

Analys

# Civilsamhällets innovationsförmåga och bidrag till systeminnovation

**RAMBOLL**

Bright ideas.  
Sustainable change.

# Sammanfattning

Dagens innovationspolitik fokuserar i allt högre grad på att genomföra Agenda 2030 och bemöta komplexa samhällsutmaningar. Det svenska civilsamhället består av en bred samling aktörer – från enskilda aktörer till föreningar, nätverk och organisationer – som har en lång tradition av att bemöta sådana utmaningar. Det finns en väldokumenterad vilja och kapacitet hos civilsamhället att bidra till lösningar på samhällsproblem genom innovation.

Inom dagens innovationspolitik finns det en växande efterfråga på systeminnovation. Detta ställer i sin tur nya krav på innovationssystemets aktörer. Systeminnovation är storskaliga omställningar i hur sociala och tekniska system (sociotekniska system) för exempelvis vård, transport, kommunikation och matproduktion fungerar, eller övergången från ett sociotekniskt system till ett annat.

Vinnova har gett Ramboll Management Consulting (Ramboll) i uppdrag att genomföra en analys av civilsamhällets innovationsförmåga med fokus på hur sådan förmåga och andra förutsättningar främjar eller hämmar civilsamhällets bidrag till systeminnovation. Vår analys pekar på att det finns en rad interna och externa förutsättningar inom civilsamhället som främjar och hämmar sektorns deltagande i systeminnovation. Dessa sammanfattas nedan.

	Interna förutsättningar	Externa förutsättningar
Främjande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vana att jobba missionsorienterat för att driva samhällsförändring</li> <li>• Stark förmåga att mobilisera för förändring</li> <li>• Självständig sektor med aktörer som kompletterar andra</li> <li>• Djup kännedom om målgruppen och välutvecklade metoder för samskapande med målgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambition i stödsystemet att bättre förstå och bygga civilsamhällets kapacitet för systeminnovation</li> <li>• Riktade insatser för att genom innovationssamverkan bemöta komplexa samhällsutmaningar</li> </ul>
Hämmande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En sektor styrd av extern finansiering</li> <li>• En sektor styrd av olika intressen</li> <li>• Utmaningar att hitta samverkanspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiärernas utlysningssyklar och programstrukturer matchar inte alltid civilsamhällets behov</li> <li>• Öronmärkta medel kan begränsa sektorns kapacitet</li> <li>• Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörerna påverkar möjligheten att samverka</li> </ul>

Ramboll gör bedömningen att civilsamhällesorganisationer kan öka sin närvaro, synlighet och genomslag i sammanhang för systeminnovation genom att (i) intensifiera och koordinera samverkan inom sektorn samt (ii) kommunicera sina unika styrkor utåt parallellt med att höja sina kunskaper om systeminnovation och systemperspektiv.

Ramboll gör även bedömningen att finansiärer av systeminnovation djupare kan utforska hur det interna utvecklingsarbetet kan intensifieras för att främja civilsamhällets medverkan i systemförändrade innovationsinsatser. Finansiärer bör överväga att (i) nyttja sin position för att facilitera samverkan, (ii) erbjuda specifika stödinsatser som främjar civilsamhällets medverkan i samverkan för systeminnovation, (iii) se över befintliga stödformers villkor och kriterier för att bättre främja civilsamhällets medverkan i samverkan för systeminnovation, (iv) kalibrera "stödinsatscykeln" utifrån ett helhetsperspektiv och (v) förlänga projektcykelns tidiga faser.

