

A blue train is stopped at a station platform. The train has a white stripe running horizontally along its side. Large, stylized red graffiti is painted on the side of the train, reading "VART", "ÄR", and "PÅ VÄG?". The graffiti has a dripping effect. The train's doors are open, and the interior is visible. The platform is green and has a white and red striped curb.

VART
ÄR
PÅ VÄG?

FRAMSYN

– att planera för osäkerhet
Slutrapport från framsynsprocessen *Region 2050*

RESILIENS

GENUS-
GLASÖGON 8.0

MEGATRENDER

FRAMTIDSBEREDD

SAMHÄLLS-
BYGGARNA

OMVÄRLDS-
ANALYS

1	<u>Inledning</u>	5
2	<u>Framtidsparadoxen</u> – om värdet av att skapa beredskap	6
3	<u>Framtider i plural</u> – om nödvändigheten av att planera för alternativa framtider	10
4	<u>Starka signaler och svaga</u> – om att identifiera kommande förändringar	14
5	<u>Berättelser från framtiden</u> – om att träna sin föreställningsförmåga	18
6	<u>Scenarier och backcasting</u> – om att skapa framtidsbilder	22
	<i>Region Baltica</i>	28
	<i>Senior City</i>	32
	<i>Samhällsbyggarna</i>	36
	<i>Globase</i>	40
7	<u>Omställning</u> – om behovet av nya arbetssätt	46
8	<u>Vår resa</u> – om framsynsprocessen <i>Region 2050</i>	52
9	<u>Avtryck</u> – om resultatet av en tvåårig bildningsresa	60
10	<u>Metoder och material</u>	78

EXPERIMENT

REGION
2050

En resa till framtiden. Tur & Retur.

De svenska regionerna har en allt viktigare roll i den samhällsförändring som pågår. De ökar sitt ansvar och inflytande i relation till staten, kommunerna och EU. Samtidigt pågår stora förändringar i omvärlden: digitaliseringen förändrar förutsättningarna, både i vardagslivet och för samhällsutvecklingen; klimatfrågan växer och påverkar allt mer av planeringen, kriser blir snabbt globala.

Det innebär att den regionala utvecklingsplaneringen förändras. Det ställer höga krav, både på medarbetare och beslutsfattare, inte minst på beredskap inför oväntade händelser och "framsynskapacitet". Samtidigt ger det stora möjligheter att genom kvalificerad omvärldsanalys – på kort och lång sikt – öka handlingsutrymmet. Det skapar möjlighet för kloka initiativ och genomtänkta insatser att påverka utvecklingen.

2016 beslutade Reglabs medlemmar att tillsammans under två år genomföra en framsynsprocess: *Region 2050*.

Syftet med *Region 2050*:

Att skapa beredskap inför kommande förändringar och att placera regionerna i samhällsutvecklingen på sikt.

Att utifrån möjliga trender/scenarier, diskutera de regionala konsekvenserna och hur regionerna kan agera för att påverka händelseutvecklingen.

Att höja kompetensen, både inom sakområden (omvärldsspaning) och inom strategi och framsynsmetodik.

Framsynsprocessen har haft ambitionen att öka kompetensen med nya metoder som kan komplettera omvärldsanalys och planering. Den har involverat 24 organisationer, och målet har varit att fördjupa förståelsen för trender och megatrender som kan komma

att prägla de kommande 20-30 åren – att skapa en bättre beredskap inför de förändringar som kommer.

Den här rapporten är en sammanfattning av två års framsynsarbete, både arbetsprocessen i sig och resultatet. Den är en introduktion till framsynsarbete på regional nivå, ett komplement till den växande expertlitteraturen inom strategiskt framsynsarbete, och en inspiration att gå vidare. I slutet av rapporten finns en litteraturlista för den som vill ha djupare kunskap om de många områden vi översiktligt berör i rapporten. På Reglabs framsynswebb finns en tillhörande materialsamling med samtliga övningar, presentationer, scenarier mm.

Med framsynsprocessen *Region 2050* har Sveriges regioner gjort en stor satsning på att öka omvärldskompetensen; under två intensiva år har vi tillsammans kommit en bit närmare framtiden. Nu fortsätter arbetet med framsyn, omvärldsanalys och nya experimentella former för policyutveckling i Reglabs medlemsorganisationer.

Tack alla som varit en del av *Region 2050*! Med nya insikter i bagaget är vi bättre rustade – också för det oväntade.

Eva Moe, projektledare

I samma sekund som jag föreställer mig en viss framtid, börjar jag agera på ett annat sätt.

Vi pratar oavbrutet om fram- tiden.

I snart sagt varje diskussion – om regionen, om Sverige, om vår egen arbetsplats – är framtiden en del av samtalet. Som något vi hoppas på eller fruktar, men framför allt som något som *inte* finns just nu... något vi ska ta hand om senare, när den blir verklighet.

Vi ägnar oss inte på allvar åt framtiden.

I valet mellan framtiden och nuet, väljer vi nästan alltid nuet. Vi behöver bara gå till vår oförmåga att lösa klimatkrisen – och mönstret går igen när det gäller bostadsbyggande, kompetensförsörjning, psykisk ohälsa. Vi prioriterar frågor som är akuta den här veckan och det här budgetåret, medan tiden för att planera för verksamheten på längre sikt sällan får ett eget utrymme i kalendern. Vi släcker bränder i dag – när vi borde syssla med morgondagen, och förebygga så att bränderna inte uppstår.

– Framtiden är öppen, men den är inte tom. Det är en plats med kraft och det spelar roll hur vi tänker på den, sa *Angela Wilkinson*, när hon inledde arbetet i *Region 2050* på Reglabs årskonferens i Gävle i februari 2017. *Angela Wilkinson* har varit högsta chef för Strategic foresight på OECD och ägnat nästan hela sitt liv åt framtidsstudier.

– Genom att använda oss av framsyn kan vi blomstra – också i turbulenta tider.

Handen på hjärtat: Hur mycket tid har du ägnat åt omvärldsanalys på lång sikt den här veckan?

Långsiktig strategisk planering handlar om att forma framtiden; att bygga resilienta organisationer som klarar oväntade bakslag för att organisationen är förberedd. Ingen av oss vet exakt vad som kommer att hända om fem år, men det finns väl beprövade metoder för att bygga en kultur där man reducerar osäkerheten och, framför allt: har beredskap för det oväntade.

Framtiden accelererar. Kompetensen att framtidssäkra sin organisation blir allt

viktigare. Genom det intrikata nät av relationer som globaliseringen skapat, accelererar förändringstakten; händelser som förr var isolerade till en plats, sprider sig i dag viralt och påverkar människor i hela världen.

Detta brukar i framsynssammanhang kallas TUNA-förhållanden. Det handlar om att allt fler händelser uppfattas som Turbulenta, Oförutsägbara, Nya och Osäkra (Turbulence, Unpredictable uncertainty, Novelty, Ambiguity) – viktiga händelser som överraskar hela samhället, som inträffar till synes oväntat, och får stora konsekvenser. Några av de senaste årens TUNA-händelser är till exempel den stora flyktingvågen 2015, skogsbränderna, terrordåden runt om i Europa och Brexit. Alla dessa händelser borde varit möjliga att förutspå (den brittiska folkomröstningen hade till exempel bara två alternativ) ändå blev de allra flesta tagna på sängen.

Våra hjärnor undviker gärna information som vi uppfattar som hotande eller som gör oss obekväma. Vi utgår hellre från nuet – det vi säkert vet – och vår tidigare erfarenhet, än från osäkra förutsägelser om framtiden. Det är en strategi som fungerar väl när allting går sin gilla gång, men inte är lika gångbar i en tid av snabb förändring. Då kan vår erfarenhet, intuition och magkänsla som baserar sig på tidigare upplevelser bli en belastning.

Man kan träna. Om vi i stället använder den kunskap och de metoder som vuxit fram inom disciplinen *framtidssstudier*, får våra organisationer ett bredare underlag för beredskap och beslut. Framsynsmetoderna kan hjälpa oss att skapa "erfarenheter från framtiden". Genom att måla upp scenarier och simulera det som ännu inte hänt, kan vi få chansen att prova på att fatta framtidens beslut.

Kapitel 2. Framtidsparadoxen – om värdet av att skapa beredskap

Genom att öka vår föreställningsförmåga får vi större möjlighet att agera proaktivt i dag:



I många organisationer och länder är omvärldsanalys på lång sikt en etablerad kompetens. Finland har länge arbetat med återkommande framsyner, liksom Singapore och OECD; i EU finns foresight som en del av *Joint research center*. Där betraktas framsyn som ett strategiskt verksamhetsområde och en del i en kultur inriktad på kontinuerlig förändring.

I Sverige har framsyn varit sporadiskt aktuellt, till exempel genom skapandet av *Institutet för framtidsstudier* på 1970-talet, Alliansregeringens *Framtidskommission* och den följande regeringens *Framtidsråd*, men också i specifika satsningar som *Teknisk framsyn* 2004. Många myndigheter gör regelbundet kvalificerade långtidsprognoser, till exempel Boverket, Trafikverket och Energi-myndigheten.

Det osäkra samtalet. I *Region 2050* har vi arbetat med omvärldsanalys på lång sikt: våra framtidsdiskussioner har handlat om Sverige 20-30 år framåt i tiden. Med den

tidshorisonten kan arbetet inte utgå från traditionella fakta, eftersom vi saknar fakta om framtiden inom de flesta områden. I stället har vi prövat andra metoder där det strategiska samtalet står i centrum; verktyg som ger utrymme för en bred diskussion, där olika perspektiv får brytas.

Ett framsynsarbete handlar om att skapa beredskap, ofta i en hel organisation. Vägen dit kan innehålla kunskapsmässiga insatser – om teknikutvecklingen, forskningens frontlinjer, historiska och sociologiska mönster – och den bör innehålla kvalificerade prognoser.

Men den handlar också om en kulturell förflyttning där organisationen tillägnar sig nya tankemönster, med en bredare föreställningshorisont. Ett nytt mindset, där organisationen inte avfärdar det okända, utan nyfiket fullföljer tankegången "Tänk om...?". En sådan kollektiv beredskap odlas bäst genom ett pågående strategiskt samtal, där osäkerhet, olikhet och utforskande är kännetecken, och där förändringsledarskap och nya arbetssätt är en del i en levande förändringskultur.

Tänk om...?

Välkommen till Region
GOTLAND



Fram- tiden är inte fakta.

Den är antaganden och berättelser, sa Angela Wilkinson, Oxford university, när hon inledde Reglabs årskonferens 2017 och framsynsprocessen *Region 2050*:

– Det finns flera framtider – tänkbara, möjliga, önskvärda och en del icke önskvärda. Vi behöver lära oss att tänka i många, alternativa framtider.

Ändå håller vi oss gärna till de kända framtiderna. Vi gör antaganden, och fattar beslut, med utgångspunkt från att gårdagens fakta också kommer att styra framtiden. Och vi blir förvånade när nya digitala aktörer, en värmebölja eller en företagsflytt ändrar förutsättningarna för våra omsorgsfullt utarbetade strategier.

En organisation behöver planering både på kort och lång sikt, och olika tidshorisonter kräver olika metoder. Vi har ofta ett bra grepp om planeringen på kort sikt där förutsättningarna till stor del är kända, men på lång sikt där planeringen innehåller stora osäkerheter, krävs andra verktyg.

Framtiden är inte logisk. Genom större tillgång till data, blir vi allt skickligare på att prognosticera. Men prognoser kan också vara vilseledande, i synnerhet när tidshorisonten förlängs. Trender som extrapolerar från dagens (eller gårdagens) data förutsätter att utvecklingen fortsätter som tidigare, utan disruptiva brott. Men verkligheten är inte alltid logisk, och den är inte alltid förutsägbar – tänk bara på smartphonens genombrutt, den arabiska vårens snabba uppgång och fall, eller senaste valutgången i USA.

Att framtidssäkra sin organisation handlar mindre om att ”pricka rätt”, än om att lära sig att hantera osäkerhet. En framtidsberedd organisation behöver arbeta med många olika verktyg: prognoser, analyser, breda omvärldsspaningar, små och stora scenarier och nya dialogformer. Målet bör vara att skaffa sig en så bred blick som möjligt, där framtiden inte är en utan flera möjliga. Framsynskapacitet innebär beredskap för framtider i plural – en utvecklingsprocess där det både finns möjligheter att delta och påverka.

Troligt, möjligt, önskvärt? Framtidsstudier växte fram som akademiskt ämne under andra halvan av 1900-talet. Ämnesområdet studerar möjliga, troliga och önskvärda framtider och är ofta kopplat till andra samhällsvetenskapliga fält, som organisations-

Leading edge policy-making must also move beyond forecasting. We must explore the unexpected. This is where strategic foresight comes in.

utveckling och samhällsplanering. I Sverige representeras det akademiska området främst av Institutet för framtidsstudier. Viktiga internationella universitetsnoder är Åbo universitet, Said Business school vid Oxford university, University of Houston-Clear Lake och University of Hawaii at Manoa.

Ofta talar man om tre varianter av framsyn:

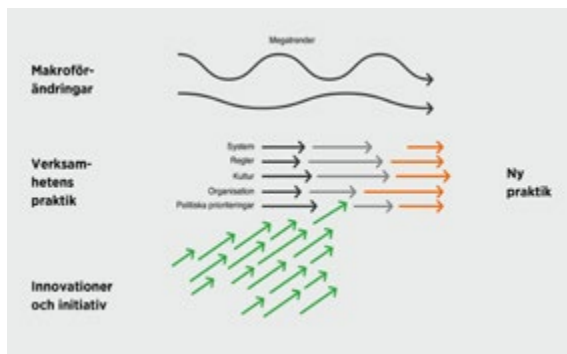
- Troliga framtider – omvärldsanalys, prognoser, förutsägelser
- Möjliga framtider – explorativa scenarier, alternativa framtider
- Önskvärda framtider – visioner, målbilder, backcasting

Det finns en rad vedertagna sätt att arbeta med framsyn som expertpaneler, delphistudier, simuleringar, roadmaps etc. Teknikens snabba utveckling inom områden som AI, självlärande system och avancerad simulering gör också att framtidsstudier är under utveckling. Metoderna har olika fokus och tillvägagångssätt, men innehåller i princip någon variant av komponenterna:

- Omvärldsspaning
- Trendanalys
- Alternativa framtider
- Strategiska val

Kapitel 3. Framtider i plural – om nödvändigheten av att planera för alternativa framtider

Organisationer kan påverka. *Region 2050* har varit ett kompetensutvecklingsprojekt där vi i huvudsak arbetat med ”mögliga framtider”: med scenarier och alternativa framtider, men också med inslag av omvärldsspaning och backcasting, som kommande kapitel visar. Med utgångspunkt i regionernas förändrade roll har vi också kopplat framsynsarbetet till nya arbetssätt och en introduktion till experimentell policy (kapitel 7).



Transition management (Geels) har varit teoretiskt utgångspunkt för vår diskussion om hur samhällsinstitutioner påverkas av förändringar i omvärlden. Transition management utgår från att samhällsförändringar sker på tre nivåer:

MEGATRENDER

Stora övergripande socio-teknologiska förändringar som påverkar hur vi uppfattar världen runt omkring oss och hur vi agerar – inom politik, miljö, arbete, livsstil mm.

VERKSAMHETENS PRAKTIK

Verksamhetens praktik handlar om verksamheten inom samhällets alla institutioner regler, praxis och rådande förhållningssätt.

INNOVATIONER OCH INITIATIV

Innovationer, eller lokala initiativ, inom ett smalare fält som skapar stor påverkan.

Modellen visar hur verksamheten strävar efter att fortsätta i samma riktning, men megatrender, innovationer och initiativ tvingar verksamheten till förändring.

Framsyn i vår mening är inte omvärldsorientering i allmänhet. Det är en del av den strategiska planeringen som ska ge underlag för beslut och handling, inte minst på politisk nivå. Framsynsaktiviteterna är knutna till organisationens planeringscykel och ska stödja ramverket: vision, verksamhetsidé och strategisk inriktning. Med en bredare blick på framtiden och en bättre beredskap ger organisationen sig själv möjlighet att agera proaktivt – vare sig man vill förstärka en önskad utveckling eller motverka en oönskad.

FRAMSYNSMETODER

En bra sammanställning av olika framsynsmetoder finns [här](#). Och här kan du läsa mer om hur två stora organisationer arbetar med framsyn – [EU](#) och [OECD](#).

FUTURISTER

Viktiga organisationer som driver utvecklingen inom framsyn i dag är till exempel: [World future studies federation](#), [Institute for the future](#) (USA), [Kairos Future](#) (Sverige), [Copenhagen Institute for future studies](#) (Danmark), [Demos](#) (Finland).

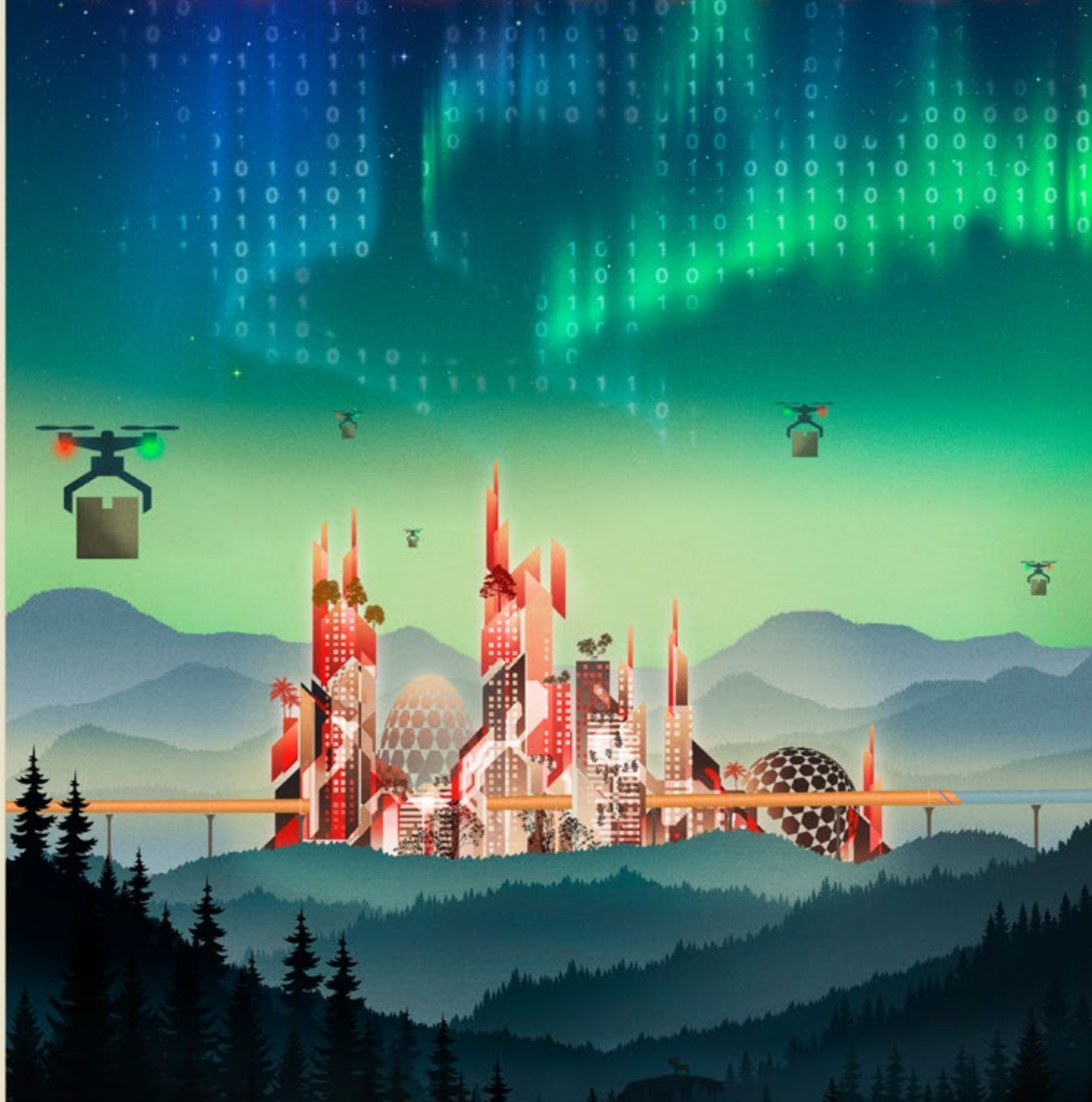


TIPS!



