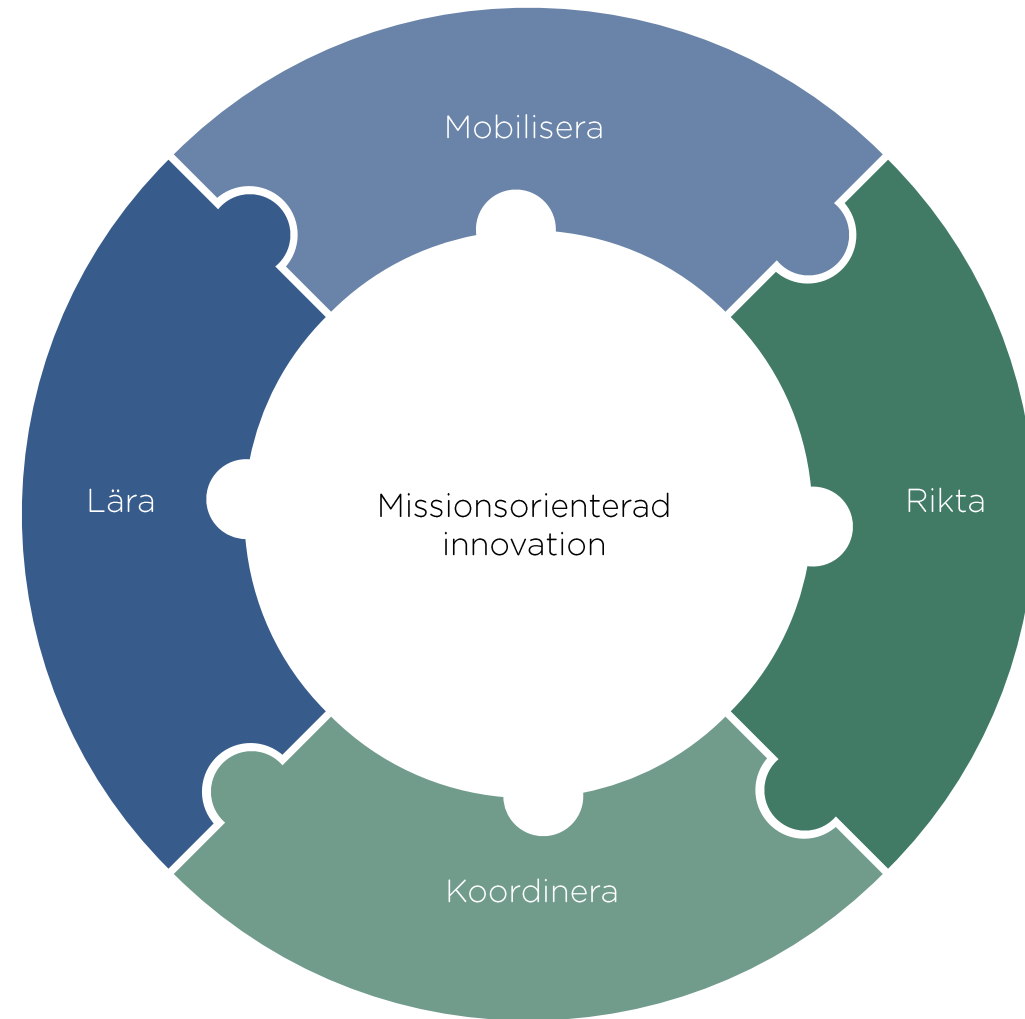
Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Reflektion: Missions som nytt arbetssätt

Resonera i smågrupper:

- Hur skiljer sig arbetssättet mot hur ni arbetar idag?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser ni?



Menti:

Identifiera problem

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

MENTI:

Vilka teman har stuckit ut under dagen? Vilket tema vill du arbeta med imorgon?



Menti.com
Kod 8544 9545



RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Missions i praktik och teori

Utbildning för civilsamhället 2024

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Syftet är att lära om
systemtänkande och *missions*
som angreppssätt för att lösa
komplexa samhällsproblem

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

 friends

IUG
IDROTT UTAN GRÄNSER

LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Utbildningen som helhet

1 Vad och varför

- **Systemförståelse:**
Vad är systemförändring och systemtänkande?
- **Problemförståelse:** Vad gör det så svårt?
- **Missions:** Vad innebär att arbeta missionsdrivet?

Goda exempel, reflektion och en gnutta teori!

2 Hur

- Modul 1: Identifiera problemet
- Modul 2: Kartlägga systemet och aktörerna runt problemet
- Modul 3: Formulera önskad framtid och mission för att nå dit
- Modul 4: Rigga för ett nytt arbetssätt

Praktiska övningar och dialog!

Så här ser idag ut

Välkommen
och introduktion

Modul 2:
Testa att kartlägga
systemet och aktörerna
runt problemet

Modul 1:
Testa att definiera
problemet

Modul 3:
Testa att formulera önskad
framtid och missionen för
att nå dit

Modul 4:
Reflektera kring hur
man riggar för ett nytt
arbetssätt

Summering
och avslutning

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Reflektioner efter gårdagen?

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Missions i praktiken:

Steg-för-steg

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Vad vi ska testa idag!



Vi kommer så långt som vi kommer...

Modul 1:

Definiera problemet

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Tips! Abstraktionsstegen

Abstrakt	Varelse
	Djur
	Däggdjur
	Kattdjur
	Tiger
Konkret	Bengalisk tiger
	Bengalisktigerhane
	Knubbig bengalisk tigerhane

Abstrakt	Personer omkommer i förtid
	Personer omkommer i förtid i Sverige
	Personer omkommer i trafiken
	Cyklister omkommer i trafiken
	Cyklister omkommer i trafiken i stadsmiljö
Konkret	Cyklister omkommer i trafiken i stadsmiljö under vintern

Abstrakt	Marin ekosystemkollaps
	Haven är fyllda med plast
	Plastavfall bildar flytande öar i havet
	Otillräckliga system för rening
	Avsaknad av autonoma plastreningsrobotar
Konkret	Avsaknad av solenergidrivna autonoma plastreningsrobotar

Om abstraktionsnivån och systemstorlek



Abstrakt	Personer omkommer i förtid
	Personer omkommer i förtid i Sverige
	Personer omkommer i trafiken
Konkret	Cyklister omkommer i trafiken
	Cyklister omkommer i trafiken i stadsmiljö
	Cyklister omkommer i trafiken i stadsmiljö under vintern



Övning:

Definiera problemet

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



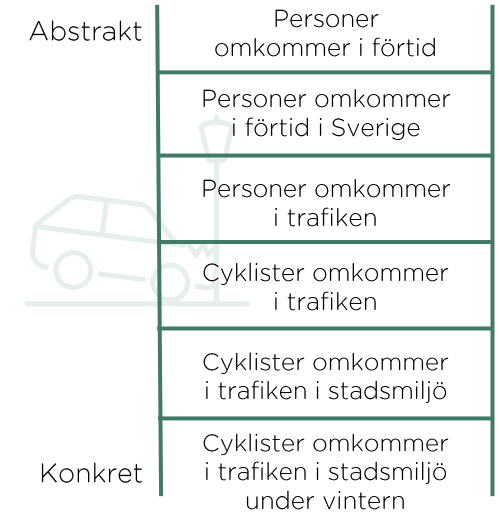
Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Övning

Definiera problemet

- I mindre grupper
- Formulera olika nivåer på problemet (minst 5) och placera på stegen
- Diskutera vilken abstraktions-nivå ert problem bör ligga på för att vara relevant, men hanterbart
- Reflektera kring hur nivån påverkar systemet runt omkring problemet – storlek, aktörer



Reflektion

- I mindre grupper
- Utforska problemet utifrån tanke-
modellen för komplexa problem
- Är det ett komplext problem?
- Vad är det som gör problemet
komplext?



Hur gick det?

Lätt? Svårt? Hur påverkar nivån
systemet runtkring problemet –
storlek, aktörer

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Modul 2:

Förstå systemet och dess aktörer

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Stop looking for who's to blame, instead start asking: What's the system?

