



# Förstudie Regionala Flagggskepp

**LINKÖPING SCIENCE PARK**



## Förord

Genom att träna vår omställningsförmåga, kan vi accelerera såväl ambitionsnivå som förändringstakt in i framtiden.

Sveriges position som innovationsnation är stark. Vi toppar flera globala rankingar inom bland annat välfärd, teknisk utveckling, innovation, utbildning och jämställdhet. Vi anses vara samarbetsorienterade, uppkopplade och ha en förmåga att tänka systemiskt. Men allt fler länder knappar in på oss och konkurrensen tilltar. I kölvattnet av pandemin är det många som mobiliserar och investerar sig in i framtiden. Det behöver även Sverige göra.

Sveriges vision – att bli världens första fossilfria välfärdsnation liksom målsättningen att bli bäst i världen på att tillvarata digitaliseringens möjligheter – är två bra ledstjärnor i detta arbete. Men vi behöver öka vår ambitionsnivå ännu mer. Vi behöver öka investeringstakten, bryta gamla strukturer och bana väg för nya samarbeten. Ett sätt kan vara att mobilisera kring regionala flaggskepp.

Vi bedömer att det i dag är helt nödvändigt att skapa regional kapacitet för att mobilisera arbetet med att adressera framtida samhällsutmaningar och det är den frågan som motiverat oss att genomföra följande förstudieprojekt.

Vår tids globala utmaningar är stora och komplexa. Vi behöver ställa om våra energisystem, vår industri samt säkerställa morgondagens hälsa och välfärd liksom framtidens livsmedelskedjor. Härutöver behöver vi utveckla städer för en hållbar livsstil. Dessa områden är fokus för Sveriges kommande innovationssatsningar. De behöver stöttas upp med satsningar på kompetensförsörjning, säker digitalisering och med stödjande ekosystem från lokal till internationell nivå. Ekosystemen finns för att stötta företag i uppstart, tillväxt och förnyelsefas – men också för att stärka värdekedjorna kring en viss bransch – eller inom ett visst kompetensområde.

Processerna rörande export, import, talangförsörjning och investeringsfrämjande håller på att flyta samman i kölvattnet av den nya affärslogik som växer fram. De senaste årens accelererande digitalisering har i grunden förändrat både våra beteende- och rörelsemönster liksom vår syn på den fysiska platsens betydelse. Detta behöver

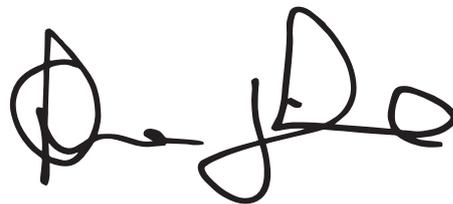
vi analysera och förhålla oss till.

Mot bakgrund av detta har diskussioner om regionala flaggskepp initierats runt om i landet. Men vad är egentligen ett regionalt flaggskepp, och varför är de viktiga för vår framtida utveckling?

Regionala flaggskepp är viktiga för att vi ska kunna accelerera omställningstakten och ställa om till ett mer hållbart samhälle. De är också viktiga eftersom de tar utgångspunkt i att beteenden behöver förändras i grunden. Regionala flaggskepp behövs för att vi ska kunna kraftsamla kring viktiga samhällsutmaningar där alla bidrar med olika perspektiv och där vi strävar efter att förändra hela system. Slutligen är de viktiga för att de kan staka ut en framtida vision, bakom vilken många kan ansluta sig och bidra utifrån sina förutsättningar.

I regionala flaggskepp – eller kraftsamlingar – ser vi en möjlighet att kanalisera krafter för att möta samtida samhällsutmaningar i vår närmiljö, men också bidra på den globala arenan.

Vår uppfattning är att regionala flaggskepp kan hjälpa oss att öva upp förmågan till såväl förändringsledarskap som att anamma nya lösningar i vår vardag. Tydliga regionala och nationella strategier som samspejar är en förutsättning för att få framdrift i att skapa förutsättningar för en strategisk systempåverkande förflyttning. Vi tror också att den samverkan som följer av ett storskaligt förändringsprojekt bygger vår förmåga att ta hand om stora etableringsmöjligheter. Genom att träna vår förmåga till omställning, kan vi också accelerera såväl ambitionsnivå som förändringstakt in i framtiden.



Lena Miranda, VD  
Linköping Science Park

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Förstudien undersöker vad som krävs för att möjliga för flera regionala flaggskepp och kraftsamlingar	7
1.2 Bakgrund till förstudien	8
<b>2. Metod och organisering av förstudien</b>	<b>10</b>
2.1 Linköping Science park leder förstudien i nära samarbete med Advisory board och följeforskare	10
2.2 Projektet har genomförts i fyra faser utifrån en processmodell för designarbete	11
2.3 Fältstudier för att undersöka lärdomar från stora etableringar	13
<b>3. Ramverk – En väg till ett regionalt flaggskepp</b>	<b>15</b>
3.1 Ett ramverk för regionala flaggskepp som stöd för att möjliggöra systeminnovation	16
3.2 Vad är ramverket, hur kan det användas och av vem?	16
3.3 Ramverket består av förberedande frågor och kriterier	19
3.4 Ramverket har utvecklats med utgångspunkt i lärdomar från stora etableringar och i samarbete med flera regioner	20
<b>4. Lärdomar från stora förändringsprojekt</b>	<b>23</b>
4.1 Transformation och tillväxt med utgångspunkt i Skellefteå	23
4.2 Light-house projects i Nederländerna och Belgien	24
4.3 Systemperspektiv är avgörande för att lyckas med ett större förändringsprojekt	24
4.4 Möjliggörande arbetssätt	29
<b>5. Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>33</b>
5.1 Sammanfattande slutsatser	33
5.2 Rekommendationer	36



# SAMMANFATTNING

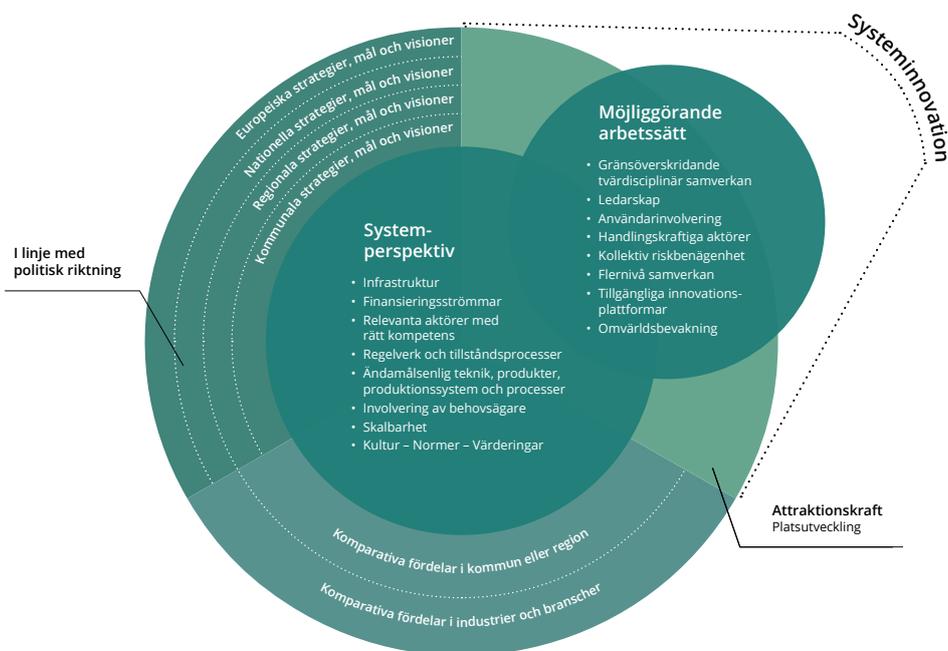
Linköping Science Park har under 2022/2023 genomfört ett förstudieprojekt som syftar till att undersöka vad som krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp och kraftsamlingar i Sverige. Förstudien har genomförts tillsammans med en Advisory board bestående av representanter från regioner, kommuner, statlig sektor, regionala innovationsmiljöer, näringslivet och civilsamhället. Projektet har också knutit till sig en följeforskare från Centrum vid strategiska kommunstudier vid Linköpings universitet. Förstudien har resulterat i ett ramverk som regionala innovationsekosystem kan utgå från vid initiering och planering av framtida regionala flaggskepp.

## RAMVERKET – EN VÄG TILL ETT REGIONALT FLAGGSKEPP

För att Sverige snabbare ska kunna ställa om till ett mer hållbart samhälle krävs fler initiativ med systemförändrande ambition. Här är regionala flaggskepp<sup>1</sup> ett typexempel på ett sådant initiativ. Med utgångspunkt i lärdomar från stora mobiliseringar i Skellefteå och i Europa har projektet utvecklat ett ramverk som stöd för att initiera

och driva Regionala flaggskepp. Ramverket som vi kallar – ”En väg till ett regionalt flaggskepp” ska vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrande initiativ. Ramverket är paketerat i en modell, se bild 1 som visar på vilka förutsättningar som främjar utvecklingen av ett regionalt flaggskepp. Förutsättningarna visar på komplexiteten i att initiera ett regionalt flaggskepp eftersom stora delar inom det regionala innovationsekosystemet behöver engageras och mobiliseras. Ramverket är utformat så att kommuner, regioner och näringsliv såsom viktiga aktörer i ett regionalt flaggskepp, kan göra en självskattning av sin förmåga och kapacitet för att framgångsrikt kunna driva ett regionalt flaggskepp.

Ramverket är sorterat i tre olika lager där den yttersta cirkeln synliggör förutsättningarna för en region eller kommun i termer av utpekade riktningar (utvecklingsplaner, visioner etc.) och komparativa fördelar. De två inre cirkelarna synliggör det systemperspektiv som aktörer bör utgå ifrån i arbetet, samt vilka möjliggörande arbetssätt som behövs för att uppnå en storskalig förändring och systeminnovation.



SEQ Figur \\* ARABIC 1 Ramverk – En väg till ett regionalt flaggskepp

<sup>1</sup> Ett regionalt flaggskepp bidrar till att hitta lösningar på våra gemensamma samhällsutmaningar genom att ta sig an utmaningen på ett nytänkande och systempåverkande sätt. Ambitionen är att åstadkomma en genomgripande förändring, där många olika perspektiv behöver beaktas – och där det slutliga resultatet skapar värde för samhället



## Studiebesök i Amsterdam

Ramverkets olika delar sammanfattas nedan:

1. För att regioner eller kommuner ska ha kapacitet att skala upp ett initiativ till ett regionalt flaggskepp bör initiativet vara i linje med **politiska riktningar** (på olika nivåer i samhället) eftersom det skapar förutsättningar för att initiativet är prioriterat för beslutsfattare. Det kan därigenom bli enklare att få till finansiering och kraftsamling. Om initiativet ska bli ett flaggskepp och möjliggöra uppskalning bör avstamp tas med utgångspunkt i **komparativa fördelar** i en region, kommun eller i en specifik industri eller bransch. Regionen bör också ha en **stark attraktionskraft** alternativt en plan för hur attraktionskraften kan öka. Detta eftersom ett regionalt flaggskepp kommer kräva att såväl näringsliv som invånare vill verka och bo på platsen.
2. Det är nödvändigt att de ingående aktörerna i regioner eller kommuner har ett **systemperspektiv**. Det innebär att analysera problem, utmaningar och lösningar inom ramen för det system som utmaningen finns i. I stället för att fokusera enbart på en enskild aspekt av ett problem eller en möjlighet, bör aktörer ta hänsyn till de olika komponenterna, aktörerna och processerna som samverkar inom systemet. Det behöver finnas förståelse för att flera system kan behöva samspela för att det ska vara möjligt att skala upp ett initiativ. Olika aspekter behöver beaktas, till exempel huruvida det finns välfungerande infrastruktur, hur finansieringsströmmar ser ut, vilka regelverk som gäller och om dessa behöver utvecklas för att få effekt. Det kräver att relevanta aktörer med rätt kompetens engageras och att behovsägare involveras. Härutöver är det också viktigt att det finns en tanke om hur man ska främja mottagarkapacitet och acceptans hos invånarna.

Det kan handla om att arbeta för att påverka rådande normer och värderingar för att främja en önskad förändring. I det ingår att vara medveten om vilka normer och värderingar som råder i dagsläget.

3. Slutligen bör initiativet utvecklas med utgångspunkt i **möjliggörande arbetssätt**, som kan skapa framdrift i processen. Det kan t.ex. vara gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan och användarinvolvering. Men det är också viktigt med ett utpekad ledarskap med handlingskraftiga aktörer.

Det är framför allt tre grupper av aktörer som kan använda sig av ramverket:

- Aktörer så som regioner, kommuner och näringslivet kan använda ramverket för att förstå hur de inom ett geografiskt område kan stärka förutsättningar för att driva ett regionalt flaggskepp.
- Projektägare till ett projekt eller initiativ kan nyttja ramverket för att inventera om nödvändiga förutsättningar finns i regionen för att driva ett regionalt flaggskepp
- Finansiärer kan utifrån ramverket analysera framtida eller pågående projekt utifrån dess förutsättningar att lyckas.

## SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Efter en omfattande resa med studiebesök, ramverksutveckling och testande med regioner och näringsliv dras följande slutsatser:

- Ramverket fyller ett tomrum och kan vara ett underlag för att ta nästa steg mot systeminnovation
- Regioner och kommuner är nyckelaktörer för att driva systeminnovation.
- Regeringen behöver skapa ekonomiska förutsättningar för att möjliggöra långsiktiga satsningar
- Det finns utmanande strukturer som ställer krav på mod att våga driva förändring bland ledare
- Det finns utmaningar med det nuvarande finansieringssystemet för att skala regionala initiativ
- Regionala flaggskepp kan skapa förutsättningar för tillväxt och storskalig omställning
- Den designdriva processen har varit en framgångsfaktor till ramverkets utveckling

## SAMMANFATTANDE REKOMMENDATIONER

Innehållet i ramverket pekar på viktiga förmågor, förutsättningar och arbetssätt för att lyckas med systeminnovation. Ramverket är inte lösningen på allt men kan med fördel användas som utgångspunkt för att skapa riktning och förståelse för vilken kapacitetsuppbyggnad som krävs. Vi ger sex rekommendationer för att driva regionala flaggskepp med ramverkets innehåll som utgångspunkt.

- Förvalta och främja användning av ramverket
- Använd ramverket för att identifiera områden som bör prioriteras för att bygga kapacitet
- Skapa förutsättningar för att initiera regionala flaggskepp med finansiering och kapacitetsbyggande
- Ge myndigheter i uppdrag att koordinera satsningar som ger synergier på flera nivåer
- Fördelning av regionala tillväxtmedel (1:1) bör ses över
- Initiera fortsatta analyser



# 1. INLEDNING

## 1.1 Förstudien undersöker vad som krävs för att möjliga för flera regionala flaggskepp och kraftsamlingar

**L**inköping Science Park har under 2022/2023 genomfört ett förstudieprojekt som syftat till att undersöka vad som krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp och kraftsamlingar i Sverige.

Förstudien har genomförts tillsammans med en Advisory board bestående av representanter från regioner, kommuner, statlig sektor, regionala innovationsmiljöer, näringsliv och civilsamhället. Tre science parks från andra delar av landet har bjudits in att delta för att få en nationell representation. Projektet har också knutit till sig en följeforskare från Centrum vid strategiska kommunstudier vid Linköpings universitet. Förstudien bygger främst på material som samlats in via fältstudier, workshops och med inspel från relevanta experter på olika teman – och som därefter diskuterats och itererats med framför allt projektets Advisory Board.

Förstudien har resulterat i ett kunskapsunderlag som regionala innovationsekosystem kan utgå från vid initiering och planering av framtida regionala flaggskepp. Förstudien definierar vad ett regionalt flaggskepp är och hur det kan riggas för driva

innovation, transformation och regional tillväxt. Då regionala flaggskepp har systeminnovation som mål, det vill säga en genomgripande transformation eller samhällsomställning, är beteendeförändringar, tvärdisciplinärt samarbete, regelverksinnovation samt flernivåstyrning viktiga parametrar i arbetet. Förstudien har analyserat följande frågeställningar:

1. Hur definierar vi ett regionalt flaggskepp?
2. Vilka förutsättningar krävs för att möjliggöra fler regionala flaggskepp i Sverige - och på sikt öka förmågan för större omställningar?

Regionala flaggskepp åstadkommer en genomgripande förändring i samhället och inom ramen för förstudien har vi definierat flaggskepp på följande sätt: Ett regionalt flaggskepp bidrar till att hitta lösningar på våra gemensamma samhällsutmaningar genom att ta sig an utmaningen på ett nytänkande och systempåverkande sätt. Ambitionen är att åstadkomma en genomgripande förändring, där många olika perspektiv behöver beaktas – och där det slutliga resultatet skapar värde för samhället.

Kreativa diskussioner mellan Niklas Tideklev, Region Östergötland och Anna-Carin Ramsten Vinnova under ett referensgruppsmöte.