Rapport beskriver de identifierade förutsättningarna och de föreslagna åtgärderna i detalj. Rapporten avslutas med ett förslag på hur finansiärer och civilsamhällesorganisationer kan använda den så kallade policycykeln som verktyg för att fortsätta analysen över förutsättningar och åtgärder.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>2</b>
1.1	Bakgrund till uppdraget	2
1.2	Frågeställningar och metod	2
<b>2.</b>	<b>Varför civilsamhället och systeminnovation?</b>	<b>4</b>
2.1	Civilsamhället utgör en bred grupp	4
2.2	Perspektiv på systeminnovation	6
2.3	Forskningen pekar på vikten av civilsamhällets bidrag till utformning och genomförande av systeminnovation	7
2.4	Regeringen och Vinnova betonar vikten av civilsamhället som en aktiv part i systeminnovation	9
<b>3.</b>	<b>Civilsamhällets förutsättningar att delta i systeminnovation</b>	<b>10</b>
3.1	Flera interna förutsättningarna främjar deltagandet i systeminnovation	10
3.2	Men det finns interna förutsättningar som hämmar	13
3.3	Externa förutsättningar som främjar	14
3.4	...men flera förutsättningar hämmar	17
3.5	Mätning av värdet av innovationsarbete kan vara utmanande men det finns metoder och verktyg	18
<b>4.</b>	<b>Vad kan göras annorlunda?</b>	<b>20</b>
4.1	Vad kan civilsamhällesorganisationerna göra?	20
4.2	Vad kan finansärer göra?	22
4.3	Policycykeln - ett verktyg för tillbakablick och planering av åtgärder	26

# 1. Inledning

Vinnova har gett Ramboll Management Consulting (Ramboll) i uppdrag att genomföra en analys av civilsamhällets innovationsförmåga med fokus på hur sådan förmåga och andra förutsättningar främjar eller hämmar civilsamhällets bidrag till systeminnovation.

I rapportens inledande avsnitt beskriver vi kortfattat uppdragets bakgrund, syfte och mål. Vi redogör också för uppdragets genomförande.

## 1.1 Bakgrund till uppdraget

Civilsamhället har länge ägnat sig åt att arbeta med att bemöta komplexa samhällsutmaningar. Denna tradition har funnits längre än det fokus som näringslivs- och innovationspolitikens haft på hållbar utveckling och komplexa samhällsutmaningar. Civilsamhället består av en bred samling aktörer, från enskilda aktörer till föreningar, nätverk och organisationer. Folkrörelser, kooperativ och fackförbund är tre exempel. Något som förenar denna bredd av aktörer är att civilsamhället under flera decennier, såväl nationellt som globalt, byggt upp en kultur av, och metoder för, att arbeta nära behovsägare och ansvarsbärare från ett rättighetsperspektiv. Detta arbetssätt inkluderar att bedriva politisk påverkan och förändring. Därtill har civilsamhället i allt högre utsträckning kommit att arbeta med social innovation, det vill säga innovation vars främsta mål och medel är sociala.<sup>1</sup>

De kunskaper och förmågor civilsamhället bär på är viktiga källor till lärande för framgångsrik systeminnovation (se avsnitt 2.2 för en beskrivning systeminnovation), och civilsamhället är en central aktör att involvera i insatser som ämnar lösa komplexa samhällsutmaningar. Vidare finns en väldokumenterad vilja och kapacitet hos civilsamhället att bidra till innovation. Samtidigt skiljer sig civilsamhället på många sätt från andra samhällsaktörer. Den kultur och de värderingar, normer och arbetssätt som dominerar civilsamhället är på många sätt olika de inom exempelvis näringslivet, akademien och offentlig sektor. För civilsamhällets framgångsrika deltagande i systeminnovation bör dessa egenheter beaktas vid utformandet av innovationsfrämjande stödformer.

Mot denna bakgrund syftar vår analys till att undersöka hur civilsamhällets innovationsförmåga och förutsättningar ser ut för att bidra till systeminnovation. Med innovationsförmåga menas vad civilsamhället kan om systeminnovation och de aktiviteter som civilsamhället utför som har bäring på systeminnovation. Förutsättningar i det här sammanhanget syftar till faktorer som finansiering och samverkansformer som ökar civilsamhällets möjligheter och förmåga att bidra till systeminnovation. Centralt i analysen är att öka förståelsen för hur civilsamhället kan ingå i större samverkanskonstellationer och processer för att bidra till systeminnovation. Vidare avser analysen bidra med insikter kring hur stödformer som ämnar stimulera civilsamhällets deltagande i systeminnovation kan vidareutvecklas.