– Donella H. Meadows

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N

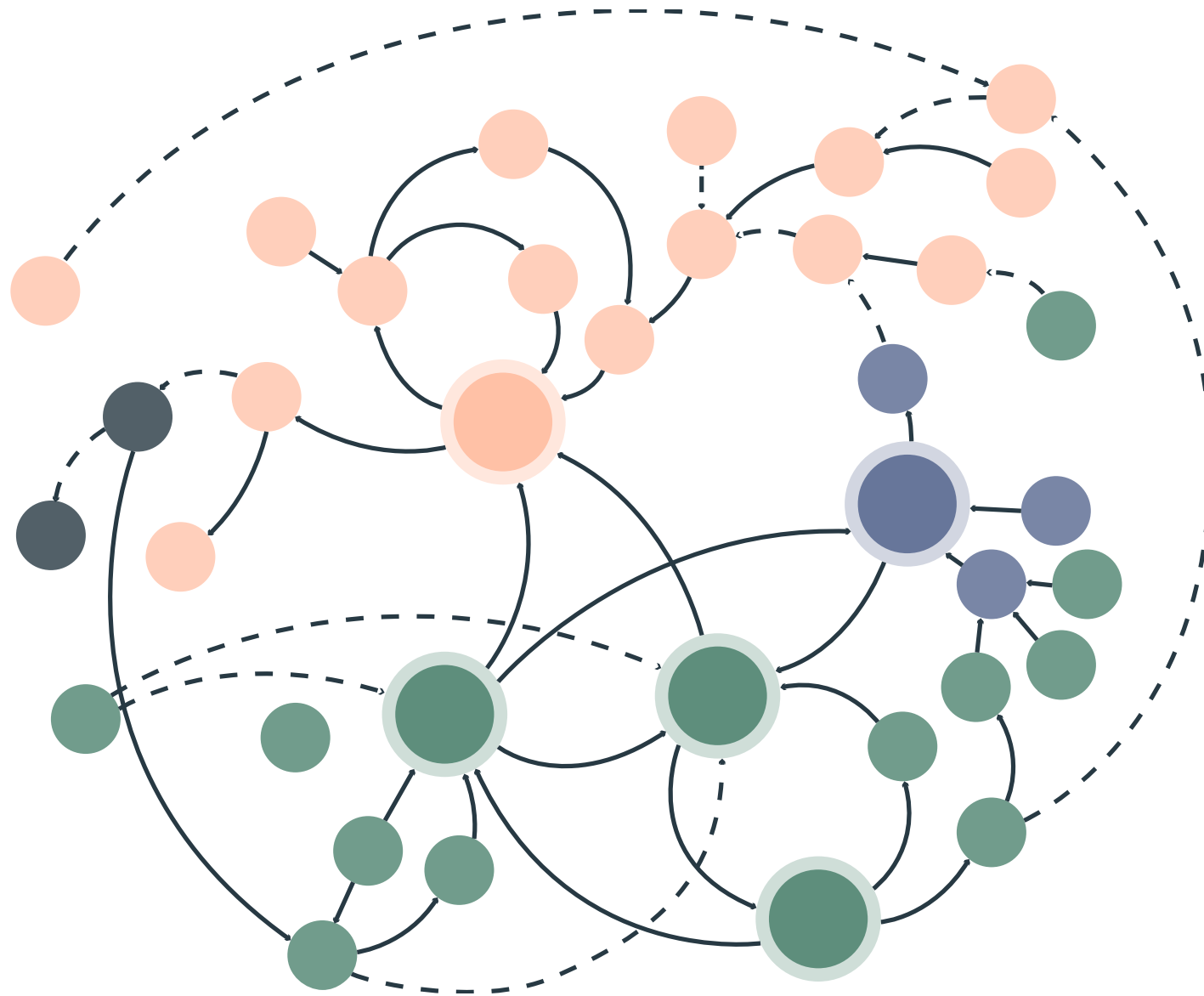


Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Systemkartläggning som metod för att förstå ett system

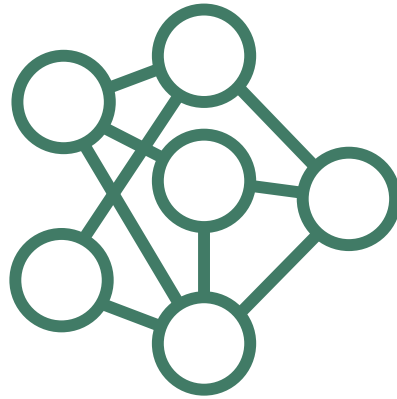
- Illustrerar olika delar av ett system och hur de hänger samman med varandra
- Kan fokusera på både faktorer och aktörer
- Målet är inte en perfekt systemkarta



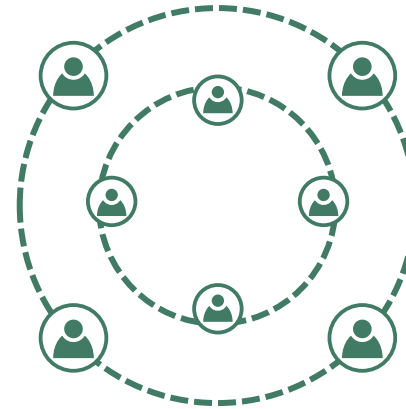
Varför ska man kartlägga systemet?