## 1.2 Bakgrund till förstudien

Inledningsvis vill vi placera ”Förstudie till regionala flaggskepp i dess bredare politiska och ekonomiska sammanhang. En relevant utgångspunkt för detta är EU:s lansering av ”Den gröna givnen” (EC 2019) som har kommit att utgöra det övergripande ramverket för EU:s tillväxt- och sammanhållningspolitik under den pågående programperioden, 2021 till 2027. Den gröna givnen kan beskrivas som en integrerad hållbarhets- och tillväxtstrategi med fokus på att minska växthusgasutsläppen. I konkreta siffror siktar den här strategin mot att minska utsläppen med 55 procent till 2030; samt mot nollutsläpp till 2050. Den gröna givnen kan betraktas som en strategi för grön tillväxt, dvs. att samtidigt uppnå tillväxt och ekologisk hållbarhet. Den gröna givnen kan tolkas som en vision som integrerar industripolitik och geopolitik – med klimatförändringar som grund. Genom den gröna givnen formuleras ambitioner att utveckla EU:s globala konkurrensförmåga genom att prioritera frågor om hållbarhet. Den engelska benämningen för den gröna givnen är ”the green deal”, vilket innebär en överenskommelse (en deal) och ett samhällskontrakt som involverar aktörer inom olika samhällssektorer (offentlig, privat och civilsamhället). Dess genomslag inom EU är betydande och kan beskrivas som en del av en identitet: ”Att vara europeisk är att vara koldioxidneutral” (Lee-Makiyama 2021, s. 4)

EU:s gröna giv omfatta en rad åtgärds punkter, bland annat industristrategin som sannolikt kommer ha avgörande effekter för hur industristrukturen utvecklas inom EU. Genomförandet av den gröna givnen vilar på regleringar, handlingsplaner och finanspolitiska åtgärder. Genomförandet av den gröna givnens mål förutsätter utveckling och införande av ny teknik som i sin tur kräver finansiella resurser. Genomförande av den gröna givnen förutsätter stora finansiella investeringar och att det utvecklas ett reglerings- och styrsystem för att möjliggöra finansiella satsningar med långa tidshorisonter. Det är just frågan om tillgång till investeringar som utgör en grundläggande utmaning för att genomföra en industriomvandling av den här skalan (Lee-Makiyama 2021).

Regionerna står i centrum för genomförande av EU:s utvecklingspolitik. Med det som utgångspunkt hamnar frågor om regioners kapacitet att omsätta den gröna givnen i reell verksamhet högt upp på agendan. Det här handlar inte endast om finansiell kapacitet utan även kapacitet att leda och driva samhällsomvandling genom samverkan. Detta omfattar en förmåga ”att samordna aktörer och insatser över tidsperioder”. Tidsdimensionen är viktig i sammanhanget då de insatser som behöver

göras i nutid kommer att skapa effekter på längre sikt (Lee-Makiyama 2021).

Den övergripande ramen för EU:s gröna giv har konkretiserats för dess genomförande i en stor mängd modeller, strategier och insatser. Flaggskepp är ett begrepp i det här sammanhanget – och är ett nyckelord i titeln för projektet vi beskriver genom den här rapporten: ”Förstudie regionala flaggskepp”. För att illustrera hur flaggskepp används kan EU:s Innovationsagenda (EC 2022) fungera som ett viktigt exempel. Genom denna strategi formuleras ett antal övergripande prioriteringar under benämningen flaggskeppsområden. Dessa handlar om finansiering, att skapa test-bäddar, sprida innovationssatsningar till många regioner, stärka kompetensförsörjning, samt att förstärka policy-stöd för innovation. Inom EU används även flaggskepp som benämning för mer konkreta insatser karakteriserade av att vara ”långsiktiga och storskaliga forskningssatsningar som banar väg för en ambitiös vision”. Det här är initiativ som förväntas skapa olika ”nyttor”; ekonomiska och samhälleliga och även bidra till att ”främja EU:s [globala] ledarskap inom teknik och industri.” Flagships | Shaping Europe’s digital future (europa.eu).

Genom det här projektet - Förstudie Regionala flaggskepp - var ambitionen att utforska flaggskepp i ett svenskt perspektiv och en del i detta har varit att ta del av processer för stora industriinvesteringar i norra Sverige. Dessa kan liknas vid flaggskepp med tydliga kopplingar till politiska och ekonomiska satsningar i linje med EU:s gröna giv med mål om minskande koldioxidutsläpp. Då Sverige inledde sin period som ordförande för EU från januari 2023 valde man att bjuda in till möten i norra Sverige, i Kiruna. Satsningarna där presenterades för tillresande representanter från EU som ”show case”- eller flaggskepp – för industrisatsningar i linje med den gröna givnen: ”Att bli förebild som etableringsland är av nationellt intresse” (Larsson 2022).

Sverige är naturligtvis en del av överenskommelsen för den gröna givnen och för att facilitera de omfattande industrisatsningarna i norra Sverige har regeringen tillsatt en nationell samordnare.

Slutrapporten av samordnaren Peter Larsson (2022) beskriver viktiga erfarenheter från uppdraget att ”främja koordineringen av arbetet med insatser av betydelse för större företagsetableringar och företagsexpansioner i Norrbottens och Västerbottens län” (Larsson 2022, s. 2) överförbara till andra regioner i Sverige. Peter Larsson lyfter fram olika typer av utmaningar för att genomföra sådana här storskaliga investeringar för industrisatsningar.



Några av dessa utmaningar är särskilt kopplade till geografin i norra Sverige med liten befolkning och långa avstånd, men här finns också utmaningar som är generiska för den nationella kontexten så som bristen på kompetens. I det här sammanhanget är den långtgående decentraliseringen i Sverige till regioner och kommuner en viktig ram. Detta omfattar dels den nyligen genomförda decentraliseringen av regionalt utvecklingsansvar till regionerna, dels den sedan länge omfattande decentraliseringen till kommunerna av många "samhällsbärande" funktioner. Det senare omfattar fysisk planering, infrastruktur, utbildning. Vidare har det över tid skett en etablering av kommunala bolag inom områden som energiproduktion, fastigheter, hamnar och flygplatser, och som blir aktörer med betydelse för förmåga till samhällsomställning och samhällsutveckling. Ett argument i rapporten (Larsson, 2022), är att den omfattande decentraliseringen av den offentliga sektorns uppdrag med bristande koordinering mellan aktörer, riskerar att försvåra för snabba insatser som förväntas i samband med stora industriinvesteringar. Det är också viktigt att uppmärksamma att centraliserad styrning kvarstår för vissa avgörande samhällsfunktioner. Hit hör universitet- och högskolor samt nationell infrastruktur. Vidare är statens lagstiftning styrande

och där framför allt frågor om migration är av betydelse för norra Sverige med stora behov av inflyttning för den expanderade industrin ska kunna rekrytera arbetskraft.

I rapporten av regeringens samordnare (Larsson 2022) kommer också frågan upp om investeringar – som beskrevs ovan som en grundläggande utmaning för hela den gröna given. Så som det svenska planeringssystemet är formerat behöver kommunerna göra stora investeringar vid kraftig lokal samhällsexpansion (som effekt av stora industrietableringar). Sådana satsningar kan beskrivas som "investering i framtida skattekraft" (Larsson 2022). Även om kommunerna kan ha kapacitet att finansiera samhällsbyggnad, som också varierar beroende på den ekonomiska situationen, kvarstår frågan om hur lokal politik beslutar i frågan om att ta risk i balans med hur man uppfattar att detta skapar nyttor för att uppnå de politiska mål man satt upp lokalt.

Avslutningsvis kan vi se att de här processerna som är förknippade med flaggskeppsinitiativ med koppling till genomförandet av EU:s gröna giv, leder fram till många frågor och lansering av nya modeller och angreppssätt till exempel PRI, The Partnerships for Regional Innovation (EU-kommissionen).

# 2. METOD OCH ORGANISERING AV FÖRSTUDIEN

Linköping Science Park leder arbetet med förstudien utifrån ett horisontellt och sektorsövergripande erfarenhetsutbyte, då projektet knutit till sig en Advisory Board bestående av företrädare från olika delar av samhället. Representanter från regioner, kommuner, statlig sektor, regionala innovationsmiljöer, science parks, näringslivet och civilsamhället har varit representerade i Advisory Board. Inom ramen för förstudien har projektet också samverkat med en följeforskare och flera andra närliggande projekt.

Projektet har utgått från metoden och modellen Double Diamond i genomförandet, vilket är en processmodell för designarbete. I en designprocess är lösningen inte tydlig från start, utan mycket av arbetet fokuserar på att bygga förståelse, ifrågasätta samt iterera idéer och prototyper löpande. Den första diamanten fokuserar på att definiera utmaningen, och den andra syftar till att utveckla och testa möjliga lösningar. Detta för att inte landa i en lösning innan behovet är analyserat och att det finns en samsyn kring det.

## 2.1 Linköping Science park leder förstudien i nära samarbete med Advisory board och följeforskare

Linköping Science Park leder arbetet med förstudien och har tillsatt en nationell Advisory Board i syfte att säkerställa så metod och process fungerar i fler regionala kontexter om och när projektet ges förutsättning att skalas upp.

### GENOMFÖRANDET HAR PRÄGLATS AV HORISONTELLT OCH SEKTORSÖVERGRIPANDE ERFARENHETSUTBYTE

Advisory Board består av företrädare från olika delar av samhället, så som regioner, kommuner, regionala innovationsmiljöer, science parks, näringslivet och civilsamhället. För en komplett förteckning av medlemmarna, se bilaga 4.

Sammansättningen i Advisory Board representerar flera delar av landet och bidrar således till målsättningen att alla delar av Sverige ska kunna bidra till att landet fortsätter att utvecklas som en framstående innovationsnation. Advisory Board tillsattes med insikten om att omställning, transformation och innovation inte bara sker i de större städerna utan också i hela landet. Detta är något som sker både inom näringslivet och offentlig sektor, oavsett verksamhetens storlek. Projektet har strävat efter en nationell spridning

vilket har inneburit att representanter från Västernorrland, Dalarna och Kalmar har deltagit i Advisory Board.

Ramboll har upphandlats som processtöd under projektets gång och har bistått med flera olika moment, däribland:

- Utvecklat projektets metod tillsammans med Linköpings science park
- Faciliterat workshops och möten med Advisory Board
- Organiserat och planerat studieresor
- Stöttat Linköpings science park för framtagande av förstudierapporten

### PROJEKTET SAMARBETAR MED EN FÖLJEFORSKARE OCH MED ANDRA NÄRLIGGANDE PROJEKT

Projektet har knutit till sig en följeforskare från Centrum vid strategiska kommunstudier vid Linköpings universitet, vars främsta uppgift varit att följa utvecklingen av omställningen i Övre Norrland och föra in kunskaper och erfarenheter i processen kring att rigga regionala flaggskepp.

Detta har skett mot bakgrund av att det finns omfattande erfarenheter och insikter att hämta från det som sker norröver. Erfarenheterna och insikterna kan Sverige ha stor nytta av när vi tillsammans utforskar fler vägar framåt för skapandet av en svensk modell för omställning och etablering för att tillvarata framtida tillväxtpotentialer.

Inom ramen för förstudien har vårt projekt även arbetat nära andra projekt och liknande initiativ. Vi har till exempel samverkat med projektet "SKISS". Projektet ägs och leds av Region Östergötland och syftar till att bygga strukturer, kompetenser

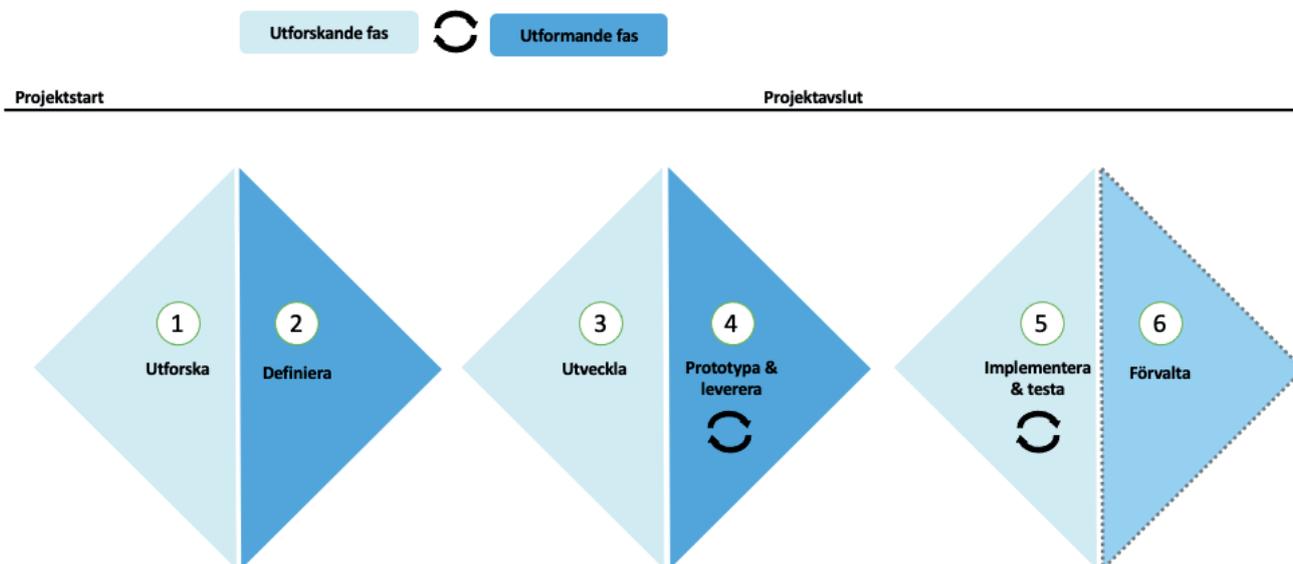
och kapacitet inom smart specialisering i bred samverkan med de innovativa miljöer som är etablerade i regionen idag. Inom ramen för detta projekt har Region Östergötland bland annat arbetat med en regional process med målet att utvärdera och sätta ett eller flera regionala flaggskepp.

Linköpings Science Park har varit en nyckelaktör i Region Östergötlands projekt SKISS och bedömer att denna förstudie kommer att vara ett viktigt underlag för Region Östergötland och övriga aktörer i regionen.

## 2.2 Projektet har genomförts i fyra faser utifrån en processmodell för designarbete

Förstudien har genomförts utifrån metoden och modellen Double Diamond (figur 1), vilket är en processmodell för designarbete. I en designprocess är lösningen inte tydlig från start, utan mycket av arbetet fokuserar på att bygga förståelse, ifrågasätta samt iterera idéer och

prototyper löpande. Den första diamanten fokuserar på att definiera utmaningen, och den andra syftar till att utveckla och testa möjliga lösningar. Detta för att inte landa i en lösning innan behovet är analyserat och att det finns en samsyn kring det.



Figur 1. Illustration över projektets tillvägagångssätt och metod

För att angripa frågeställningen om vilka förutsättningar som krävs för att möjliggöra för fler storskaliga omställningsprojekt och flaggskepp i Sverige har projektet genomförts i fyra faser, vilka beskrivs nedan.

**Den första fasen var utforskande** och fokuserade på att samla in data och att utforska och förstå behov, drivkrafter och fortsättningar kring vad ett regionalt flaggskepp är, varför det behövs och hur

det kan främja aktörers omställningsförmågor. Datainsamlingen bestod av enkätundersökningar, intervjuer med näringsliv, offentlig sektor, civilsamhälle och akademi. Vi genomförde också en kartläggning av projekt och initiativ som potentiellt skulle kunna förstås som regionala flaggskepp. Advisory Board bjöd också in till att själva försöka definiera och föreslå regionala flaggskepp. Slutligen genomförde projektet två fältstudier, en nationell och en internationell.

Dessa fältstudier har genomförts i Skellefteå, Amsterdam, Rotterdam och Leuven.

**Den andra fasen fokuserade på att definiera, analysera och summera** resultat, lärdomar och insikter från det insamlade underlaget. Detta för att kunna definiera och förstå behov, drivkrafter och förutsättningar för regionala flaggskepp, vad det är och hur det kan bidra i en samhällomställning. Materialet har presenterats och itererats främst med projektets Advisory Board. Analysen har bestått av att klustra enkätsvar, intervjuvar och paketera de lärdomar och resultat som gjordes efter de två fältstudierna för att förstå mönster av vad som är centralt vad gäller behov, drivkrafter och förutsättningar för regionala flaggskepp.

**Den tredje fasen utvecklade idéer och förslag** för att möta behoven och skapa möjliggörande strukturer i såväl system som för aktörer. Vi undersökte vad som krävs för att ett ramverk ska bli verklighet, och bidra till att uppnå syftet med projektet. Ett ramverk för vägen mot ett regionalt flaggskepp har utvecklats baserat på de resultat, lärdomar och slutsatser från datainsamlingen i de första faserna. I den tredje fasen testades ramverket av strateger på Region Östergötland i projekt som de ansett skulle kunna uppfylla kriterierna för vad ett regionalt flaggskepp

är. Projektiden som det testats på heter Cirkulär Kraftsamling, och är regionens första initiativ till ett regionalt flaggskepp.

**Den fjärde fasen utvecklade och testade ramverket** för att ta in fler insikter och perspektiv på dess användbarhet, syfte och vilket behov det fyller. Detta har dels skett i en omgång av löpande iterativa processer med Advisory Board och delats med aktörer utanför projektet, så som den nationella samordnaren för norra Sverige, dels tidigare ordförande för Kommittén för teknologisk innovation och etik (KOMET). I en andra omgång av itererande och protypande har ytterligare projekt och regioner tillförts i processen för en fortsatt fördjupning av iterationen. Dessa har bestått av region Dalarna med projektet *Förutsättningarna för livsmedelsproduktion baserat på insekter*, och region Kalmar med projektet *E-hälsoarenan*. Även region Västernorrland tillförde i processen genom att testa ramverket mot ett par planerade initiativ i regionen. Ytterligare ett projekt i Linköping har testat och använt ramverket; *Testarena Trygghetsskapande Teknologier*, som drivs av Linköping Science Park. Ramverket har även presenterats och itererats med Omvandlingskontoret i Skellefteå, där både Skellefteå kommun och region Västerbotten deltog.