TIPS!

.. Välkommen till Region
VÄSTERBOTTEN



Vi tyder mönster.

När vi omvärldsspanar samlar vi på observationer, intryck, tecken på förändring. Rätt tolkade kan de bilda meningsfulla mönster.

Förändring sker på flera nivåer:

- Långsamma, globala förskjutningar som urbanisering och minskad barnadödlighet.
- Trender som påverkar en större grupp människor under en period, till exempel delningsekonomin.
- Kortsiktiga förändringar som är betydelsefulla under en kort period.

I omvärldsanalys brukar man skilja på *starka* och *svaga signaler*. Starka signaler är förändringar som vi har ett trovärdigt grepp om: demografiutvecklingen, infrastrukturinvesteringar, huvudfåran inom teknikutvecklingen. Svaga signaler är förstadiet till förändring: enstaka företeelser som i dag uppfattas som udda eller normbrytande, men som om de får ett stort genomslag kan bli omvälvande.

Tecken på en svag signal:

EN NYHET

En svag signal är ett tecken på något nytt, eller en ny sida av något gammalt.

OVÄNTAD

En svag signal är oväntad för dem som tolkar den.

UTMANANDE

Den utmanar våra föreställningar om verkligheten. Därför är den ofta svår att se och lätt att ignorera.

BETYDELSEFULL

Den kan få inverkan på framtiden.

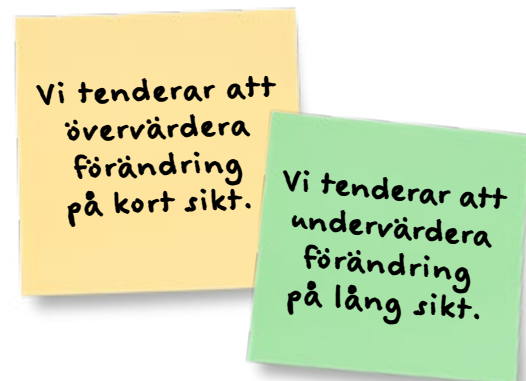
OMOGEN

Den är inte viktig i dag, den kräver tid för att mogna.

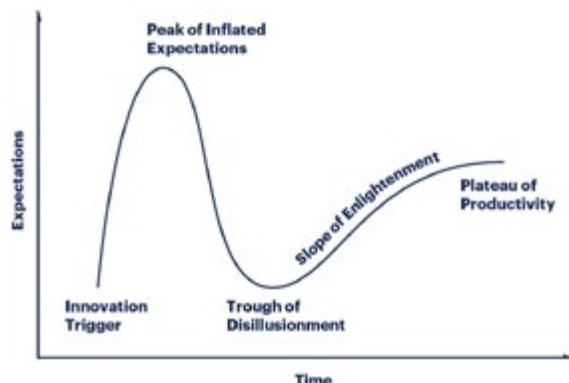
Bara en fluga? I vår informationstäta omgivning finns otaliga signaler – högljudda, lågintensiva, motstridiga. Omvärldsanalys

handlar om att förstå hur signalerna relaterar till varandra och att värdera dem. För många framtidsinstitutioner är omvärldsanalysen den viktigaste arbetsuppgiften; att på ett strukturerat sätt samla in, sortera och värdera starka och svaga signaler, för att kunna göra trovärdiga utsagor om framtiden.

Att värdera en trend kräver en bred analysram: en mängd data från olika källor, god kunskap om kontexten – marknad, regelverk, drivkrafter och motkrafter – och en kunskap om tidigare utvecklingsmönster. Tidigare förutsägelser har lärt oss att:



Ett exempel på en känd "teknikbarometer" är *Gartners hype cycle* som brukar användas som riktmärke för när nya tekniker förväntas slå igenom på bred front – eller försvinna för alltid. Hype cyclen skapades av teknikanalytikern Jackie Fenn för 25 år sedan för att visa på de faser en innovation generellt går igenom.



Kapitel 4. Starka signaler och svaga – om att identifiera kommande förändringar

Ett bra hjälpmedel i omvärldsspaningen är lathunden PESTEL, som hjälper till att fånga in omvärldsfaktorer inom sex viktiga områden: politik, ekonomi, socialt, teknik, ekologi/miljö och legala aspekter. Med PESTEL som raster kan vi både bredda och avgränsa informationssökandet.

Här är exempel på frågeställningar att arbeta med under respektive område:

POLITIK

Vilka frågor är politiskt aktuella och hur kan de utvecklas? Vilka politiska förflyttningar kan anas? Vilka drivkrafter, intressenter och möjliga allianser?

EKONOMI

Hur utvecklas konjunkturen och tillväxten, nationellt och internationellt? Är den ekonomiska utvecklingen differentierad, till exempel geografiskt och i olika befolkningsgrupper?

SOCIALT

Hur ser utvecklingen ut inom olika befolkningsgrupper? Hur utvecklas livsstilar, värderingar och attityder? Vilka subkulturer, rörelser och intressegrupperingar är på väg att formas?

TEKNIK

Vilka teknikskiften är på gång? I vilka teknologier sker stora investeringar? Vilka teknologier är på väg ut?

EKOLOGISKT

Vilka miljöfaktorer påverkar utvecklingen, nationellt och internationellt? Vilka klimatförändringar kan få betydelse?

LEGALT

Vilka nya lagar, regler och beslut kan påverka utvecklingen? Vilka juridiska aspekter är betydelsefulla?

De långa trenderna. Långvariga och långsamma förändringar på makronivå brukar

kallas *megatrender*. Megatrenderna är breda, de utvecklas stadigt under många år och återspeglas på flera håll i världen. Ofta är megatrenderna så omfattande, att de också innehåller sin motreaktion.

Omvärldsanalys startar ofta i en diskussion av megatrender och deras avtryck i den aktuella organisationen eller regionen. Här är exempel på aktuella megatrender:

DEMOGRAFI

Åldrande befolkning, migration, urbanisering, medicinsk utveckling som påverkar livslängd mm.

KLIMATHOT

Förändringar i miljön, ekologisk hållbarhet mm.

DIGITALISERING

AI och maskinlärande, blockkedjor, automatisering och robotisering mm.

NATURRESURSBRIST

Energi, livsmedel, nya material mm

UPPKOPPLING

Nätverk, relationer, globalisering, Internet of Things mm.

TEKNIKUTVECKLING

Nanoteknik, genteknik, minatyrisering mm.

INDIVIDUALISERING

Ökad konsumtion, personalisering, tribalisering mm.

SÄKERHET

Terrorism, övervakning, datasäkerhet mm.

De oväntade uppstickarna. Om megatrenderna beskriver de stora, långsamma förändringar som påverkar våra organisationer, handlar den andra nivån i transition managementteorin ([se sid 12](#)) om uppstickarna, de oväntade innovationerna och initiativen som får

ett så stort genomslag att de påverkar institutioner, kulturer och policy. Ett uppenbart exempel är smartphonen som inte bara förändrat människors rese- och bankvanor, den har också påverkat hur vi umgås och vår sömn.

I *Region 2050* spanade vi efter intressanta innovationer och initiativ i de svenska regionerna – företeelser som är små i dag, men som kan komma att påverka framtiden.

Exempel på regionala innovationer och initiativ från Framsynsgruppen (klicka på länken om du vill läsa mer):

Tång

Vild tång från Bohuslän, som säljs som råvara. Ett initiativ som pekar mot nya livsmedel, nya produkter, matturism mm.

Träfoder

Fiskfoder skapas av restströmmar i massproduktion i Västernorrland. Visar potentialen med trämaterial. I förlängningen: bioekonomi-protein för människor?

Elväg

En elektrifierad vägsträcka i Gävleborg testas för tung trafik. Utvecklar hållbara transporter.

Demenscykel

Ett träningsredskap för att stimulera demenssjuka och förhindra sjukdomens utveckling, utvecklad av Hälsoveteknikcentrum i Halland.

Triple A

Nykterhetstest i mobilen som förnyar beroendevård och underlättar självvård i Region Uppsala.

Smart textil

Renar vatten med hjälp av solljus, utvecklat av Borås Textile & Fashion Centre i Västra Götalandsregionen.

Plastersättare

Hampa ersätter plast som armering i bilarosser. Region Sörmland.

Inspiratörer. Ett traditionellt sätt att få kunskap om framtiden är att vända sig till sakkunskapen. I *Region 2050* har fler än 70 experter från olika områden delgett oss sin syn på vart utvecklingen är på väg inom så olika områden som arbetsliv och gig-ekonomi, global hälsa, framtidens demokrati, insektsmat och stadsutveckling. Den stora bredden av spanare har bidragit till ett spännande spretigt och mångfacetterat samtal.

MEGATRENDER

Vad betyder megatrenderna på den regionala nivån? I denna övning diskuteras: Vilka förändringar sker? Vilka spänningar leder det till? Ser vi tecken redan i dag?

Se hela övningen på [Reglabs framsynswebb](#).

Omvärldsanalytiker

Det finns många kvalificerade omvärldsanalytiker. Här är några av de vi använt i Region 2050:

- [Finska Sitra](#)
- [EU-kommissionens megatrend hub](#)
- [Nesta trender 2019](#)
- [Copenhagen institute for future studies](#)

INSPIRATÖRER

Den samlade listan på över 70 inspiratörer och deras dokumentation är en skatt att inspireras av och återvända till. Hela listan finns på [Reglabs framsynswebb](#).



ÖVNING!



TIPS!



TIPS!

Stärk föreställningsförmågan!

Vi behöver skapa en beredskap för att kunna hantera olika komplexa och oväntade situationer. Vi behöver träna vår föreställningsförmåga.

Per-Anders Hillgren, forskare i innovations-design på Malmö universitet och en av inspiratörerna i *Region 2050*, talade om vikten av föreställningsförmåga, en viktig kompetens hos alla som är involverade i planering och beslut som påverkar framtiden.

Traditionell utvecklings- och planeringsmetodik är inte helt applicerbart på framtidsstudier, eftersom utmaningarna är komplexa och pålitliga fakta saknas. Inte heller problemlösning som vi känner den, räcker till – dvs att bryta ner problemet i småbitar och lösa dem en i taget. I stället behövs helhetssyn, omformulering och ny förståelse. Ett sätt att komplettera prognoser och analyser, är att skapa ”erfarenheter från framtiden”.

Genom att använda vår föreställningsförmåga, kan vi skapa upplevelser och insikter som ökar vår kunskap om möjliga utfall i framtiden – och dess konsekvenser. Ett viktigt redskap i omvärldsanalys på lång sikt är berättelser, olika former av storytelling, som kan tillhandahålla de redskap vi behöver för att öka förståelsen och därmed möjligheten att styra i rätt riktning.

Designers prövar en idé. Flera av metoderna i framsynsarbete kommer ur designmetodikens verktygslåda. Designers har utvecklat ett prövande arbetssätt, där idéarbetet och lösningar är iterativa, inte linjära, och alltid har användaren i fokus. I framsynsammanhang är designmetoder användbara för att skapa sammanhang och visualisering.

En populär metod kallas *designfiktion*, en kort berättelse som utgår från en produkt eller en tjänst som i dag är en liten företeelse, men som uppskalad kan skapa stora förändringar. Designfiktionen placerar innovationen i en känd kontext, till exempel i en region, och diskuterar vilka konsekvenser det innebär. Det kan till exempel handla om drönare som leverantörer av mat och medicin, konstgjort kött, klädbibliotek, textilier med inbyggd intelligens etc.

I *Region 2050* skapade deltagarna designfiktioner med utgångspunkt i sin egen region.

Tre exempel på Framsynsgruppens regionala designfiktioner:

Region Halland

Ingen fysisk arbetsplats 2050.

2050 har befolkningen ökat och utmaningar är stora: platsbrist i städerna, hårt tryck på bostadsmarknaden och påfrestningar på miljön. För att möta problemen har det fattats beslut om att avveckla alla fysiska arbetsplatser. Beslutet ger stor flexibilitet för arbetstagare och företag/organisationer ökar sin möjlighet att hitta rätt kompetens. Samtidigt utmanar detta människors beteende.

Region Norrbotten

Hälsochip till alla nyfödda

2050 opereras ett hälsochip in på alla nyfödda. Via chipet kan den lokala folkhälsoförvaltningen följa barnets utveckling. I de kontinuerliga hälsosamtalen med föräldrarna diskuteras födoämnesallergier, amning etc för att senare komma in på näringsriktig kost, fysisk aktivitet, stress, rökning etc. Hälsochipet garanterar ett långt och gott liv!

Tillväxtverket och Vinnova

Genusglasögon 8.0

En ny produkt Genusglasögon har förändrat rörligheten och matchningen på



Kapitel 5. Berättelser från framtiden – om att träna sin föreställningsförmåga



Ett tredje sätt att flytta samtalet framåt, är att låna föreställningsförmåga från andra. I science fiction-film, litteratur och spel finns färdiga framtidsvärldar att kliva in i. I *Region 2050* visade inspiratören Hank Kune, Educare, från Nederländerna, hur science fiction kan användas som väl skrivna scenarier och ge utgångspunkt för en diskussion om vägval och möjligheter.

arbetsmarknaden. Glasögonen används av många beslutsfattare i privat och offentlig sektor, vilket innebär att jämställdhetsintegrering och intersektionella perspektiv är en självklarhet och särskilda satsningar på vissa grupper inte längre är aktuellt. Genusglasögonen är snygga glasögon, där olika filter kan laddas hem för olika perspektiv. Med Genusglasögon 8.0 kan sex olika filter användas samtidigt.

Världar och vägval. Ett annat sätt att starta framtidsdiskussionen är att använda en *Framtidsmatris*. Matrisen utgår från ett brett tema, till exempel "Framtidens bostadsbyggande" eller "Framtidens utbildning" och olika alternativa händelseutvecklingar (förändrade ekonomiska, sociala, legala, politiska villkor) som enkelt genererar ett antal möjliga scenarier. Scenarierna belyser temat ur olika vinklar, beroende på vilka alternativ vi väljer.

Framför allt tydliggör framtidsmatrisen hur förändringen av enstaka händelser får utvecklingen att ta olika vägar – en ny lag, ekonomisk lågkonjunktur eller ett tydligt agerande från konsumenter kan styra utvecklingen i helt olika riktningar. Den ger också en fingervisning om vilka faktorer vi bör vara uppmärksamma på: Vilka aktörer har störst påverkan på utvecklingen? Vad vill vi undvika? Hur ska vi använda vårt påverkansutrymme?

EN FRAMTIDSMATRIS ÄR ANVÄNDBAR I MÅNGA SAMMANHANG

Du stämmer själv vilket tema den handlar om, och vilka parametrar som ska ingå. Se hela övningen på [Reglabs framsynswebb](https://reglabs.se/framsynswebb/).

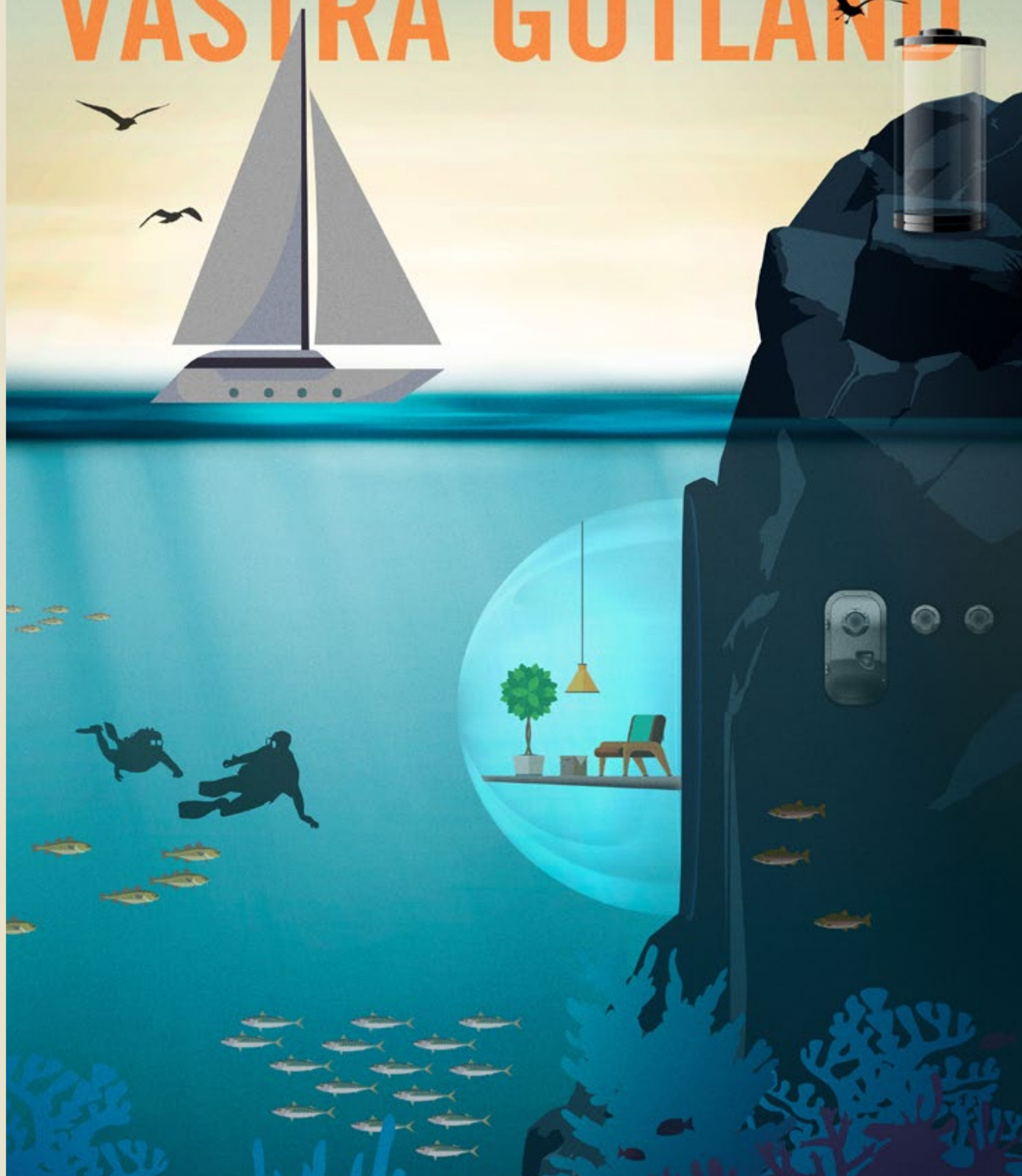


SKAPA EN DESIGNFIKTION!

När vi tillsammans skapar en designfiktion startar framtidsdiskussionen direkt: Vad innebär förändringen för oss och vår vardag? Se hela övningen på [Reglabs framsynswebb](https://reglabs.se/framsynswebb).



Valkommen till Region
VÄSTRA GÖTLAND



Vart är vi på väg?

Ett sätt att få insikter om vägvalen i framtiden är att provgå vägarna tillsammans, att genom scenarier stiga in i framtiden.

Scenarier är ett effektivt verktyg i planeringen på medellång och lång sikt, när det finns betydande osäkerheter. Till skillnad från prognoser, som ofta är kvantitativa, och visioner, som till sin natur är okomplicerade, ger scenarier utrymme för motstridigheter och risk.

Tekniken att arbeta med scenarier började utvecklas på 1950-talet. Metoderna föddes inom amerikansk militär forskning, de flesta pekar på Herman Kahn och Rand corporation som ursprunget till begreppet scenario. Under 1970-talet blev scenarier populärt som strategiskt verktyg genom oljebolaget Shell som hanterade oljekrisen genom scenarieplanering. Under 1990-talet plockade forskare inom organisationsutveckling upp metodiken. Scenarier är numera etablerat inom strategisk planering; för många stora organisationer som OECD, FNs klimatpanel IPCC, Shell m fl, är scenarier ett återkommande moment i planeringen.

En historia från framtiden. Scenarier kan beskriva olika territorier eller sakområden, och de kan designas med olika lång livslängd. Mest effektiva är scenarier när de inte är en engångsövning, utan ingår i ett systematiskt planeringsarbete. En grundregel är att ett scenariearbete alltid innehåller flera scenarier, eftersom det handlar om ett utforskande förhållningssätt, inte om att förutsäga framtiden.