Helhetsbild



Analys av strukturer



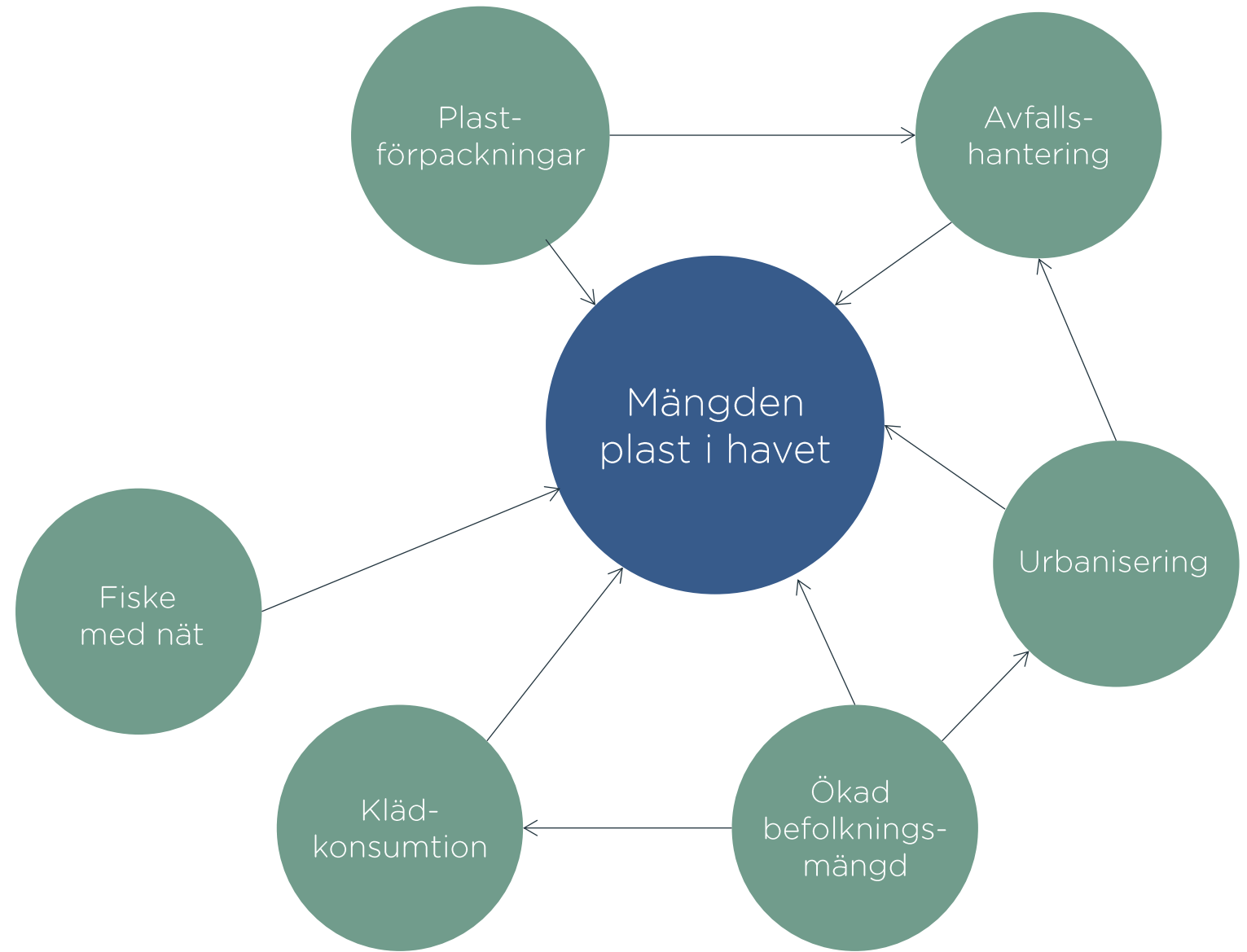
Delat perspektiv



Tillvägagångssätt

Huvudsakliga komponenter i en systemkartläggning

- Ett definierat problem (huvudvariabel)
- Påverkansfaktorer
- Kausala kopplingar mellan utmaningen och påverkansfaktorerna



Övning:

Kartlägga systemet

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från

VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Övning

Kartlägga systemet runt problemet

- I mindre grupper, enskilt först
- Placera ert komplexa problem i mitten
- Gör en bruttolista med faktorer som påverkar problemet
- Klustra i teman och skriv på post-its
- Diskutera och placera post-its kring problemet
- Dra pilar mellan faktorer där det finns ett samband

Policy & Regelverk

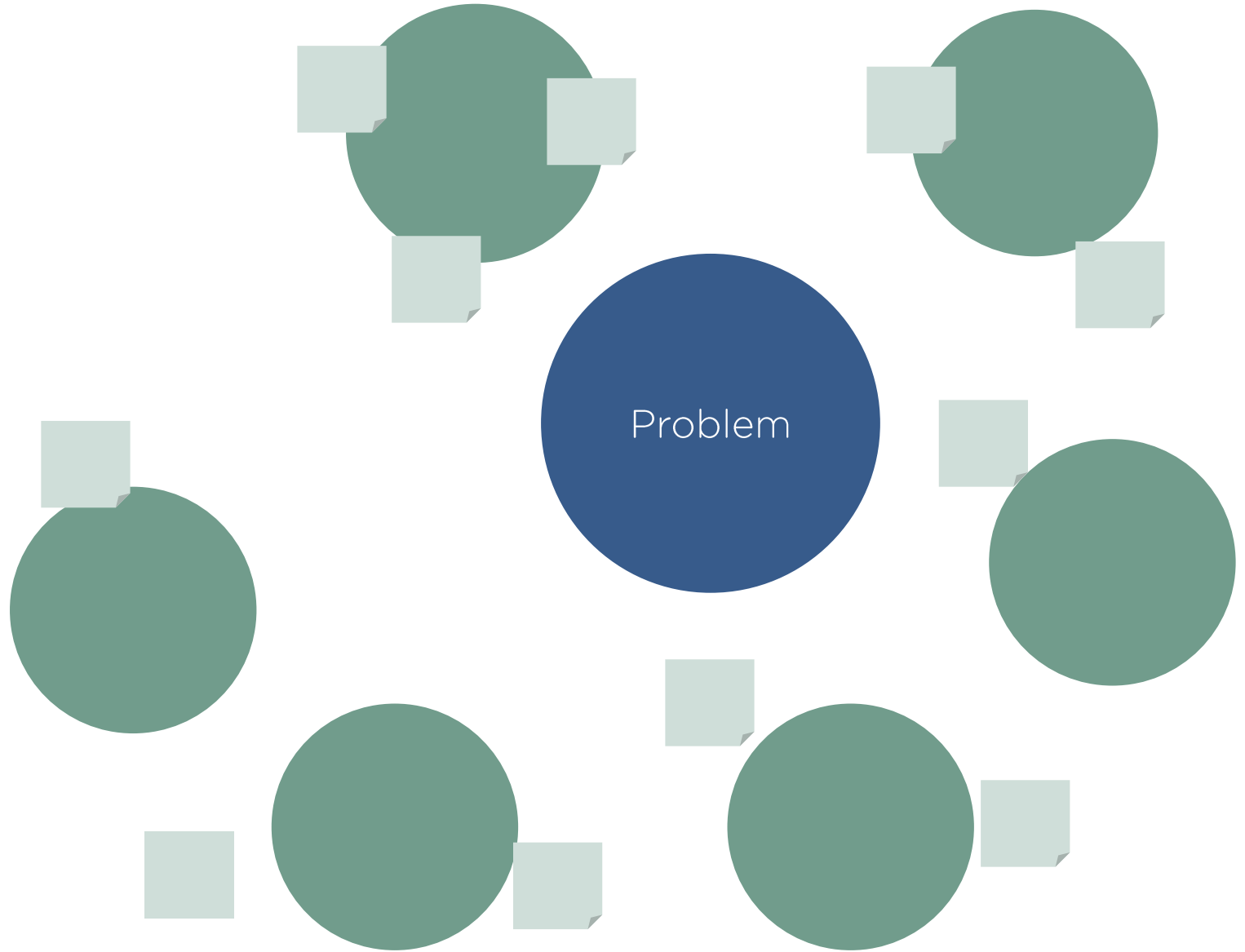
Praxis

Resurs-
flöden

Samarbeten
& Relationer

Påverkan & Inflytande

Kultur & Värderingar



Övning:

Kartlägga aktörerna

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



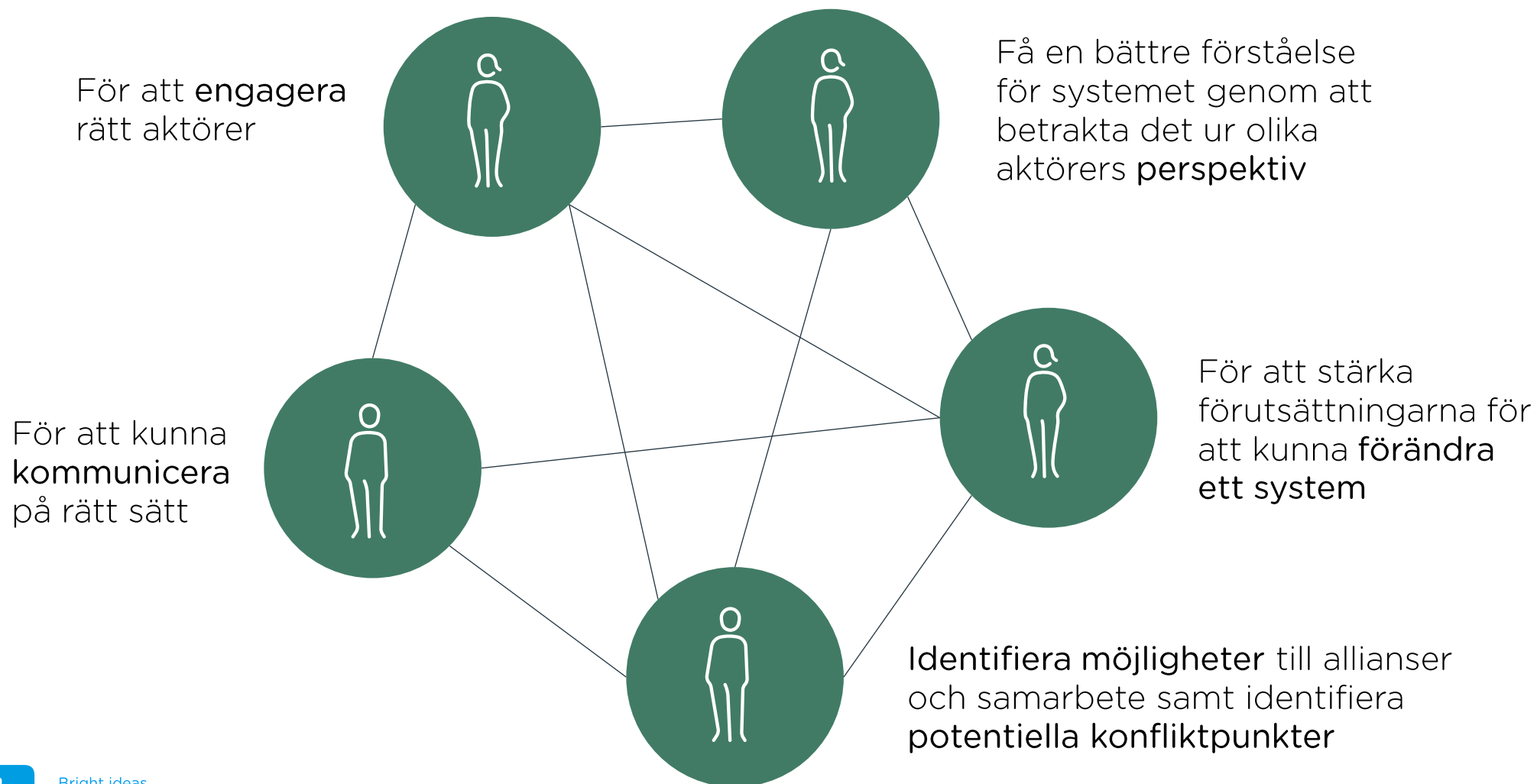
LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