## 2.3 Fältstudier för att undersöka lärdomar från stora etableringar

Projektet genomförde två fältstudier, en i Skellefteå samt en i Amsterdam, Rotterdam och Leuven. Syftet med fältstudierna var att undersöka lärdomar från att driva stora etableringar. I följande avsnitt redogör vi varför dessa valdes ut.

### SKELLEFTEÅ - ETT AV SVERIGES STÖRSTA SAMHÄLLSPROJEKT SOM ARBETAR MED SYSTEMINNOVATION - KAN UTGÖRA EN MODELL FÖR KRAFTSAMLING

Skellefteå sågs som ett naturligt val av fältstudie ur ett nationellt perspektiv eftersom den pågående utvecklingen i Övre Norrland är ett de största samhällsprojekt i modern tid i Sverige. Runt 2012 påbörjade Skellefteå kommun en förändringsresa med målet att vända trenden av utflyttning och minskad ekonomisk utveckling. Genom att mobilisera invånare, näringsliv och det omgivande samhället har Skellefteå identifierat och genomfört en rad insatser för att ta sats mot framtiden. I detta arbete identifierade kommunen bl a att tillgången på energi kunde utgöra en möjlighet att attrahera elitens verksamheter – och verksamheter med viljan att bidra till energiomställning och nyindustrialisering i linje med norra Sveriges och Skellefteås ambitioner. När kommunen fick vetskap om Northvolts etableringsplaner, var man snabba att agera och lyckades med gemensamma ansträngningar få bolaget att välja Skellefteå framför flera konkurrerande platser. Med etableringen av Northvolt har tillväxten accelererat. Näringslivet leder arbetet med att ställa om till förnybar energi i form av elkraft, vattenkraft och solkraft.

Den planerade investeringen i Norrbotten uppgår till mer än 1000 miljarder kronor och den planerade befolkningsökningen är 100 000 nya invånare under kommande decennium.

Northvolts planerade expansion – och den stora tillväxtpotential som följer med nyindustrialiseringen i övre Norrland – har fått kommun och region att samla sig i frågor som rör hållbar utveckling, samhällsbyggnad, välfärdstjänster, kompetensförsörjning, energilagring, innovation samt attraktionskraft, och tillsammans har man sjösatt en rad nya lösningar. Den planerade tillväxten ställer stora krav på bostadsbyggande, utbyggnad av transportnät och välfärdstjänster. Det finns mycket att lära från Skellefteå och den pågående process som har såväl tillväxt som transformation i fokus.

Under perioden 29–31 augusti 2022 besökte projektet Skellefteå med syftet att dra lärdom av Northvolts etablering. Projektet träffade företrädare från region och kommun, samt från näringsliv och civilsamhälle.

### AMSTERDAM, ROTTERDAM OCH BRYSSSEL DRIVER LIGHTHOUSE PROJECTS MED VÄRDEFULLA LÄRDOMAR

Efter att ha genomfört en första kartläggning av olika internationella projekt valdes tre europeiska projekt ut för fältstudien. Valet av Europa kändes naturligt eftersom det är utifrån en europeisk kontext vi diskuterar regionala flaggskepp de slutliga valen föll på Amsterdam, Rotterdam och Leuven.



Därtill besökte projektet Bryssel och initiativet Key Digital Technologies – Joint Undertaking för att få inspiration av en form av finansieringsmodell för större kraftsamlingar. Samtliga städer och kommuner som projektet besökte har genomfört så kallade ”Lighthouse projects”, vilket är EU-finansierade program för att driva klimatomställning inom ramen för Smart City-projekt. Leuven blev dessutom utsedd till Europas innovationshuvudstad 2020, och var därför av extra stort intresse för projektet.

Inom ramen för fältstudien genomfördes besök i ovan nämnda städer under 5–7 juli 2022. Syftet med studieresan var att fördjupa kunskapen kring den europeiska kontexten och hur städer/kommuner arbetar med att främja större omställningsprojekt. Vi ville dels förstå likheter och skillnader med den svenska kontexten, dels få inspiration till hur en svensk framtida modell kan utformas. Vi träffade företrädare som medverkat i städernas och kommunernas förändringsresor, projektledare av storskaliga projekt liksom finansörer av storskaliga omställningsprojekt och kraftsamlingar. Fullständig sammanställning över de vi träffade vid studieresorna finns i bilaga 3.

I Rotterdam besöktes projektet *Ruggedised*, en renovering av en eftersatt stadsdel med ledstjärnan ”Smart and Resilient for all”. I Amsterdam besöktes projektet *Atelier*, ett Smart City District med ambitioner att det ska vara ”citizen co-creation-driven”. Båda projekten har initierats av städerna (motsvarigheten till svenska kommuner). I Leuven besöktes *Leuven 2030*, en kraftsamling för klimatomställning, som baserats på forskning, men som drivs med staden som plattform. Samtliga tre projekt har tilldelats medel i den europeiska utlysningen ”Light House Initiatives”, vars huvudfokus har varit ”Smart City” med fokus på klimatomställning. Gemensamt i alla tre fall är att man investerat kraftigt i mobiliseringen inför – liksom framskrivningen av - sina ansökningar, med en tydlig ambition och målsättning att få ansökningarna beviljade. ”Vi ser ansökan som en investering”, lyfter en av de vi träffar. Hon beskriver att staden lagt ned motsvarande 2,5 miljoner kronor i framskrivningsarbetet som pågick under nio månader.

# 3. RAMVERK – EN VÄG TILL ETT REGIONALT FLAGGSKEPP

För att Sverige snabbare ska kunna ställa om till ett mer hållbart samhälle krävs fler initiativ med systemförändrande ambition. Här är regionala flaggskepp<sup>2</sup> ett typexempel på ett sådant initiativ. Med utgångspunkt i lärdomar från stora mobiliseringar i Skellefteå och i Europa har vi utvecklat ett ramverk som stöd för att initiera och driva Regionala flaggskepp.

Ramverket syftar till att ge en ram för hur aktörer kan kraftsamla för att stärka förutsättningarna för att driva systemförändrade initiativ.

I följande kapitel beskriver vi varför ett ramverk för regionala flaggskepp behövs, hur det har utvecklats, hur ramverket är utformat och vem som kan använda sig av det.

---

<sup>2</sup> Ett regionalt flaggskepp bidrar till att hitta lösningar på våra gemensamma samhällsutmaningar genom att ta sig an utmaningen på ett nytänkande och systempåverkande sätt. Ambitionen är att åstadkomma en genomgripande förändring, där många olika perspektiv behöver beaktas – och där det slutliga resultatet skapar värde för samhället.



Louise Felldin, Näringslivsdirektör, Linköpings kommun och Anna Björklou, VD, Epishine

## 3.1 Ett ramverk för regionala flaggskepp som stöd för att möjliggöra systeminnovation

De agens samhällsutmaningar är både stora och komplexa. Detta innebär att det också krävs komplexa och sammansatta lösningar för att svara upp mot dessa samhällsutmaningar. Det är i detta sammanhang vi talar om systeminnovation.

Systeminnovation handlar om att tänka bortom enskilda lösningar på problem och undersöka hela systemet där problemet uppstår. Det kan innebära att titta på faktorer som strukturer, institutioner, policyer och teknologier, och hur dessa påverkar varandra och skapar samhällssystem. Genom att identifiera dessa faktorer och hur dessa kan påverkas är det möjligt att utveckla nya systemlösningar som adresserar samhällsproblemen på ett grundläggande sätt.

Ett exempel på systeminnovation är övergången från traditionella fasta telefonlinjer till mobiltelefoni och internetbaserad kommunikation. Detta skifte innebar en radikal förändring i hur människor kommunicerar och interagerar, och påverkade också infrastrukturen, teknikindustrin, företagsmodeller och regelverken. Resultatet av systeminnovation kan exempelvis innebära att samhället ställer om och den nya normen blir cirkulära affärsmodeller som tillvaratar alla delar i en produkts livscykel, nya energisystem som är hållbara och decentraliserade. Det kan också innebära att vi transporterar oss på nya sätt som minskar koldioxidutsläppen

och förbättrar tillgängligheten för människor. Systeminnovation är ett viktigt angreppssätt för att hantera stora och komplexa samhällsproblem på ett effektivt sätt med hållbarhet som mål.

För att samhällsaktörer ska kunna arbeta med systeminnovation behöver de ha ökad kunskap och metoder för att göra det. Ett ramverk som visar vad som krävs för att arbeta med systeminnovation kan vara ett första steg.

För att uppnå systemomställning behöver samhällsaktörer angripa utmaningar utifrån ett systemperspektiv. Ett systemperspektiv innebär att betrakta en situation, problem eller fenomen som en helhet, där olika delar samverkar och påverkar varandra. Förståelsen för systemet är nödvändigt men inte tillräckligt. Här behövs även kunskap om relevanta lösningar på en samhällsutmaning och metoder för möjliggörande arbetssätt. Det handlar till exempel om att skapa processer och metoder som innebär att samhällsaktörer med olika perspektiv kraftsamlar och arbetar tillsammans.

Vi bedömer att ramverket kan främja och underlätta för regionala innovationsekosystem att etablera framtida flaggskepp genom att synliggöra centrala faktorer för att initiera och skala upp ett flaggskepp. Detta kan bidra till att Sveriges regioner blir mer rustade för att driva regionala flaggskepp på ett effektivt sätt.

## 3.2 Vad är ramverket, hur kan det användas och av vem?

Ramverket som vi kallar – ”En väg till ett regionalt flaggskepp” är formulerat utifrån datainsamling som har genomförts inom ramen för förstudien. Ramverket utgår till stora delar från lärdomar från stora etableringar som har inhämtats från studiebesöken i Skellefteå och Europa (se kapitel 4) samt genom erfarenhetsutbyten inom referensgruppen. Vi har också hämtat inspiration från Miedzinski (2017) som utvecklat *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*. Härutöver har vi fått inspel från regeringens nationella samordnare i norr, Peter Larsson, Jon Simonsson, tidigare ordförande för KOMET och medarbetare vid omställningskontoret i Skellefteå.

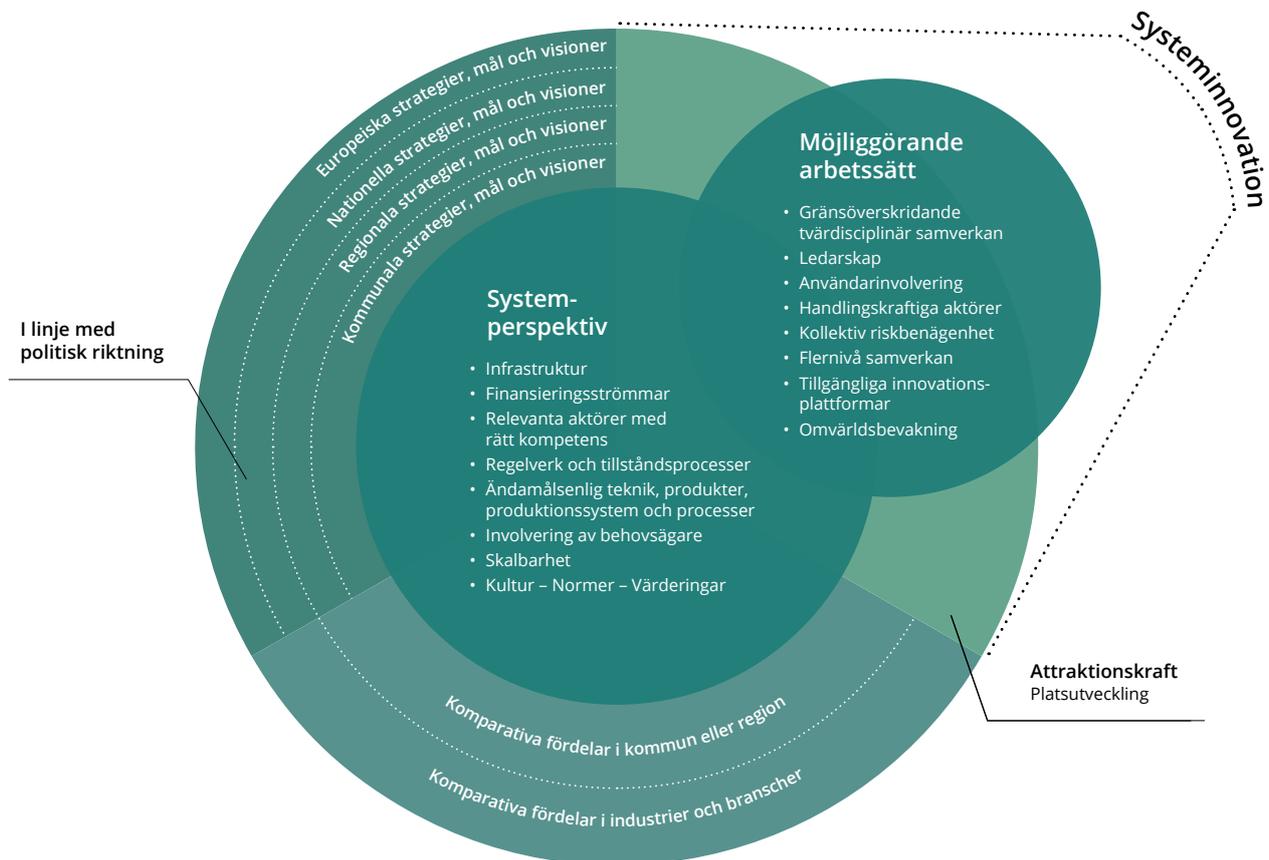
Ramverket syftar till att vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrade initiativ. De här aktörerna omfattar kommuner, regioner och näringslivet. Ramverket kan utgöra ett stöd för att förstå vad ett regionalt flaggskepp är och hur aktörer kan bidra till att skala upp en kraftsamling, innovation eller ett projekt.

Ramverket är paketerat i en modell, se bild 1 som visar på vilka förutsättningar som främjar framdriften av ett regionalt flaggskepp. Förutsättningarna visar på komplexiteten i att initiera ett regionalt flaggskepp eftersom stora delar inom det regionala innovationsekosystemet behöver engageras och mobiliseras.

## HUR SKA DU LÄSA RAMVERKET?

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

Ramverket är sorterat i tre olika lager där den yttersta cirkeln synliggör förutsättningarna för en region eller kommun i termer av utpekade riktningar (strategidokument, visioner etc.) och komparativa fördelar. De två inre cirkarna synliggör det systemperspektiv som aktörer bör utgå ifrån i arbetet, samt vilka möjliggörande arbetssätt som behövs för att uppnå en storskalig förändring och systeminnovation.



SEQ Figur \\* ARABIC 1 Ramverk – En väg till ett regionalt flaggskepp

Ramverkets olika delar sammanfattas nedan:

1. För att regioner eller kommuner ska ha kapacitet att skala upp ett initiativ till ett regionalt flaggskepp bör initiativet vara i linje med **politiska riktningar** (på olika nivåer i samhället) eftersom det skapar förutsättningar för att initiativet är prioriterat för beslutsfattare. Det kan därigenom bli enklare att få till finansiering och kraftsamling. Om initiativet ska bli ett flaggskepp och möjliggöra uppskalning bör avstamp tas med utgångspunkt i **komparativa fördelar** i en region, kommun eller i en specifik industri eller bransch. Regionen bör också ha en **stark attraktionskraft** alternativt en plan för hur attraktionskraften kan öka. Detta eftersom ett regionalt flaggskepp kommer kräva att såväl näringsliv som invånare vill verka och bo på platsen.
2. Det är nödvändigt att de ingående aktörerna i regioner eller kommuner har ett **systemperspektiv**. Det innebär att analysera problem, utmaningar och lösningar inom ramen för det system som utmaningen finns i. I stället för att fokusera enbart på en enskild aspekt av ett problem, bör aktörer ta hänsyn till de olika komponenterna, aktörerna och processerna som samverkar inom systemet. Det behöver finnas förståelse för att flera system kan behöva samspela för att det ska vara möjligt att skala upp ett initiativ. Olika aspekter behöver beaktas, till exempel huruvida det finns välfungerande infrastruktur, hur finansieringsströmmar ser ut, vilka regelverk som gäller och om dessa behöver utvecklas för att få effekt. Det kräver att relevanta aktörer med rätt kompetens engageras och att behovsägare involveras.

Härutöver är det också viktigt att det finns en tanke om hur man ska främja mottagarkapacitet och acceptans hos invånarna. Det kan handla om att arbeta för att påverka rådande normer. Det kan handla om att arbeta för att påverka rådande normer och värderingar för att främja en önskad förändring. I det ingår att vara medveten om vilka normer och värderingar som råder i dagsläget.

3. Slutligen bör initiativet utvecklas med utgångspunkt i **möjliggörande arbetsätt**, som kan skapa framdrift i processen. Det kan t.ex. vara gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan och användarinvolvering. Ett utpekat ledarskap där handlingskraftiga aktörer är också avgörande'

Vi vill samtidigt betona att en plats för regionala flaggskepp inte nödvändigtvis behöver uppfylla samtliga dessa förutsättningar för att ha kapacitet att driva ett regionalt flaggskepp. Men om en region enbart uppfyller några få av dessa förutsättningar kan det vara utmanande att initiera ett regionalt

flaggskepp som bidrar till systeminnovation. Det är därför önskvärt att regioner och kommuner som vill driva regionala flaggskepp, arbetar med att främja dessa förutsättningar.

#### VEM KAN ANVÄNDA SIG AV RAMVERKET?

Vi bedömer att det framför allt är tre grupper av aktörer som kan använda sig av ramverket:

- Aktörer så som regioner, kommuner och näringslivet kan använda ramverket för att förstå hur de inom ett geografiskt område kan stärka förutsättningar för att driva ett regionalt flaggskepp.
- Projektägare till ett projekt eller initiativ kan nyttja ramverket för att inventera om nödvändiga förutsättningar finns på plats i regionen för att driva ett regionalt flaggskepp
- Finansiärer kan utifrån ramverket analysera framtida eller pågående projekt utifrån dess förutsättningar att lyckas.