Scenarier skapar delaktighet, både när de utarbetas och när de presenteras. De är ett kommunikativt verktyg. I en scenarioberättelse kan olika trender och megatrender flätas samman och belysa utvecklingen på olika nivåer: individ, organisation och samhälle. Med fiktionens hjälp får de oss att förstå logiken i olika utvecklingar, drivkrafter och motkrafter. I bästa fall skapar de också ett gemensamt språk för att diskutera framtidsfrågor.

I ett utvecklingsarbete kan scenarier användas på flera olika sätt. Ibland är de verktyg för att skapa samsyn och gemensam identitet,

andra gånger är scenarierna inramning av en komplex utmaning. Framför allt används de som underlag för strategisk planering och beslutsfattande. I *Region 2050* har vi diskuterat scenarier som verktyg i två perspektiv:

- För framtagning av vision och strategier.
- För framtidssäkring av befintliga strategier.

Scenarier → vision/strategi. Scenariernas viktigaste funktion är att driva på samtalet om organisationens strategiska utveckling. De kan förtydliga organisationens vision eller strategiska inriktning, de ger också plats för meningsmotsättningar och målkonflikter. Framför allt kan de bidra till vägval och handling.

Allra bäst fungerar scenarier när de har ett tydligt syfte, en relevant frågeställning av typen: Vilken roll ska regionen ta inom arbetsmarknadspolitiken? Vilka nya marknader är intressanta för vårt företag? Då kan scenarierna ge frågan en bredare framtidskontext och förtydliga handlingsalternativen.

Strategi → scenarier. Scenarier kan också användas mer generellt för att "framtidssäkra" en befintlig strategi; för att vässa organisationens erbjudande och visa på nya vägar. Organisationens mål och strategier testas i alternativa scenarier för att göra en riskbedömning. Då ställer man frågor som:

- Vilka är våra styrkor i det här scenariet?
- Vilka är våra svagheter?
- Vilka aktörer dominerar? Vem bör vi söka samarbete med?
- Vilka kompetenser är viktiga i scenariet? Vilka andra resurser?

När man använder scenarier som "vindtunnel" för att testa sin strategi, kan man med fördel använda generella scenarier, eller scenarier som skapats av någon annan. De kan tillföra oväntade perspektiv.

Kapitel 6. Scenarier och backcasting – om att skapa framtidsbilder

Vi bygger världar. Ett scenariearbete utgår från en frågeställning och en omvärldsanalys. Om frågeställningen exempelvis är ”Hur ser en svensk region ut år 2050?” har viktiga omvärldsfaktorer identifierats genom metoder vi diskuterade i kapitel 4: datainsamling, observationer av svaga signaler, megatrendsanalys mm. Det kan handla om allt från EUs utveckling och tekniksiften, till framtidens livsstil på landsbygden.

Det finns olika metoder för att konstruera scenarier. Gemensamt är att de poängterar vikten av att skapa *flera* scenarier och att göra dem så *olika* som möjligt. Några av de vanligaste metoderna är:

ETT SCENARIEKORS MED FYRA AXLAR, som skapar fyra olika förutsättningar. Scenariet korset garanterar olikhet i scenarierna och en stabilitet i arbetet. Nackdelen kan vara att korset upplevs som begränsande; konstruktionen av själva scenariet korset/axlarna kan också vara tidskrävande.

TÄNK OM...? är en mer induktiv metod som startar i omvärldsfaktorer och länkar samman dem till kedjor, som fördjupas till scenarier. Metoden innehåller en större frihet än scenariet korset, men kan upplevas som mindre strukturerad.

FRAMTIDSMATRISEN skapar automatiskt ett antal scenarie-skelett, och är en användbar metod när man snabbt är ute efter att identifiera alternativa framtider (se kapitel 5).

STORYBOARD tar sin utgångspunkt i filmvärldens arbetsverktyg för att driva fram berättelser. Med bilder, korta texter, personas och beskrivningar av omvärlden bygger man upp en framtidsbild.

De olika scenariemetoderna finns beskrivna på många ställen i framtidslitteraturen.

Vardag och svarta svanar. När scenariets förutsättningar är bestämda, ska berättelsen fyllas med innehåll. Ett tidsförlopp ska beskriva: När, hur, varför blev det så här? Miljön ska utvecklas och scenariet ska fyllas med människor, att beskriva en persons vardag i den framtida världen gör framtidslandskapet begripligt.

När scenarierna blivit en sammanhållen berättelse kan de med fördel gestaltas – i ett rum, i en bok, i ljudform eller som film.



”Black swans” eller svarta svanar på svenska, är ett begrepp som myntats av forskaren Nassim Nicholas Taleb. De beskriver sällsynta händelser som uppfattas som så osannolika att vi inte förutser dem, men när de väl inträffar får de mycket stora konsekvenser. Exempel på svarta svanar är 11 september-attackerna i New York 2001 och askmolnet från den isländska vulkanen Eyjafjallajökul som 2010 stoppade flygtrafiken i nästan hela Europa. I ett scenariearbete arbetar man ofta med en intervention av en eller flera svarta svanar – osannolika händelser som kräver omtänk och kanske komplettering av scenarierna.

Gå tillbaka! En av de mest verkningsfulla metoderna i strategiskt arbete på lång sikt är *backcasting*, att från framtiden stega sig bakåt och identifiera de viktiga milstolparna på vägen tillbaka till i dag.

Med backcasting skapar vi en gemensam bild av vägen till den tänkta framtiden. Vi identifierar vilka händelser, förändringar och beslut som har lett fram till just detta scenario. Med andra ord: Vad behöver hända 2040, 2030, 2020 för att realisera denna framtid 2050? Vi skapar en konkret erfarenhet av de avgörande valen, brytpunkterna och utmaningarna.

Backcasting kan också vara en del av ett visionsarbete. När organisationen är överens om en ny vision går man tillsammans genom stegen för att komma dit, men man gör det



baklänges. Backcastingen konkretiserar vilka förutsättningar som krävs för att nå målen och vilka förändringar som måste till – som ny lagstiftning, utvecklad teknik eller förändrade attityder. En del av backcastingen är utmaningen att hela tiden fråga ”varför?” – varför hände detta, varför fattades just dessa beslut, varför agerade viktiga aktörer så här? Framför allt ställer backcastingen krav på att vi gör rimliga tidsbedömningar: Hur fort – eller hur långsamt – går förändringarna? Resultatet blir en strategisk framtidskarta med identifierade milstolpar och vägskäl; ett ledningsverktyg för att styra utvecklingen i önskad riktning.

HUR FRAMTIDSSÄKRA ÄR VÅRA STRATEGIER?

I övningen **Från scenarier till strategi** kan du testa en befintlig strategi i olika framtids-scenarier. Se hela övningen på [Reglabs framsynswebb](https://reglabs.se/framsynswebb/).

INTRESSANTA SCENARIER

Exempel på några intressanta scenarier som andra gjort:

- [KTH: Bortom BNP](#)
- [Shells scenarier](#), bland annat för städer, energi, världen 2070
- [Demos](#): Sustainable lifestyles 2050
- [ESPON](#): Vision and scenarios for the European Territory towards 2050

ATT GÖRA SCENARIER ÄR ETT ARBETE I FLERA STEG

På Framsynswebben hittar du exempel på scenarietors, vardagssituationer, personor, svarta svanar mm. På internet finns många ställen som beskriver hur man genomför en scenarie-process. Se mer om scenariebyggen på [Reglabs framsynswebb](https://reglabs.se/framsynswebb/).



TIPS!



ÖVNING!



ÖVNING!

Fyra globala scenarier.

I *Region 2050* har vi arbetat med scenarier på två nivåer. Tillsammans skapade vi fyra globala scenarier: *Region Baltica*, *Senior City*, *Samhällsbyggarna* och *Globase*. De har sedan fungerat som utgångspunkt och inspiration för regionala scenarier.

En invånare från Björkhaga samhälighet berättar om livet i Samhällsbyggar-scenariet år 2050, för deltagarna på Reglabs årskonferens i Umeå 2018.

Skådespelaren Love Ersare från Skuggteatern gjorde scenarierna levande för Årskonferensens deltagare.



REGION BALTICA

Östersjöns nya bönder

Att bina var så viktiga för vår matproduktion blev vi alla varse den dag de flesta bin försvann. Paniken var stor i världen runt 2025. Vad ska vi äta? Hur ser vår framtid ut? Lokala innovationsprojekt startades runt om i världen för att lösa problemet. Att odla alger i Östersjön visade sig exempelvis vara gynnsamt. Det var en krokig innovationsresa. Men i dag har den prisvinnande algen Baltica – som skördas i Kalmar sund – blivit en vinnare för hela lokalsamhället. Region Baltica är i dag ett av många nya innovativa lokalsamhällen som passerat storstäderna som världens nya tillväxtområden.



När man går genom tullen i inre hamnområdet i Kalmar är det svårt att förstå hur svårt det var att komma in för bara tio år sedan, när regionerna värnade sina naturresurser och ville skydda sig mot sjukdomar och annat som kunde hota en starkt växande, men skör region. Nu räcker det med att visa upp sitt digitala regionpass.

På grund av ändrade klimatförhållanden och föroreningar började fler och fler bisamhällen försvinna i slutet av 2020-talet, vilket ledde till stor matbrist – och oroligheter. Människor valde att flytta till områden där matförsörjningen fungerade och tryggheten kunde säkras. Ett av dessa områden var Kalmar-regionen, numera Region Baltica.

Eftersom **havsnivån höjts** och vattnet blivit saltare är Östersjön nu utmärkt för algodling. Runt Östersjön växer ett algkluster, med centrum i Kalmar. Algerna är numer en av de viktigaste naturtillgångarna – ur alger utvinns man energi, mat och båtbränsle. I Kalmar finns både historisk kunskap om att utvinna resurser ut havet och att vara ett regionalt handelscentrum. Spetskompetens och forskning finns inom marin specialisering.



Ett minnesmärke i granit på Stortorget minner om upploppen i Kalmar våren 2025 då butiker plundrades på matvaror och militär patrullerade på gatorna. Nu ligger en turistinformation bredvid minnesmärket. Härifrån utgår turistresor till algfarmerna längs kustremsan. Resorna går i minibåtar, så kallade **blekingegondoler**, som drivs med algbränsle.

Vad var det som fick så många att komma hit – och engagera sig? Den unga kvinnan i turistinformationen berättar:

– Vi var alla tvungna att bidra. Vi flyttade närmare våra lokala bönder som fortfarande kunde odla vissa grödor. Samtidigt ökade intresset för havet. Vårt lokala kunnande var startskottet, men utan kunskapsbytet hade vi inte klarat det.

För alla som bor och arbetar i regioner i dag, oavsett om det är i Mellanöstern eller Östersjöområdet, är **kunskapsbytet** en viktig pusselbit. Fenomenet kallas **k-trading** och innebär att information och kunnande har ”handlats” mellan regioner i tider när de monetära systemen varit upplösta.

Bostäderna längs kanalerna i det som tidigare var Kalmar centrum kallas i dag för Bikupan. Mellan och på de gamla byggnaderna i centrum har nya energisnåla bostäder byggts. En viss trångboddhet är energieffektivt, samtidigt som de boende kan samsas om kök, tvättinrättningar och mindre transportfordon i en närliggande **båtpool**.

När man närmar sig hamninloppet går det att skymta det nya industriområdet. De första tio åren efter krisen var det svårt att utöva handel, men nu har en trygghet spridit sig i världen som underlättar både k-trading och handel.

Ett företag i Kalmar som utvecklat en soldriven vattenpump har numera kunskapsbyte med flera regioner, bland annat i Mellanöstern.

Innovativa regioner finns i dag på många platser i världen. I södra Holland visade sig risodling fungera och runt Medelhavet fick en ny teknik som förvandlar saltvatten till färskvatten fart på odlingar längs kusterna. I Region Tripoli i Libanon odlas oliver i gigantiska lundar flera kilometer inåt land. Andra regioner i världen har tyvärr helt **avfolkats** – som Norge, Andalusien och mellersta Sverige.

Att resa mellan regionerna sker till största delen på vatten. Många olika typer av vattenfarkoster finns, och motorerna är anpassade efter olika **energigrödor**. Efterfrågan på arbetskraft har ökat de senaste åren och utbildningssektorn upplever en omstart. I princip alla utbildningar som erbjuds är kopplade till regionernas behov. I Kalmar finns exempelvis ett kunskapscenter för odling i vatten, som har nära samarbete med innovationshögskolan i Åland.

Sammanfattningsvis kan man säga att de nya regionerna uppstod ur en lokal desperation. Människor tvingades fokusera på sina lokala resurser och låta uppfinningsrikedomen få fritt spelrum. Men det var kunskapsbytet som gjorde "regionaliseringen" global.



Ett exempel på k-trading. Ett vattenpumpsföretag i Najaf, Irak.

Scenariet Region Baltica

Styrningsnivå	Regioner
Drivande aktörer	Lokala innovatörer
Livsstil	Kunskapsstyrt, "Gräv där du står"
Ekonomi	Krympande marknader, handelshinder
Energiförsörjning	Lokala och regionala nätverk
Utbildning	Utbildning kopplat till regionens behov
Kännetecken	Regional innovation och specialisering

Detta har hänt:

2026

99% av världens bin dör

På grund av föroreningar och ändrade klimatförhållanden börjar fler och fler bisamhällen försvinna, vilket leder till stor matbrist. De ytor som fortfarande går att odla behandlas ännu hårdare med bekämpningsmedel för att garantera skörd. Kortsiktigheten leder till att den redan sköra biologiska mångfalden kollapsar. Enligt en EU-rapport år 2027 är 99% av alla bin utdöda i Europa; siffrorna är liknande för resten av världen.

2030

Pandemier, vapenskrammel och murar

Den ökade pressen på matproduktion ökar oroligheterna i världen. Vapenskrammel och hot om krigshandlingar hörs. När jordbrukspolitiken inte går att upprätthålla, kollapsar EU-projektet och unionen splittras. Samtidigt har havsnivån höjts, och kustlinjerna förändrats. Människor i kustnära städer flyttar inåt land.

Samir är en lokal alginnovatör och algbonde i Kalmar. Hans företag Baltic Algae är ett av de mest framgångsrika i världen. Han belönades med medalj och utmärkelsen: "Årets eko-start-up" år 2034. Femton år senare kan Baltic Algae leverera energi, mat och bränsle som räcker till 40 000 invånare lokalt. I Kalmartrakten firas detta varje år i en vattenfestival där man ger offer till havet som tack för gåvorna.

– När vi fick fart på odlingen var vi överraskade över folks reaktion. De visade öppet en stor tacksamhet, mot oss och mot naturen som i högsta grad bidragit. Vi är övertygade om att kriserna gjort oss alla ödmjukare. Varje skörd är en gåva.

SAMIR LIIF, 58

VD och grundare Baltic Algae



SVAGA SIGNALER

Region Baltica är snart här...

Sveriges algbönder

I Hammenhög i hjärtat av Österlen blev svenskan Fredrika Gullfot algbonde 2010 då hon startade Simris Alg. Företaget odlar alger som i förlängningen blir till livsmedel och kosttillskott.

Klimatförändringar

Enligt WHO:s undersökningar kommer antalet dödsfall relaterade till klimatförändringar att öka med 250 000 fall per år, med start 2030. Dödsorsakerna tros bland annat vara svält och en ökning av smittsamma sjukdomar som malaria.

Början på bidöden?

Världens bin har haft det tufft de senaste åren. I USA visar en studie bland 5 000 biodlare att ca 40% av bikolonierna dött varje år, de senaste fyra åren. Orsaken är bland annat kalla vintrar och parasiter.

Innovativ matproduktion

Holland är en av världens största matproducenter, trots att landet är litet. Bland annat för att jordbruket är automatiserat och innovativt: grödorna växer i näringslösning i stället för jord, drönare kontrollerar odlingarna och man odlar allt mer på höjden, i vertikala växthus.

2030 forts.

För att öka säkerheten i världen införs handelshinder och **stränga reserestriktioner**. Tullar införs, det blir dyrt att resa och svårare att exportera. I och med att den biologiska mångfalden i princip kollapsat, frodas skadliga virus och bakterier, och svåra pandemier härjar i världen. De strängare gränskontrollerna ska hindra smittspridningen. Många områden i Europa avfolkas helt.

2040

Lokal specialisering och innovativa regioner

Murar, tullar och ökad protektionism innebär att lokal och regional specialisering blir allt viktigare. För södra Sverige kommer Östersjö-gemenskapen i fokus. På global nivå förflyttas världens innovationscentra från megastäderna till lokala platser där spetstekniken utvecklas. Innovationens spjutspetsar återfinns nästan alltid i mindre samhällen.



SENIOR CITY

Livet i en matchningsekonomi

Vi blir bara äldre och äldre – de flesta över hundra år gamla. Samtidigt når migrationen nya rekordnivåer. Befolkningen ökar – och därmed även konkurrensen om mat, energi, arbete, livspartner... De stora städerna fortsätter att växa med sin allt äldre befolkning och det ställer krav på organisering, för att samhället ska fungera för alla. Något som näringslivet har insett. Det här är en matchningsekonomi där varje individ matchas till sin optimala plats i samhället – under hela livet och faktiskt vidare efter döden.

Den globala ekonomin har skapat en stor rikedom i västvärlden och tron på marknadskrafterna är stark. Trots oroligheter på många platser i världen, pekar de flesta kurvor uppåt. De som kan tjäna på utvecklingen är hjältar: i synnerhet om det handlar om att muta in och patentera något unikt. Det kallas att muta in en domän.



Några domäntreprenörer lyckades exempelvis få patent på en viss odlingsbar celltyp. Cellmassan matas in i en organskrivare som formar massan till valfritt organ. Innovationen ledde till att priserna på mänskliga organ och reservdelar sjönk till hälften.

När man kommer högst upp i skyskrapan kan man gå ut och blicka ut över staden. Nästan alla bor i stora städer numer. Det är mest samhälls-effektivt enligt matchningsalgoritmerna. Och de flesta städer har profilerat sig: Är du intresserad av musik, kanske du också passar in i Senior City med Emma och loan – här firas varje sommar en

punkfestival för hundraåringar. Mellan byggnaderna går tuber som fungerar som transportleder mellan husen. Och tittar man åt väster syns en stor sfärisk byggnad. Det är stadens serverhall. Där laddas varje individs data upp för att finnas tillgänglig för nästa anhalt i utvecklingen: livet efter detta.

Begravningar är allt mer ovanliga och kyrkogårdarna är avskaffade. Ritualen finns dock kvar, eftersom många hyllar bekräftelseritualer. Vid särskilda tillfällen i livet utförs en "låtsasbegravning", även kallad **påminnelsestund**, där vänner, kollegor och familj samlas för att tala om vilken bra människa du varit – och är.

Scenariet Senior City

Styrningsnivå	Städer
Drivande aktörer	Företag och entreprenörer
Livsstil	Entreprenöriell, äldre i majoritet
Ekonomi	Domänkapitalism, basinkomst
Energiförsörjning	Globala nät
Utbildning	Livslångt lärande, skräddarsydda utb.
Kännetecken	Individuell matchning genom insamling av data

Detta har hänt:

2022

Nio miljarder människor trängs

Den globala ekonomins guldålder varade en bra bit in på 2020-talet. En period av välstånd där världens befolkning ökade oväntat mycket. År 2022 var den uppe i nio miljarder. Utvecklingen satte hög press på välfärdssystemen, inte minst påverkades den äldre befolkningen. I detta krisande vakuum lanserade storföretagen matchningssystemet.

2030

Matchning är lösningen

Det började i liten skala på 2030-talet, med hälsochipet. De stora företagen övertygade människor om att data i stora mängder kan skapa nya lösningar, inte bara för den överbelastade hälso- och sjukvården, utan för många viktiga samhällsutmaningarna. Mer data ger möjlighet till bättre matchning. Allt fler anslöt sig till systemet, som gav uppenbara fördelar i form av matchade jobb, utbildningar och partner.

Birgitta lever på en gård och är en self made domain millionaire. För tjugo år sedan ägde hon den allra sista tomaten. Via matchningssystem kom hon i kontakt med en grupp smakenzymentusiaster. De träffades och utbytte tips: Hur skulle hon kunna göra pengar på den allra sista tomaten, innan den förruttnade och tillhörde botanik-historien? Efter många försök var smaken identifierad. När hon lyckades ta patent på smaken tomat blev hon plötsligt en maktfaktor. Storbolagen köpte hennes patent och allt som säljs och smakar tomat genererar numera, via royalties, pengar till Birgittas bolag. Birgitta är en av de nya domäntreprenörer som syns flitigast i medierna. Hon är en förebild för en allt äldre befolkning och hennes bok *Gammal kan du vara själv* är en internationell bästsäljare. En stor del av intäkterna går till en seniorstad där folk med gröna fingrar trivs.