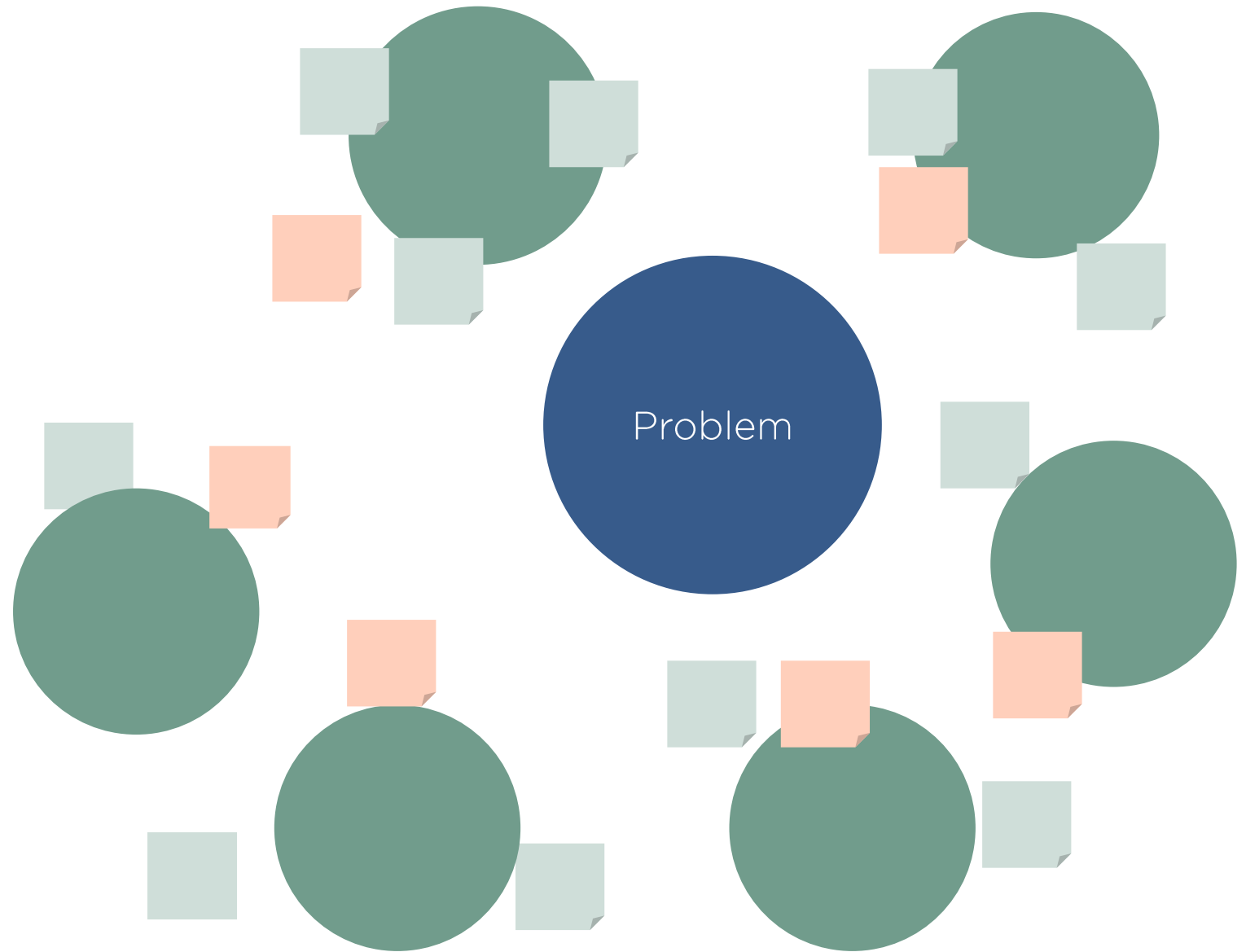
Varför ska vi kartlägga aktörerna i systemet?



Övning

Kartlägga aktörerna i systemet

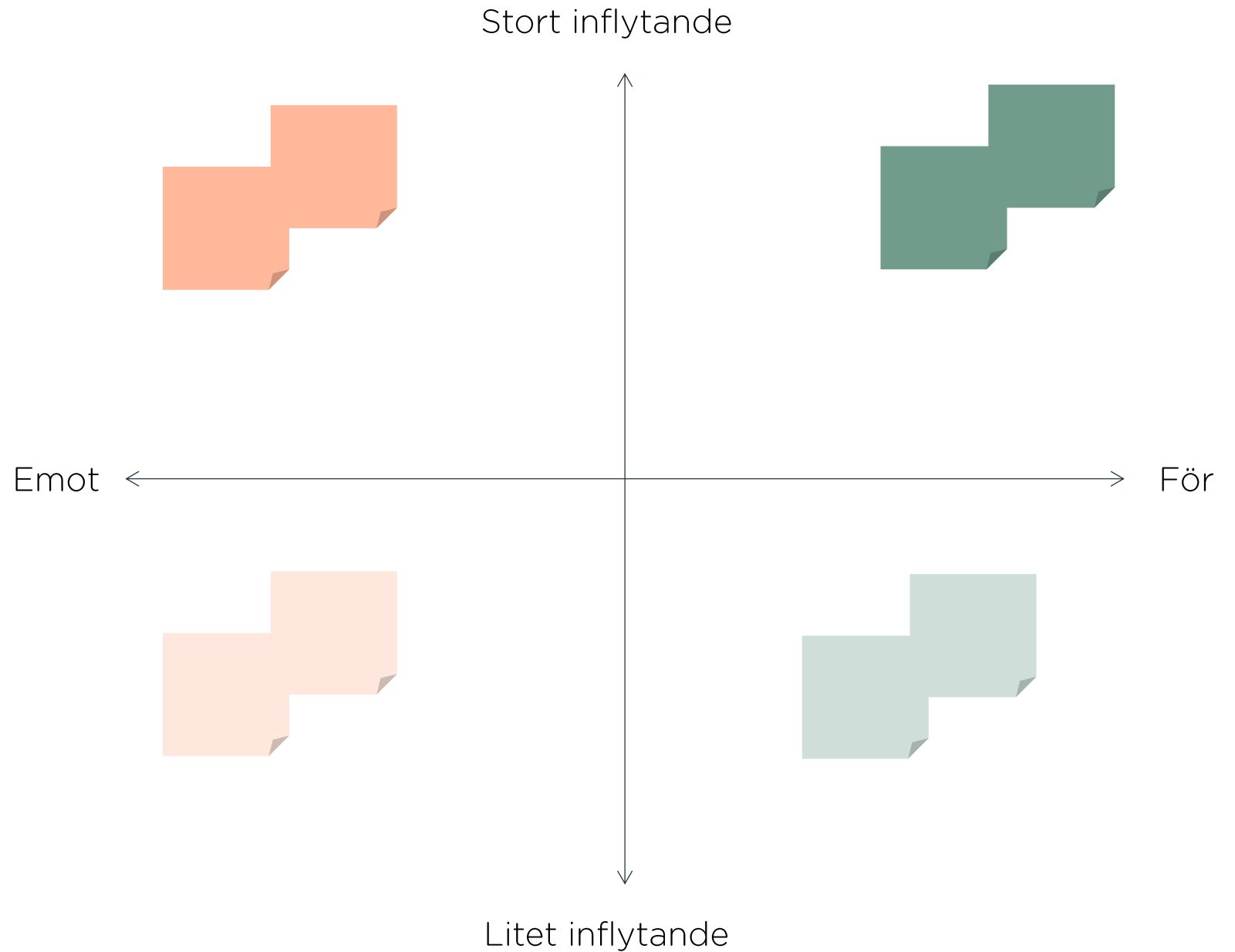
- I mindre grupper
- Utgå från de påverkansfaktorer som ni identifierade i föregående övning
- Reflektera enskilt över vilka aktörer som påverkar dessa faktorer.
- Skriv ner aktörerna på post-its
- Diskutera och placera ut era lappar vid de faktorer de påverkar