### 3.3 Ramverket består av förberedande frågor och kriterier

Ramverket består av två olika delar för att aktörerna i praktiken ska kunna använda sig av ramverket:

1. Förberedande frågor till regioner, kommuner och näringsliv kan användas för att stärka deras kapacitet och förmåga att driva ett regionalt flaggskepp.
2. Kriterier för självskattning och bedömning om det finns förutsättningar för ett projekt att bli ett regionalt flaggskepp.

#### FÖRBEREDANDE FRÅGOR TILL REGIONER, KOMMUNER OCH NÄRINGSLIVET

Med utgångspunkt i den visuella modellen har vi utvecklat förberedande frågor till regioner och kommuner samt till näringslivet. För att ett projekt, en idé, en kraftsamling eller ett initiativ ska kunna bli ett regionalt flaggskepp behöver aktörer ha kapacitet och förmåga att driva ett regionalt flaggskepp. Det kan därför finnas behov av att aktörer reflekterar över sin egen kunskap, organisering och de egna förutsättningarna till att driva systempåverkande projekt – både vad gäller genomförandekapacitet, men inte minst hur väl förberedda de är för att stå som mottagare av resultaten och hur nya lösningar ska kunna implementeras och skalas upp i den egna verksamheten.

Olika grupper av aktörer så som regioner, kommuner eller näringsliv kan ställa sig dessa frågor redan innan en idé eller ett projekt finns. Därigenom kan de få en uppfattning huruvida de har kapacitet att driva ett regionalt flaggskepp eller om det är några förmågor de bör utveckla vidare. De förberedande frågorna handlar till exempel om det finns en bred politisk majoritet i regionen/kommunen som möjliggör för ett regionalt flaggskepp, om det är tydligt vilka komparativa fördelar som finns i regionen, och om det finns uppbyggda strukturer för samverkan mellan aktörer. I bilaga 2 finns en sammanställning av de förberedande frågorna

och de är sorterade utifrån frågor till regioner och kommuner samt till näringslivet.

#### KRITERIER FÖR SJÄLVSKATTNING OCH BEDÖMNING

Den sista delen i ramverket består av kriterier som kan användas av en region, kommun, projektägare eller finansiär för att undersöka om det finns förutsättningar för att ett projekt eller idé skulle kunna utvecklas till ett regionalt flaggskepp. Kriterierna är kategoriserade utifrån ramverkets delar; **systemperspektiv, regionens förutsättningar och möjliggörande arbetssätt**. Kriterierna finns i bilaga två. Till respektive kriterium finns en frågeställning som kan användas av en region, projektägare eller finansiär för att bedöma hur väl förutsättningen är uppfylld. Frågeställningen kan användas som en självskattning av en projektägare men också som ett bedömningsverktyg av en finansiär. Frågorna kan antingen ställas vid uppstart av ett projekt eller under tiden projektet pågår. Vi bedömer att kriterierna i viss utsträckning bör vara uppfyllda för att ett projekt eller en innovation ska kunna definieras som ett regionalt flaggskepp, men vilka som är mer centrala än andra kan skilja sig mellan olika projekt och initiativ.

Frågorna kan besvaras utifrån en skala mellan 1–5 samt med en tillhörande motivering till skattningen. Syftet med att besvara frågeställningarna är att få en uppfattning om hur väl projektet kan anses vara ett regionalt flaggskepp. Det blir också tydligt vilka styrkor respektive utvecklingsområden som projektet har.

## 3.4 Ramverket har utvecklats med utgångspunkt i lärdomar från stora etableringar och i samarbete med flera regioner

Region Östergötland, Region Dalarna, Region Kalmar och Region Västernorrland har testat ramverket på projekt som de driver, och deras erfarenheter har bidragit till att utveckla ramverket. Nedan beskriver vi deras reflektioner om hur det har varit att använda ramverket.

### REGION ÖSTERGÖTLAND BESKRIVER RAMVERKET SOM VÄRDESKAPANDE

Region Östergötland leder samverkansarenorna East Sweden Innovation Network (ESIN) och Forum för smart specialisering (FISS). Dessa arenor samlar aktörer i Östergötlands innovationsstödsystem och kan identifiera potentiella flaggskeppsprojekt och frågor som är gemensamma för Östergötlands styrkeområden inom smart specialisering.

ESIN är ett öppet nätverk med bred representation, kompetens och erfarenhet bestående av det regionala innovationsstödsystemets aktörer. Det leds av Region Östergötland och fokuserar på frågor av strategisk karaktär när det gäller smart specialisering, innovationsstöd och insatser till nytta för regionens näringsliv, akademi och offentliga verksamheter.

FISS leds av Region Östergötland och består av samordnarna och koordinatörerna för regionens styrkeområden. Forumet fokuserar på regionens styrkeområden och olika utmaningar som ska adresseras. Forumet kan vid behov också diskutera frågor om innovationsstöd utanför smart specialisering till nytta för regionens näringsliv, akademi och offentliga verksamheter.

Utifrån de utmaningar som identifierats i Utvecklingsstrategi för Östergötland samt de fyra utmaningsområdena smart industri, hållbar livsmedelsförsörjning, morgondagens energilösningar samt life science, välfärdsteknik och e-hälsa som Östergötland delar tillsammans med Uppsala, Örebro, Sörmland och Västmanland inom samarbetet i Östra Mellansverige har ett antal potentiella flaggskepp diskuterats i ESIN och FISS. Dessa potentiella flaggskepp har identifierats genom att:

1. Identifiera utmaningar
2. Identifiera styrkor, kompetenser och resurser som går tvärs över flera styrkeområden

3. Kvalitetssäkra gentemot de inspel i det som förts fram av de experter som ingår i advisory board
4. Presentera, förankra och revidera på ESIN

Region Östergötland har i detta avseende testat ett antal potentiella projektidéer men också realiserat en konkret projektsanökan med koppling till flera av ovan nämnda utmaningsområden men med särskilt fokus på utmaningsområdet morgondagens energilösningar. Det är en ansökan som går under namnet Cirkulär ekonomi i Östergötland och Örebro län som handlar om en ökad energi- och resurseffektivitet i form av industriell och urban symbios och ett högre nyttjande av biobaserad råvara. Ansökan har skett inom det europeiska regionalfondsprogrammet (ERUF).

Region Östergötlands process har varit att krocka några av de regionala styrkeområdena i sin smart specialiseringsstrategi med varandra för att därigenom hitta nya områden för innovation. Detta initiativ har sedan provtrycks mot ramverket i följande förstudieprojekt och konstaterat att detta fungerat väl i bedömningen av projektets potential i att utgöra ett regionalt flaggskepp. Kopplingar som varit särskilt relevanta är utifrån identifierade kriterier i förstudien är:

- Gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan – kan i mångt och mycket jämföras med den överskridande samverkan som söks mellan de regionala styrkeområdena i Region Östergötlands smart specialiseringsstrategi.
- Komparativa fördelar – Är redan identifierade genom de regionala styrkeområdena och är därför direkt jämförbara
- Attraktionskraft och platsutveckling – Region Östergötland jobbar intensivt med att synergier mellan innovationsarbetet och investering och etablering. Detta för att kunna använda området som hävstång i det regionala utvecklingsarbetet.

I samarbetet i Östra Mellansverige kring det gemensamma programmet för ERUF sker en dialog om genomförandet av flaggskepp för att få till en verklig transformation i genomförandet av programmet. Det är dock i dagsläget oklart om detta projekts framtagna ramverk kommer att nyttjas i dessa processer.

För Region Östergötlands del kan ramverket komma att utgöra i hjälpmedel i prioritering av regionala utvecklingsmedel (så kallade 1:1-medel). Dessa medel är och har under en tid varit kraftigt översökt. Detta har medfört hårda prioriteringar från regionens sida. Ett sätt att få högre utväxling på dessa medel bedöms vara satsningar på större sektorsövergripande tvärdisciplinära flaggskepp som adresserar stora samhällsutmaningar som kräver komplexa åtgärder för att lösas. I detta fall skulle ramverket kunna utgöra ett stöd i att identifiera och värdera olika typer av projektinitiativ.

#### REGION DALARNA ANVÄNDE RAMVERKET FÖR FÖRDJUPAD FÖRSTÅELSE FÖR HUR PROJEKT SKULLE KUNNA BLI REGIONALA FLAGGSKEPP

Region Dalarna har använt ramverket för att testa om två större projekt de bedriver skulle kunna vara regionala flaggskepp. Företrädare från regionen uppger att arbetet som drivits av Linköping Science park kring regionala flaggskeppsprojektet har varit otroligt givande.

*”Utöver de studiebesök vi närvarat vid, vilka gett oss nya perspektiv, så har det strategiska arbetet med vad ett flaggskeppsprojekt är hjälpt till att lyfta blicken.”*

Regionen gjorde en överflygning av deras projekt utifrån de kriterier som karaktäriserar ett flaggskepp. De kom fram till att Dalarna för närvarande inte driver något regionalt flaggskepp. Samtidigt gick de ökad förståelse för vad som behöver göras för att få ett regionalt flaggskepp på plats, vilket skulle stärka regionen eftersom det skulle kunna bli något man enas om. Genom att testa ramverket såg de att de bland annat att de behöver utveckla samarbetet och arbeta mer utmaningsdrivet och missionsorienterat. Region Dalarna beskriver ramverket som gediget och användbart. Genom att använda ramverket har de också fått insikten om att ett projekt de just nu ansöker om skulle kunna vara ett regionalt flaggskepp.

Ett konkret medskick från Region Dalarna är att ramverket är hjälpsamt men att det inte får vara inlåsandet. Om beviljandet av finansiering utgår från ramverket är det svårare för entreprenörsdrivna projekt att beviljas då de inte passar in i ramverket.



## REGION KALMAR OCH KALMAR SCIENCE PARK ANSER ATT RAMVERKET HADE VARIT VÄRDEFULLT I ARBETET MED ETT STÖRRE FLAGGSKEPP

Region Kalmar har sedan 2010 drivit flaggskeppet "E-Health arena" tillsammans med Kalmar Science Park, 12 kommuner och Linnéuniversitet. Utgångspunkten för projektet var att regionen skulle bli bäst i världen på digitalisering och e-hälsa. Området var politiskt prioriterat mot bakgrund av att E-hälsomyndigheten hade utlokaliseras till Kalmar och byggde på regionens styrkeområden tack vare en stark Farmaceututbildning. Regionen tog in en utredare som tittade på e-hälsokluster i Kalmar län. Regionen ville sätta en vision som innebar att Kalmar skulle bli ett centrum för e-hälsans utveckling, tillväxt i fokus, skapa nytta till medborgare och göra det förankrat i alla de riktlinjer som finns i den nationella visionen. Utredaren kartlade detta under ett års tid.

Utredaren såg kopplingar till samverkan och strukturer, men också hela systemperspektivet. Det fanns en styrgrupp med högt beslutsmandat som gjorde att beslut kunde fattas på plats. Det krävdes att det fanns konsensus i det som skulle göras.

Enligt företrädare från Kalmar Science park som har studerat ramverket motsvarar de komponenter som finns med i ramverket motsvarande bild som regionen hade med sig från början. Det stämmer också överens med vad utredaren såg hade stor vikt för att nå effekt på lång sikt.

Kalmar Science park anser att ramverket hade varit hjälpsamt om de hade haft det från början, inte minst för att förstå alla olika delar och aspekter. De trodde inte att arbetet skulle skapa så pass stora utmaningar längs vägen, främst inåt mot regionen.

*"Ramverket hade varit fantastiskt att ha med sig från början, det tycker jag absolut."*

## REGION VÄSTERNORRLAND OCH BIZMARKER SER RAMVERKET SOM VÄRDEFULLT KOPPLAT TILL DET STORA BEHOVET AV OMSTÄLLNING

Region Västernorrland och BizMaker driver offentligt finansierade utvecklingsprojekt för att vidareutveckla det regionala innovationssystemet och främja tillväxten av fler nytänkande företag och organisationer i Västernorrland. Regionen har fem stora projekt på gång som innebär ett stort behov av omställning. Företrädare för BizMaker och Region Västernorrland menar att ramverket blir väldigt viktigt i det arbetet "Tänka rätt och framför allt göra rätt".

Företrädare för BizMaker och Region Västernorrland ser att ramverket kan användas som ett verktyg för att skapa en symbios mellan de stora projekten som regionen driver. De ser också att kriterierna för att skatta och bedöma en innovation eller ett projekt som värdefulla.

*"Kriterierna är jättebra, fantastisk checklista. Väl sammanställd, kommer i rätt kontext."*

De menar att vi ofta fastnar i diskussioner kring projektfinansiering i dessa diskussioner, men att det är viktigt att börja i rätt ände. Titta på vad:et och hur:et och efter det kan det bli ett projekt.

*"Vi måste som region och regionalt utvecklingsansvarig prioritera viktiga insatser på allvar."*

De uttrycker vidare:

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

Enligt företrädare kan ramverket bidra till att främja dialoger mellan olika parter.

*"För oss på BizMaker kommer ramverket underlätta i våra dialoger med regionen och kommunerna då det skapar en samsyn på vad som är viktigt för att lyckas skapa samhällsförändring genom stora projekt"*

# 4. LÄRDOMAR FRÅN STORA FÖRÄNDRINGS-PROJEKT

I nom ramen för fältstudierna har vi dragit lärdomar från stora förändringsprojekt i Europa och i Sverige (Skellefteå) som visar på hur de hanterar stora initiativ med en systempåverkande ansats. Utifrån fältstudierna och intervjuer med experter kan vi konstatera att det går att sortera lärdomarna utifrån de två kategorierna som har beskrivits i kapitel 3, *systemperspektiv och*

*möjliggörande arbetssätt.*

I följande kapitel redogör vi för konkreta exempel från hur Skellefteå kommun och de europeiska initiativen i Ruggedised, Atelier och Leuven 2030 i Europa har arbetat utifrån ett systemperspektiv och möjliggörande arbetssätt. De praktiska exemplen kan underlätta förståelse för hur ramverket skulle kunna användas i praktiken.

## 4.1 Transformation och tillväxt med utgångspunkt i Skellefteå

Skellefteå - nybyggerstaden, trästaden, industrins nya växtplats, ljust i Norr, klondyke, skogen, gruvan och älven. Beskrivningarna för att gestalta Skellefteå är många, och indikerar på såväl framåtanda som kommunens komparativa fördelar. Under tre dagars studiebesök i augusti 2022 fick vi inblick i den enorma förvandling som Skellefteå genomgår sedan omkring ett decennium tillbaka. På 2010-talet var bilden en annan. Den innehöll en stillastående kommun som höll på att stagnera. Det var det Skellefteå, som den då nytillträdde kommundirektören tog sig an. Efter många dialoger med såväl medborgare som näringsliv, tog kommunen beslutet att satsa. Med det som grund formulerades visioner, strategier och planer, och kommunen påbörjade en förändringsresa. När etableringsförfrågan från Northvolt kom år 2017 var det helt i linje med den pågående omställningen som Skellefteå befann sig i. Under resans gång blev det också tydligt att Northvolts etablering var prioriterat även på nationell nivå eftersom regeringen tillsatte en nationell samordnare för nyindustrialiseringen i norr.

En symbol för den transformation som Skellefteå genomgått är Kulturhuset Sara. Beslutet att bygga kulturhuset, som i dag är ett av världens högsta trähus, togs ett par år innan etableringsförfrågan från Northvolt blev aktuell. Kulturhuset färdigställdes 2021. I dag beskrivs denna satsning som en viktig del i att visa på den framåtanda som Skellefteå signalerade i relation till andra relevanta etableringsorter. När förfrågan från Northvolt kom hade kommunen kommit en bra bit på väg i sin omställning. Genom sin politiska stabilitet och med komparativa fördelar utifrån resurser som Skellefteå Kraft, eget elnät, egen kommunal flygplats och egen hamn, kunde kommunen snabbt sätta samman ett attraktivt erbjudande och utlova lösningar kring energi, logistik, distribution och återvinning. Erbjudandet paketerades tillsammans med ett välplanerat mottagande när Northvolt besökte Skellefteå inför det kommande beslutet om etableringsort. Parallellt genomfördes aktiva påverkanskampanjer, bland annat genom annonsering i rikspressen. Etableringsföretaget Node Pole, som samägs av Vattenfall och Skellefteå Kraft fick uppdraget att leda etableringsarbetet med ambitionen att attrahera elintensiva verksamheter till Sverige.

## 4.2 Light-house projects i Nederländerna och Belgien

I de tre initiativen i Ruggedised, Atelier och Leuven 2030 i Europa fanns en tanke om att skapa förutsättningar för skalbarhet och storskalig förändring redan från början. Utgångspunkten var att projekten skulle svara mot såväl nationella som europeiska mål inom klimatpolitiken, men också ligga i linje med politiska prioriteringar på lokal nivå. I samtliga tre fall i Europa har städerna gått i bräschen för att driva omställning och initiera kraftsamlingar. EU:s utlysningar för flaggskepp och "light house projects" fokuserade på Smart City, och klimatomställning i europeiska städer.

Projekten handlar om att leda och organisera stora nätverk med aktörer från olika samhällssektorer. Att bygga långsiktigt förtroende och skapa förankring i det lokala och regionala sammanhanget har varit avgörande - liksom att samlas bakom en gemensam vision, och med respekt för varandras perspektiv hitta vägen framåt i en gemensam riktning.