## 1.2 Frågeställningar och metod

Nedan är uppdragets övergripande frågeställningar:

- Hur ser civilsamhällets innovationsförmåga ut idag?
- Vilken nytta bidrar civilsamhället med i samverkan för systeminnovation?

---

<sup>1</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum.

- Vilka är civilsamhällets styrkor respektive svagheter i att bidra till systeminnovation?
- Hur kan förutsättningarna stärkas för civilsamhället att bidra till systeminnovation?
- Vad kan finansiärer göra annorlunda för att underlätta innovation?

För att adressera frågorna har vi genomfört en insamling av kvalitativa data i flera steg och med olika metoder. I ett första steg genomförde vi en litteraturoversikt samt två utforskande expertintervjuer. Vidare har vi genomfört intervjuer med ett urval av både finansiärer och organisationer som på olika sätt agerar inom civilsamhället. Totalt har sex intervjuer med finansiärer och 15 med civilsamhällesorganisationer genomförts (se tabell 1 för en lista över intervjuade organisationer). Vid urvalet av organisationer har vi haft som mål att inkludera en så stor bredd av aktörstyper som möjligt. Detta innebär exempelvis att vi intervjuat såväl stora och väletablerade organisationer som små och mer nyetablerade inom civilsamhället. Även om vi haft som mål att inkludera en så stor bredd av olika typer av organisationer som möjligt är det viktigt att notera att urvalet oundvikligen påverkat vilken data vi har kunnat samla in. Därmed speglar vår analys det specifika urval av civilsamhällesorganisationer som vi gjort.

<b>Finansiärer</b>	
Allmänna Arvsfonden	<a href="https://www.arvsfonden.se/">https://www.arvsfonden.se/</a>
Svenska ESF-rådet	<a href="https://www.esf.se/">https://www.esf.se/</a>
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF)	<a href="https://www.mucf.se/">https://www.mucf.se/</a>
Mötesplats Social Innovation	<a href="https://socialinnovation.se/">https://socialinnovation.se/</a>
Postkodsstiftelsen	<a href="https://postkodstiftelsen.se/">https://postkodstiftelsen.se/</a>
Stenbecks Stiftelse	<a href="https://www.hsstiftelse.se/">https://www.hsstiftelse.se/</a>
<b>Civilsamhällesorganisationer</b>	
Barncancerfonden	<a href="https://www.barncancerfonden.se/">https://www.barncancerfonden.se/</a>
Child10	<a href="https://childx.se/">https://childx.se/</a>
Forum	<a href="https://socialforum.se/">https://socialforum.se/</a>
Friends	<a href="https://friends.se/">https://friends.se/</a>
Fryshuset	<a href="https://fryshuset.se/">https://fryshuset.se/</a>
Reach for Change	<a href="https://reachforchange.org/">https://reachforchange.org/</a>
Right By Me	<a href="https://rightbyme.se/">https://rightbyme.se/</a>
Rädda Barnen	<a href="https://www.raddabarnen.se/">https://www.raddabarnen.se/</a>
Scouterna	<a href="https://www.scouterna.se/">https://www.scouterna.se/</a>
SE Forum	<a href="https://se-forum.se/">https://se-forum.se/</a>
Skyddsvärnet	<a href="https://www.skyddsvarnet.se/">https://www.skyddsvarnet.se/</a>
Storasyster	<a href="https://storasyster.org/">https://storasyster.org/</a>
Svenska kyrkan	<a href="https://www.svenskakyrkan.se/">https://www.svenskakyrkan.se/</a>
Youth 2030	<a href="https://youth2030.se/">https://youth2030.se/</a>
<b>Experter</b>	
Malin Lindberg	Professor i genus och teknik på Luleå tekniska universitet Gästprofessor i social innovation på Malmö universitet Affilierad professor vid Centrum för civilsamhällesforskning på Marie Cederschiöld högskola
Sophie Nachemson-Ekwall	Phd, expert social hållbarhet, finansiering och rapportering, PwC Sverige