Övning

Aktörskartläggning – fördjupad analys

- I mindre grupper
- Utgå från aktörerna som identifierades i föregående övning
- Reflektera enskilt över aktörernas inflytande och inställning till önskad förflyttning
- Skriv ner aktörerna på post-its
- Diskutera i grupp och placera ut era lappar i matrisen



Modul 3:

Föreställ er en framtid och formulera en mission

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Framtidtänkande:

Formulera en önskad framtid

- Vi behöver träna på att tänka i önskade framtider
- I värld där problemet 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?

Problem:

Barn som inte har behörighet till gymnasiet

Exempel på framtidsscenarier:

Framtid 1: Alla elever får tidig och individanpassad stödinsats redan i grundskolan, vilket säkerställer att alla når behörighet till gymnasiet.

Framtid 2: Skolans läroplan har anpassats för att bättre möta varje elevs unika behov och inlärningsstil, vilket leder till att ingen lämnar grundskolan utan gymnasiebehörighet.

Framtid 3: Utbildningen har blivit mer flexibel och digital, där elever kan lära sig i sin egen takt, oavsett tid och plats, vilket eliminerar skillnader i gymnasiebehörighet.

= Alla tre förutsätter systemförändringar, men skiljer sig på flera sätt. Vi sätter olika "missions" beroende av vilken framtid vi vill förverkliga.

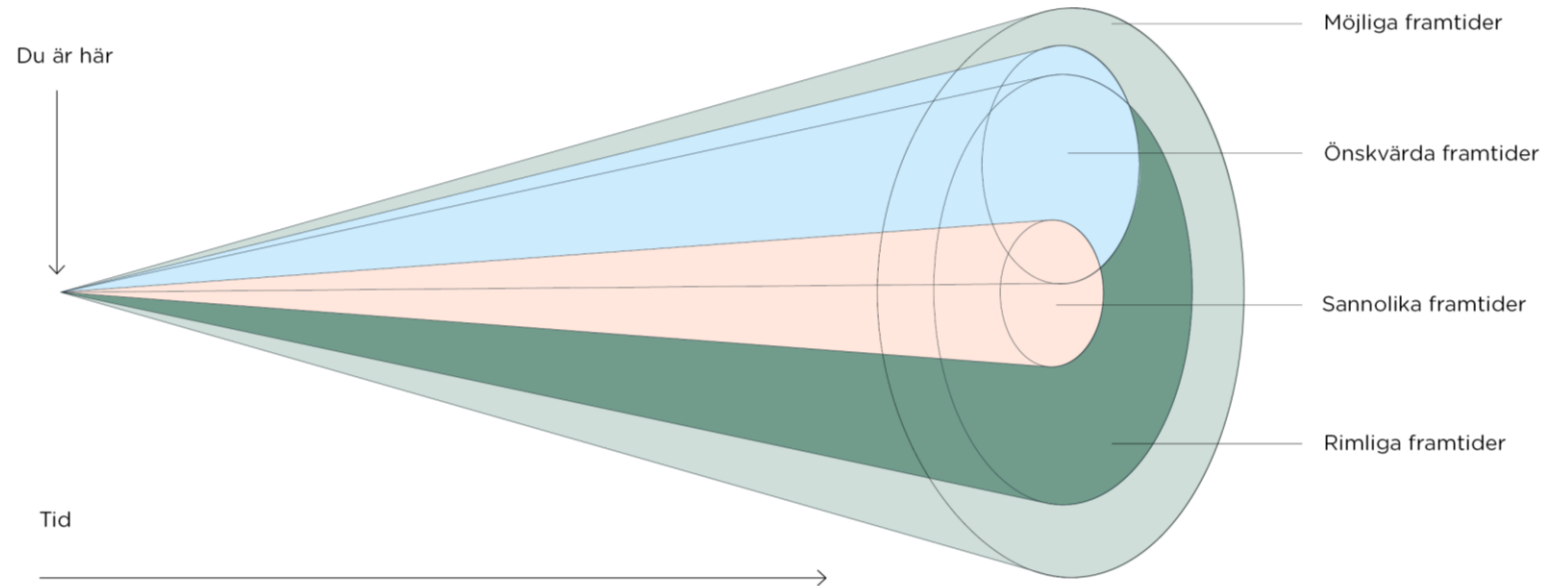
Framtidsanalys:

Sortera bland framtider

- Osäkerhet och komplexitet ökar ju längre in i framtiden vi tittar – mindre säkert vad som kommer inträffa

Reflektera och sortera:

- **Möjliga:** Föreställbara men svåra att förverkliga pga. kunskapsbrist, t.ex. kolonialisering av andra planeter
- **Sannolika:** Bygger på nuvarande trender och är sannolika om inga stora förändringar sker
- **Rimliga:** Möjliga baserat på vår kunskap, men kräver att omvärldshinder övervinns
- **Önskvärda:** Baserade på värderingar, kan kräva förhandling för gemensam vision