## 4.3 Systemperspektiv är avgörande för att lyckas med ett större förändringsprojekt

Erfarenheter från Skellefteå, Amsterdam och Rotterdam visar att det var nödvändigt att aktörerna i regioner eller kommuner hade ett systemperspektiv vid utveckling av sina olika initiativet. Det behöver finnas förståelse för att flera system behöver samspela för att det ska vara möjligt att skala upp ett initiativ. Det handlar till exempel om att det bör finnas välfungerande infrastruktur, kunskap om etablerade finansieringsströmmar som kan nyttjas och god förståelse för vilka regelverk och tillståndprocesser som berörs. Det kräver att relevanta aktörer med rätt kompetens engageras och att behovsägare involveras. Härutöver är det också viktigt att det finns en tanke om hur man ska främja mottagarkapacitet hos invånarna, till exempel att etablera tillåtande normer och värderingar som främjar förändring och omställning. I det ingår att vara medveten om vilka normer och värderingar som råder i regionen för att ha en idé om hur dessa kan behöva förstärkas eller förändras för att stötta en hållbar utveckling. I följande avsnitt redogör vi närmre för lärdomar från att ha systemperspektiv som ansats.

### INITIATIV I LINJE MED POLITISKA RIKTNINGAR OCH KOMPARATIVA STYRKOR

Flera av aktörerna i såväl Skellefteå, Amsterdam och Rotterdam betonar vikten av att ta avstamp i politiska ambitioner och agendor vid utveckling av ett större initiativ. Det handlar om såväl internationella som nationella, regionala och lokala strategier och agendor. Initiativet ska också balanseras med platsens karaktär och utvecklingspotential - liksom med de komparativa fördelar som regionen eller kommunen besitter. Därigenom utvecklas ett samspel mellan bottom up - top down-processer, vilket kan bidra till engagemang utifrån gemensamma prioriteringar.

För att regioner eller kommuner ska ha kapacitet att skala upp ett initiativ till ett regionalt flaggskepp bör initiativet ligga i linje med politiska riktningar eftersom det skapar förutsättningar för att initiativet prioriteras av beslutsfattare samt gör det enklare att få finansiering och kraftsamling. Om initiativet ska bli ett flaggskepp och möjliggöra uppskalning bör avstamp tas med utgångspunkt i komparativa fördelar i en region, kommun eller i en specifik industri eller bransch. Regionen bör också ha en stark attraktionskraft alternativt en plan för hur attraktionskraften kan öka - eftersom ett regionalt flaggskepp kommer kräva att såväl näringsliv som invånare vill verka och bo på platsen.



#### INVOLVERA BEHOVSÄGARE OCH RELEVANTA AKTÖRER MED RÄTT KOMPETENS

Erfarenheter från såväl nationella som internationella initiativ visar att det ofta tar längre tid än förväntat att planera för och rigga en stor etablering. Det kontinuerliga relationsbyggandet och upprätthållandet av lokala/regionala mötesplatser är därför av stor vikt – för att när tillfället ges snabbt kunna involvera rätt aktörer med rätt kompetens. Flera av aktörerna vi talat med lyfter vikten av att rekrytera in ”high profile actors” till ett flaggskepps-initiativ. Det handlar om personer som har högt förtroende i samhället och som kan agera ambassadörer för en satsning över tid. Även om regioner eftersträvar att bygga strukturkapital och göra projekten personoberoende, lyfter flera att de är personberoende ”it’s a people’s business”. Erfarenheter från de besökta projekten visar också att det är viktigt att låta dessa processer ta tid initialt, att låta förankringsprocessen ha sin gång för att uppnå samsyn kring syfte och målet för transformationen.

Alla tre initiativ i Europa har initierats på lokal nivå. I Europa har städerna framträdande roll vad gäller klimatinitiativ. Borgmästarna, eller ”Mayors”, är ofta eldsjälar i klimatomställningen och besitter därigenom relevant kompetens. Företrädare från projektet ATELIER i Amsterdam menar att det är viktigt att ta sig tiden till att ”Go slow to go fast”. Det innebär att skapa förutsättningar för en hållbar projektplan där mycket av tiden läggs på att vara

grundande i behoven, processen för projektet/omvandlingen och att den politiska ledningen hela tiden involveras för att skapa legitimitet och framdrift.

I planeringsprocessen och framskrivningen har städerna tagit sig an uppdragen genom att inventera och samla på sig pågående initiativ, flera beskriver det som en ”portfoliologik”. Flera och parallella projekt i olika storlek samlas under ett paraply, och så söker man efter synergier och kopplingar för att få till en uppväxling i ett nästa steg. Målet är uppskalning och genomgripande förändring. Genom en ”bottom-up – top-down” logik försöker man åstadkomma rätt förutsättningar att nyttja eldsjälar och pågående initiativ - och skapa rätt förutsättningar för att skala upp och åstadkomma storskalig förändring genom att möta nationella och europeiska mål och ambitioner avseende klimatpolitiken.

Enligt kommunala företrädare från Skellefteå och Rotterdam skapar ett nära förankringsarbete med politiska företrädare tidigt i processen, förutsättningar för politiken att stå bakom initiativet. Den kontinuerliga förankringen ska inte underskattas eftersom det gör det möjligt att undvika missförstånd eller konflikter samt att överbrygga eventuella skiften inom politiken. Flera uttrycker det som att ju mer transparent ett projekt förmår vara, desto bättre.

Aktörer i Skellefteå kommun, region Västerbotten och representanter från föreningsliv och näringsliv lyfter överhörning mellan aktörers verksamheter och pågående processer som oerhört viktig med tanke på den höga planerings- och investeringstakt som krävs för att hålla tidplanen. Överhörningen har genererat att aktörerna har kunnat stötta upp i varandras arbete och underlätta för framdrift i projektet. Detta då information och beslut som berör en aktör har kunnat delats med andra och på så vis skapat proaktivitet i att underlätta för fler aktörer vartefter projektet fortskrider. Skellefteå kommun och Region Västerbotten har gemensamt inrättat ett så kallat Omställningskontor, där representanterna gemensamt följer olika processer och säkerställer att dessa utvecklas enligt tidplan. Men också för att fånga upp risker. Det kan till exempel handla om svårigheter med tillståndsprocesser liksom andra utmaningar i regelverk på lokal, regional eller nationell nivå. Den gemensamma överhörningen skapar förutsättningar att fånga upp och försöka förebygga eventuella utmaningar längs vägen.

#### KULTUR, NORMER OCH VÄRDERINGAR

Vikten av kultur, normer och värderingar lyfts av samtliga aktörer vid våra studiebesök. Att ägna tid i samband med uppstart åt att bygga tillit mellan parterna ger effekter för det långsiktiga arbetet. Likaså är det viktigt att få till ett gemensamt åtagande mellan parterna för det långsiktiga syftet och målet, för att alla ska känna ägandeskap för processen. I Leuven lyfter representanter vikten av att vara "Equal with your partners". Även om det å ena sidan är viktigt med ett tydligt ledarskap, är det å andra sidan viktigt att samtliga parter känner delaktighet liksom att de har möjlighet att påverka, för att de ska engagera sig fullt ut. Transparens och öppenhet betonas liksom vikten av kontinuerlig förankring för att få samtliga parter att sträva i samma riktning och i gemensamt takt. I Rotterdam lyfter representanterna att de upplevt att mentaliteten av att vara "ambitiösa, möjlighetsfokuserade och lite arroganta" varit en framgång för dem.

En utmaning som lyfts av representanterna i Rotterdam är att utveckla och upprätthålla en innovativ kultur. De beskriver innovation som en lärande process, där det behöver finnas utrymme att prova nya metoder och arbetssätt liksom att våga misslyckas, för att hitta rätt väg framåt. Detta upplever man ibland kan stå i konflikt med stadens/kommunens ambitioner om att fokusera på optimering och effektivisering av befintlig verksamhet i syfte att skapa mer värde för skattebetalarnas pengar. De har försökt att lyfta ut de innovativa processerna från den löpande förvaltningen för att ge dessa mer utrymme att arbeta på ett innovativt sätt. Samtliga aktörer

lyfter vikten av en adaptiv kultur som är öppen för förändring och för att prova nya arbetssätt, nya lösningar och ny teknik.

I Skellefteå lyfter representanter också fram vikten av att känna den lokala kulturen och värderingsgrunden och att använda den för att skapa förflyttning. I Skellefteå lyfter representanter att värderingsgrunden med starka rötter i kyrkan, har odlat en kultur av att "man ska göra rätt för sig". Som en styrka nämns prestigelösheten och öppenheten för samverkan, och som en försvårande faktor en förhärskande norm om "att man inte ska förhäva sig". Gemensamt för flertalet är dock att man har kunnat samlats i insikten om att det behövdes en kraftfull förändring för att få Skellefteå på fötter igen.

#### INFRASTRUKTUR OCH PRODUKTIONSSYSTEM

Infrastruktur kan ses i olika perspektiv när vi undersöker regionala flaggskepp. Å ena sidan kan det handla om infrastruktur i ett samhällsperspektiv – att det finns bostäder, vägar, energi, utbildning, sjukvård och omsorg för att upprätthålla kritiska funktioner för ett samhälle. Dessa kan i sin tur utgöra infrastruktur för innovation. Byggnader kan till exempel användas för att bedriva klimatomställning genom att energiläckage kartläggs och täpps till genom smarta energisystem eller att energianvändningen kartläggs i syfte att styra om beteenden med hjälp av teknik och incitament.

Infrastruktur kan också innebära att det finns en infrastruktur för innovation. I denna aspekt är verksamhetsutveckling, teknik och nya arbetssätt viktiga för att åstadkomma förändring.

Genom den nationella samordnaren för nyindustrialiseringen i norra Sverige har kommunen och regionen i Skellefteå ett språkrör för att etablera dialog med staten för att bland annat påverka frågor som rör infrastruktur och transport, men också utbildnings- och kompetensförsörjningsfrågor. En välfungerande infrastruktur för kompetensförsörjning är en fråga som lyftes av flertalet aktörer under vårt besök i Skellefteå. Bristen på kompetens, konkurrensen om befintlig kompetens och behovet av mer utbildning upplevdes som utmanande. I Skellefteå har Multicampus etablerats som en plattform för utbildningsåtaganden. Här samlar kommunen olika utbildningsåtaganden inom yrkesprogram, SFI etc. tillsammans med yrkeshögskolan, universitet och RISE, för att långsiktigt säkerställa Skellefteås behov av kompetensförsörjning.

Det finns mycket att lära från insatser som gjorts i Skellefteå. Framgångsfaktorer har utan tvekan varit bra samverkan som också byggt på tydlighet kring förväntningar och förutsättningar, en stor prestigelöshet liksom inte bara viljan, utan förmågan – att hitta lösningar på utmanande problem. Utmaningar har varit hastigheten i industrietableringen och att organisera sitt planeringsarbete och olika insatser i takt med detta. Detta har varit extra påtagligt för bostadsbyggande, kompetensförsörjning och det gemensamma lärandet om flernivåstyrning inom det offentliga. Lärdomar från stora etableringar som den i Skellefteå visar att hela länets kapacitet är en tillgång för att skapa attraktiva och varierande bostäder och boendemiljöer men också för att lyckas med kompetensförsörjningen.

Skellefteå utmärker sig också genom sin innovativa förmåga att hitta nya lösningar på de behov som uppstått i staden och regionen under denna tillväxt. Nya lösningar har utvecklats baserat på platsens historik och förutsättningar, som i flera avseenden kan stå modell för fler orter. Ett exempel på detta är lösningen kring Multicampus.

#### ÄNDAMÅLSENLIG TEKNIK OCH PROCESSER

Digitalisering är en förutsättning för att många utav våra globala utmaningar ska kunna adresseras. Tillgång till bredband, 5G-utrustning, delning av data samt säkerhet är frågor som är av största vikt för innovation. Likaså utgör städerna möjliga testbäddar för nya innovativa lösningar och ny teknik. Hur städer och regioner kan skapa förutsättningar för att stimulera och implementera innovation hänger i sin tur på hur de är organiserade, vilka politiska prioriteringar som råder, budgetfördelning – men också på regelverk som kan både hämma och främja utveckling.

I Skellefteå har elektrifieringen och ambitionerna att ställa om till en hållbar industri varit möjliggörare för den tillväxt de befinner sig i. På samma sätt har tekniken och möjliggörande arbetssätt varit avgörande för att Rotterdam, Amsterdam och Leuven ska kunna ställa om till mer klimatsmarta lösningar i sina städer, och på så vis bidra till minskade utsläpp.

#### FINANSIERINGSSTRÖMMAR

En välfungerande och robust finansieringsmodell är nödvändig för att främja utvecklingen av ett regionalt flaggskepp. Aktörer från såväl Skellefteå som Amsterdam och Rotterdam betonar vikten av att skapa en investeringsplan, där det offentliga går in initialt och med större risk, men där man redan från början har en strategisk plan för att attrahera privat kapital i syfte att bli klimatneutrala.

Aktörerna lyfter fram olika former av finansieringsmodeller som kan vara fördelaktiga. I Nederländerna har de till exempel bildat ett konsortium för gemensamt ägarskap och finansiering mellan aktörer.

Många av de kommunala investeringar som gjorts i Skellefteå har kommit från offentligt håll och under vårt besök beskrev Skellefteå kommun att de har en stor fördel genom den kommunkoncern de besitter. Den politiska majoriteten har också möjliggjort för beslutskraft och ett snabbt agerande. Kommunen framhåller att de inte kan förlita sig på statliga medel, Northvolts etablering eller andra industriella investeringar – men har valt att tro på att expansionen möjliggör för fortsatta investeringar. De uttrycker också att de byggt in en motståndskraft i organiseringen för yttre förändringar, exempelvis konjunkturer eller naturkatastrofer. Insikten kring detta och hur väl det tacklas menar de handlar om en kommuns förmåga till beredskap men också förmågan att våga arbeta långsiktigt, exempelvis med strategier som är förankrade från medborgarnivå till högsta politiska ledning.



I Leuven lyfter projektledningen för Leuven 2030 hur de jobbat aktivt med att kartlägga befintliga finansieringsströmmar – befintliga projekt och initiativ med pengar i omlopp – och jobbat för att styra om vissa flöden för att skapa gemensam kraftsamling. Detta tillvägagångssätt har varit framgångsrikt för dem.

Bryssel har utvecklat ett program för att finansiera större kraftsamlingar utifrån en organiserad finansieringsstruktur för långsiktiga satsningar med fokus på vissa teman. Key Digital Technologies Joint Undertaking (KDT JU) är ett (av flera) public-private partnerskapsprogram (PPP) som förvaltar ett forsknings- och innovationsprogram som syftar till att stärka EU:s strategiska självständighet inom sektorn för elektroniska komponenter och system. Finansieringen kommer från EU-kommissionen via Horisont Europa, finansierande myndigheter i deltagande länder samt deltagande organisationer (motsvarande svenska Vinnova). Det finns ett flertal organiserade Joint Undertakings inom olika områden, och KDT JU handlar om Avancerad digitalisering.

KDT JU finansierar projekt för att säkerställa att EU har den nödvändiga expertis i nyckelteknologier som möjliggör ett konkurrenskraftigt ledarskap som världens digitala ekonomi. Detta inkluderar utveckling av avancerade halvledare och applikationer som är avgörande för det europeiska samhället och bidrar till EU:s digitala strategi och den europeiska gröna given. KDT JU-finansierade projekt ger smarta lösningar för mobilitet, sjukvård, miljö, energi, ett digitalt samhälle samt tillverkning. Modellen är därför intressant att ta inspiration från i flera sammanhang.

#### REGELVERK OCH TILLSTÅNDSPROCESSER

Den tekniska utvecklingen sker exponentiellt, medan utvecklingen av organisationer och regelverk sker linjärt. Det innebär att våra samhällen har svårt att implementera nya lösningar och ny teknik i den takt vi skulle kunna. Detta i sin tur skulle kunna ha en viktig påverkan på hur snabbt vi kan implementera och skala lösningar för att minska vår klimatpåverkan. I våra studiebesök i Europa lyfter representanter för de olika projekten, vikten av att utveckla dynamiska regelverk som är anpassade för den tid vi i dag lever i. Naturligtvis behöver utvecklingen av regelverk ta hänsyn till konsekvenser och etiska perspektiv, men de tenderar i dag att bli stelbenta och allt mindre anpassade för det moderna samhälle vi lever i. Regelverk och tillståndsprocesser är när de fungerar som bäst viktiga möjliggörare för regional transformation,

men de kan också verka hämmande när de inte går i takt med den planerade utvecklingen. När det blir målkonflikter mellan olika intressen eller när det råder kompetensbrist hos offentliga förvaltningar som har uppdraget att hantera viss tillståndsgivning kan transformationsprocessen också hämmas. Länsstyrelsernas mindre omfattande uppdrag att bidra till regional utveckling i balansering av målkonflikter är ett exempel på obalans. Det är därför centralt att ha såväl kompetens som tid för dialog kring målkonflikter och vad som krävs för att följa lagstiftningen.

Tillståndsprocessen för Nortvohlt gick väldigt snabbt vilket enligt representanter från kommunen och samordnaren för nyindustrialiseringen i norra Sverige kan förklaras med att kommunen hade ett stort stöd från Länsstyrelsen. Samordnaren i norr hade tidigt omfattande dialoger med företag, miljömyndigheter och mark- och miljödomstolen. I dessa samtal lyftes processen som sedermera ledde fram till att ge tillstånd till Northvolts verksamhet, fram som ett positivt exempel. Processen byggde på en tät dialog mellan länsstyrelsen Västerbotten och det sökande företaget (Larsson, 2022).