– Livet behöver inte vara över när du fyllt 60 eller 70. Ibland är det då det börjar. När jag var 64 lyckades jag vaska fram tomatens smakenzym, och kunde sedan duplicera det i all oändlighet. Det var helt otroligt. Jag kallar det för tomatomaten.

BIRGITTA GROSSMAN, 86

”Tomatdrottningen” – kändis och förebild

SVAGA SIGNALER

Senior City är snart här...

Basinkomst

Basinkomst är högaktuellt och försök pågår på flera håll i världen, bland annat i Finland. I Kenya startade nyligen det mest ambitiösa försöket någonsin: 6 000 deltagare får basinkomst i 12 år.

Matchning

Ett virtuellt managementsystem har utvecklats av Institute for the Future i Palo Alto. Systemet automatiserar komplexa arbetsuppgifter genom att bryta ner dem i små individuella uppgifter, som sedan matchas mot rätt typ av kompetens hos användare på digitala plattformar där tjänsterna förmedlas.

Hälsochip

Apple watch – en föregångare till hälsochippet? Apple har inlett ett samarbete med Stanford university i ett försök att utveckla Apple Watch till en godkänd hjärtmonitor.

Äldre befolkning

På många håll i världen arbetar forskargrupper för att odla organ från stamceller. Likaså testas terapeutiska cancervacciner av många forskarlag runt om i världen. Forskaren Linus Pettersson, Karolinska sjukhuset, anser i SR-programmet *Uppkopplad* att döden ska klassas som en sjukdom som går att bota. Att vi blir 120 år gamla i framtiden, ser han inte som något som helst problem.

2035

Domäntreprenörerna tar för sig

Med data som grundläggande kapital, blev domänkapitalismen med sin inriktning på kunskap, standarder och patent en självklarhet på allt fler ställen i världen. I denna filosofi är äganderätten central – det mesta går att muta in och exploatera, till och med biologiska ämnen och material. Man pratar om att äga ”domänkapital”, men för de flesta medborgare är det **basinkomst** som står för försörjningen. De rika domäntreprenörerna bidrar med stora gåvosummor till systemet.

2040

Vi blir 120 år

En bit in på 2040-talet lever människor allt längre; till omkring 120 år i genomsnitt. Den ökade livslängden är resultatet av förebyggande personaliserad vård och medicinsk-tekniska revolutioner inom området mänskliga reservdelar – en bransch som upplever en guldålder.

2045

Städer för olika faser i livet

De flesta människor bor i städer. Städerna växer, de konkurrerar om kapital och investeringar, och många väljer att profilera sig mot särskilda målgrupper, till exempel seniorstäder. Matchningsalgoritmerna visar att det är samhällseffektivt att människor bor och lever i områden anpassade efter sin ålder och livsstil.

SAMHÄLLS- BYGGARNA

Vägen tillbaka till naturen

Från små furstendömen till nationalstaten, statsstaten och imperierna. Vi trodde kanske att globaliseringen och superstaterna var sista anhalten, men inte. Efter oroligheterna på 2020-talet tar utvecklingen en ny vändning: nya lokalsamhällen växer fram. I dessa **samhälligheter** har humanistiska värderingar ett större värde än materiella ting och traditionell ekonomisk tillväxt. Rörelsen har nu spridit sig till världens alla hörn. I den här världen är det oacceptabelt att lämna ekologiska fotavtryck och anpassning till naturen är modellen.



När man träder in i en **samhällighet** finns det ingen gräns och ingen skylt som hälsar välkommen. Enda tecknet är en vibration och ett meddelande på jackärmen: Välkommen till Björkhagas samhällighet. Här åker vi kollektivt!

Björkhagas samhällighet ligger i ett naturskönt område omgivet av höga berg och barrskog. Det sägs att Björkhaga var en av Sveriges första samhälligheter; den bildades 2031, bara ett år efter de allra första i Europa. Nu finns de över hela jordklotet.

Vid en grusväg står Vilgot, en av Björkhagas samhällsbyggare i bonyttan. Han vill visa oss sin stolthet: Boklossen – en bostad han varit med och konstruerat. Efter ett par minuter dyker en självkörande eldriven minibuss upp. En mätare i fronten blinkar grönt, vilket indikerar att det finns överskottsenergi att tillgå och att åkturen därmed är gratis. Kollektivtrafiken är anpassad efter naturens svängningar och tar flest resenärer när solen skiner som mest eller vindmöllorna går för fullt.

Världens samhälligheter ser olika ut och styrs på olika sätt, men alla delar synen på ett **cirkulärt system**. Maximal anpassning till miljön är målet. All vatten- och matförsörjning måste anpassas till naturen, precis som allt byggande och all energiproduktion. Den gemensamma samhällsidén utgår från **biomimetikfilosofin**: att allt i samhället ska inspireras av naturen.

Färden går förbi Allklossen som pryds av solfångare. Här går de flesta barnen i skolan. Vilgot berättar att han då och då tjänstgör som lärare:

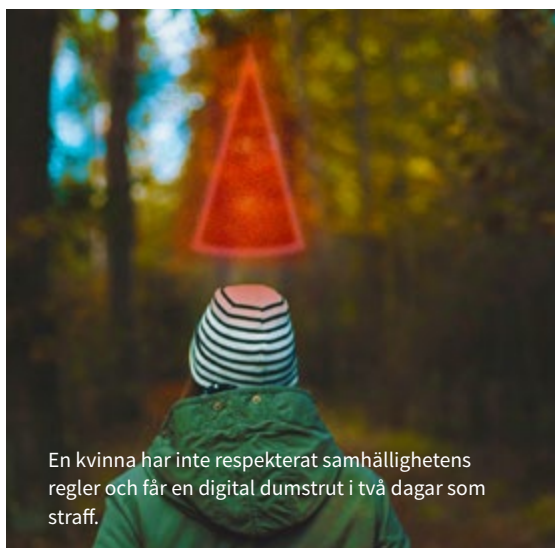
Vilgot tar en promenad med sin ständige följeslagare – den digitala sherpan.



– Jag lär ut lokalkännedom. Varje torsdag.
Lokalkunskapen kombineras med det nationella läroprogrammet.

Där skogsvägen tar slut breder ett fält ut sig. På avstånd ser det ut som gigantiska tegelstenar ligger staplade vid en liten sjö. Några av dem flyter på vattnet. Det visar sig vara modulerna som Vilgot nämnde. Boklossarna är tillverkade i grafen, ett extremt lätt och samtidigt starkt och värmeledande material. De är flyttbara, kan lätt anpassas till lokala förutsättningar och kan justeras i storlek. På frågan om konstruktionen är patenterad svarar Vilgot: *Naturen har ingen patent på.*

I Björkhaga samlas samhällsbyggare i **nyttor** – inte branscher – där det mesta drivs i kooperativ form. Man jobbar i en nytta med energi, bostäder, utbildning/forskning eller matproduktion. Mellan samhälligheterna byts kunskap via nätverk. **Inga resor behövs.**



Att lämna ekologiska fotavtryck är inte accepterat, all påverkan måste ske på så låg nivå som möjligt. **Ecoshaming** är en vanlig sanktion mot dem som lever över sin andel av ekologiskt avtryck. I värsta fall kan det leda till uteslutning, och förvisning från samhälligheten.

Det lokala synsättet gör även avtryck i ekonomin. Eftersom en majoritet av lokalsamhällena inte accepterar resursslöseri och värderar icke-materiella värden, finns olika valutor att handla med – tidsbanker, materiella icke-avtryck mm. Bruttoregion-produkten plus, **BRP+**, i vilken invånarnas tillfredsställelsenivå mäts under varje år, är ett

viktigt välfärdsmått. Björkhaga har legat bra till de senaste åren, med ett högt BRP+-värde.

Så vad kostar då en bokloss – om vi vill stanna och bosätta oss här? Och i vilken valuta?

Vilgot skakar på huvudet: *Det är inte riktigt så det fungerar.*

I Björkhaga handlar det om vem du är, och betalningen kan komma från flera källor. Du kan till exempel abonnera på ditt boende, och betala med **ekominusar** (icke-ekoavtryck-enheter). Alla har sitt personliga sätt att bidra – så att det gagnar helheten.

Scenariet Samhällsbyggarna

Styrningsnivå	Lokalsamhällen
Drivande aktörer	Lokala samhälligheter
Livsstil	Småskalighet, humanistiska värderingar
Ekonomi	BRP+ , olika typer av valutor
Energiförsörjning	Förnybar energi i samklang med naturen
Utbildning	Lokall kunskap för lokal nytta
Kännetecken	Ekologisk hållbarhet

Detta har hänt:

2020

Klimatkatastroferna avlöser varandra

Klimathotet blir allt mer påtagligt under 2020-talet med stora översvämningar, tsunamis, ismältning och havshöjning. Katastroferna krossar tron på det kort-siktiga kapitalistiska samhället. Uppropet **#thisistheend** blir en vändpunkt som gör att ledare från hela världen samlas och beslutar sig för att samarbeta för ett bättre samhälle. Men det går trögt, i stället börjar saker hända på lokal nivå. Invånare i Rotterdam och Köpenhamn går samman och skapar de första samhälligheterna.

2030

Från materialism till nyhumanism

I de nya nätverkssamhällena som tar form på 2030-talet har humanistiska värderingar, mänskliga rättigheter och livskvalitet högre status än materiellt ägande och traditionell ekonomisk tillväxt. Den nya rörelsen är kraftfull och sprider sig globalt under en tioårsperiod. Förändringen drivs fram av folkomröstningar, nationalstaterna försvagas och allt mer förändringskraft koncentreras kring de lokala samhälligheterna. Många upprörda debattörer hävdar att samhälligheterna är olagliga. Men i ett beslut 2033 rekommenderar FN att världens nationer erkänner nätverks-samhällena som samhällsformer med rätt till visst självstyre.

Kevin var en dem som protesterade mot att politiker och företag inte gjorde något när världen stod i lågor. Hans engagemang ledde honom till Rotterdam där den allra första samhälligheten grundades. Där upptäckte han sin talang för berättande. Därför tackade han ja till erbjudandet att bli berättare i samhälligheten i Rotterdam. Trenden spred sig snart till fler samhälligheter. Alla insåg att ett samhälle utan berättelser är ett fattigt samhälle, samtidigt som det muntliga berättandet uppfattades som nytt och exklusivt av de generationer som vuxit med elektroniskt berättande.

KEVIN DOGAN, 32
Sagoberättare



SVAGA SIGNALER

Samhällsbyggarna är snart här...

Plastpåsens död – ecohaming på ingång?

I Bryssel har förbud för butiker att använda och ge platspåsar till sina kunder införts. De butiker som fortsätter trots förbudet kan stå inför ordentliga bötessummor.

Kryptovaluta backad av naturtillgångar

I krisens Venezuela försöker ledarna införa den virtuella kryptovalutan "petro" som backas av landets rika naturtillgångar: olja, gas, guld och diamanter. Petron ska hjälpa landets monetära självständighet, säger presidenten.

Slow cities – certifierade samhälligheter?

Slow cities-rörelsen strävar mot ett enklare liv, närmare natur och tradition. Slow cities är en global organisation som certifierar stora och små städer – deras hantering av turism, investeringar, skolor, livsstil mm.

Naturkatastrofernas tid är nu

Varje år tvingas i genomsnitt 21,5 miljoner människor flytta på grund av väder och klimatförändringar, enligt UNHCR. Öriket Maldiverna höll 2009 ett regerings-sammanträde på botten av Indiska oceanen för att uppmärksamma världen på att öriket är på väg att slukas av den stigande havsnivån.

2050

Samhälligheterna – en för varje smak

Stora delar av världen styrs av lokala och regionala samhälligheter. De nationella och internationella nivåerna har allt mindre att säga till om. Kännetecknande för de nya samhälligheterna är cirkulär ekonomi, **samtalsdemokrati**, småskalighet och fokus på mänskliga rättigheter.

Det finns många olika typer av samhälligheter, med olika inriktning. Många samhälligheter har stark gemensam religiös grundsyn. Både i Texas och Sydamerika finns samhälligheter som hävdar nyttan av vapen. Om man inte trivs, eller är nöjd med besluten i sin samhällighet, flyttar man till en annan som passar bättre

– eller skapar en ny. Det är inte ovanligt med konflikter mellan växande och krympande samhälligheter.

GLOBASE

Det globala medborgarskapet

För ett par decennier sedan var vi beroende av nationer för vårt välstånd. Men nu är det storföretagens **Globase**, Global Basic Asset, som ser till att miljoner människor får sina basbehov tillgodosedda: bostad, arbete, mat och hälsovård. De globala jättarna gav världen en paketylösning, och kallar den Globase – en form av globalt medborgarskap. Det vi alla ger i gengäld är data om oss själva och energi, en ge-och-ta-överenskommelse som fungerat sedan lanseringen i början av 2020-talet. De flesta människor världen runt verkar nöjda med att vara en del av globaliseringen 2.0.



Alla boende har en digital databank där allt lagras.

Det är tidig morgon, klockan är 07.14. En drönare levererar dagens frukost till Andy Johnsons ytterdörr. Hans energikvot räcker till meny 3: ekologisk müsli. En liten jingel förkunnar att en välkänd snabbmatskedja är "dagens leverantör".

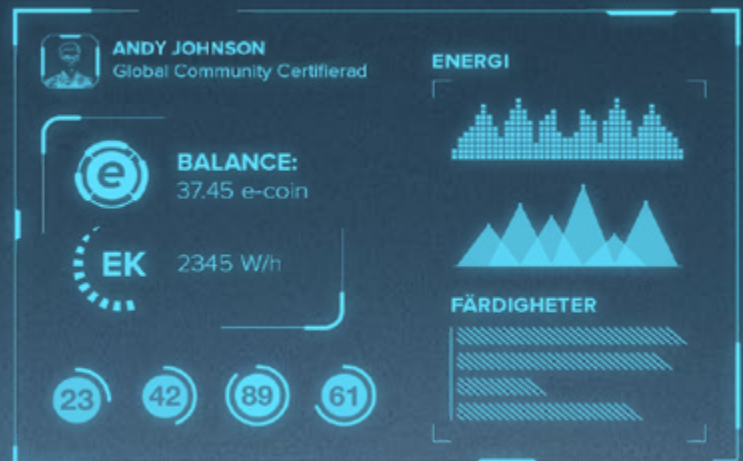
” I mitt samhälle är allt automatiserat. Små sensorer är inbyggda i alla prylar, rum, kläder – och i mig. Varje sekund skickas information om mig vidare till någon av alla **digitala insamlingsnoder**.

Det började med gratis facebook och google-mejl, två årtionden senare har techgiganterna skapat en komplett lösning för de flesta människors basbehov: bostad, meningsfull sysselsättning, mat och kollektivtrafik.

- Airbnb tillhandahåller min bostad.
- Innocent food levererar mat.
- Amazon sköter all logistik och transport.
- Tesla och Hyperloop kör kollektivtrafiken globalt.
- PurePower distribuerar den förnyelsebara energi jag är med och producerar.
- Genom Facebooks aktivitetsförmedling får jag tips på meningsfull sysselsättning.

Att leva i min stad är enkelt och smidigt, bara man har access, dvs full tillgång till alla tjänster. Accessen beror på ens **energiqvot** – vad man levererar till den gemensamma energipoolen. De flesta av oss är delägare i någon form av energifarm. I mitt hus har vi en solenergifarm på tomten som levererar bra kvoter, men min syster brukar projektjobba på vågfarmen. Det får hon 14 coins för.

Globase-aktörerna har enats med GU, Globala unionen, om en monetär standard: **e-coin**, en



valuta som är direkt kopplad till all energiproduktion. Att världen har en och samma valuta är smidigt, tycker jag.

Jag gick nyligen i kurs i energiutvinning arrangerad av PurePower, det gäller att bygga på sina färdigheter. Arbetslösheten är väldigt hög, 44 %, och den lär knappast sjunka.

De senaste åren har rapporterna om branscher som försvinner på grund av automatiseringen varit vardagsmat.

Själv började jag som busschaufför, men vi var de första som blev av med jobben när bilarna automatiserades. I dag är det inte ens tillåtet att köra manuellt. Amazon transporterar allt – både gods och människor – i sina fordon: i luften, i tuberna och i spåren. Jag hade verkligen tur, som klarade att uppgradera mina färdigheter till en ny nivå och börja inom energifarming. I dag har jag en bra **färdighetsportfölj**.

Globase och GU har enats om en global färdighetsstandard, och är man smart ser man till att ha ett **global community-certifikat**. Certifikatet mäter och validerar kunskaper, färdigheter och värderingar. Det är inte svårt att få – du gör några tester, lovar att dela personliga data och får din färdighetsportfölj godkänd. Man kan se det som ett kontrakt mellan mig och Globase.

Om jag är nöjd med mitt liv? Det är jag. Som de allra flesta här, tycker jag att trygghet och säkerhet är värt mer, än att själv kunna bestämma allt. Dessutom är det skönt att slippa fixa elen, bostaden och försörjningen själv.

Men jag vet att det finns de som börjat tvivla. Några kritiker menar att det här samhället är för sårbart, eftersom allt är byggt på samma standarder och hänger ihop i ett stort världsspannande nät. Det pratas om "skuggnationer", som inte samarbetar med Globase. Till exempel Venezuela, som kollapsade när oljan inte längre gav några inkomster och har satsat på illegal hälsoturism. Där kan man göra operationer som ökar muskelstyrkan eller höjer hjärnkapaciteten. Det är så klart olagligt – och om man gör en intellektboost och blir avslöjad, blir man automatiskt utesluten från Globase. Det är inte värt risken, inte om du frågar mig. 🗨️



Scenariet Globase

Styrningsnivå	Globalt samarbete
Drivande aktörer	Stor företag
Livsstil	Global basic asset tar hand om individen
Ekonomi	Energimyntfot, e-coin
Energiförsörjning	Globala nät, alla deltar i energiproduktionen
Utbildning	Färdighetsportfölj, globalt certifikat
Kännetecken	Global standardisering

Detta har hänt:

2022

Extremväder och Elon-talet

Extremvädret skördar allt fler offer i början av 2020-talet. Två orkaner drabbar på kort tid Skottland julen 2022; tusentals dör och hundratusentals blir utan tak över huvudet. På nyårsdagen 2023 flög Elon Musk in över det skotska höglandet med sin privathelikopter och höll ett tal på torget i Edinburgh där han lovade att hjälpa de drabbade med mat, bostäder och el. Den eftermiddagen förändrade världen.

2030

Massarbetslöshet och misstro mot etablissemangen

På grund av automatisering ökar massarbetslöshet i stora delar av världen på 30-talet. När den nationella politiken misslyckas med att möta den sociala oron, massarbetslösheten och brottsligheten ökar misstron mot eliten och de politiska partierna. I stället för nya politiska rörelser fyller storföretagen gapet efter politiken. De äger den digitala, globala infrastrukturen och de har under många år byggt upp stora kassor.

Vägra medborgarskapet!

Runt 2040 börjar ilskan mot storföretagen och deras makt att växa och det uppstår motståndsrörelser över hela världen. En av de argaste är Kim, som tidigare arbetade som färdighetskoordinator i Globase-systemet. Hon ansluter sig till en grupp hackare som utvecklar en ny digital plattform, POPULUS, som är mer demokratisk än Globase. Kim är 50 år när hon deltar i det legendariska Istanbulmötet 2050, där storföretagens dominans på allvar ifrågasätts och ropen skalla: **Vägra Globase! Vägra medborgarskapet!**

KIM AZAR, 50
Digital dissident



SVAGA SIGNALER

Globase är snart här...

E-medborgare

Sedan 2014 kan alla bli e-medborgare i Estland! E-residency erbjuder ett digitalt ID, tillgängligt för alla i världen.

Storföretagen satsar på samhällservice

I danska Odense används överskottsenergien från Facebooks serverhall till att värma 6 900 hem. Amazon har köpt matvarukedjan Whole Foods och gick därmed även in i livsmedelsbranschen.