**Tabell 1** intervjuade aktörer

I det sista steget i datainsamlingen genomförde vi två workshops samt deltog vid en programkonferens. I den första workshopen deltog ett urval av de organisationer inom civilsamhället som vi tidigare intervjuat. Syftet med workshopen var att testa initiala slutsatser samt att organisationerna skulle utbyta perspektiv på förutsättningar att gemensamt bidra till systeminnovation. Vid den andra workshopen deltog representanter från Vinnova. Syftet med workshopen var att förankra och testa våra slutsatser inför färdigställandet av rapporten. Vid programkonferensen presenterade vi initiala slutsatser för vår kartläggning. En bredare representation av civilsamhället deltog vid konferensen och fick efter vår presentation möjlighet att dela sina perspektiv på förutsättningar att gemensamt bidra till systeminnovation.

## 2. Varför civilsamhället och systeminnovation?

Det här kapitlet inleds med två kortare översikter över hur vi kan förstå civilsamhället som en egen sektor (2.1) samt forsknings- och innovationspolitikens perspektiv på systeminnovation (2.2). Därefter tittar vi på några delar av den forskning som studerar civilsamhällets olika roller i forsknings- och innovationssamverkan för att bemöta samhällsutmaningar (2.3). Kapitlet avslutas med några exempel på hur den svenska regeringen och Vinnova har betonat civilsamhällets roll i systeminnovation (2.4).

### 2.1 Civilsamhället utgör en bred grupp

Civilsamhället kan definieras som den delen av samhället som inte innefattar staten eller marknaden. En bred och mångfacetterad sektor bestående av frivilliga organisationer, föreningar, gräsrotsrörelser, ideella organisationer som strävar efter att påverka samhället och arbeta för gemensamma mål. Sektorn spelar en viktig roll för demokratin genom att främja samhällsutveckling, social rättvisa, mänskliga rättigheter, miljö, utbildning, hälsa, kultur och andra områden av samhällsintresse. Den fungerar som en plattform där människor kan organisera sig och engagera sig för att påverka politiska beslut, driva på förändringar samt erbjuda service och stöd till samhället. Organisationerna inom civilsamhället kan vara lokala, nationella eller internationella och arbeta med olika frågor och ändamål. Ideella organisationer som bedriver välgörenhetsarbete, människorättsorganisationer, miljöskyddsgrupper, fackföreningar, yrkesorganisationer, volontärgrupper, religiösa organisationer, kulturella föreningar med mera.

Civilsamhället fungerar ofta som en motkraft till staten och marknaden och kan agera som en röst för de som inte är representerade inom de formella institutionerna. Människor ges möjlighet att organisera sig och samarbeta för att ta itu med samhällsproblem och främja förändringar som de anser vara viktiga. En av de mest betydelsefulla aspekterna av civilsamhället är det frivilliga engagemanget. Människor inom civilsamhället bidrar med sin tid, kunskap, expertis och resurser för att stödja olika initiativ och projekt. Genom sitt engagemang och frivilliga arbete kan de göra verklig skillnad i sina samhällen och bidra till att forma samhället på ett positivt sätt.

Civilsamhällesorganisationer eller icke-statliga organisationer kan alltså fungera som en social informations- och resursinfrastruktur för lokala initiativ, genom att artikulera gemensamma problem och utveckla lösningar för dem.<sup>2</sup> Organisationerna har typiskt sett starka band till lokala samhällen och medborgare som ofta finansierar dem och får sin legitimitet och trovärdighet från allmänhetens tillit.<sup>3,4</sup> De strävar efter långsiktiga visioner även när den politiska kontexten inte är gynnsam, och använder sin tillit och trovärdighet bland medborgare för att påskynda och främja förändring.<sup>5</sup>

Sammanfattningsvis kan civilsamhället ses som en dynamisk och pluralistisk sektor som spelar en viktig roll för att främja demokrati, social rättvisa och samhällsutveckling. Det är en arena där människor kan organisera sig, engagera sig och arbeta tillsammans för att

---

<sup>2</sup> Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

<sup>3</sup> Amagoh, F. (2015). Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. *Progress in Development Studies*, 15(3), 221-239.