Lärdomar från expansionen i Skellefteå visar att flera av de hinder som uppstod i förändringsresan till stor del har handlat om regelverk och tillståndsprocesser. En central framgångsfaktor för att lyckas hantera det var genom Omställningskontoret som etablerades i Skellefteå. Omställningskontoret bestod av kommunala och regionala representanter som följde utvecklingen på en övergripande nivå och gemensamt kunde identifiera eventuella hinder längs vägen. Omställningskontoret har haft en möjliggörande roll genom att identifiera när processer befinner sig i kritiska skeden och för att fånga upp var regelverk kan utgöra ett problem. En förutsättning för att lyckas med detta var bredden av kompetenser och den gränsöverskridande representationen som fångat viktiga frågor ur ett systemperspektiv.

Den nationella samordnaren för nyindustrialisering i norr hade en viktig roll att fylla för Skellefteå eftersom han kunde agera språkrör för kommunen och regionen bland annat i processer som handlar tillståndsgivning, regelverk och lagstiftning på nationell nivå. Kommunen och regionen framhåller att detta skapat framdrift i processen.

## 4.4 Möjliggörande arbetssätt

För att ha möjlighet att bygga förmåga kring stora omvandlingar eller att driva omfattande projekt är det viktigt att det finns en möjliggörande organisering på plats, liksom att det finns ett möjliggörande arbetssätt.

### GRÄNSÖVERSKRIDANDE, TVÄRDISCIPLINÄR SAMVERKAN OCH FLERNIVÅSAMVERKAN ÄR AVGÖRANDE

För att nå innovativa visioner och mål är det nödvändigt att samla en bredd av aktörer för gemensam samverkan. Systemperspektivet förutsätter en bred representation av kompetenser, roller, organisationer och branscher för att en fråga ska kunna belysas och förstås ur fler perspektiv. Tillsammans behöver aktörerna sätta en plan som identifierar det gemensamma målet – och använda alla tillgängliga verktyg för att skapa en samordnad portfölj av projekt och lösningar för att uppnå de gemensamma ambitionerna. Denna plan behöver också genomlysas ur ett flernivåstyrningsperspektiv för att få med alla förutsättningar.

Olika personer som vi mötte på de nationella och internationella studiebesöken återkommer till att flernivå- och tvärdisciplinär samverkan är en nyckel för att bryta traditionella arbetssätt som annars oftast sker i silos. Betydelsen av att samarbeta med fler aktörer beskrivs som avgörande för att nå större effekter än vad en enskild aktör kan uppnå.

Samarbetskulturen manifesteras väl i det etablerade Omvandlingskontoret, som sjuöppnades av Skellefteå kommun och region Västerbotten, och där horisontella frågor hanteras regelbundet. Flera lyfter överhörningen som oerhört viktig med tanke på den höga planerings- och investeringstakt som krävs för att hålla tidplanen för Skellefteås tillväxt. Ett annat exempel på samarbete i Skellefteå är samverkansplattformen "Sustainable Skellefteå" som drivs av kommunkoncernen och fokuserar på att initiera samverkan, skapa nya möjligheter och sätta Skellefteå på kartan inom tre områden: hållbart byggande, hållbar mobilitet och hållbar industri. Plattformen bjuder in lokala aktörer och externa parter till samverkan. Aktörer som ingår i detta initiativ är Skellefteå kommun, Skellefteå Kraft, Skebo, Skellefteå Industrihus, Skellefteå Science City, Skellefteå Buss och Skellefteå Airport. Alla insatser drivs för att uppnå Skellefteås vision om att bli "en hållbar plats för en bättre vardag".

"Strukturerat lärande, det skulle behövas för mycket sitter i folks huvuden. Men vi har inte kommit dit. Vi har inte haft orken, det är ju fullt ös överallt", summerar en av de representanter vi möter under resan.

För samtliga tre projekt i Europa har det handlat om att skapa plattformar för samverkan mellan aktörer som tidigare inte samverkat, och som kommer från olika sektorer och discipliner samt har olika roller. Att bygga långsiktigt förtroende och skapa förankring i det lokala och regionala sammanhanget har varit avgörande - liksom att samlas bakom en gemensam vision, och med respekt för varandras perspektiv hitta vägen framåt i en gemensam riktning. I Europa ser kommunala företrädare i såväl Amsterdam, Rotterdam och Leuven vikten av att investera i tillitsskapande aktiviteter och pekar på att länderna i Norden har ett försprång vad gäller förutsättningar till värdeskapande samverkansinitiativ. De menar att det kan förklaras av invånare i de här länderna i norra Europa har högre tillit till offentliga aktörer jämfört med andra länder i Europa.

Flera av aktörerna lyfter också vikten av att underhålla nätverken och att även om mycket går att bygga in i processer och strukturer, så är det i slutändan människor som gör affärer med människor. Vikten av att upprätthålla mötesplatser betonas därför liksom att jobba systematiskt med att sammanfoga människor från olika discipliner, organisationer och sektorer i syfte att uppnå systemförflyttningar. Vikten av ett nyfiken och öppet förhållningssätt i kombination med viljan att få saker gjorda ses också som ett framgångsrecept.

### ETT UTPEKAT LEDARSKAP UNDERLÄTTAR GENOMFÖRANDET

Erfarenheter från såväl nationella som internationella samhällsomvandlingar visar på att ett tydligt och utpekat ledarskap av större etableringar är nödvändigt. Ett tydligt ledarskap skapar framdrift, både inför en omvandling såväl som under tiden den pågår.

Företrädare från kommunen Amsterdam som bedrivit det omfattande EU-projektet ATELIER beskrev att kommunens tydliga ledarskap över projektet bidrog till en förankring och stabilitet. Kommunen var involverade under hela projektet och tog fram en process för hur de skulle involvera samarbetspartners, medborgare och andra berörda vid olika tidpunkter och i olika delar av processen, vilket skapade ett gemensamt ägande av processen hos involverade aktörer. Transparens och öppenhet lyftes fram som viktiga inslag för att skapa engagemang, delaktighet och en känsla av samägande, även om kommunerna har varit ledare av projekten.



Enligt kommunen är det avgörande att det finns ett tydligt ledarskap över tid liksom tydliga ankare över tid – regionalt förankrade ledare för näringsliv och samhälle, som bär upp och skapar förtroende för projektet över tid. Människor som är passionerade, modiga och beslutsamma – och framför allt – samarbetsorienterade. Kommunen lyfte också vikten av ett dynamiskt nätverk och dynamiska verksamhetsmodeller, för att flaggskeppet ska vara relevant över tid och anpassa sig till rådande omvärldsförändringar. Projekten och aktiviteterna kan förändras över tid, likaså ekosystemets dynamik – men några få ankare kommer att stå stabila och bära upp satsningen över tid.

Det tydliga ledarskapet och det gemensamma ägarskapet med grund i tillit och förtroende borgar för ett gemensamt åtagande och risktagande liksom för att utkräva ansvar från de ingående parterna. Kommunen i Amsterdam poängterade särskilt att det är viktigt att involverade aktörer känner ett engagemang och delaktighet för att detta ska fungera. Representanterna från Amsterdam beskrev att de framgångsrikt involverat aktörer i tider under processen där deras erfarenheter och expertis är särskilt relevanta, snarare än att alla aktörer behöver engageras hela tiden och i samma omfattning.

Skellefteå påbörjade arbetet med att bygga upp förmågan att ställa om samhället långt innan Northvolts etablering. Redan 10 år innan etablering skedde hade Skellefteå kommun axlat ledarrollen för att vända Skellefteå från att bli en utflyttarkommun till en tillväxtkommun. Tidigt i detta strategival involverades såväl medborgare, näringsliv och

föreningslivet, vilket skapade en samsyn och förankring kring den förändringsresa som skedde inom kommunen. Kommunen fastställde 2015 strategier och visioner för vart Skellefteå skulle vara 2020 och arbetade systematiskt med strategin internt och externt, bland annat genom stark kommunikation och marknadsföring kring Skellefteå som plats.

#### HANDLINGSKRAFTIGA AKTÖRER MED EN KOLLEKTIV RISK BENÄGENHETEN MÖJLIGGÖR FÖR INNOVATION

Samtliga kommuner och regioner lyfter mod och risktagande som en viktig faktor för att våga satsa med förhöjda ambitioner. Särskilt Skellefteå uppvisar ett sällan skådat mod i att kraftsamla för att möjliggöra etableringen av Northvolt genom utbringade löften som få kommuner skulle kunna leva upp till, och som inte varit möjligt utan ett kollektivt risktagande där parterna valt att satsa på tillväxtpotentialen snarare än att hålla tillbaka för eventuella risker.

Även i de europeiska regionerna framhålls det kollektiva risktagandet som en möjliggörare för att ta de riktigt transformativa kliven. Likaså framhålls att det ofta är det offentliga som får gå i bränschen och ta de initiala riskerna innan näringslivet kan förväntas kliva in och investera. I Amsterdam och Rotterdam beskriver kommunala företrädare hur de snabbt mobiliserat resurser inför framskrivningen av ansökningarna till "Light House"-utlysningen, och att de satt till stora resurser för detta arbete med ambitionen att vinna.

## ANVÄNDARINVOLVERING ÄR EN CENTRAL FAKTOR FÖR FÖRANKRING OCH ENGAGEMANG HOS INVÅNARE

Samtliga kommuner har arbetat med att genomföra medborgardialoger, involvera medborgare i samtal kring framtidssatsningar och/eller projekt. Flera framhåller också att detta varit svårt, och att de haft svårt att finna formerna för att lyckas. Kommunala företrädare från Rotterdam och Skellefteå betonar vikten av att vara transparent med såväl tidplan som innehåll för att förankra satsningarna bland medborgare.

Representanter från kommunerna har upplevt att det har varit värdefullt att arbeta utifrån metoden Mission driven innovation för att få med sig invånare. Det har arbetat med att pilota och testa en idé med användarna och lyssna in deras synpunkter för att sedan ta det vidare i utvecklingen. Detta resulterade i att invånare blev öppna för förändring. Projektet Atelier verkade med ambitionen citizen co-creation, med syftet att innovation ska skapa värde för samhället.

Företrädare från Leuven framhåller att lärandet bör paketeras så att kunskap kan delas och användas av andra aktörer, exempelvis av kommuner inför planerade samhällsomvandlingsprojekt. Det är viktigt att ha respekt för att förankringsarbete tar tid, och vill man få med sig en bred representation från samhället behöver det ske genom kontinuerliga informationsinsatser över tid.

Enligt företrädare från kommunen Leuven lyckades de skapa engagemang hos invånare genom att arbeta utifrån ett bottom-up perspektiv eftersom det bidrog till förståelse kring vilken roll aktörer har i en förändringsprocess. Detta, tillsammans med täta medborgardialoger, bidrog till att kommunen har tagit välförankrade beslut och skapa utrymme för kreativitet och en känsla av gemenskap som bidragit till engagemang hos invånarna.

I Skellefteå bidrog det förberedande arbetet som kommunen gjort tillsammans med regionen, näringslivet, föreningslivet samt medborgarna till att Skellefteå kommun hade rätt förutsättningar att både attrahera och att ta emot en stor etablering. När möjligheten kom tog kommunen ett ledarskap för att utveckla ett attraktivt erbjudande om en etablering av Northvolt i Skellefteå, men involverade även det kommunala bolaget Skellefteå Kraft samt dess dotterbolag Node Pole. Tillsammans lade man en strategi för hur kommunen skulle paketera sitt erbjudande, både skriftligt och i de besök som Northvolt genomförde på plats i Skellefteå.

Kommunikation och storytelling är ytterligare centrala verktyg för att skapa användarinvolvering. Kommunikation skapar nyfikenhet, engagemang och delaktighet. Storytelling lyfts som ett bra verktyg, och både Rotterdam, Amsterdam och Leuven lyfter bland annat sina kartläggningar av pågående initiativ och projekt som samlats i portföljer och därigenom kunnat kommuniceras på ett mer kraftfullt sätt.

Skellefteå kommun har arbetat systematiskt med storytelling, marknadsföring och kommunikation sen 2011 i syfte att dels vända en utflyttartrend från kommunen till att bli en tillväxtkommun, dels i syfte att få med sig hela samhället på den förändringsresan. Kommunen har arbetat med att samla in kunskap från tidigare erfarenheter, projekt och medborgare för att förstå hur kommunen kan skapa en förändringsresa och vända tredan från att människor flyttar ut till att människor flyttar in. Kommunen har succesivt arbetat med att samla in kunskap, arbeta med fokusgrupper och medborgardialog, arbetat fram en varumärkesplattform och lansering och implementering. Ett framgångskoncept var att redan från början implementera varumärket i fokusgrupperna. Samtliga representanter som vi träffade betonade vikten av att profilera och kommunicera det gemensamma arbetet som enormt viktigt.

## ORGANISERING OCH INNOVATIONSPLATTFORMAR

Vid flera tillfällen under våra besök har vi återkommit till ett bottom up – top down perspektiv. Kritiskt för att kunna mobilisera och agera när möjligheter uppstår är att det finns ett kontinuerligt regionalt/lokalt arbete med att upprätthålla nätverk och mötesplatser, koppla samman aktörer över gränser och skapa utrymme för det oväntade att hända genom att nätverken växer. Detta arbete behöver ske organiserat och strukturerat – och framför allt uthålligt över tid.

I Leuven var det forskare som initialt engagerade sig för att bygga scenarios och beskriva vad Leuven-samhället behövde göra för att bli klimatneutralt. Därefter klev kommunen in, och skapade förutsättningar för ett samägt ”Leuven 2030”. Forskarna fick berätta hur de kunde bidra, ett gemensamt kontrakt undertecknades av en bredd av aktörer - och tillsammans skapade man en aktivitetsplan. Tillsammans identifierade man också möjliga finansieringsströmmar för att förverkliga sina visioner.

Både Amsterdam och Rotterdam har etablerat en organisering med processer för att söka EU-medel för större projekt. Inför ansökningarna till "Lighthouse Projects"; ATELIER och Ruggstedt involverades en stab på omkring 30 personer i respektive kommun och formaterade ett "kontor" för vad de beskrev som att täcka behoven som krävs för att skriva ett anbud inför en EU-utlysning. I Rotterdam tillsattes en projektledare som höll i det övergripande ansvaret för anbudet samt ett juridiskt team som fokuserade på juridiken i upplägget, och i Amsterdam tog man professionell hjälp av ett konsultbolag som skrev fram projektansökan.

#### FLERNIVÅSAMVERKAN SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN HÅLLBAR TRANSFORMATION

Som berörts i flera stycken ovan så har regionala flaggskepp initierats i en form av bottom up-top down logik, med utgångspunkt från både internationella och nationella ambitioner och politiska inriktningar liksom från lokala och regionala koncentrationer av kompetens och förmågor. Aktörerna på lokal, regional och nationell nivå behöver samspela för att ett regionalt flaggskepp ska ges de bästa förutsättningarna att bidra till transformation. Denna samverkan omfattar målformuleringar och aktörskonstellationer, men framför allt hur flernivåstyrning kan skapa möjliggörande förutsättningar genom den kunskap som flödar från det nationella till det lokala – och från det lokala till det nationella. Genom den ökade kunskapen, de vidgade perspektiven och genom samverkan kan nya initiativ slå rot.

Skellefteå är återigen ett bra exempel på hur en kommun kan arbeta framgångsrikt med relationer i flernivåsystemet genom sin organisering. Att kommunen och regionen jobbat nära varandra och därutöver kompletterats med den nationella samordnaren beskrivs som ett framgångsrecept. Med sin förståelse för det som sker lokalt och regionalt, och med sin kunskap om hur den nationella processen ser ut kunde den nationella samordnaren agera både språkrör och samordnare för att få vissa processer att röra sig framåt genom ett proaktivt arbete. Med Skellefteå som utgångspunkt skapas nya insikter om de behov som kan uppstå i en regional kontext i en tillväxtprocess – insikter som i bästa fall kan skapa förutsättningar för att etablera nya lösningar, processer och regelverksförändringar.

#### OMVÄRLDSBEVAKNING ÄR VIKTIGA KOMPONENTER FÖR ATT UPPNÅ RELEVANS

Rotterdam beskriver hur de har en plan för att uppnå "Europeanization", att EU utgör en naturlig del av tillvaron. De bedriver ett aktivt omvärldsbevakningsarbete, och bygger relationer till andra länder. Leuven beskriver hur de gör minst en inspirationsresa varje år för att vidga sina perspektiv. Flera av representanterna vi träffar framhåller vikten av att bygga nätverk i Europa för att på sikt kunna hitta samarbetspartners för framtida projekt. När relationerna är etablerade blir allt så mycket enklare.

# 5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I följande kapitel sammanfattas de huvudsakliga slutsatserna från projektet. Vi ger även rekommendationer för det fortsatta arbetet i att arbeta med regionala flaggskeppsprojekt.

## 5.1 Sammanfattande slutsatser

Efter en omfattande resa genom studiebesök, ramverksutveckling och testande med regioner och näringsliv har vi i följande kapitel samlat våra viktigaste slutsatser från arbetet, och hur aktörer kan arbeta med systeminnovation för att driva hållbar omställning och tillväxt. Vi har identifierat viktiga faktorer och insikter som är avgörande för att lyckas med systeminnovation och presenterar här våra samlade lärdomar för att ge vägledning till regioner och kommuner i deras fortsatta arbete.