Nya arbetskamrater

En artificiell intelligens, Alicia T, har tagit plats i en ledningsgrupp i IT-företaget Tieto. I Göteborg utvecklar

forskare roboten Nao som ska undervisa i geografi i mellanstadiet. I Kalifornien finns en robotdoktor, en hjärtläkares avatar, som kan svara på patienternas frågor.

En drönare kommer lastad!

2016 levererade Amazon en teknikpryl och en påse popcorn till en kund i England. Detta gjordes med hjälp av en drönare och tog enligt uppgift 13 minuter från beställning till leverans.

Ett globalt handelsnät

Kina investerar oräkneliga miljarder i den nya Sidenvägen – världens största infrastrukturprojekt med nya hamnar, nya vägar och nya järnvägar för att frakta varor över tre kontinenter.

2037

Basic Asset – en pakettlösning

Storföretagen driver på mot en basic asset – en pakettlösning som tillgodoser människors basbehov. Så småningom fattar allt fler länder beslut om att bli en del av basic asset-lösningen, som blir en global standard. 2037 skapas Globase, som av många upplevs som den ultimata välfärdslösningen.

2040

GU, den globala unionen

När förtroendet för politiker på lokal och nationell nivå sviktar får det globala samarbetet nytt syre. Krisen leder till ett förändrat och mer handlingskraftigt FN, som döps om till Global Union. I GU är även de multinationella storföretagen involverade. De har inte formell makt och rösträtt, men med sitt starka folkliga stöd har de ett stort inflytande.

2045

Globase = globaliseringen 2.0

I slutet av 2045 utnämns Globase av världspresen till "århundradets innovation för mänskligheten". Det som började som katastrofhjälp på 2020-talet är nu ett komplett välfärdspaket för den globala medborgaren: bostad, meningsfull sysselsättning, mat och kollektiva transporter.

Kapitel 6. Scenarier och backcasting – om att skapa framtidsbilder

De fyra globala scenarierna var utgångspunkt för deltagarnas arbete med egna scenarier. I Region 2050 skapades drygt 20 alternativa regionala framtider. Här är två exempel:

Region Värmland: Region Vänern

Då nästan alla bin försvann i mitten av 2020-talet och människor tvingades flytta för sin överlevnad sökte sig många till området kring Europas tredje största sjö och sötvattens-tillgång – Vänern. I Region Vänern bor i dag (2050) många människor som flytt från mellersta Sverige och från Norge. Runt hela Vänern bor tre miljoner människor. År 2026 då 99% av alla världens bin dog, rubbades balansen i hela ekosystemet. För det område som tidigare gick under namnet Värmland blev detta mycket kännbart då barkborrarna tog över den viktigaste tillgången: skogen. Allt arbete kring skoglig bioekonomi skakades om i grunden och tvingade regionen att hitta nya möjligheter till både överlevnad och utveckling. År 2050 används resterna av den värmländska skogen för storskalig uppfödning av ätbara insekter.

Jämtland Härjedalen: Åres gröna dalar

Miriam Andy försörjer sig som berättare och kulturarbetare i samhälligheten *Åres gröna dalar*, där småskalighet är norm och målet är att inte lämna några ekologiska avtryck. De lokala samhälligheterna är de viktigaste institutionerna och regionens demokratiska församling består av representanter från samtliga samhälligheter. Region Jämtland Härjedalens *Samhällighetsregion* har en coachande och nätverksfrämjande roll gentemot de nya samhälligheterna. Regionen representerar också de lokala samhälligheterna nationellt och internationellt.

HUR SER DE SVENSKA REGIONERNA UT 2050?

Om du vill läsa hela scenarierna **Region Vänern** och **Åres gröna dalar**, se Västra Götalands film **Ett framtida livsöde**, lyssna till Region Västerbottens **Historiepodd**, eller ta del av de andra regionala scenarierna, gå till [Reglabs framsynswebb](https://reglabs.framsynswebb.se).



ÖVNING!



Bi-kuster för människans överlevnad

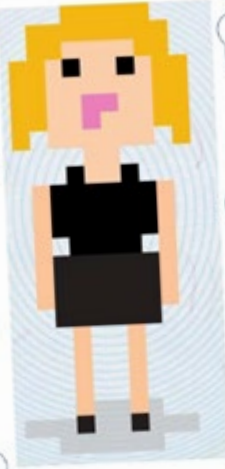
Region Blåvatten har ett stort utbud av viktiga naturresurser och utrymme för friluftsliv. Region Blåvatten har ett stort utbud av viktiga naturresurser och utrymme för friluftsliv. Region Blåvatten har ett stort utbud av viktiga naturresurser och utrymme för friluftsliv.

Region Arctica 2050

Carola Fransson
Tove Gullberg
Eva Jonsson

Persona - Adele

Det här är Adele. Hon är 56 år och bor i en liten stad i Sverige. Hon är en av de många som har flyttat till Sverige för att leva ett bättre liv.



Workshop om etik med representanter från civilsamhället

Dokumentation av deltagarna

COPENBORG

Den klimatsmarta och hälsosamma regionen

Tidigare Holland är nu en del av Copenborg. Det betyder att samhället i Copenborg har blivit en del av den gemensamma regionen. Nu är Copenborg ett samhälle som har blivit en del av den gemensamma regionen.

Genom att använda den kompetens och innovationskraft som finns i tidigare Holland har man kunnat vinna utmaningarna till styrkor och konkurrenskraft. Från att vara köpcentrum till att vara ett samhälle som har blivit en del av den gemensamma regionen.

Det har dock inte varit en smidig resa, men många av invånarna är nog rätt nöjda, även om det finns skepsis.



Region Jämtland Härjedalen

SAMHÄLLSBYGGGARN - HISTORIEN OM BIRHAN ANDY



Är det en historia om Birhan Andy? Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

Jag följde upp på Östersunds sjukhus som enda barn till Birhan Andy. Det var en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.



Kajsa - en typisk sörmlänning år 2050

När vi träffar Kajsa år 2050 är hon fylld 52 år och har precis skaffat familj. Kajsa bor med sina två barn och sina föräldrar i en liten stad i Sverige.

Kajsa har varit en del av den gemensamma regionen. Nu är Kajsa ett samhälle som har blivit en del av den gemensamma regionen. Kajsa har varit en del av den gemensamma regionen.



UNF Rostadshagen 4 augusti 2051

När vi blir vuxna vid vår destination är det i en samhällelig och ekonomisk miljö. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

"Jag tror att det här är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy."



SAMHÄLLSBYGGGARN - EKOLOGISKT HÅLLBARHET VINNER



I december 2059 följde jag efter Birhan Andy och kom till en liten stad i Sverige. Det var en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

Speciellt från hela landet jobbar det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

I Kungälv är det en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

Detta här härt... Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy. Det är en historia om Birhan Andy.

Framsyn förändrar.

Erfarenheterna från framtiden förändrar oss. När föreställningsförmågan visat oss glimtar av en förändrad omgivning, inser vi att framtiden ställer krav – på oss och på våra organisationer. Under de kommande åren handlar utmaningen om: Omställning!

Att arbeta med alternativa framtider förändrar den strategiska blicken. Förändringar som tidigare skymtade vid horisonten kommer närmare, och man inser att många av scenarierna inte är framtidsfantasier, de är på väg att förverkligas någonstans i världen: I Sverige finns redan kommuner som fattar beslut om försörjningsstöd med hjälp av artificiell intelligens, i Saudi-Arabien har den första roboten, Sophia Hanson, fått medborgarskap.

Förändringshastigheten accelererar, och det ställer krav på omställning och anpassning också av offentliga organisationer. Under framsynsprocessen *Region 2050* växte insikten hos deltagarna att förändringskapacitet är en nödvändig organisatorisk kompetens, i dag och i framtiden. Temat för den sista workshopen blev därför "förändringsledarskap", och en introduktion till nya arbetsformer som tjänstedesign, experiment och policylabb.

De lömska problemen. Många samhällsutmaningar brukar kategoriseras som "lömska problem" ("wicked problems"); det innebär att de är komplexa, många faktorer och intressenter är berörda, och problembeskrivningen är

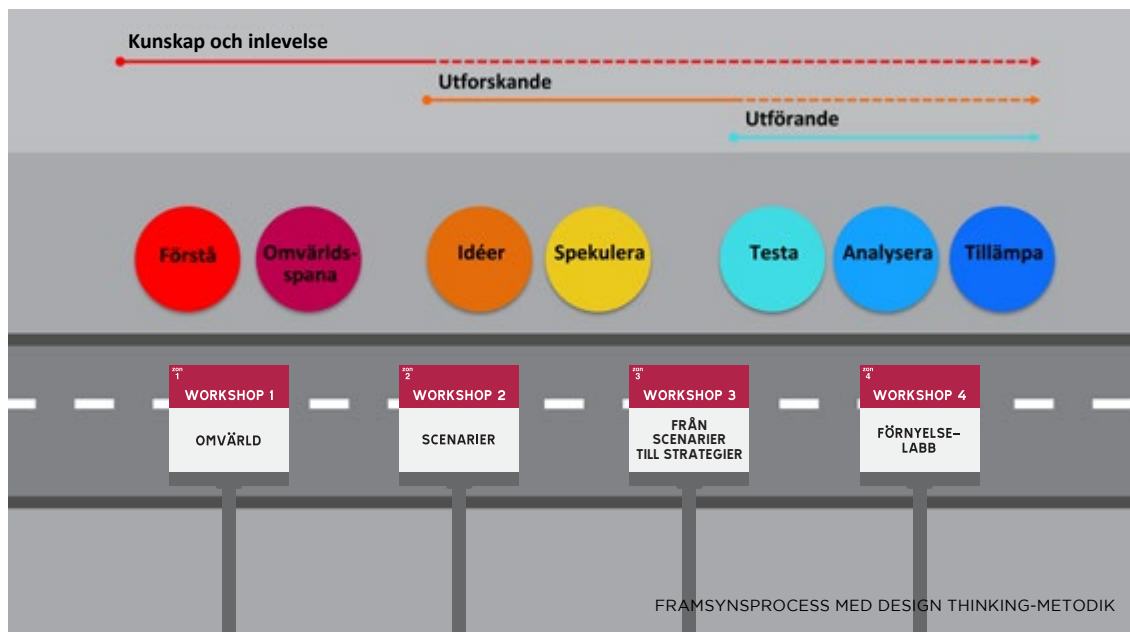
föränderlig – det finns inga enkla lösningar. Exempel på lömska problem är till exempel gängskjutningar, plastnedskräpning i haven och ombyggnationen av Slussen i Stockholm.

Designmetoder blir allt vanligare när man ska ta sig an komplexa problem, de brukar sammanfattas i begreppet *design thinking*. Designmetodik är användbart inom många områden utanför det ursprungliga, produktutveckling, särskilt när utmaningarna är svårdefinierade, med motstridiga fakta och många olika aktörer inblandade. Tillsammans med transition management, har design thinking varit den teoretiska grunden för arbetet i *Region 2050*.

Design thinking har användaren i fokus och arbetar iterativt, inte linjärt. Genom att prototypisera olika lösningar utforskar man och lär mer om problemet. En design thinking-process brukar delas in i fem faser:

- Empatisera (utforska användarens perspektiv)
- Definiera frågeställningen
- Idégenerera
- Göra prototyper
- Testa

I *Region 2050* har processen sett ut så här:



Kapitel 7. Omställning – om behovet av nya arbetssätt

Även regionalt utvecklingsarbete har behov av nya arbetsformer. Området är brett och förändringstrycket kommer från många håll: krav på nya energi- och transportlösningar, polariseringen mellan stad och land, företagens behov av kompetensförsörjning. Samtidigt är det en balansgång: regionerna är en del av offentlig sektor. Det ställer krav på stabilitet, trovärdighet och långsiktighet i förutsättningar och beslutsfattande – förändringsivern får inte underminera transparens och rättssäkerhet.

Vi är på en charterresa. När John Holmberg, professor i fysisk resursteori vid Chalmers, deltog som inspiratör i *Region 2050* talade han om behovet av omställning i offentlig sektor, framför allt för att möta klimatförändringarna.

John Holmberg använde metaforerna *charterresan* och *expeditionen*, för att visualisera att organisationer måste kunna arbeta på flera olika sätt för att klara förnyelsen. *Charterresan* är den logik som styr större delen av arbetet i offentlig sektor i dag.

För att kunna möta de globala utmaningarna i en osäker framtid, menar John Holmberg att charterresans kunskap inte räcker till. Då behövs också *expeditionens* logik.

En robust och resilient organisation behöver klara av både charterresan och expeditionen. Och företrädare för de båda logikerna behöver vara beredda att lära av varandra.

Redan *Maktutredningen* 1990 formulerade liknande tankegångar:

”Idén om att reformera och ändra samhället har länge varit liktydigt med tanken på målformulering, planering och instrumentell styrning. Erfarenheterna har nu visat begränsningarna i denna styrmodell. Andra metoder för kollektiv handling aktualiseras. I stället för den färdigtänkta detaljritningen kommer en experimentell och prövande modell som grundas på ett successivt lärande av tidigare erfarenheter. Innovation bygger på rätten att misslyckas.”

MAKTUTREDNINGEN 1990 SOU1990/44.

Börja i liten skala. I flera länder i vår närhet har diskussionen om behovet av resilienta offentliga organisationer som samtidigt står för institutionell stabilitet, resulterat i ett intresse för ”experimentell policy”. I Finland, Nederländerna, Storbritannien, Kanada m fl, prövas nya arbetsformer i form av policylabb, experiment, What works? och liknande satsningar.

Charterresans logik:

Effektivisering, optimering av rådande system.

Mål, styrning och kontroll.

Budgetramar som ger stöd.

Mätsystem, uppföljning.

Organisationen i centrum.

Problemlösning och implementering av lösningar.

Expeditionens logik:

Tänka bortom rådande system.

Vägledande principer: tillit och skapa utrymme för förändring.

Experimentera, reflektera, lära.

Frågor i centrum. Bjud in relevanta medskapare att utforska. Facilitera!

Skapa en önskad framtid.

Experiment handlar inte bara om att ”testa nya saker”, de utförs inom ett tydligt ramverk för att garantera evidensbaserad kunskap och lärande. Det är småskaliga projekt som noga testas och utvärderas, innan de skalas upp. Fördelarna är dels snabbheten, dels de låga kostnaderna. Vanligtvis är policyutveckling en tidskrävande process (förslag-utredning-remiss-proposition...), som inte alltid svarar upp mot medborgarnas behov, och utvecklingstakten i omvärlden. Experimentell policy minskar riskerna för att fatta felaktiga beslut genom att testa ett förslag i små, väl utformade försök och utvärdera noggrant. Resultatet blir ett beprövat beslutsunderlag för dem som ska fatta beslut om uppskalning och implementering.

Finland är ett föregångsland när det handlar om att använda policyexperiment för innovation och förnyelse. 2015 utarbetades ett tioårigt strategiskt program *Finland, a land of solutions* och 2016 inrättades enheten *Experimental Finland* inom statsministerns kansli. Satsningen handlar om att rusta sig för förändringar i omvärlden och att förnya offentlig sektor genom mer evidensbaserade insatser. De tre huvudingredienserna i de finska experimenten känner vi igen från designmetodiken:

- Skapa idéer och hypoteser
- Testa
- Utvärdera

Under två år har Experimental Finland finansierat ca 50 små, lokala experiment och ett 20-tal större, strategiska experiment, bland annat det omtalade försöket med basinkomst. I dag rekommenderar premiärministerns kansli samtliga departement att använda sig av experimentella metoder för att mer effektivt nå sina mål.

Smartare policyutveckling. Under två år har den svenska innovationsmyndigheten Vinnova satsat på ”smart policyutveckling”

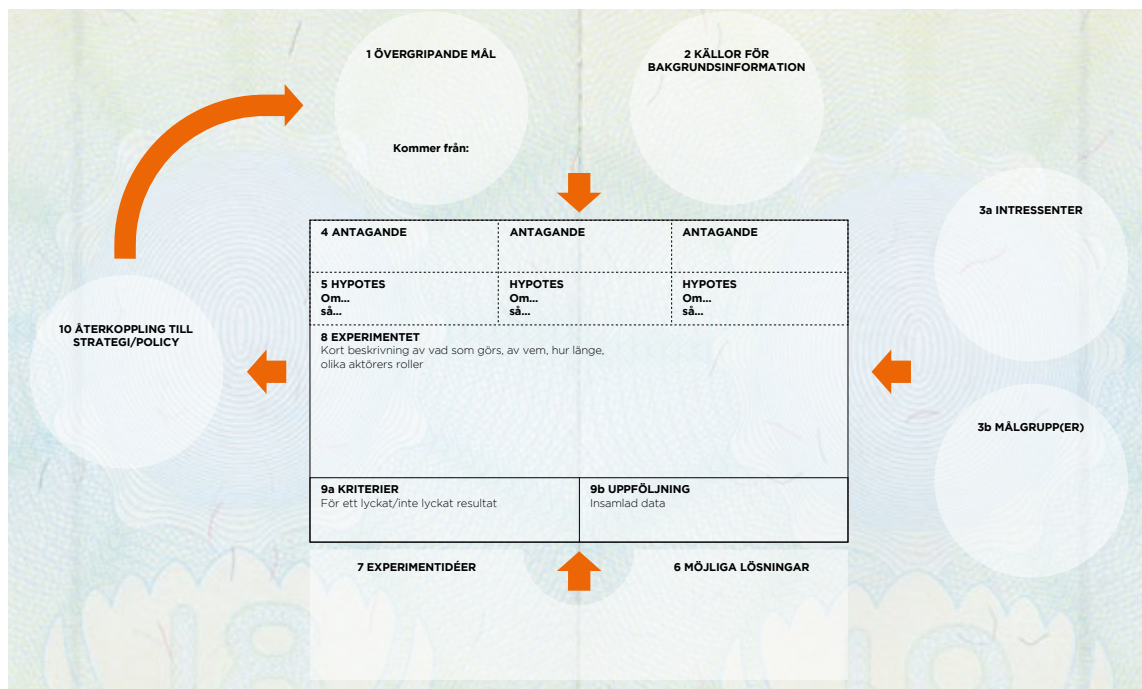
och policylabb, i ett regeringsuppdrag som handlat om att utveckla samarbetet mellan statliga myndigheter. Huvudsyftet har varit att stödja innovation genom att identifiera hinder inom myndigheternas regelverk, föreskrifter och riktlinjer. Vinnova beskriver ett policylabb ”som en grupp aktörer med olika kompetenser som vill utveckla ett regelverk. I policylabbet använder de en uppsättning användarcentrerade metoder för att testa, experimentera och lära inom policyutveckling.”

Bland annat har policylabbet arbetat med Finansinspektionen för att stärka dialogen med startup-företag i finanssektorn; med Skatteverket och aktörer inom delningsekonomin, och med Naturvårdsverket. Vinnovas policylabb har också deltagit i *Region 2050* och startat en diskussion om hur regionerna skulle kunna använda policylabb i sin verksamhetsutveckling.

Runt om i världen finns många labb som arbetar med policyutveckling, innovation och systemförändring. Några av dem är:

- Innovationsguiden, Sverige
- Mindlab, Danmark
- 27e Regionen, Frankrike
- Mars Solutions lab, Kanada
- UK Policy lab, Storbritannien
- EU Policy lab, EU-kommissionen
- Public policy lab, USA
- Futuregov, Storbritannien
- Kennisland, Nederländerna
- Laboratorio para la Ciudad, Mexico

Kapitel 7. Omställning – om behovet av nya arbetssätt



Designa ett experiment

Ett experiment handlar om att pröva ett eller flera sätt att nå organisationens strategiska mål. I experimentet prövar man en hypotes, sätter upp tydliga kriterier för vad ett lyckat experiment innebär och följer upp resultatet.

Experiment utförs i liten skala under en begränsad tid. Om experimentet faller väl ut kan det skalas upp och implementeras. Bilden ovan är ett exempel på arbetsprocessen för att designa ett experiment.



TIPS!

DESIGN THINKING

EU-kommissionen tog 2013 fram en [handlingsplan för design driven innovation](#), där design ses som ett medel för förnyelse av offentlig sektor.



TIPS!

DET AGILA MANIFESTET

[Det agila manifestet](#) är en sammanställning av principer för hur arbetet med komplexa uppgifter i en föränderlig omvärld bör organiseras. Det formulerades 2001 av en grupp mjukvaruutvecklare, som en reaktion mot statiska och tröga planeringsmetoder.