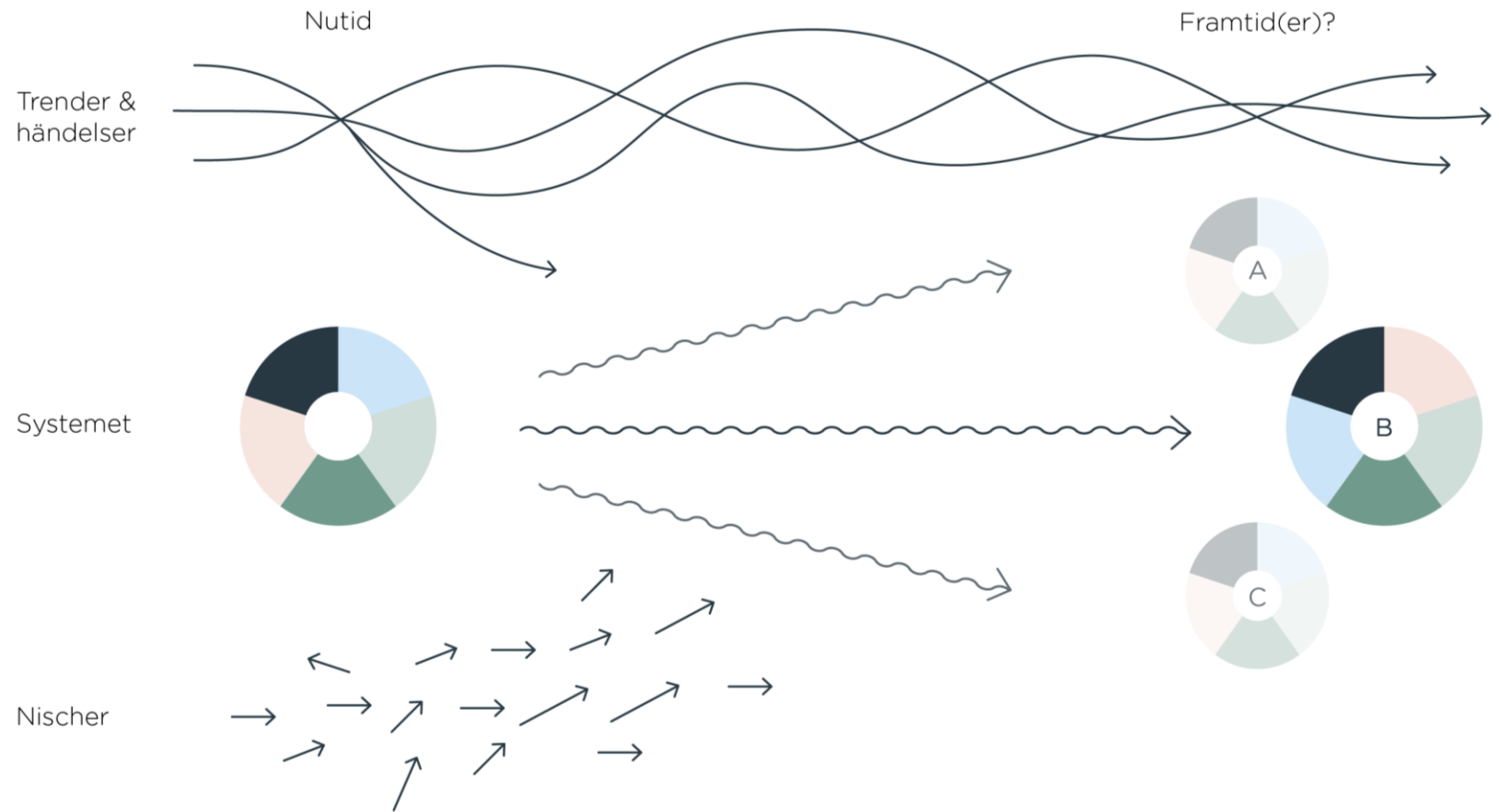
The Cone of Possibilities, eller framtidstratten, hjälper oss bland annat att sortera olika framtider i olika kategorier. Bygger på Voros, 2023.

Se också:

Guide till Impact: *En introduktion till att designa och genomföra missions*, 2023

Omvärldsanalys: Utforska förändrings- trycket

- Zooma ut! Vilka omvärldsförändringar sätter tryck på det **system** vi vill förändra?
- Förändringstryck *utanför* eller *i* systemet
- Trender som digitalisering och klimatförändring
- Systemet är det rådande system som upprätthåller en viss samhällsfunktion
- Nischer är embryon till nya system



Inspirerad av: Geels (2002) flernivåsperspektiv

Se också: Guide till Impact: *En introduktion till att designa och genomföra missions*, 2023

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

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Föreställ er en framtid

1. Utgå från problemet ni formulerat och föreställ er individuellt 2-3 framtider på post-its och diskutera därefter tillsammans. Formulera enligt "Tänk om..."-framtider.

Till exempel:

"Tänk om alla städer var helt självförsörjande när det gäller energi..." eller "Tänk om vi kunde uppnå full sysselsättning i vår region...").

2. Dela med er av era "Tänk om..."-scenarier i smågrupper.
3. Formulera gemensamt hur framtiden skulle vara bättre – och för vem. Försök att vara så konkret som möjligt:
"Utmaningen har upphört i en värld där/som... [X har hänt/normer är rådande]"

Formulera mission

1. Formulera missions enligt kriterierna:
 - Djärva, inspirerande med bred samhällsrelevans
 - En tydlig riktning: målinriktade, mätbara och tidsatta
 - Ambitiösa men realistiska
 - Tvärsektoriella
2. Placera ert mission på abstraktionstrappan och testa att både höja och sänka abstraktionsnivån. Använd post-its.



Modul 4:

Rigga för nytt arbetssätt

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

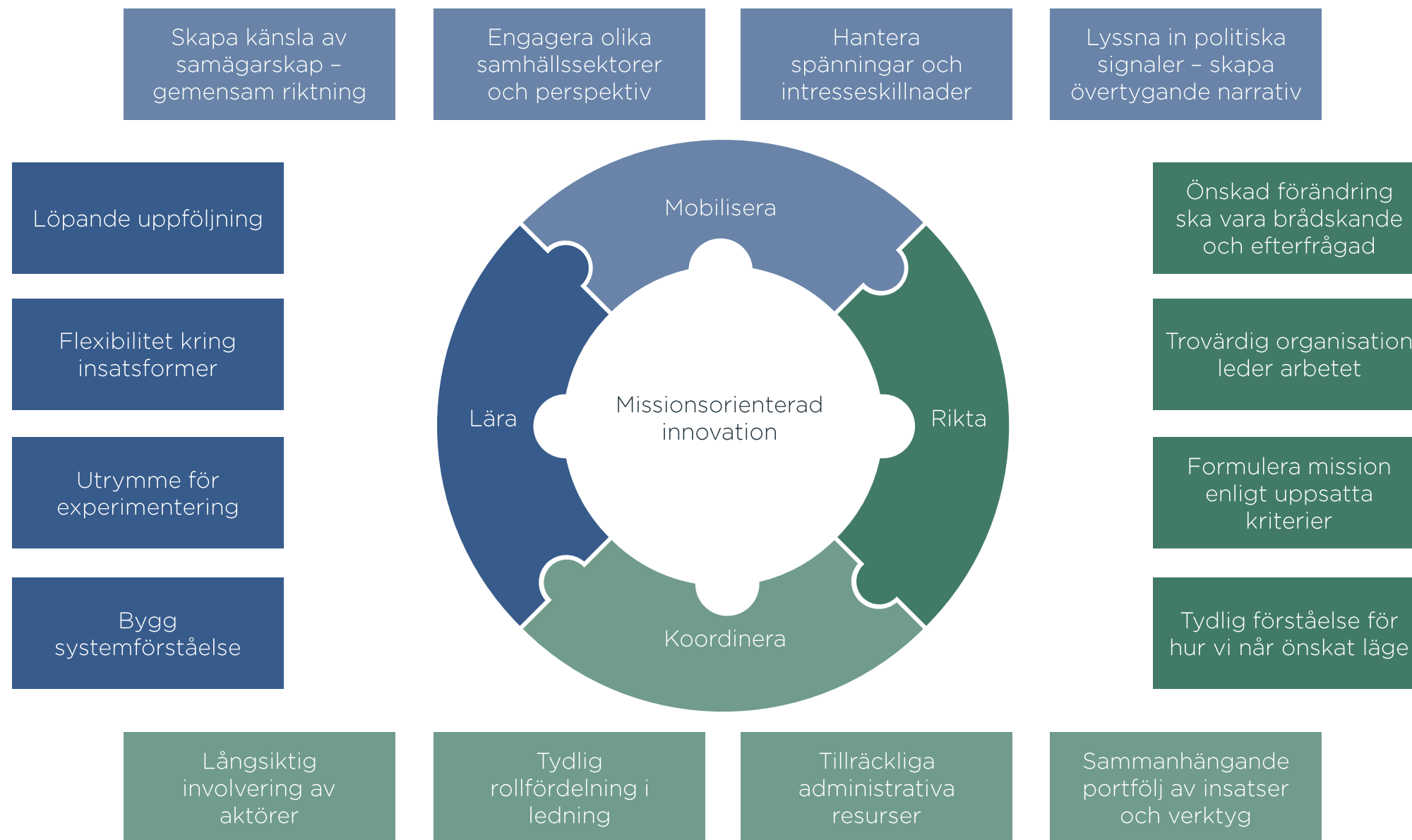


LÄ×HJÄLP=N



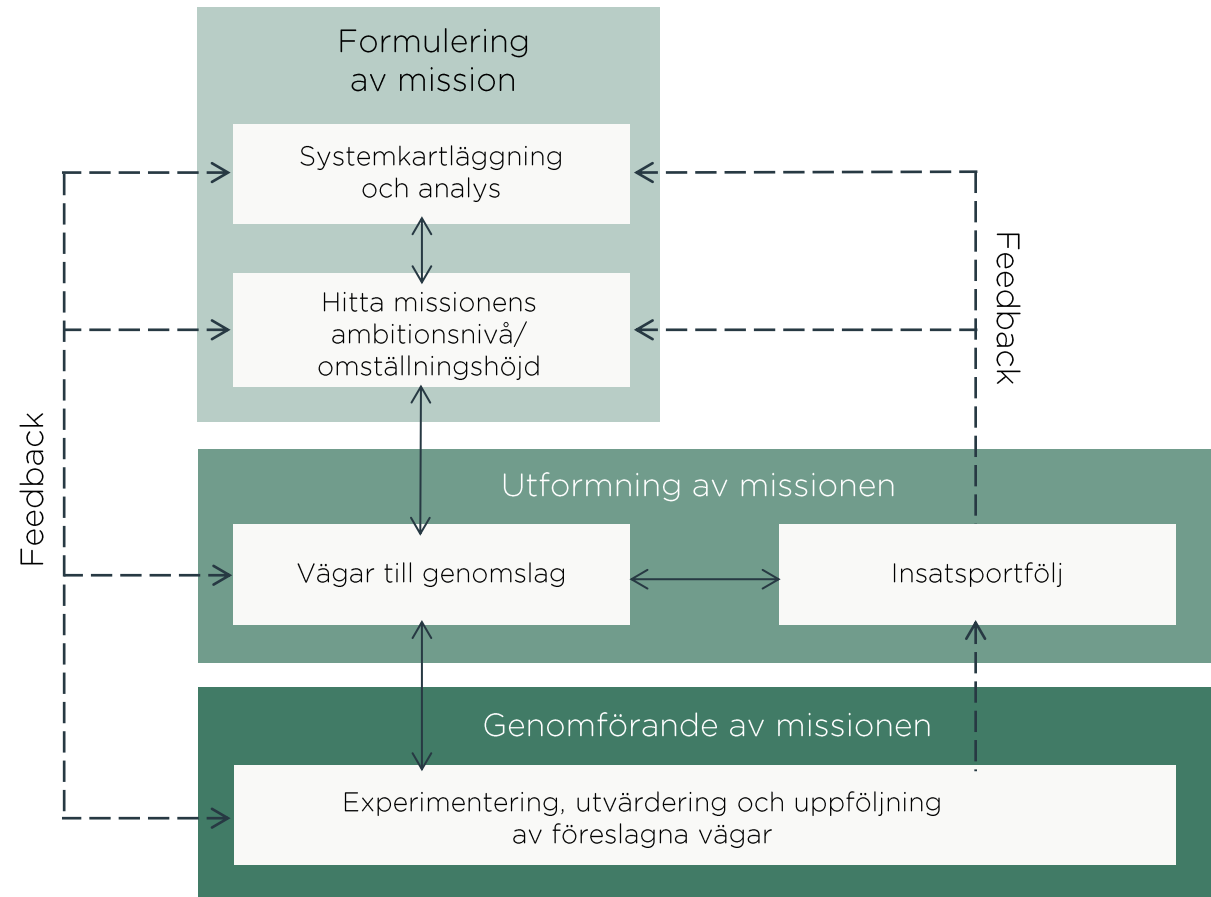
Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency



Strategiskt lärande

- Utvärdera portfölj av insatser snarare än enskilda initiativ
- Formativa snarare än summativa utvärderingar
- Lärande snarare än ansvarsutkrävande
- Experiment i verklighetsnära miljöer för att identifiera barriärer för systemförändring



Organisera och leda missions

- Nya perspektiv krävs – ledning är en strategisk investering, olika typer av organisationer kan leda!
- Upprätthålla missionen – långsiktigt arbete med samverkan och kommunikation i fokus
- Legitim styrningsfunktion – men tydliga roller (ex mission managers) och öppenhet för nya aktörer och en gemensam förståelse
- Koordinera och lär – synka insatser och återför lärande

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.

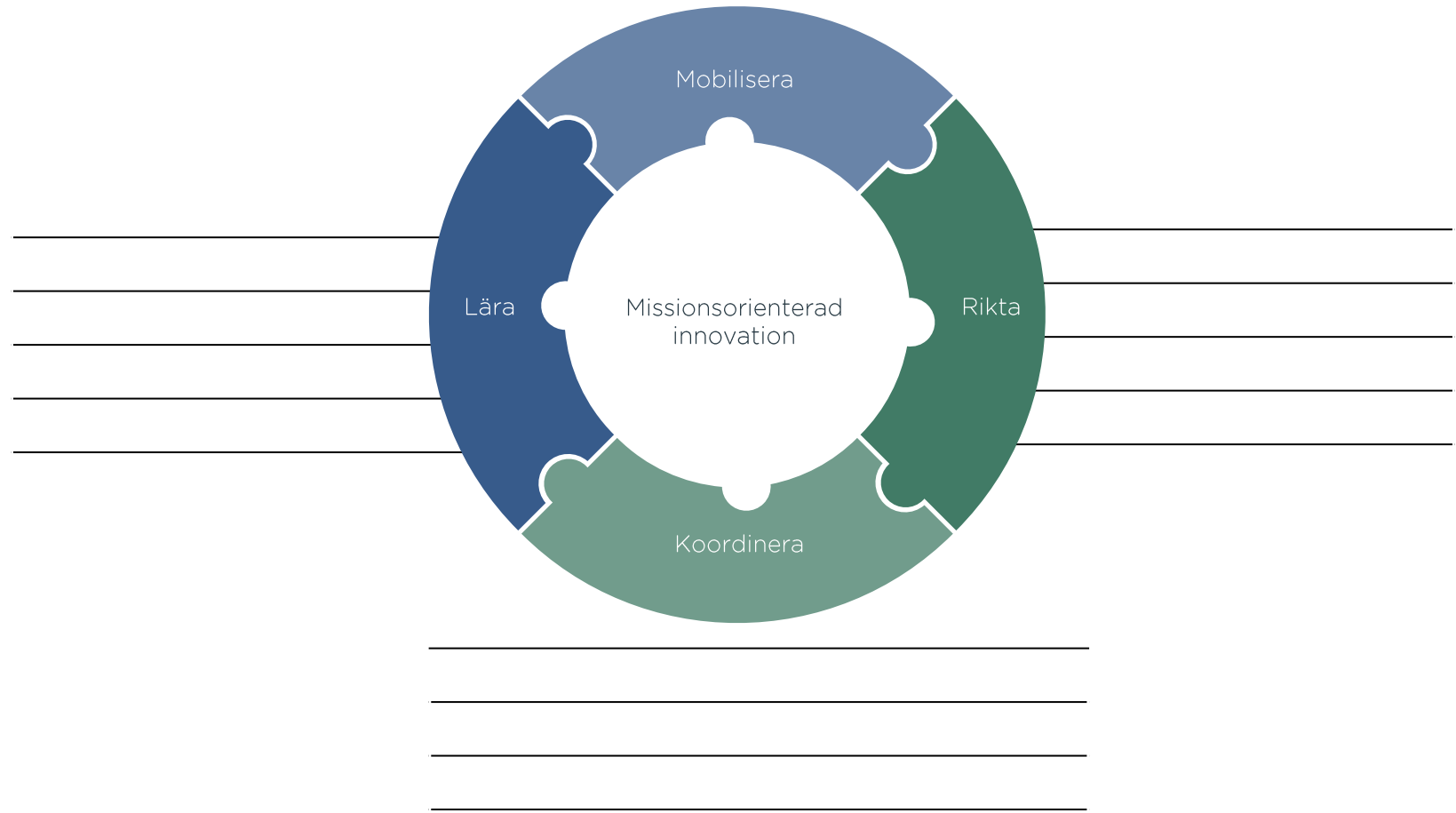
Governance principles

- **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"

Övning

Rigga för nytt arbetssätt

- I mindre grupper
- Identifiera de centrala delarna i ert fortsatta arbete för att nå missionen - vad behöver ni tänka på i fortsatt arbete?
- Utgå från beskrivningen av mobilisera, rikta, koordinera och lära