Förstudien lämnar följande slutsatser:

- Ramverket fyller ett tomrum och kan vara ett underlag för att ta nästa steg mot systeminnovation
- Regioner och kommuner är nyckelaktörer för att driva systeminnovation
- Regeringen behöver skapa ekonomiska förutsättningar för att möjliggöra långsiktiga satsningar
- Det finns utmaningar med det nuvarande finansieringssystemet för att skala regionala initiativ
- Det finns utmanande strukturer som ställer krav på mod att våga driva förändring bland ledare
- Regionala flaggskepp kan skapa förutsättningar för tillväxt och storskalig omställning
- Den designdriva processen har varit en framgångsfaktor till ramverkets utveckling

RAMVERKET FYLLER ETT TOMRUM OCH KAN VARA ETT UNDERLAG FÖR ATT TA NÄSTA STEG MOT SYSTEMINNOVATION

Förstudieprojektet visar att kombinationen av systemperspektiv och främjande arbetsätt är viktiga och en framgångsfaktor för att såväl initiera

som driva regionala flaggskepp. Det är nödvändigt att förståelsen för vad som behöver göras för att driva regionala flaggskepp ökar. Här ser projektet att *Ramverket – En väg till regionala flaggskepp*, kan vara ett stöd för aktörer att kraftsamla och stärka förutsättningarna för att driva systemförändrade initiativ.

REGIONER OCH KOMMUNER ÄR NYCKELAKTÖRER FÖR ATT DRIVA SYSTEMINNOVATION...

Förstudieprojektet visar att regioner och kommuner är centrala aktörer för att driva systeminnovation. Med deras självständighet och tilldelade ansvar för regional utveckling, har de en unik position att påskynda omställningen. I takt med att omvärlden förändras snabbt ökar kraven på kommuner och regioner att delta aktivt i arbetet med att implementera och skala upp nya lösningar. Genom regionala innovationsstödsaktörer, såsom Science Parks, kluster, inkubatorer och ALMI finns aktörer som kan omsätta strategier och ambitioner i konkreta aktiviteter och projekt. Detta, i kombination med regionernas utökade ansvar för regional utveckling – utöver sjukvårdsuppdraget, höjer förväntningarna från omgivningen, både på lokal och nationell nivå. Kommunerna har i sin tur en särskilt viktig roll i omställning inom till exempel skola, äldreomsorg och infrastruktur. Ägarskapet inom dessa områden innebär att de har en direkt koppling till resurser, beslutsfattande och samordning, vilket ger dem en stark grund för att initiera, stödja och följa upp omställningsinsatser. Detta ägarskap ger också regioner och kommuner legitimitet att verka som förändringsagenter och att engagera andra aktörer i samhället, såsom myndigheter, näringslivet, medborgare och forskningsinstitutioner - i gemensamma ansträngningar för att främja hållbar tillväxt och omställning.

Att axla detta ansvar är komplext, och projektet bedömer att en framgångsrik mobilisering är avgörande för att involvera rätt aktörer och skapa möjligheter att öva på tillväxtfrämjande processer. För att skapa rätt förutsättningar för regionala flaggskepp att mobilisera och skapa förutsättningar för reella aktiviteter där många bidrar, krävs ambitiösa och gemensamma visionsskrivningar. I EU:s agenda för innovation betonas vikten av missions för att skapa riktning i stora kraftsamlingar. Med en tydlig vision kan aktörskonstellationer gå från samarbete till samhandling, vilket innebär att fler kan bidra utifrån sina förmågor och förutsättningar för att nå visionen. För att driva denna mobilisering måste någon ta ansvar för att hantera komplexiteten och processen, och det måste finnas förutsättningar för att göra det. Regioner och kommuner behöver utveckla en kultur av innovation med lärande i fokus samt stärka sin kompetens och kapacitet för att effektivt hantera och styra komplexa omställningsprocesser. Att förstå och utnyttja det ägarskap som regioner och kommuner besitter är därför en viktig förutsättning för att lyckas med systeminnovation och hållbar omställning på regional och lokal nivå.

Projektet anser att *Ramverket – En väg till ett regionalt flaggskepp* utgör ett viktigt steg i rätt riktning. Genom att använda ramverket får regioner, kommuner och näringsliv möjlighet att analysera sina förutsättningar och arbeta för att förbättra dem. Ramverket fungerar som ett stöd för att identifiera vilka kompetenser som behövs och hur organisationer kan bygga och träna dessa förmågor,

vilket är avgörande för att lyckas med omställning.

#### ..MEN REGERINGEN BEHÖVER SKAPA EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT MÖJLIGGÖRA LÅNGSIKTIGA SATSNINGAR

För att uppnå systemförändring krävs en bred representation av kompetenser, roller, organisationer och branscher för att belysa samtliga perspektiv. Det är därför nödvändigt att samla en bredd av aktörer – utöver regioner och kommuner - för gemensam samverkan kring omställning. Regeringen och myndigheter har en viktig roll att stödja arbetet utifrån uppdrag och möjliggörande finansieringsströmmar. Finansiering från myndigheter på nationell nivå sker idag sällan koordinerat dem emellan, och finansieringscyklerna är ofta relativt korta, vilket gör det svårt för aktörer att skapa en långsiktighet i arbetet. Finansieringsströmmarna behöver vara såväl strategiska, transparenta som långsiktiga för att möjliggöra en stabilitet över tid.

Förstudien visar att fler regioner mobiliserar för att sätta regionala flaggskepp. Vissa regioner går dessutom före genom omfattande näringslivssatsningar likt de som sker i Västernorrland, Västerbotten och Norrbotten. Dessa satsningar behöver matchas med samhällsinvesteringar för att skapa kapacitet för tillväxt i form av bostäder, infrastruktur, välfärdstjänster och transporter. Investeringarna är stora, och därför utmanande för kommuner och regioner att hantera på egen hand.



Delar av förstudiens referensgrupp, projektledning och uppdragsgivare. Bakre raden från vänster. Hans Holmström, VD Siemens Energy, Josefine Sandström, Ramböl, Anders Carlsson, Visual Sweden, Christian Sahlén, VD ACTIA Nordic AB, Fredrik Larsson, Linköping Science Park, Anna-Carin Ramsten, Vinnova, Per-Olof Bremer, Vicerector, Linköping Universitet, Joakim Ljungkvist, Näringslivsdirektör, Norrköpings kommun, Mats Nyman, VD BizMaker, Louise Felldin, Näringslivsdirektör Linköpings kommun, Anna Björklou, VD Epishine. Nedre raden från vänster: Frida Enebro, Linköping Science Park, Josefine Eriksen, Ramböll, Lena Miranda, Linköping Science Park, Niklas Tideklev, Strateg innovation och näringsliv, Region Östergötland, Ann Holmlid, Länsråd Länsstyrelsen Östergötland

## DET FINNS UTMANINGAR MED DET NUVARANDE FINANSIERINGSSYSTEMET FÖR ATT SKALA REGIONALA INITIATIV

Kommuner och regioner besitter stort ansvar och mandat för regional utveckling. De regionala tillväxtmedlen (så kallade 1:1 medel) utgör en stor och viktig del för att regioner ska kunna växla upp regionala initiativ till att möta såväl nationella som europeiska strategier och satsningar. De regionala tillväxtmedlen är i dag ojämnt fördelade över landet då fördelningsmodellen inte är ändamålsenligt utformad utifrån vår samtid.

Därtill har senare tids tillämpning av statsstödsreglerna har försvårat ett redan tufft utgångsläge för aktörer som vill ansöka om finansiering. Den svenska modellen bygger på lokal och regional mobilisering där kommuner och regioner växlar upp finansiering för att hämta hem nationella medel och ERUF-medel. Till följd av ny praxis som innebär en förändrad tillämpning av statsstödsreglerna (Tillväxtverket, 2023), förväntas en stor andel av finansieringen komma från privat medfinansiering, vilket det svenska innovationssystemet inte är riggat för. Dessa försvårande omständigheter samt osäkerhet kring tillämpning riskerar få svenska innovationssatsningar att stanna upp. På sikt kommer det få påverkan på svensk konkurrenskraft.

## DET FINNS UTMANANDE STRUKTURER SOM STÄLLER KRAV PÅ MOD ATT VÅGA DRIVA FÖRÄNDRING BLAND LEDARE

Även om kommuner och regioner är viktiga nyckelaktörer så finns det utmanande strukturer och hinder för att arbeta med systeminnovation och driva storskaliga förändringsprocesser. Det finns en förväntan från näringsliv och omgivning att kommuner och regioner ska gå i bräschen och ta risk, samtidigt som kommuners och regioners ekonomi blir alltmer ansträngd i takt med demografiutvecklingen ställer högre krav på framtida välfärdstjänster samtidigt som skatteintäkterna minskar. Därtill behöver stora investeringar göras i samhällsbyggnation och infrastruktur, vilka påverkas av stigande elpriser. Politiker förväntas kunna stå till svars för hur skattemedlen investeras, och med det kommer ökade krav på resultat i form av resurseffektivisering och optimering. Detta kan stå i direkt konflikt med innovationsprocessen, där lärandet är en essentiell del för att lyckas med omställning. Det är därför centralt att det finns modiga politiker och ledare som vågar prioritera innovation, där lärande och utveckling får stå i fokus. Det är också viktigt att nationell finansiering tillgängliggörs för att stärka de ambitiösa satsningar som krävs.

## REGIONALA FLAGGSKEPP KAN SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TILLVÄXT OCH STORSKALIG OMSTÄLLNING

Att arbeta med regionala flaggskepp är ett sätt att skapa förutsättningar för framtida tillväxt och att bedriva storskalig omställning. Det är en process som initieras lokalt och där det regionala ledarskapet har möjlighet att ta ägarskap. Processen innefattar att säkerställa och utveckla ett antal förmågor – som inte bara är till nytta för det område som regionen väljer att satsa på – utan också bygger kapacitet att göra viktiga strategiska vägval, gemensamma prioriteringar samt kollektiva investeringar som kommer vara främjande i att driva både samhällsomställning och hållbar tillväxt i ett större perspektiv.

Dessa förmågor kan exempelvis handla om att förstå och behandla problem och möjligheter inom ramen för det bredare system där de ingår och att identifiera och analysera samspelet mellan olika aktörer, institutioner och strukturer som påverkar regionens utveckling och omställning. Till det hör också att bygga starka och långsiktiga relationer mellan olika aktörer, såsom offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle, för att gemensamt utveckla och implementera lösningar som bidrar till hållbar tillväxt och omställning. Ett bra sätt för att bygga dessa förmågor är att förbereda regionen, kommuner och näringslivet att vara rustade att driva regionala flaggskepp.

Den nationella nivån är också avgörande i och med att det krävs en flernivåsamverkan för att driva regionala flaggskepp.

## DEN DESIGNDRIVNA PROCESSEN HAR VARIT EN FRAMGÅNGSFAKTOR TILL RAMVERKETS UTVECKLING

Ramverket – En väg till regionala flaggskepp är resultatet av en designdriven process som har visat sig vara framgångsrik. Projektet har arbetat utforskande där vi testat och samskapat med många aktörer tillsammans. För att lyckas med det samskapande arbetet har det varit centralt att representanter i Advisory board under en längre tid har arbetat tillsammans för att lära känna varandra och bygga relationer – både vid fysiska och digitala möten. Studieresorerna har också varit viktiga för att få ihop gruppen. Det utforskande arbetet har varit utvecklande men emellanåt också utmanande. Det har ställt höga krav på deltagare att stanna i frågeställningarna och ta ett helhetsperspektiv, samt hantera den höga nivån av osäkerhet och komplexitet som det målsökande arbetet och processen inneburit.

## 5.2 Rekommendationer

Innehållet i ramverket och förstudien pekar på viktiga förmågor, förutsättningar och arbetsätt för att lyckas med systeminnovation. Ramverket är inte lösningen på allt men kan med fördel användas som utgångspunkt för att skapa riktning och förståelse för vilken kapacitetsuppbyggnad som krävs. Förstudien ger sex rekommendationer för att driva regionala flaggskepp med ramverkets innehåll som utgångspunkt:

- Förvalta och främja användning av ramverket
- Använd ramverket för att identifiera områden som bör prioriteras för att bygga kapacitet
- Skapa förutsättningar för att initiera regionala flaggskepp med finansiering och kapacitetsbyggnad
- Ge myndigheter i uppdrag att koordinera satsningar som ger synergier på flera nivåer
- Fördelning av regionala tillväxtmedel (1:1) bör ses över
- Initiera fortsatta analyser

### FÖRVALTA OCH FRÄMJA ANVÄNDNING AV RAMVERKET

Säkerställ förvaltning och främja den fortsatta utvecklingen av ramverket. Ramverket har testats inom ramen för uppdraget och justerats löpande. Det finns potential för fortsatt utveckling för att göra ramverket än mer relevant och användbart. Det är en kontinuerlig lärandeprocess. Vi rekommenderar därför att ramverket publiceras, görs tillgängligt och attraktivt för att öka genomslaget och bidra till att fler aktörer börjar arbeta enligt dess principer. För att säkerställa att ramverket används och utvecklas bör någon aktör ansvara för förvaltning av ramverket.

### ANVÄND RAMVERKET FÖR ATT IDENTIFIERA OMRÅDEN SOM BÖR PRIORITERAS FÖR ATT BYGGA KAPACITET

Aktörer inom regionala och lokala innovationssystem bör utveckla sin förmåga att arbeta systempåverkande, ta till sig och hantera komplexitet och kapacitet att ställa om. Ramverket belyser viktiga områden att bygga kapacitet inom för att lyckas och kan därför med fördel användas som utgångspunkt i ett sådant arbete. Olika aktörer kan behöva utveckla och leverera på förmågor som krävs beroende på hur den specifika regionala kontexten ser ut. Det kan till exempel handla om att investera i att stärka en regions eller kommuns kompetens

och kapacitet inom missionsorienterad innovation och lärande. Det kan också innebära uppbyggnad av ny samverkan mellan civilsamhället, näringslivet, det offentliga och akademien. Härutöver är det också centralt att utveckla en kultur av kontinuerligt lärande, samt att stärka organisatoriska strukturer och processer som stöder systeminnovation.

### SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT INITIERA REGIONALA FLAGGSKEPP MED FINANSIERING OCH KAPACITETSBYGGANDE

Det krävs insatser i termer av finansiering och kapacitetsbyggnad för att möjliggöra regionala flaggskepp. Statliga forsknings- och innovationsfinansiärer bör utforska möjligheten till finansiering av systempåverkande projekt på regional nivå, till exempel genom utlysningar som har systempåverkande ambitioner med regional frihet och anpassning. Därtill bör finansiärer utforska möjligheten att samordna utlysningar eller andra finansiella stödåtgärder som kan bidra till att öka intresset och möjligheterna för regioner att engagera sig i systeminnovation och regionala flaggskepp. Vi ser att det är särskilt relevant att dra nytta av Tillväxtverkets kunskap om regional utveckling och Vinnovas kunskap om systeminnovation, för att skapa rätt förutsättningar och relevanta utlysningar. Det kan bidra till att säkerställa och utveckla svensk innovationsförmåga. Ev kan Energimyndigheten, FORMAS eller andra aktörer vara intressanta att involvera.

Kunskapen och kapaciteten att driva regionala flaggskepp med systemförändrande ambition behöver stärkas. Vi rekommenderar därför att Vinnova initierar en lärinsats för regioner och kommuner att bygga förmåga med utgångspunkt i systeminnovationsmetodik och ramverket. Sveriges Kommuner och Regioner är en relevant part att arbeta tillsammans med för att säkerställa målgruppsanpassning. För att säkerställa rätt kompetens i innovationssystemet finns medlemsföreningar som iHubs, SNITTS och SISP, som kan facilitera lärandeprocesser och erfarenhetsutbyte på nationell nivå som ett komplement till de som görs på regional nivå.

Regionerna behöver också skapa förutsättningar för att driva, äga och medfinansiera regionala flaggskepp. Det är därför nödvändigt att prioritera och säkerställa att resurser finns tillgängliga. Det kan innebära att utveckla nya partnerskap, söka externa finansieringskällor eller omfördela befintliga resurser på ett mer effektivt sätt.

## GE MYNDIGHETER I UPPDRAG ATT KOORDINERA SATSNINGAR SOM GER SYNERGIER PÅ FLERA NIVÅER

För att lyckas med att driva processer för systeminnovation och regionala flaggskepp är det nödvändigt att satsningar och ekosystem för forskning och innovation på lokal, nationell och EU-nivå förstärker varandra och bidrar till synergier och möjliga hävstångseffekter. Det krävs därför policys för att främja samverkan med bred mobilisering och flernivåstyrning.

För att lyckas driva processer är det inte bara nödvändigt med samverkan, utan också att kunna fånga upp och växla upp insatser med särskilt stor systempåverkande potential för Sverige. Det finns exempel från Finland där satsningar med systeminnovation som ansats ges stöd hela vägen från Ministry of Affairs and Employment för att bygga så kallade "growth ecosystems" av en bredd av aktörer och perspektiv som skapar förutsättningar för att driva igenom förändring.

I dagsläget är inte lokala, regionala och nationella finansieringsströmmar koordinerade i Sverige. Det är därför nödvändigt att ge myndigheter t.ex. Tillväxtverket och Vinnova, i uppdrag att koordinera satsningar som ger synergier mellan lokal, regional och nationell nivå. Det är också centralt att säkerställa att satsningarna utgår från gemensamma visioner som bygger på bred förankring och mobilisering från det regionala ekosystemet med fokus på systempåverkande innovation.

**FÖRDELNING AV REGIONALA TILLVÄXTMEDEL (1:1) BÖR SES ÖVER.** För att ge kommuner och regioner i hela landet möjlighet att bidra till transformation och tillväxt bör fördelningen av regionala tillväxtmedel (1:1) medel ses över och justeras för att matcha den samtidigt vi verkar i – samt att kommuner och regioner – stora som små – ges möjlighet att bidra utifrån sina förutsättningar. Frågan om vad statsstödsreglernas tillämpning får för konsekvenser på det svenska innovationssystemet bör prioriteras på högsta nivå för att säkerställa att Sverige ges bästa möjliga förutsättningar att fortsätta viktiga innovations- och transformationsatsningar med en finansieringsmodell som fungerar i vårt system.