SMART POLICYUTVECKLING

[Här](#) finns mer om Vinnovas satsning på smart policyutveckling. Även regeringens **Tillits-delegation** intresserar sig för nya former för styrning och ledning inom offentlig sektor, framför allt inom vård, skola och omsorg. [Delegationens huvudbetänkande](#) redovisades i juli 2018.



TIPS!

A train window with a digital display overlay. The window shows a landscape with a yellow field, green trees, and a blue sky with white clouds. The display is a dark blue rectangle with white text. The text reads "VART ÄR VI PÅ VÄG?" in a large, bold, sans-serif font. Below this, there are two smaller white rectangles. The left one contains a left-pointing arrow and the text "HITÅT". The right one contains the text "DITÅT" and a right-pointing arrow. The window is framed by a light blue border. The interior of the train is visible, showing red patterned seats and a luggage rack.

VART ÄR VI PÅ VÄG?

← HITÅT

DITÅT →

Vi har varit på en lärresa.

Region 2050 har varit en resa till framtiden – tur och retur. En färd förbi hyperloop-stationer, insektsmat och robotiserad vård, och en allt mer kvalificerad diskussion om hur förändringar kan komma att påverka de svenska regionerna. Med *Region 2050* har vi breddat synfältet och fått fler verktyg för att utveckla regionernas omvärldsanalys och planering.

Framsynsprocessen har involverat flera hundra personer i 24 organisationer, i en brytningstid för de svenska regionerna. Från och med 2019 har samtliga regioner hela ansvaret för hälso- och sjukvård, tandvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Det innebär att regionernas samlade kraft ökar, men också utmaningarna. Det var en viktig anledning till att Reglabs medlemmar valde att sjösätta *Region 2050*, en lärresa för att öka framtidsberedskapen.

Region 2050 planerades under 2016 och genomfördes 2017–2018. Med så många organisationer och ett så brett innehåll, blev ansatsen också omfattande: ett arbete i flera parallella grupperingar, arbete både i gemensamma samlingar och i de egna organisationerna. De viktigaste delarna har varit:

FRAMSYNSGRUPPEN

Ett 80-tal personer med ett särskilt mandat att vara motorer och föregångare i sina hemmaorganisationer. Framsynsgruppen har bestått av 2–5 deltagare från varje Reglab-medlem, samt särskilt inbjudna forskare och samarbetspartner, till exempel norska Distriktssenteret.

Framsynsgruppen har träffats i fyra tre-dagars workshopar där deltagarna fördjupat sina kunskaper, både inom olika sakområden och framsynsmetodik.

Workshop 1 i maj 2017, hade temat *Omvärld* och innehöll bland annat introduktion till framtidsstudier, kunskap om megatrender, nya metoder och modeller.

Workshop 2 i november 2017, hade temat *Scenarier och backcasting* och resulterade i fyra globala framtidsscenarier.

Workshop 3 i maj 2018, hade temat *Från scenarier till strategi* och kopplade deltagarnas regionala utvecklingsstrategier till de framtids-scenarier som skapats i workshop 2.

Workshop 4 i oktober 2018, hade temat *Förändringsledning – experiment och labb* och fokuserade på behovet av nya arbetssätt. Workshop 4 var också en gemensam avslutning för Framsynsgruppen och Ledarseminariet.

LEDARSEMINARIER

Regionutvecklingsdirektörer och myndighetschefer har deltagit i sex ledarseminarier i *Region 2050*. Innehållet i ledarseminarierna har fokuserat på ett strategiskt perspektiv som kompletterat framsynsgruppens metodfokus: kompetensförsörjning och innovationsledning, nya arbetssätt och förändringsledning med ett brett internationellt fokus.

Regiondirektörernas nätverk har haft ett seminarium om framsyn som planeringsinstrument.

REGLABS ÅRSKONFERENS

har under tre år haft framsyn som grundtema. Årskonferensen är en mötesplats för samtliga medarbetare i Reglabs medlemsorganisationer och samlar ca 400 personer varje år. Rubrikerna har varit:

- Vart är vi på väg? (2017)
- Regional attraktionskraft 2050 (2018)
- Mash up – ny tid, nya lösningar (2019)

FÖRDJUPNING

Under arbetet har processen utökats med ett antal fördjupningsseminarier:

- Framsyns- och prognosarbete (Analytikernätverket 2017)
- Storytelling som en strategisk möjlighet (2018)
- Antropocen – människans tidsålder (2018)
- Lärprojektet Digital verksamhetsutveckling (2018)
- Lärprojektet Rurban region (2019)

Kapitel 8. Vår resa – om framsynsprocessen Region 2050

Så många spaningar! En uppgift för *Region 2050* har varit att bredda omvärldskunskapen: vad sker i fronten av olika sakområden som teknik, ekonomi, livsstil, hälsa... Omvärldsorienteringen har framför allt skett genom inspirationsföreläsningar – över 70 inspiratörer (!) har bidragit med sin syn på vart utvecklingen är på väg. Några exempel är:

- **Tänka kring teknik och samhällsförändring**
Björn Sandén, Chalmers
- **Digitala nomader**
Emelie Fågelstedt
- **Future of health – the Nordic way**
Bogi Eliassen, Copenhagen institute for future studies
- **Sustainable lifestyles for Region 2050**
Outi Kuittinen, Demos
- **The good city 2050**
Martin Brynskov, Danish smart city think tank
- **Delningsekonomi och framtidens samhälle**
Åsa Minoz
- **Vad händer med framtidens klimat?**
Gustav Strandberg, SMHI
- **Digitaliseringens möjligheter**
Darja Isaksson, Regeringens innovationsråd
- **Migration, integration och möjligheter**
Carlos Rojas, Sweden Research
- **Kan framtidens hållbara material hämtas från rymden?**
Cecilia Hertz, Umbilical design
- **Artificiell intelligens och etik**
Karin Jebari, Institutet för framtidsstudier
- **Elefanten reser sig?**
Robin Sukhia, Sweden-India business council
- **Framtidens demokrati**
Lisa Pelling, Arena idé, Amanda Valentin, SILC, Tina Vikor, Nätverket 190
- **Samiskt kulturarv kan driva framtidsbygget**
Oskar Njajta Östergren, Bautafilm
- **Människan och maskinen**
Anders Ekholm, Institutet för framtidsstudier

Ett stort träningsläger. *Region 2050* har inte haft i uppgift att staka ut en gemensam väg för Sveriges regioner, eller en delad vision. Framsynsprocessen har varit en kompetensutvecklingsresa och ett träningsläger. Workshoparna har innehållit metodövningar, inspirationsföreläsningar, hemuppgifter, och erfarenhetsutbyte. En återkommande rubrik har varit *Metodverkstad* med en teoretisk fördjupning av framtidsstudier och förändringsledning.

Det kollegiala lärandet är ett av Reglabs fundament och har också varit ramen för *Region 2050*. Det kollegiala lärandet karaktäriseras av ett utforskande förhållningssätt, dialog och reflektion.

Huvuduppdraget för deltagarna i Framsynsgruppen har varit att öka sin kunskap, för att sedan bli introduktörer och vägvisare på hemmaplan. I den ursprungliga inbjudan stod:

För att din organisation ska ha reell nytta av jobbet vi gör tillsammans, behöver det kopplas på ett bra sätt till det strategiska arbetet på hemmaplan, till exempel RUS-arbetet. Som medlem i Framsyngruppen blir din viktigaste roll att vara vägvisare på hemmaplan – att koordinera och planera framsynsresan för dina kolleger, så att ni har mesta möjliga nytta av det gemensamma arbetet.

Modellen innebär att deltagarna, tillsammans med sina chefer, har haft uppdraget att bedöma när och hur de nya kunskaperna ska introduceras och implementeras. Alla deltagande organisationer har befunnit sig i olika faser i sin strategiska planering – några regioner startade till exempel sin RUS-process under 2017-2018, andra hade precis avslutat sina strategiska processer. I praktiken betyder det att vissa organisationer provat de nya metoderna direkt, andra har startat två år senare.

Hemmaresan. Huvudsyftet i *Region 2050* har varit att förbättra omvärldsanalysen på lång sikt i de 24 deltagande organisationerna och att fördjupa den strategiska diskussionen. Att lära organisationer nya arbets- och förhållningssätt tar tid, och en stor del av resultatet ser vi inte ännu. Men vi vet att arbetet är igång; nästan alla organisationer har genomfört framsynsaktiviteter inspirerade av *Region 2050*: omvärldsseminarier, workshoppar med kolleger och ledningsgrupper, RUS-dagar med politiker och externa samarbetspartner, scenario- och backcastingövningar. I många fall har framsynsmetoderna blivit en del av regionernas RUS-processer.

Några exempel på vad som hänt hittills:

Region Blekinge

För att sprida framsynsarbetet har regionen bland annat gjort en backcasting med Blekinges tillväxtforum och avdelningen för regional utveckling, och en framsyn med regionstyrelsens arbetsutskott. Region Blekinge har arbetat med flera externa grupper: en workshop med bibliotekscheferna i Blekinge och Kronoberg och en demokratiövning med en gymnasieskola. Region Blekinge planerar att ta fram en "metod-handbok" och en kortare utbildning för att underlätta fortsatt arbete med framsynsmetodik inom den nya regionorganisationen.

Region Gävleborg

Det pågående arbete med en ny RUS i Gävleborg är starkt inspirerat av *Region 2050*, processupplägget bygger på backcasting som metod. Två framtidsdagar har genomförts med de globala scenarierna och metoder från *Region 2050* som inspiration. Ytterligare processinsatser har varit "Kommunchefsmötet designar experiment", med utgångspunkt i experimentmetoden från ws 4, som också låg till grund för arbete med Bollnäs kommunledning. I alla moment har hållbarhetsdimensionerna integrerats och i det sammanhanget har John

Holmberg, Chalmers, anlitats i ett samarbete som inlett tack vare *Region 2050*.

Region Halland

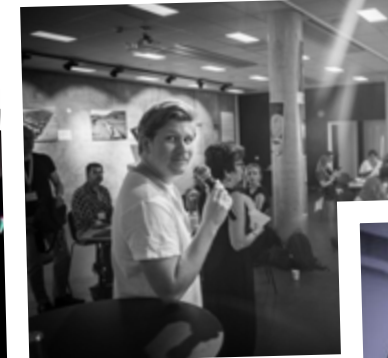
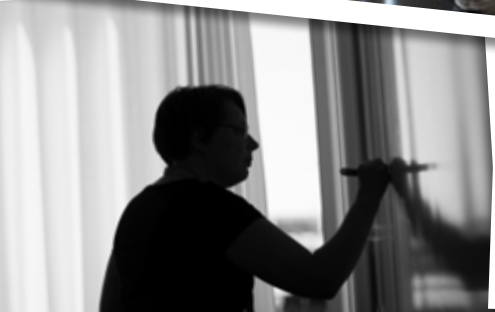
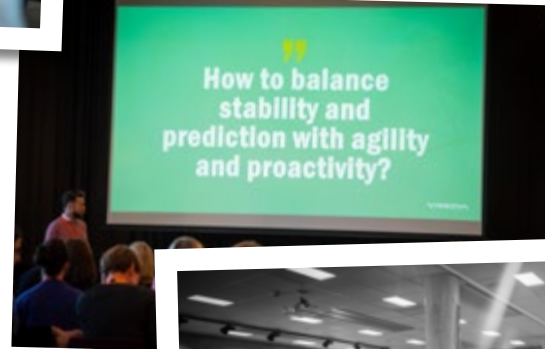
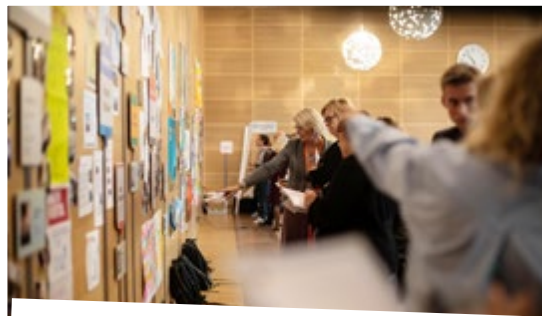
Region Halland startade med interna "framsynslabb" i mindre grupper, och test av metoder vid olika tillfällen med kollegor på regional utveckling, bland annat inför verksamhetsplaneringen. I samband med regionens årliga konferens *Hur går det för Halland – strategiskt forum* har regionen vid ett flertal tillfällen hämtat inspiration från *Region 2050*, både övningar och talare. Inför kommande RUS-process kommer metoder från *Region 2050* att användas.

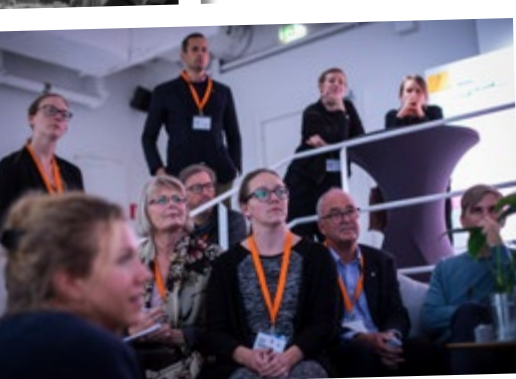
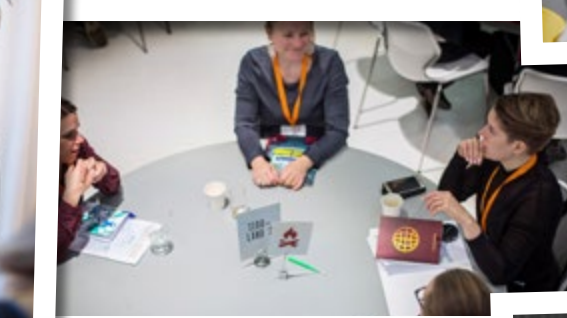
Region Kronoberg

Framsyn har bland annat varit ett tema på Regiondagarna och integreras nu i policyutvecklingen: i *Gröna Kronoberg RUS* och projektet *Samplanering*. I interna sammanhang har framsynsmetoder använts bland annat i en kickoff för samtliga medarbetare, i det interna träningsprogrammet och på chefsdagar. Framsynsmetoderna prövas nu i verksamhetsplaneringen och i budgetplaneringen. I samband med ett projektavslut testar regionen att lyfta in framsyn i exitprocesser, i form av ett scenario- och/eller prototyparbete. Se också artikeln på [sidan 66](#).

Region Skåne

Region Skåne har arrangerat en intern seminarierie parallellt med *Region 2050*, och delat många av metoderna, som scenarier, backcasting och svaga signaler, i interna workshopgrupper. Regionen har utvecklat och dokumenterat regionalt anpassade varianter av metoderna från *Region 2050*, där ambitionen är att ge en överblick av olika omvärldsanalysmetoder som kan användas inom avdelningen för regional utveckling. Syftet är att medarbetare på ett lättillgängligt sätt ska kunna inkorporera framsynsmetoder i olika delar av sitt arbete.





Kapitel 8. Vår resa – om framsynsprocessen Region 2050

Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen har genomfört interna metodworkshopar med inspiration från *Region 2050*. Erfarenheterna från framsynsarbetet har bland annat påverkat arbetet med trendanalys, strukturbilder, och smart specialisering. En ny RUS-process har startat och i det arbetet kommer framsynsmetoder att integreras. Se också artikeln på [sidan 68](#).

Region Västernorrland

Region Västernorrland har genomfört interna framsynsworkshopar med tjänstepersoner och förtroendevalda. *Region 2050* har blivit ett verktyg i RUS-processen: vid *Framtidsdagen* 2018 diskuterades megatrender, i november 2018 testades backcasting i en större grupp för att identifiera relevanta prioriteringar. Metoder och inspiration från *Region 2050* har bidragit till att höja blicken i RUS-diskussionerna och skapa en mer kvalificerad framtidsdiskussion. Tillsammans med andra aktörer har regionen kunnat se utmaningar och möjligheter ur fler perspektiv.

Region Örebro

Region Örebro började med att testa metoderna i ett internt arbete om målbild för hälso- och sjukvården. I samband med RUS-processen ska flera framsynsdagar med externa deltagare genomföras med inspiration från *Region 2050*, både i form av övningar och inbjudna inspiratörer.

Tillväxtverket

Tillväxtverket har använt framsynskunskaperna på en medarbetardag, i samband med trendspaning och verksamhetsplanering, och som utgångspunkt för workshopserien *Kunskap för tillväxt 2018*. Inom avdelningen Regioner har interna workshopar genomförts om megatrender, svaga signaler och "framsyn som en del av verksamhetsplaneringen". I myndighetens regeringsuppdrag om hållbar-

het i den regionala tillväxtpolitiken har en backcastingprocess genomförts, med deltagare från regional och nationell nivå. Deltagarna i Framsynsgruppen har även sammanfattat samtliga *Region 2050*-övningar i en egen metodhandbok.

Distriktssenteret

Distriktssenteret i Norge har börjat använda framsynsmetodik i sitt arbete med norska kommuner.

En uppskattning från Framsynsgruppen visar att mer än 1 200 personer på något sätt varit involverade hittills i arbetet med ökad framsynskunskap.

Reseledare

Framsynsprocessen har letts av en projektgrupp, under ledning av *Eva Moe*, verksamhetsledare för Reglab. Övriga i gruppen har varit *Magnus Jörgel*, Region Skåne, *Karin Botås*, *Sunny Sandström* och *Anton Ternström*, alla från Reglab. Styrgrupp har varit *Reglabs styrelse*.

Demos, Helsingfors, har varit stöd i design och genomförande av Framsynsgruppens workshopar. *Copenhagen institute for future studies* har varit stöd i Ledarseminarierna.

Jesper Fermgård, Tills, har varit ansvarig för grafisk kommunikation och fysisk gestaltning, *Max Valentin*, Fabel, har bidragit med kunskap om design thinking och storytelling.

Välkommen till Region

NORRBOTTEN



Region 2050

har varit en unik bildningsresa och ett stort framtids-samtal. Det arbete som startade med en önskan om att öka den regionala framtidsberedskapen har skapat ett stort engagemang och skärpt den regionala blicken.

Efter två år kan vi konstatera att flera hundra personer har delat nya framtidsbilder, att framsynsgruppens 80 personer har breddat sin planeringskompetens och att några organisationer är på väg att förändra sitt sätt att arbeta med omvärldsanalys.

I ett så omfattande projekt som *Region 2050* skapar man olika typer av resultat, på

flera nivåer; både hos individer och organisationer. En del av resultaten är omedelbara – som workshopar och regionala scenarier – andra är mer djupgående och visar sig efter hand, som nya insikter och förändrade arbetsrutiner.

Så här ser en förenklad programlogik för *Region 2050* ut:



I den ursprungliga projektplanen från 2016 beskrevs de förväntade resultaten så här:

- Ett gemensamt material som beskriver de svenska regionerna i möjliga framtida scenarier.
- En gemensam bank av omvärldsanalys: rapporter, prognoser, scenarier mm.
- En gemensam metodsamling för omvärldsbvakning, scenarier, backcasting mm.
- Ett antal personer med fördjupad strategisk kompetens och framsynskunskap i varje deltagande organisation.
- En bredare grupp – politiker, regionala chefer och medarbetare – med ökad insikt om regionens möjligheter och förutsättningar i framtiden.
- Ett nationellt nätverk för framsynsfrågor som kan fortsätta att verka efter 2018.

Kapitel 9. Avtryck – om resultatet av en tvåårig bildningsresa

Så blev det! Två år senare kan de verkliga resultaten sammanfattas såhär:

GEMENSAMT MATERIAL

Ett omfattande scenariematerial finns nu tillgängligt för alla: regionala, nationella och globala framtidsscenarier, med de svenska regionerna som utgångspunkt.

OMVÄRLDSANALYS

En gemensam bank av framtidsspaningar finns nu tillgängligt för alla: ett 30-tal regionala designfiktioner, samt över 70 inspiratörer inom olika samhällssektorer och deras presentationer. Många av inspiratörerna har redan "återanvänts" i regionala sammanhang.

METODSAMLING

En metodsamling för att arbeta med omvärldsanalys på lång sikt finns nu tillgängligt för alla: megatrender, designfiktion, scenarier, back-casting, experiment mm. Metodsamlingen fortsätter att fyllas på med deltagarnas erfarenheter från sitt arbete på hemmaplan.

KOMPETENTA OMVÄRLDSSTRATEGER

Omkring 80 regionala utvecklare har ny strategisk kompetens för att vidareutveckla det regionala omvärlds- och planeringsarbetet. Flera har skapat egna handböcker och manualer för det fortsatta arbetet.