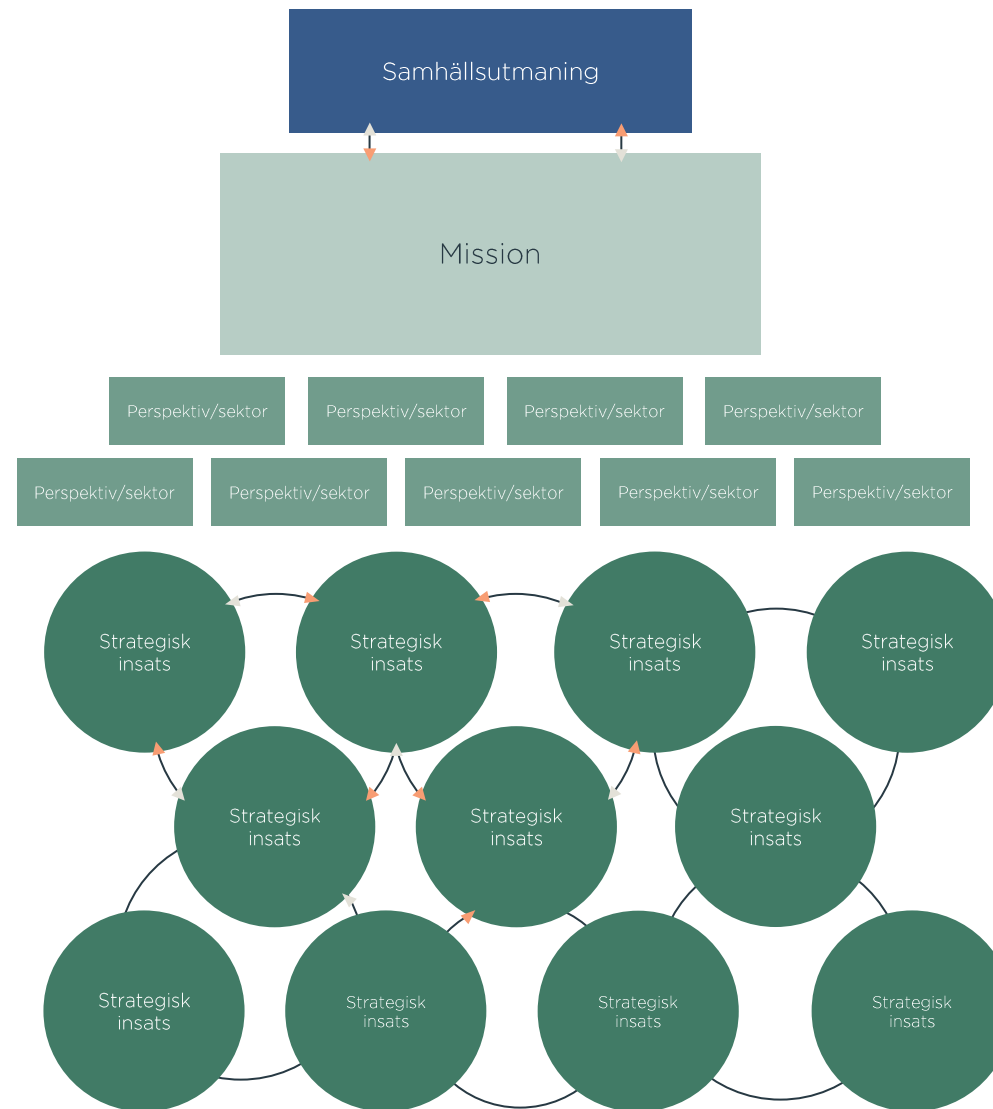
Övning

Utforma portfölj

- I mindre grupper
- Utgå från det underlag ni genererat idag
- Identifiera de perspektiv och sektorer som behöver involveras för att nå missionen
- Brainstorma insatser som kan adressera de påverkansfaktorer ni tidigare identifierat

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and corporate change*, 27(5), 803-815.

The 'Future of Mobility' grand challenge (MOIIS Commission, 2019). Source: Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09)*.



Sammanfattning och avslut

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



LÄ×HJÄLP=N



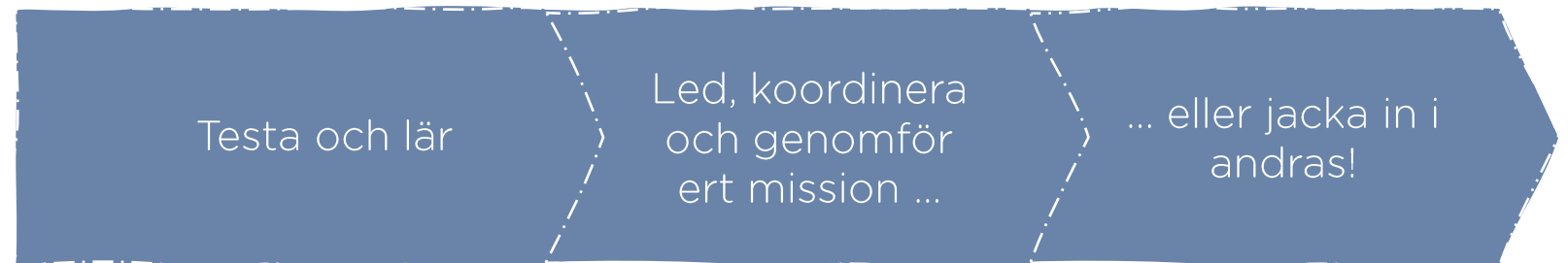
Rädda Barnen

Med stöd från
VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Vad vi gjort idag – och förslag på nästa steg



Vad göra härnäst?



Hur kan vi hantera fallgropar i formuleringsfasen?

Fallgropar:

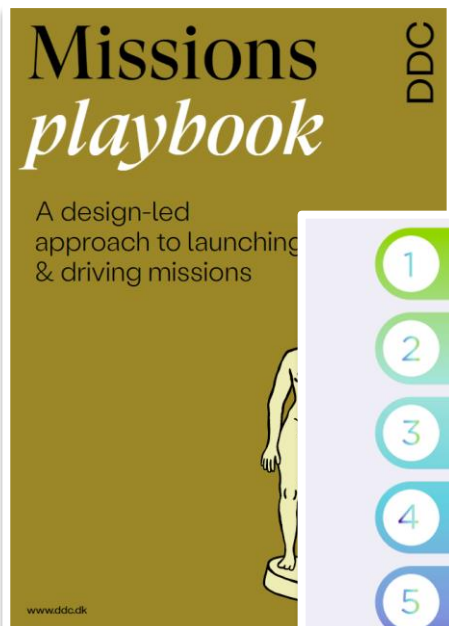
- Missa systemperspektivet: inte involvera hela systemet runt ett problem
- Mission washing: ny retorik, gamla vanor
- Mission capture: exkludera "obekväma" perspektiv
- Mission tension: konflikter som sopas undan mattan

Den som koordinerar formuleringen av missions bör:

- Vara en neutral part med starkt engagemang samt stort och brett nätverk
- Uppfattas neutral och ha ett starkt mandat – mandat är en jättefråga/diskussion inom missions
- Ha förmåga och kompetens att medla, engagera och främja en kultur av risktagande

* OECD (2021). The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges.





Tekniker, produkter och processer

Mindre tekniska processer

Inkrementell

Huvudsakliga beståndsdelar i systeminnovation. So



- 1 Did the project consider...
- 2 Did the project...
- 3 Did the project...
- 4 **LEARNING AND REFLEXIVITY:**
Does the project allow for 'second order' or 'deep' learning?
Is the opportunity for this embedded within the policy and project?
- 5 **CONFLICT VS CONSENSUS:**
Were differences in opinion between stakeholders acknowledged and encouraged?
- 6 **INCLUSIVENESS:**
Have civil society actors and/or end-users been included?

Figure 3: Principles of Transformative Innovation Policy. Source: TIPC, 2018

Principles of transformative Innovations Policy. Source: Boni, A., Giachi, S., & Molas-Gallart, J. (2019). Towards a framework for transformative innovation policy evaluation. *TIPC Research Report*. Science Policy Research Unit (SPRU), University of Sussex Business School.



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