## INITIERA FORTSATTA ANALYSER

Inom ramen för projektet har flera möjliga fördjupningsområden identifierats. Omvärlden mobiliserar kring utveckling och innovation, och det genomförs kraftfulla satsningar på såväl policyfrämjande initiativ liksom finansiella subventioner, som till exempel USA:s Inflation Reduction Act (IRA), som ger subventioner för grön omställning eller gröna etableringar och satsningar på Special Economic Zones (SEZ) i bland annat Asien, Afrika och Sydamerika. SEZ syftar till att ge innovationsbolag/innovationsmiljöer skattelättnader och regelverkslättnader i syfte att stimulera innovation. Europas satsning på Partnership for Regional Innovation (PRI) och Regional Innovation Valleys (RIV) är ett försök till att skapa en sammanhållen innovationspolitik som söker synergier mellan olika program och satsningar i syfte att accelerera grön och digital omställning, sätta fokus på gemensamma "missions" och kraftsamlingar, förbättra förutsättningarna för startups och scaleups samt jämna ut "the innovation divide" mellan regioner genom satsningar på fler samarbetsprojekt som är inter-regionala, landsöverskridande, tvärdisciplinära och branschöverskridande. Europa har en stor potential om vi lyckas omsätta denna ambitiösa innovationsagenda i konkreta satsningar för att driva hållbar tillväxt och transformation.

Projektet ser att det finns två särskilt relevanta spår att ta vidare:

- Studera effekterna av IRA och SEZ och andra motsvarande stimulanspaket som används internationellt. Analysera möjligheten till incitamentsprogram som stöttar tillväxt och transformation genom såväl regelverkslättnader som finansiella subventioner.
- Mot bakgrund av att aktörer initierar flaggskepp, såväl regionala som interregionala, behövs fortsatta studier av hur flaggskepp bäst skapar effekt och hur det är möjligt att mäta framdrift i arbetet. För att nå önskad effekt behöver en tydlig vision eller mission vara vägledande i arbetet. Ramverket skulle kunna ses som en del i ett missionsorienterat arbetssätt. Vi ser därför att nästa steg är att analysera hur regioner och kommuner i större utsträckning kan arbeta utifrån ett missionsorienterat arbetssätt.

## BILAGA 1 BEGREPPSDEFINITIONER

I följande förstudie används en rad begrepp som vi definierar i följande avsnitt. Definitionerna har utvecklats utifrån den datainsamlingen har gjorts inom ramen för förstudien. Begreppen är tolkningar utifrån dokumentstudier, intervjuer och diskussion i Advisory board

**Regionalt flaggskepp:** Ett regionalt flaggskepp bidrar till att hitta lösningar på våra gemensamma samhällsutmaningar genom att ta sig an utmaningen på ett nytänkande och systempåverkande sätt. Ambitionen är att åstadkomma en genomgripande förändring där många olika perspektiv beaktas och som slutligen skapar värde för samhället.

**Lighthouse project** är ett projekt eller initiativ som är innovativt, effektivt och fungerar som ett vägledande exempel för andra att följa. Namnet "fyr" kommer från tanken att dessa projekt fungerar som fyror och belyser nya möjligheter och möjligheter för andra inom sina respektive områden. Lighthouse-projekt kännetecknas vanligtvis av sin förmåga att utmana konventionellt tänkande, lösa komplexa problem och skapa en betydande positiv inverkan inom sina respektive områden. De involverar ofta avancerad teknik, tvärvetenskapligt samarbete och ett starkt fokus på att uppnå ett specifikt mål eller resultat.

**Kraftsamling:** Mobilisering av relevanta aktörer mot en gemensam sak, till exempel att reagera på en naturkatastrof, ta itu med en social fråga eller främja miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

**Förändringsresa:** En förändringsresa kan initieras av olika faktorer, till exempel nya marknadsförhållanden, teknologiska förändringar, förändrade behov eller organisatoriska utmaningar. En förändringsresa kräver en noggrann planering och genomförande av olika steg, såsom analys av nuläget, utveckling av en strategi och plan för genomförandet, genomförande av själva förändringarna och uppföljning av resultatet.

**Omställningsförmåga:** Omställningsförmåga syftar på en organisation, aktör, eller individs förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar, utmaningar och möjligheter. Det handlar om att kunna förutse och hantera förändringar på ett framgångsrikt sätt genom att ha en flexibel och anpassningsbar strategi. Att ha en hög omställningsförmåga innebär också att aktörer, individer och organisationer ofta öppna för nya idéer, har en kultur som uppmuntrar till förändring och är beredd att göra investeringar i förändringsprocessen.

## BILAGA 2 FÖRBEREDANDE FRÅGOR TILL AKTÖRER OCH KRITERIER FÖR SKATTNING

Med utgångspunkt i den visuella modellen av ramverket har projektet utvecklat förberedande frågor till regioner, kommuner och näringslivet. De förberedande frågorna syftar till att stärka aktörernas kapacitet och förmåga att driva ett regionalt flaggskepp.

För att projekt, en idé, en kraftsamling eller ett initiativ ska kunna bli ett regionalt flaggskepp behöver aktörer göra sig redo och bygga upp sin kapacitet. Det kan därför finnas behov av att aktörer reflekterar kring sin organisering och förmåga att hantera systempåverkande projekt samt hur rustade de är för att genomföra eller stå som mottagare av det.

Följande frågor kan ansvariga inom regioner och/eller kommuner ställa sig, och arbeta med för att göra sig mer redo och stärka sin kapacitet.

1. Finns en bred politisk majoritet och stabilitet i regionen/kommunen som möjliggör ett regionalt flaggskepp i kommun/regionen? Finns samsyn i viktiga framtidsfrågor?
2. Stödjer utpekade politiska strategier i kommun, region, nationellt framdriften av ett regionalt flaggskepp?
3. Är regionen/kommunen attraktiv för människor idag eller går det att stärka attraktionskraften? Hur ser tillgången till kvalificerad arbetskraft ut?
4. Är det tydligt vilka komparativa fördelar som finns i regionen/kommunen?
5. Finns uppbyggda strukturer och former för gränsöverskridande/tvärdisciplinär samverkan (näringsliv, akademi, offentlig sektor, civilsamhälle samt mellan sektorer, branscher och kompetensområden)
6. Prioriterar och förväntar sig den politiska ledningen innovationsarbete inom den egna verksamheten – liksom i det omgivande samhället och näringslivet?
7. Finns det stödjande processer och strukturer för innovationsarbete?
  - a. Finns en tillåtande kultur där medarbetare och chefer vågar testa och utveckla idéer och arbetssätt?
  - b. Finns strukturer och processer som möjliggör ett kontinuerligt lärande?

**Följande frågor kan ansvariga inom näringsliv kan ställa sig, och arbeta med för att göra sig mer redo och stärka sin kapacitet.**

1. Prioriterar och förväntar sig ledningen inom innovationsarbete i organisationen och tillsammans med samverkande organisationer?
2. Finns det stödjande processer och strukturer för innovationsarbete integrerat i verksamheten?
  - a. Finns en tillåtande kultur där medarbetare och chefer vågar testa och utveckla idéer och arbetssätt?
  - b. Finns strukturer och processer som möjliggör ett kontinuerligt lärande?
3. Är företaget insatt i lokala/regionala strategier och innovationsagendor? Är företaget uppkopplat mot det regionala innovationsekosystemet
4. Finns det ett tydligt ledarskap i företaget?
5. Finns en riskanalys av eventuell investering?
6. Finns uppbyggda strukturer och former för gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan?
  - a. Uppmuntras arbete i nya konstellationer utanför företaget? T. ex. nya ekosystem för att driva systeminnovation
7. Finns det relevant arbetskraft att rekrytera i regionen
8. Finns det ett intresse av att vara med och utveckla platsen/regionen?

### **Kriterier för självskattning och bedömning av ett flaggskepp**

Den sista delen i ramverket består av kriterier som i viss utsträckning bör vara uppfyllda för att ett projekt eller en innovation ska kunna definieras som ett regionalt flaggskepp. Till respektive kriterium finns en frågeställning som kan användas av en region, projektägare eller finansiär för att bedöma hur väl förutsättningen är uppfylld.

Frågeställningen kan användas som en självskattning av en projektägare men också som ett bedömningsverktyg av en finansiär.

Frågorna ska besvaras utifrån en skala mellan 1–5 samt med en tillhörande motivering till skattningen. Syftet med att besvara frågeställningarna är att få en uppfattning om hur väl projektet eller initiativet kan anses vara ett regionalt flaggskepp. Det blir också tydligt vilka styrkor respektive utvecklingsområden som projektet eller initiativet har.

Område	Kriterier/faktorer	Frågor för skattning och bedömning
Regionens förutsättningar	Nationella visioner, mål och strategier	I vilken utsträckning är projektet i linje med nationella visioner, mål och strategier?
	Regionala och kommunala visioner, mål och strategier	I vilken utsträckning är projektet i linje med regionala och kommunala visioner, mål och strategier t.ex. RUS och strategier för Smart specialisering, NUTS-regioner?
	Förankring	I vilken utsträckning är projektet förankrad hos beslutsfattare inom politik, näringsliv och offentlig sektor?
	Komparativa fördelar och styrkor inom industrier och branscher	I vilken utsträckning utvecklas projektet utifrån en särskild styrka inom industrin och/eller bransch i regionen?
	Komparativa fördelar i kommun, region, nationellt	I vilken utsträckning utvecklas projektet utifrån en styrka, kompetens eller tillgång i regionen?
	Attraktionskraft och Platsutveckling	I vilken utsträckning arbetar projektet service, attraktivitet, besöksnäring eller näringsutveckling?
Systemperspektiv	Relevanta aktörer med rätt kompetens	I vilken utsträckning har en analys av nödvändig kompetens genomförts?
		Finns strategier för kompetensförsörjning?
		I vilken mån har projektet analyserats ur ett systemperspektiv för att kartlägga vilka perspektiv/kompetenser som är avgörande för att nå framgång i systemomställning?
	Kultur, normer och värderingar	I vilken utsträckning finns en analys av hur rådande (1) kulturer (2) normer (3) värderingar hindrar/främjar genomförandet av projektet?
	Involvering av behovsägare	I vilken utsträckning finns en analys av mottagarnas behov av projektet? I vilken utsträckning är berörda aktörer rustade för att ta emot projektet?
	Infrastruktur och produktionssystem	I vilken utsträckning finns en analys av befintlig och nödvändig infrastruktur som projektet kan påverkas av?
		I vilken utsträckning finns en analys av det produktionssystem som projektet verkar i?
	Ändamålsenlig teknik och processer	I vilken utsträckning finns en analys av projektet en teknisk lösning/process?
	Skalbarhet	I vilken utsträckning finns en analys av projektets potentiella skalbarhet inom och utanför regionen?
	Finansieringsströmmar	I vilken utsträckning finns en analys av långsiktiga och hållbara finansierings- och affärsmodeller som hindrar/främjar projektet?
Regelverk och tillståndprocesser	I vilken utsträckning finns en analys av vilka regelverk, krav och riktlinjer som underlättar/hindrar projektet?	
Gränsöverskridande tvärdisciplinär samverkan	I vilken utsträckning finns etablerade processer för samverkan mellan olika discipliner, sektorer och branscher?	
	Ledarskap	I vilken utsträckning finns ett uttalat ledarskap i projektet och dess genomförande?
	Användarinvolvering	I vilken utsträckning utgår projektet från behov och involverar berörda användare i utveckling av projektet?
Möjliggörande arbetssätt	Handlingskraftiga aktörer	I vilken utsträckning har relevanta aktörer engagerats i projektet?
		Har projektet identifierat och knutit till sig personer som är förankrade i regionen, och som kan bära upp projektet som dess ambassadörer?
	Kollektiv riskbenägenhet	I vilken utsträckning har projektet knutit till sig aktörer som är villiga att ta risk för att åstadkomma en förändring?
	Flernivå samverkan	I vilken utsträckning finns etablerade processer för samverkan mellan olika nivåer?
		Har projektet kartlagt vilka kritiska beslutspunkter som finns under projekterat, och vilka som behöver tas på lokal/regional/nationell nivå?
	Tillgängliga innovationsplattformar	I vilken utsträckning finns tillgängliga innovationsplattformar i regionen?
Omvärldsbevakning	I vilken utsträckning genomförs motsvarande projekt i omvärlden? I vilken utsträckning finns en analys av tidpunkten för att införa projektet hos berörda aktörer?	

Exempel på spindeldiagram som visar resultatet från kriterierna



## BILAGA 3 REPRESENTATION I ADVISORY BOARD

Tabell x. Sammanställning över deltagare i Advisory board

Person	Titel
Anders Carlsson	Koordinator Linköping Universitet och processledare Visual Sweden
Angelica Ekholm	VD, Dalarna Science Park
Ann Holmlid	Länsråd, Länsstyrelsen Östergötland
Anna Björklou	VD, Epishine
Christian Sahlén	VD, ACTIA Nordic AB
Hans Holmström	VD, Siemens Energy AB
Jessica Öberg	VD, Combitech
Joakim Ljungqvist	Näringslivsdirektör, Norrköpings kommun
Louise Felldin	Näringslivsdirektör, Linköpings kommun
Louise Östlund	VD, Kalmar Science Park
Malin Thunborg	Enhetschef för tillväxt, Region Östergötland
Matts Nyman	VD, BizMaker AB
Niklas Tideklev	Strategy Manager, Region Östergötland
Per-Olof Brehmer	Vicerektor för samverkan och campusutveckling, Linköping Universitet
Sanna Detlefsen	Direktor, Östergötlands stadsmission
Charlotta Sund	VD, Tekniska verken

## BILAGA 4 STUDIEBESÖK

Projektets internationella resa ägde rum 5–7 juli 2022 där besökte vi Rotterdam, Amsterdam, Bryssel och Leuven. I tabellen nedan redogör vi för de organisationer och personer vi träffade.

Tabell x. Sammanställning av personer och organisationer vi träffat under vårt internationella studiebesök.

Namn	Titel	Stad
Frank Vieveen	Program manager Smart Cities	Rotterdam
Jochem Cooman	Innovation officer & vice chair KSF Eurocities	Rotterdam
Katelien van den Berge	Coordinator Lighthouse & Energy transition	Rotterdam
Albert Engels	Coordinator Lighthouse	Rotterdam
Lennart Zwols	Representant från Amsterdam Innovation Office och projektledare för lighthouse projektet ATELIER	Amsterdam
Karin Borst	representant från Amsterdam office of European affairs	Amsterdam
Yves Gigase	Head of programmes - - Key Digital Technologies Joint Undertaking	Bryssel
Luciano Gaudio	Acting Head of the Communication Unit - Key Digital Technologies Joint Undertaking	Bryssel
Jan Paesen	Chef för Leuven MindGate, en organisation som underlättar samarbete och innovation mellan alla aktörer inom Leuven Innovation Region.	Leuven
Han Vloeberghs	Ekonomisk-politisk rådgivare i kommunen Leuven	Leuven
Patricia Schoolmeesters	Chef för ekonomi och handelsfrågor i kommunen Leuven	Leuven
Katrien Rycken	Direktör för Leuven 2030, ett initiativ grundat i medborgardialog med syfte att göra Leuven till en klimatstad	Leuven
Lore Baeyens	Koordinator för SOM (Samen Onderwijs Maken). SOM är ett nätverk för lärare, utbildningssamordnare, pedagogisk supportpersonal och staden Leuven i syfte att stärka utbildningen på ett innovativt sätt så att varje elev har en plats och utmanas att utveckla och använda sina egna talanger maximalt.	Leuven
Stijn Heizmann	Representant från Maakleerplek, en kommunal plats i ett nedlagt industriområde där Leuven-företag, skolor, konstnärer och invånare lär sig, skapar och arbetar tillsammans.	Leuven

Projektets studieresa i Skellefteå ägde rum 29–31 augusti 2022.  
I tabell nedan redogör vi för de organisationer och personer vi träffade.

Tabell 2. Sammanställning organisationer och personer vi träffat under projektets nationella studiebesök i Skellefteå.

Person	Titel
Kristina Sundin Jonsson	Kommundirektör Skellefteå kommun
Christoffer Svanberg	VD, Node Pole
Roger Stighäll	Grundare av North Kingdom
Pea Israelsson	Klubbdirektör Skellefteå AIK 1997-2022
Åsa Wikberg Nilsson och Minna Euronen	Professor och doktorand vid Luleå Tekniska Universitet
Johanna Granlund	Projektledare på samhällsbyggnad, Skellefteå Kommun
Sanna Orellano	Cluster Manager, Skellefteå Science City
David Degerfeldt	Program Manager, Boliden
Jonas Lundström	Verksamhetschef Näringsliv och Samhällsbyggnad, Region Västerbotten
Seved Lycksell	Sustainable Skellefteå (Skellefteå Kraft)

## REFERENSER

Larsson, P. (2022) Rapport från samordnaren för samhällsomställning vid större företagsetableringar och företagsexpansioner i Norrbotten och Västerbotten. Regeringskansliet

Lee-Makiyama. H. (2021) The EU Green Deal and Its Industrial and Political Significance. European Centre for International Political Economy. Policy Brief No. 1/2021

EC (2019) The European Green Deal. European Commission, Brussels. COM (2019) 640 final

EC (2022) A New European Innovation Agenda. European Commission, Brussels. COM (2022) 332 final.

EC (2023) Partnerships for Regional Innovation

Tillväxtverket, Följ EU:s regler för statsstöd (2023)



**VINNOVA**  
Sveriges innovationsmyndighet

**LINKÖPING SCIENCE PARK**