BREDDAD OMVÄRLDSKUNSKAP

Region 2050 har inneburit en start för utveckling av omvärldsspaningen på lång sikt, där merparten av de deltagande organisationerna har genomfört, eller ska genomföra, framsynsseminarier, RUS-dagar med politiker och externa samarbetspartner, scenarie- och back-castingövningar, experimentdesign mm.

En stor grupp regionala chefer, politiker och medarbetare har fått en ökad insikt om regionens möjligheter och förutsättningar i framtiden: ett 15-tal chefer har deltagit i ledarseminarierna, minst 600 medarbetare har varit på Reglabs årskonferens och fördjup-

ningsseminarier. Därutöver har minst 1 200 medarbetare och politiker deltagit i regionala aktiviteter som initierats och letts av någon i Framsynsgruppen.

ETT NATIONELLT NÄTVERK

Framsynsgruppen fortsätter sitt arbete under rubriken *Masterclass/nätverk* och träffas fyra gånger under 2019. Serien är ett stöd för implementeringen av framsynsmetoder på hemmaplan genom erfarenhetsutbyte mellan deltagarna, men också en fortsatt fördjupning inom omställning och förändringsledarskap.

Förändring på lång sikt? Om *Region 2050* lyckas med sitt långsiktiga mål, att Reglabs medlemmar ska ha en bättre framtidsberedskap, vet vi inte ännu. Om deltagarna lyckas omsätta kunskapen från workshopar och seminarier i sina organisationer och medverka till förändrat tankesätt och nya arbetsrutiner, det vet vi först om några år.

Enkät med Framsynsgruppen. I december 2018 genomfördes en enkät med Framsynsgruppen. Omkring 60% svarade. När man kopplar enkätsvaren till satsningens mål på kort och lång sikt, blir resultatet:

- Målet om att deltagarna ska få kunskap om scenarier, metoder och strategier kan antas ha uppnåtts. Deltagarna har förstått värdet av framsyn.
- Kopplingen till RUS-arbetet är inte helt tydlig, eftersom många svarar att de har börjat använda metoderna på hemmaplan, men inte alltid i samband med organisationens strategiarbete.
- Det önskade målet om att kollegor ska få ökad förståelse för vikten av att regionala utvecklingsstrategier innehåller framsyn, har inte uppnåtts.

- Målet om chefers ökade förståelse för värdet av framsyn har delvis uppnåtts, ungefär hälften av deltagarna anser det.
- Chefer anses inte ha underlättat för Framsynsgruppens deltagare att integrera framsyn i RUS-arbetet. Deltagarna önskar mer stöd från chefer och ledning.
- Organisationerna har delvis fått ökad beredskap, men det råder tveksamhet till om framsyn kommer att användas strategiskt i framtiden.
- Projektets långsiktiga mål har delvis uppnåtts, men inte fullt ut.

Utvärderarnas slutsatser är:

- Deltagarna har fått ökad kunskap och till viss del kompetens att arbeta med framsyn i sina verksamheter.
- Det finns behov av större förankring i verksamheterna, både bland kollegor och chefer till Framsynsgruppens deltagare.
- **Region 2050** har lagt en grund för framtida arbete med framsyn i organisationerna.

sista workshopen
lyfte vi blicken
och reflekterade
tillsammans.
se sid 76

Forskarperspektivet. *Region 2050* har också uppmärksamats av akademien. Kateryna Pereverza i Olga Kordas forskar-

grupp Viable cities, KTH, följde framsynsprocessens första år. Det resulterade i studien *Region 2050 as a transition initiative: opportunities and challenges to trigger change*, en del av doktorsavhandlingen *Steering sustainability transitions? Modular participatory back-casting for strategic planning in the heating and cooling sectors*.

Kateryna Pereverza intresserade sig för hur *Region 2050*-processen påverkade de deltagande organisationerna under det första året och fann att processen redan tidigt bidragit till förändring. Hon skriver bland annat:

The findings of this study show that *Region 2050* has been a rather successful project and already led to a number of changes in the regions regarding incorporation of novel ideas and methods for strategic planning. A first step towards this new planning techniques that the participants mentioned was an inspiration for changing their mindsets towards new forms of planning and awareness on the related challenges. However, further adaptation of the suggested methods and tools will be needed. Due to the diversity among regional contexts in Sweden there is no a single proper way of adapting and incorporating them in a daily practice.

Another important factor was existing and emerging collaborations among regions – they found very useful sharing experience regarding first attempts of incorporating new planning methods in own environments. Further support of this emerging “community of practice” could be beneficial for incorporation of new approaches.

Region 2050 as a transition initiative: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES TO TRIGGER CHANGE.

Kapitel 9. Avtryck – om resultatet av en tvåårig bildningsresa

I James Hoefnagels masteruppsats *The Use of Foresight in Government: Lessons from the Private Sector* är *Region 2050* ett av tre studerade initiativ. Uppsatsen jämför framsyn i privata och offentliga organisationer, materialet baseras på intervjuer med projektledningen i *Region 2050*.

En slutsats från uppsatsen är att offentlig sektor kan lära av det experimentella förhållningsätt som i högre präglar framsynsprocesser i privat sektor. Privata företag har också på ett tydligare sätt hittat former för att integrera framsyn i viktiga verksamhetsprocesser.

Våra lärdomar. Vad har vi lärt av *Region 2050*? En mer kalejdoskopisk inställning till framtiden – bredare synfält och skarpa hörsel – men också hur man startar en förutsättningslös diskussion om vad som kan komma, där osäkerhet, svarta svanar och motsägelser får ta plats.

Beroende på var vi startade som individer och som organisationer, tar vi med oss olika insikter från framsynsprocessen. Här har vi i projektledningen sammanfattat några av våra lärdomar:

FRAMSYNSSTRATEGERNA SAKNAS

Vi behöver skapa utrymme för framsyn i vår planering. Den kortsiktiga omvärldsanalysen är väl utvecklad på många ställen, den som kopplar till en någorlunda förutsägbartidshorisont. Däremot finns sällan resurser avsatta för att jobba med omvärldsanalys på längre sikt: scenariearbeten kan förekomma, men som engångsföreteelser, titeln framsynsstrateg är sällsynt – både hos svenska myndigheter och i regioner. Det innebär att Reglabs medlemmar inte tar vara på sitt handlingsutrymme inför framtiden och möjligheten att påverka utvecklingen. När den strategiska blicken är kortsynt, kommer organisationen alltid att bli överraskad av framtiden.

FÖRÄNDRING TAR TID

Region 2050 har greppat över ett stort fält. Det har varit ett konkret träningsläger med nya kunskaper inom metoder, processledning och många sakområden, men också en önskan om att bidra till mer avancerade förändringar: att påverka attityder, arbetssätt och organisationskultur. Organisationer som är vana vid att hantera tillförlitliga fakta, ska bli bättre på osäkerhet, föreställningsförmåga och ett aktivt lyssnande efter svaga signaler. Ambitionen är hög och den kräver tid och tålamod. Med Framsynsgruppen som ledsagare har många Reglab-medlemmar tagit ett första steg, men man har en bit kvar. I *Framsyn Masterclass* fortsätter Framsynsgruppen att byta erfarenheter kring hur de nya verktygen bäst kan användas för att bidra till regionernas utveckling.

POLITIKEN BEHÖVS!

Vid årsskiftet 2019 skedde en viktig samhällsförändring. Alla Sveriges regioner fick då samma mandat och ansvar: för hälso- och sjukvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Det innebär att regionerna nu har samma möjlighet att skapa goda förutsättningar för sina medborgare, samma möjligheter att påverka framtiden.

Den regionala nivån kommer att få större betydelse i det offentliga samtalet, och i medborgarnas liv, under de kommande åren. Då är framsynskapacitet en viktig tillgång – framsynsmetoderna bidrar till att öppna diskussionen, inkludera fler röster och bredda horisonten. För att nå dit behöver vi dela framtidssamtalet med fler politiker. *Region 2050* har varit kompetensutveckling för tjänstepersoner – nästa framsynssatsning bör ske tillsammans med den regionala politiken.

PROCESSER UTVECKLAS I OSÄKERHET

Målet – att öka framsynskapaciteten – har varit tydligt, men vägen dit har inte varit lika

klar. *Region 2050* har varit en upptäcktsresa för alla inblandade, där vissa vägval har skett under resans gång och ett stort ansvar att omsätta kunskapen ligger på deltagarna. I grunden för det kollegiala lärandet i Reglab finns ett starkt förtroende: för deltagarnas kompetens och engagemang, för processledningens klokskap och för lärandet som byggs under en gemensam utvecklingsprocess. *Region 2050* har varit en träning i att driva en utvecklingsprocess, där okunskap, vilshenhet och ifrågasättande varit nödvändiga, men ibland besvärliga komponenter. Alla svar fanns inte när processen startade – de har skapats av deltagarna tillsammans, under resans gång.

FRAMTIDEN ÄR REDAN HÄR

Utvecklingen inom klimatet, AI och genetik signalerar att det dags att ifrågasätta många av våra vedertagna föreställningar om världen, redan i dag. Omställning är nyckelordet för de kommande decennierna. Det innebär att förändringsledarskap kommer att behövas på alla nivåer – på jobbet, i samhället och i vårt eget dagliga liv.

I *Region 2050* har vi startat ett samtal om förändringskultur och nya arbetssätt, som nu fortsätter i *Framsyn masterclass*. Det handlar om att utveckla offentlig verksamhet på ett mer agilt sätt; att experimentera, pröva i liten skala, utvärdera och lära. Det är inte hela svaret på hur omställningen ska gå till, men det är en viktig pusselbit i nyorienteringen. I organisationer där framsyn är ett strategiskt redskap, där labb och experiment är en del i verksamhetsutvecklingen, tar beredskapen ett stort kliv framåt. Där är framtiden välkommen!

REGLABS FRAMSYNSWEBB

Allt material från **Region 2050** finns samlat på [Reglabs framsynswebb](#): scenarier, inspiratörer, handlingsplaner, metoder, Masterclass mm.



TIPS!

ENKÄT FRAMSYNSGRUPPEN

Enkäten med Framsynsgruppen genomfördes i december 2018. Hela enkätresultatet finns att läsa [här](#).



TIPS!

Framsyn ska inte vara ett eget spår.

Region Kronoberg har introducerat framsynsmetoderna brett – chefer, medarbetare och politiker har prövat övningar från *Region 2050*. Nu fördjupas användningen av framsyn i en av planprocesserna.

Framsyn ska inte vara ett eget spår vid sidan av andra processer, men det måste få ta tid att ändra inarbetade rutiner och arbetssätt, säger *Christel Gustafsson*, regional utvecklingsdirektör.

Vi har valt ut en av våra planprocesser där vi ska använda framsyn mer systematiskt, i samplanering. Erfarenheterna därifrån blir viktiga för att framsyn ska kunna integreras i fler processer.

Christel Gustafsson är regional utvecklingsdirektör i Region Kronoberg. Hon var först kritisk till omfattningen av *Region 2050*, men såg ändå vinsten av att arbeta med framtidsfrågor på nya sätt.

Regionen valde ut två personer till Framsynsgruppen, och Christel Gustafsson har deltagit i ledarseminarierna med andra regionutvecklingsdirektörer. Hon berättar hur de sedan har arbetat systematiskt för att sprida kunskapen i regionen för att så småningom kunna integrera framsyn i allt arbete med regional utveckling.

"I ledningsgruppen har vi kontinuerligt följt arbetet i Framsynsgruppen och diskuterat vad vi kan använda och lära av det som växt fram i Region 2050. I verksamheten har vi spridit en generell kunskap om framsyn och testat framsynsövningar bland annat i revideringen av regionala utvecklingsstrategin och i olika träffar och konferenser, som till exempel Regiondagarna."

Under resans gång har framsynsmetoder presenterats och övats med ledningsgruppen, chefer i regionen, förtroendevalda och samtliga medarbetare inom regional utveckling.

Cecilia Birgersson som är verksamhetsutvecklare berättar att 16 personer valdes ut som förändringsledare. Det är personer som i sitt uppdrag har att leda och samordna processer kopplat till prioriteringsområdena i den regionala utvecklingsstrategin.

– De fick grundläggande utbildning och sedan planeras löpande träningstillfällen ungefär två gånger per år. Det startade i RUS-arbetet men nu har gruppen ett fortsatt uppdrag att tänka framsyn och introducera framsynsmetoder där det behövs, säger Cecilia Birgersson.

– Förändringsledarna ska i sitt ordinarie arbete omvärldsspana, initierar framsyn och stöttar genomförare i olika regionala verksamheter, säger Christel Gustafsson.

För att så många som möjligt ska tillägna

sig metoder och insikter för att på olika sätt bidra till utveckling enligt RUSen anordnas även utbildningsserien "Gröna tråden". Den är öppen för alla som arbetar med regional utveckling och ett av utbildningspassen handlar om framsyn.

– Vi vill att så många som möjligt i den regionala organisationen ska veta vad framsyn är och hur det kan användas på bästa sätt. Därför har vi informerat brett och skapat tillfällen för många att prova framsynsövningar, Gröna tråden är ett sådant tillfälle, säger Christel Gustafsson.

Ambitionen är att framsyn ska integreras i flera processer och det finns en bred acceptans för det i grunden. Även om revideringen av den regionala utvecklingsstrategin kom tidigt under *Region 2050*-processen, gjordes vissa framsynsövningar för att fördjupa och förbättra den. Utvecklingen fortsätter men förändring tar tid och Christel Gustafsson ser att vanans makt är stor.

– Framsyn ska inte vara ett eget spår vid sidan av andra processer, men det är svårt att ändra inarbetade rutiner och arbetssätt. Vi behöver fortsätta att motivera och stötta men vi måste också ha en rimlig ambitionsnivå, vi är en liten region. Därför har vi valt strategin att fördjupa framsynsarbetet i vissa processer medan vi bara använder enstaka delar i andra processer. Vi får se vad det leder till, säger Christel Gustafsson.

Region Kronoberg har till att börja med valt ut planprocessen för samplanering, där de nu fördjupar användningen av framsyn.

– Med samplanering ska regionen och kommunerna förbättra samarbetet inom fysisk planering. I det projektet kommer framsynsmetoder att användas till exempel för att bryta ner målen i RUSen och göra scenarier, men också på andra sätt, säger Cecilia Birgersson, verksamhetsutvecklare.



När man väl har börjat tänka i framsynsbanor går det inte att sluta.

Framsynsprocessen *Region 2050* har förändrat sättet att tänka, tycker regionutvecklarna från Västra Götaland. Framsyn har blivit en del av vardagen.

Jag ser svaga signaler hela tiden, säger Maria Larsson. Problemet är att hinna med allt som dyker upp när de här framsynsglasögonen sitter på. Allt har blivit så intressant! säger Anita Rynvall Mårtensson.

Ett samtal med regionutvecklare från Västra Götalandsregionen som deltagit i Framsynsgruppen:

Anita Rynvall Mårtensson, kollektivtrafik och infrastruktur

Anton César, externa relationer

Lisa Lundin, näringsliv, processledare nuvarande RUS

Maria Jakobsson, näringsliv, processledare nya RUS

Maria Larsson, data och analys

Saknades i samtalet: **Lisa Belfrage**

I Västra Götaland hade deltagarna i Framsynsgruppen med sig ett tydligt uppdrag från ledningen. De skulle tillägna sig kunskap och metoder för att sedan sprida det till kolleger, skapa en metodbank för regionen och vara stöd i framsynsprocesser. Det var ett strategiskt beslut från regionen att delta och intresseförfrågan gick ut till alla enheter inom regional utveckling. Varje chef fick nominera en delta-

En av utmaningarna i användningen av framsyn är att förklara avgränsningen mellan framsynsscenarier och politiska visioner.

gare från sin avdelning och det skulle vara en person som jobbar brett inom sitt område.

– Vi som sökte var motiverade och vi fick också arbetstid mellan workshoparna för att jobba med detta, säger Maria Larsson, en av de sex personer från olika områden inom regional utveckling som kom att bli regionens arbetsgrupp för framsyn.

En ovanlig lärprocess. Ledningsgruppens tydliga uppdrag har hjälpt dem med stadga i den ovanliga läroprocessen i *Region 2050*. De är överens om att det kändes förvirrande i början.

– I början ville jag att det skulle gå





snabbare fram mot nyttan. Det var för mycket övningar för att öppna sinnet och reflektera över lärdomar, säger Lisa Lundin.

Anita Rynvall Mårtensson håller med, men tillägger att det var först senare som hon såg hur de inledande föreläsningarna och övningarna la grunden för aha-upplevelser längre fram i processen. Maria Larsson bekräftar:

– Vi gjorde mycket utan att fatta varför, förrän ett halvår senare.

Hemuppgifterna mellan Framsynsgruppens workshopar i *Region 2050* blev ett sätt att ta med övningarna till verkligheten och testa

Framsynsmetoderna öppnade för nya slags samtal. De allra flesta tyckte att det var bra, bara en liten klick protesterade och ville prata om "viktiga" saker.

Maria Jakobsson, regionutvecklare,
Västra Götalandsregionen

dem i skarpa lägen med kolleger och samarbetsparter. Det fördjupade lärandet.

Hela gruppen ser att de nu ständigt har med sig framsynstänket och metoderna i sitt dagliga arbete, och även om det inte alltid går att integrera fullt ut i befintliga processer så är det användbart. För några dagar sedan ledde Maria Larsson en workshop i regionen, jobbade med framtid och introducerade metoden *Svart svan*, något hon inte skulle ha gjort tidigare.

– Jag förklarade begreppet och bad dem lägga in en svart svan i sina framtidsbilder. De fattade direkt och på några minuter kom de på jättebra grejer. Nästan alla gick all in i den uppgiften, det var roligt att se, säger Maria Larsson.

– Att förklara övningarna och metoderna för andra, är ett lärande i sig för oss, säger Lisa Lundin.

Vi är varandras bollplank. Det finns många fördelar med att vara flera deltagare från samma region. De har bearbetat lärdomarna och gjort hemuppgifterna tillsammans och de är varandras bollplank när framsynsinsatser planeras och genomförs.

Samhällsutveckling är så
mycket mer än förvalt-
ning och byråkrati, det
känns bra att kunna för-
medla det.

– Vi hjälper fortfarande varandra när det behövs och vi träffas hela gruppen då och då och byter erfarenheter. Det är bra att kunna prata med de andra i gruppen, dels om konkreta aktiviteter men också om det man ser och tänker på i omvärlden, till exempel i form av svaga signaler och trender, säger Maria Larsson.

– Vi har hållit metodworkshopar i framsyn för våra olika avdelningar för att lära ut och sprida kunskap, och planerar ännu en sådan nu. Det är bra att vara en grupp i det arbetet, säger Anton César.

Även om stödet från ledningsgruppen för regional utveckling i Västra Götaland var tydligt från start så har ledningsgruppens medlemmar inte själva deltagit i någon metodworkshop ännu.

– En av utmaningarna i användningen av framsyn är att förklara avgränsningen mellan framsynsscenarioer och politiska visioner, och att skapa en gemensam bild av gränsen mellan politikens och tjänstemannaorganisationens roller i detta, säger Maria Larsson.

– Vi behöver kunna förklara framsyn som ett sätt att skaffa överblick och handlingsberedskap i regionen. Och även när man pratar framtid i det politiska rummet, vilket sker ofta, är framsyn bra för att få syn på målkonflikter, säger Anton César.

Öppnar för nya samtal. En Regional utvecklingsdag 2018 hade framsynsystema då arbetsgruppen fick chans att sprida sina kunskaper i en vidare krets.

– Vi märkte då att föreställningen om att vi skulle komma fram till en enda gemensam framtidsbild skapade rädsla för otydlig gräns mot politiken. Man behöver verkligen förklara att framsynens grundtanke inte är en gemensam bild utan en beredskap för flera möjliga framtidsbilder, säger Anita Rynvall Mårtensson.

En musikproducent inledde RU-dagen och flera övningar från Framsynsgruppens workshopar användes i arbetet.

– Det öppnade för nya slags samtal. Det var kul och interaktivt och blev en rörelse i rummet. De allra flesta tyckte att det var bra. Bara några stycken hade svårt se relevansen och ville prata om ”viktiga och riktiga” saker. Att arbeta med framsyn är något som måste mogna i en själv, och dessutom är vi olika som personer, säger Maria Jakobsson.

– Det finns ju egentligen ingen motsättning mellan fakta och framsyn, det behöver man göra gruppen trygg med, säger Maria Larsson.

Ytterligare en metodworkshop ingår i framsynsgruppens uppdrag, och då ska alla som arbetar med regional utveckling bjudas in.

– Det är utmanande och intressant att hjälpa fler att se bortom sitt eget uppdrag, att ta ett större ansvar och ha ett ”koncerttänk”. Vi hoppas att det blir stort intresse och många deltagare, säger Anton César.

Även hälso- och sjukvården har visat intresse för framsynsmetoderna.

– I mån av tid hjälper vi gärna dem som frågar, säger Maria Larsson.

Gröna kryss och röda bockar. Arbetsgruppen från Västra Götaland har utvärderat alla övningar de lärt sig i *Region 2050* och gjort dem tillgängliga för sina kolleger via intranätet. Övningarna har fått grön bock eller rött kryss samt vägledning om när de passar och vad som krävs. I en tydlig matris har gruppen satt omdömen på övningarna och angett i vilket sammanhang de är användbara, vilka förkunskaper och förberedelser som behövs,

hur stort rummet ska vara, vad som krävs av ledaren osv.

– Vissa övningar var för komplicerade och andra för enkla, men de flesta är användbara, säger Anton César.

– Vi fick verkligen med oss ett helt smörgåsbord med övningar, det var bra. Många är intresserade av att prova dem, och dokumentationen på Reglabs webb är mycket användbar. Den sammanställning vi har gjort sänker tröskeln ytterligare förhoppningsvis, säger Maria Larsson.

Anton César säger att han är stolt över *Region 2050*. Han menar att många har uppfattningen att offentlig sektor och SKL är torra och omoderna och att förmågan att tänka kreativt kring framtiden finns någon annanstans.

– Jag märker både i möten med människor och på LinkedIn att en del blir förvånade över att vi i offentlig sektor är så offensiva som i *Region 2050*. Samhällsutveckling är ju så mycket mer än förvaltning och byråkrati, det känns bra att kunna förmedla det, säger Anton César.

– Ja, *Region 2050* har varit viktigt också för att beredskapen behöver utvecklas på flera nivåer. Regionerna har ett större handlingsutrymme än kommunerna och vi skulle kunna stötta kommunerna med framsyn, säger Lisa Lundin.

Framsyn är gränsöverskridande. Framsyn är ett sätt att bli mer agil och gränsöverskridande, något som arbetsgruppen ser går väl ihop med den tillitsbaserade styrning i offentlig sektor som förespråkas av den statliga utredningen *Tillitsdelegationen*:

”Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet.”

(SOU 2018-38, SID 66)

– I tider av instabila regeringskonstellationer blir regeringens styrinstrument särskilt viktiga. Tillitsstyrning är en kombination av tydlig styrning med insatser från staten och tillit i kommuners och regioners arbete och samverkan, säger Anton César.

– Det aktualiserar behovet av metoder och hjälp för att sortera och ta ut riktningen på alla nivåer. Vi måste själva bestämma vad vi vill och inte vill, och ha förmåga att se vad som behövs av olika aktörer i en process för att inte bli offer för omständigheter och dagsfrågor, säger Anita Rynvall Mårtensson.

Gruppen är enig om att de personligen har fått med sig en större förståelse och acceptans för att det finns flera sanningar. Det finns alltid flera sidor av allt och man behöver öva på att tänka sig olika framtider.

– Att tänka olika framtider är den svåra konsten att förmedla till andra. Det är en ganska lång startsträcka när man är van vid prognoser och visioner, säger Anita Rynvall Mårtensson.

Lisa Lundin tycker att metoden *Tidsresa* fungerar bra för att förkorta den startsträckan.

– När deltagarna får syn på saker som faktiskt har hänt och som var oväntade har de lättare att förstå framsynstänket. Så gjorde vi på RU-dagen. Och *Svaga signaler* är också en bra metod, säger Lisa Lundin.

– Det är också effektivt att man får arbeta med scenarier som skaver lite, som inte bara är

Vi måste själva bestämma vad vi vill och inte vill. Och ha förmåga att se vad som behövs av olika aktörer i en process för att inte bli offer för omständigheter och dagsfrågor.

Anita Rynvall Mårtensson, regionutvecklare,
Västra Götalandsregionen

positiva, säger Anita Rynvall Mårtensson. Maria Larsson berättar att hon ser svaga signaler hela tiden efter *Region 2050*. Hon omvärldsbevakar jämt, "Vilka böcker står i bokhandelns fönster och vad betyder det?"

– Samma här! Och jag har blivit mer rädd också, säger Lisa Lundin och berättar att länsstyrelsens broschyr *Om krisen eller kriget kommer* blev en bekräftelse på många skrämmande signaler när den kom i brevlådan.

– Min pappa som har minnen från andra världskriget verkade vara mer förberedd än jag, han har en lapp vid radion nu för att snabbt kunna hitta kanalen för krisinformation, säger Lisa Lundin.

– Förra årets torka och bränder aktualiserade detta också, och vi funderar på hur vi i RUSen ska arbeta med riskperspektivet. Medvetenhet gör att man kan agera snabbare, säger Maria Jakobsson.

– Jag ser motstridiga utvecklingstrådar mycket bättre nu, urskiljer konflikter i samhället och vart de kan leda. Jag har blivit mer

medveten om motstående trender efter *Region 2050*. Det finns parallella processer hela tiden när man höjer blicken, säger Anton César.

– Problemet är bara att hinna läsa allt som dyker upp när de här framsynsglasögonen sitter på. Allt har blivit så intressant! Jag tipsar ofta andra om rapporter och artiklar för att jag ser att det påverkar deras område, säger Anita Rynvall Mårtensson.

Framtiden ligger i tiden. Deltagandet i framsynsgruppen har gett både kompetens och mod. Lisa Lundin och Anton César tror inte att de hade vågat lyfta framtidsfrågor på samma sätt utan erfarenheterna från *Region 2050*.

– Det ligger i tiden också, alla pratar framtid, säger Anton César. Utvecklingen går snabbt, den fjärde industriella revolutionen pågår och klimatförändringarna är påtagliga. Det är nog därför vi har skapat *Region 2050*. Förändringstider är oroliga och ger ökad angelägenhet åt samtal om framtiden.

Maria Jakobsson har lagt märke till att allt



fler RUSar i landets regioner startar med en berättelse om ett framtida önskvärt tillstånd för regionen.

– Även om de berättelserna oftast är en vision om det önskvärda, så är det ett bra komplement. Berättelser är ett annat sätt att beskriva de målkonflikter och utmaningar man ser. Det tyder också på en beredskap att prata kreativt om framtid och regional utveckling.

– Det är mäktigt att landets alla regioner nu har kunskap om framsyn, det är kraftfullt, säger Lisa Lundin.

Behovet av att samarbeta över organisatoriska och verksamhetsmässiga gränser ökar med förändringstakten och komplexiteten i omvärlden. Maria Jakobsson som leder processen med Västra Götalands kommande regionala utvecklingsstrategi säger att ambitionen är att inte styra för detaljerat utan mer att peka ut riktningar.

– Vad behöver vi möjliggöra? RUSen behöver ha ett förändringsledningsperspektiv, säger Maria Jakobsson.

– Vi måste skilja på komplicerade och komplexa problem. De senare behöver agilt förhållningssätt, det finns ingen sann lösning utan många vägar att gå och många faktorer som påverkar utfallet, säger Maria Larsson

– Förhållningssättet är viktigare än organisationstillhörigheten när grupper sätts samman för samarbete i Västra Götaland, särskilt för de komplexa frågorna. Och för detta behövs ett modigt ledarskap, säger Maria Jakobsson.

– Det handlar mycket om värderingar, en gemensam strävan. Scenariekurs är en bra övning i en blandad grupp, för samtal om konsekvenser av påverkande faktorer i omvärlden. En bra start på samtal om vad vi eftersträvar och vad vi behöver vara förberedda på i framtiden, säger Lisa Lundin.

Togetherness är ordet. I arbetet med RUS läggs stor vikt vid att arbeta tillsammans trots, eller tack vare, olika infallsvinklar och ansvarsområden. Genom att tänka kring

Det är mäktigt att
landets alla regioner nu
har kunskap om framsyn,
det är kraftfullt.

frågor från olika perspektiv blir det tydligt att alla aktörer behövs och att de bidrar på olika sätt mot samma mål.

– Togetherness är ett buzzword nu, och det är en signal om att de komplexa utmaningarna behöver komplexa lösningar, säger Anton César.

– Samverkan över organisationsgränser blir en del i att "togetherness" utvecklas och det är viktigt eftersom det allt oftare kommer behöva fattas stora beslut snabbt och då på ofullständiga underlag, säger Maria Jakobsson.
– På något sätt är det som att vi behöver tillbaka till ursprunget och lita på vår förmåga att hantera olika och oväntade situationer på kloka sätt, säger Lisa Lundin.

– Ja, det behövs utvecklingsarbete på nytt sätt. Inte bara nya rapporter. Framsyn är ett sätt att skapa beredskap i ett ledarskap eller en organisation. Beroende på vilken fråga det handlar om kan man klustra ihop det som behövs och se på den med framsynsfokus. Det är ett annat sätt att arbeta än det traditionella, säger Maria Jakobsson.

Västra Götaland tänker framtidstesta RUSen. Hur håller slutsatserna när de betraktas från olika håll? Maria Jakobsson förklarar:

– Vi använder till exempel en kub som tankemodell där varje sida representerar en infallsvinkel. Hur håller det här ur global synvinkel? Ur framtidsperspektiv? Ur kommunal synvinkel? Vi ska också gå igenom framsynsmetoderna igen och se vad som passar i det här arbetet. Och vad menar vi med modigt ledarskap? Det behöver vi prata om. Vilka metoder har vi som kan hjälpa ledarna?

Mod att leda. Västra Götaland brukar beteckna sin region som ett Sverige i miniatyr, med storstad, småstad och landsbygd. Den regionala utvecklingsstrategin behöver synliggöra de olika förutsättningarna och behoven av beredskap.

Den årliga konferensen *Framtid Västra Götaland* ska vid nästa tillfälle ägnas åt förändringsledning, samverkan och genomförandekraft. RUS-arbetet är den uppenbara anledningen, men förändringsledning aktualiseras även av andra faktorer som flernivåstyrning, tillitsbaserad styrning och trender i samhället som påverkar den regionala beredskapen och utvecklingen.

– Jag vet inte om framsynsarbetet kanske har lett fram till ökad medvetenhet om vikten av förändringsledning, säger Maria Jakobsson.

– Det är bara tillsammans som vi kan lösa framtidens utmaningar. Behovet av samverkan kontrasterar mot den ökade splittringen i samhället mellan till exempel stad och landsbygd eller olika befolkningsgrupper, och ledarskapet är viktigt i den bilden, säger Anton César.

Maria Jakobsson håller med. Hon berättar att på en stor konferens bad de deltagarna att lyfta de viktigaste framtidsfrågorna, då handlade ungefär hälften av inspelen om klimatkrisen och hälften om delaktighet och tillit i samhället. Men ändå slår de frågorna inte igenom i styrande dokument.

– Invanda tankemönster och det vi tror att vi har rådighet över leder in oss på traditionella banor. Det är en utmaning även i arbetet med den regionala utvecklingsstrategin.

Metoderna från Framsynsgruppens

Även i regleringsbrev
skulle det kunna ställas
fler framtidsfrågor.

Anita Rynvall Mårtensson, regionutvecklare,
Västra Götalandsregionen

workshopar kan vara användbara också för att behålla engagemanget som håller RUSen levande över tid.

– När en regional utvecklingsstrategi är färdigformulerad behöver vi fortsätta samtalerna om vad som händer och vad som behövs, inte bara följa upp indikatorer och aktiviteter. Vad behöver aktörerna för att fortsatt känna engagemang i den processen? Framsynsmetoderna kan vara bra i det arbetet, säger Maria Jakobsson.

För lite framtidsfokus! Vad har *Region 2050* inneburit för deltagarna från Västra Götaland? Maria Larsson uttrycker det som att när man väl har börjat tänka i framsynsbanor går det inte att sluta.

Anton César berättar att framsyn har blivit en del av hans vardag på många sätt. När han nyligen blev ordförande i en förening införde han en regel att rapporter på mötena ska innehålla 80 procent framtid och 20 procent rapportering av vad som gjorts.

– Så bra. Det kanske borde gälla även för rapportering av projektmedel från oss, säger Lisa Lundin.

– I Västra Götaland är vi generellt bra på utvärdering, men jag tror att vi kan stärka framtidsfokuset i utvärderingarna, säger Maria Larsson.

Region 2050 har gett de regionala utvecklarna i Västra Götaland stöd och kunskap i sitt analytiska tänkande och de försöker hålla det levande.

– I alla arrangemang vi gör nu tar vi med "framtid". Så tänkte vi inte förut och vi blir allt bättre på att integrera framsynstänk i ordinarie arbetsuppgifter. Att vi i den här gruppen gör det räcker naturligtvis inte, men det kan ge ringar på vattnet, säger Lisa Lundin.

Vi lyfte blicken

På sista workshopen i Framsynsgruppen funderade alla över framsynsprocessen och dess resultat: Vad har jag lärt mig? Vad är förändrat i min organisation? Vilka är de kritiska faktorerna?

Vi har lärt ut
framsynsprocesser
till regionala
biblioteksutvecklare
i hela landet

Vi har gjort
trendanalys
med 150
personer i
regionen

Jag ser
"svaga
signaler"
överallt

En ny plats
har öppnats
upp i min
hjärna

En trygghet i
att 2050 är en
gemensam satsning
för regionerna i
Sverige

Darja
Isaksson!
- Blown
away!!!

Jag har fått
metoder för
att hantera
komplexa
processer

ÖVA
ÖVA
ÖVA

JA!
Nu fattar
jag hur
scenariet
fungera

Framsyn som
metod kan
appliceras i policy
och styrning av
verksamheter

Jag saknar att
vi inte diskuterat
mer kritiskt till
scenarierna

Hindrande:
Min chef har
inte deltagit på
ledarseminarier.
☹

Förändrings-
ledarskap
är avgörande

Börja förstå
behovet av att
framtidssäkra
organisationen
= ändra arbetssätt.

Nya
angreppssätt
i framsyns-
processen för
nästa RUS

Tillit är
grund-
läggande

Hur få ledningen
att delta på
seminarier?
Involvering av
politiken

Svårt att
hitta
kopplingen
till vardagen
hemma

Långsiktighet
- håll i
och håll ut

Metod-
skapande
är svårt

Nyfikenhet
och
uppbackning
från ledningen
på hemmaplan!

Framsyn är
inte kompis
med
New Public
Management

Det finns en
känsla av
angelägenhet

Lär mer!

Två års lärprocess är svårt att sammanfatta i en skrift.
Här har vi samlat all dokumentation från Region 2050,
länkar och lästips.

Region 2050 är en kompetensutvecklings-satsning. Under två år har vi dokumenterat metoder, material och omvärldsspaningar, som vi samlat på Reglabs framsynswebb. Här hittar du länkar till all dokumentation som nämns i rapporten.

1. REGLABS FRAMSYNSWEBB

Allt material från *Region 2050* finns samlat på [Reglabs framsynswebb](#): scenarier, inspiratörer, handlingsplaner, metoder, Masterclass mm.

2. ÖVNINGAR

Alla övningar, med material och instruktioner finns [här](#).

3. TIPS

Alla tips som nämns i rapporten finns med länkar [här](#).

4. INSPIRATÖRER

Den samlade listan på över 70 inspiratörer och deras dokumentation är en skatt att inspireras av och återvända till. Hela listan finns [här](#).

5. REGIONALA INNOVATION OCH INITIATIV

Tång: [catxalot.se](#)

Träfoder: [processum.se](#)

Elväg: [regiongavleborg.se](#)

Demenscykel: [halsoteknikcentrum.hh.se](#)

Triple A: [kontigocare.com](#)

Smart textil: [smarttextiles.se](#)

Plastersättare: [trifilon.se](#)

6. FLER DESIGNFIKTIONER!

Läs mer om Genusglasögon 8.0, hälsochippet och många andra designfiktioner på [Reglabs framsynswebb](#).

7. HUR SER DE SVENSKA REGIONERNA UT 2050?

Om du vill läsa hela scenarierna *Region Vänern* och *Åres gröna dalar*, se Västra Götalands film *Ett framtida livsöde*, lyssna till Region Västerbottens *Historiepodd*, eller ta del av andra regionala scenarier, gå till [Reglabs framsynswebb](#).

8. ENKÄT FRAMTIDSGRUPPEN

En enkät med Framsynsgruppen genomfördes i december 2018. Hela enkätresultatet finns att läsa [här](#).

Här har vi sammanställt ett urval av publikationer för den som vill fördjupa sig i framsyn.

Strategic reframing Ramirez & Wilkinson

Oxford university press 2016

Strategic foresight primer

Wilkinson, European Political strategy center

Don't stop thinking about tomorrow

Bland & Westlake. Nesta 2013

World futures studies federation

Scenarioplanering – länken mellan framtid och strategi

Lindgren och Bandhold, Konsultförlaget 2008

Megachange – the world in 2050

The Economist, 2012

Framtidskommissionens slutrapport: Svenska framtidsutmaningar

Stadsrådsberedningen 2013:19

Uppdrag: Framtid

Statsrådsberedningen 2015-16

- Rapporter Arbetet i framtiden
- Rapporter Global samverkan
- Rapporter Grön omställning och konkurrenskraft

Navigating the Tech Storm

Nicklas Bergman, LID publishing ltd. 2019

Antropocen, Sverker Sörlin, Weyler, 2017

Förändra radikalt – gör annorlunda, bättre, billigare

E-bok från SKL-projektet *Förändra radikalt* 2015

Navigera under osäkerhet – entreprenörskap, innovationer och experimentell policy

Andersson och Eklund. Rapport från Entreprenörskapsforum 2018

Making innovation policy work: Learning from experimentation

Rapport från OECD och Världsbanken 2014

Experimental Finland

– se Försöksfinland

Leading public design

Bason, Policy press 2017

This is service design thinking

Stickdorn & Sschneider, BIS Publishers, 2014

Från lärandets loopar till lärande organisationer

Granberg & Ohlsson. Studentlitteratur 2000

Styra och leda med tillit

Bringselius (red.) Forskningsantologi
Tillitsdelegationen, SOU 2018:38

Steering sustainability transitions? Modular participatory backcasting for strategic planning in the heating and cooling sectors

Pereverza, doktorsavhandling, KTH 2019

The Use of Foresight in Government: Lessons from the Private Sector

James Hoefnagels, master thesis, University of Erfurt 2018

REGION 2050 | SIFFROR

2 år

4 globala scenarier

17 handlingsplaner

24 regionala scenarier

24 organisationer

6 ledarseminarier

79 inspiratörer

84 personer i Framsynggruppen

1 122 besökare på tre årskonferenser

1 200 deltagare i regionala
framsynsaktiviteter (minst)

8 127 koppar kaffe

9 072 postit-lappar

5,2 miljoner kronor i budget

oändligt många framtider

OMVÄRLDS- ANALYS

MEGATRENDER

GENUS-
GLASÖGON 8.0

SAMHÄLLS-
BYGGARNA



RESILIENS

EXPERIMENT

FRAMTIDSBEREDD

FRAMSYN – att planera för osäkerhet

Slutrapport från framsynsprocessen *Region 2050*.

Text Eva Moe, projektledare för *Region 2050* och verksamhetsledare för [Reglab](#).

Grafisk form Jesper Fermgård och Evelina Sundlöv, [Tills](#)

Foto och illustrationer *Region 2050*: Jesper Fermgård, [Tills](#)

Text och foto Kronoberg och Västra Götaland: Gunnel E Vidén, [Konsultbuketten](#)

© Reglab 2019



Vad har vi lärt av framsynsprocessen *Region 2050*?

En mer kalejdoskopisk inställning till framtiden – bredare synfält och skarpare hörsel – men också hur man startar en förutsättningslös diskussion om vad som kan komma, där osäkerhet, svarta svanar och motsägelser får ta plats. Genom att pröva nya metoder för omvärldsanalys på lång sikt har Reglabs medlemmar ökat sin framsynskapacitet, och därmed förmågan att påverka den regionala utvecklingen i Sverige.