<sup>4</sup> Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 355-381.

<sup>5</sup> Carmin, J., et al. (2003). Leveraging local action: grassroots initiatives and transboundary collaboration in the formation of the white Carpathian Euroregion. *International Sociology*, 18(4), 703-725.

påverka samhällsfrågor och förbättra livskvaliteten för människor i samhället och en viktig pusselbit i kontexten för systeminnovation.

## CIVILSAMHÄLLETS INNOVATIONSFÖRMÅGA

Innovation kan i en bredare bemärkelse sammanfattas som "förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet"<sup>6</sup>. En mångfald av organisationer från civilsamhället har en tradition av att utveckla innovativa lösningar på samhällsutmaningar; föreningar, stiftelser, kooperativ, trossamfund, nätverk och frivilliginnsatser. Denna typ av innovationer med fokus på social värdeskapande och samhällsnytta brukar benämnas sociala innovationer.

Tre olika huvudkategorier av social innovation kan urskiljas där civilsamhällets innovationsförmåga är särskilt framträdande<sup>7</sup>;

- *Gräsrotsbaserade sociala innovationer*, som möter individuella behov av förbättrade livsvillkor bland människor i utsatta livssituationer, till exempel i form av en ny verksamhet för arbetslivsinkludering.
- *Lokalsamhällesbaserade sociala innovationer*, där lokala samhällsaktörer gemensamt tar sig an en samhällsutmaning som påverkar en viss bygd eller stadsdel, till exempel i form av lokala servicepunkter för att motverka minskad service på landsbygden.
- *Systemförändrande sociala innovationer*, som transformerar tjänster, processer, strukturer, policys och värderingar i hela samhället, till exempel i form av rättvisemärkning.

Det finns även flera samverkansformer där civilsamhället deltar och som involverar social innovation för att bemöta samhällsutmaningar. Följande fyra exempel illustrerar civilsamhällets innovationsförmåga som en viktig komponent:

- *Idéburet offentligt partnerskap (IOP)*, d.v.s. samverkan för samhällsutmaningar inom välfärdsområdet, mellan civilsamhället och staten/offentlig sektor. Se till exempel IOP Ensamkommande i Göteborg (2018)<sup>8</sup>.
- *Innovationslabbs*, d.v.s. experimentella arenor för att gemensamt utforska och angripa samhällsutmaningar. Se till exempel Innovationslabbs för social inkludering (2020)<sup>9</sup>, som redogör för flera Vinnovafinansierade innovationsprojekt där ideella organisationer varit en av samverkansparterna.
- *Överenskommelser* på lokal, regional och nationell nivå d.v.s. skriftliga dokument som fastställer visioner, principer och strukturer för samverkan mellan ideella och offentliga organisationer (se till exempel regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting).<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Innovationsrådet. Vad är innovation? | (innovationsradet.se), 31 juli 2023

<sup>7</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum.

<sup>8</sup> Narbutaité Aflaki, I., et al. (2018). *Idéburet offentligt partnerskap (IOP) - Lärdomar från en avveckling, tillitsbaserade relationer och jämförelsen med upphandlingar*. Ett kunskapsunderlag från följeforskning av IOP Ensamkommande Göteborg.

<sup>9</sup> Gawell, M m.fl. (2020). *Innovationslabbs för social inkludering. Erfarenheter från Vinnova-finansierade projekt*.

<sup>10</sup> Se t.ex. Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum.

- Civilsamhällets organisationer anses även kunna möjliggöra samverkan i social innovation genom att agera intermediärer (eng. brokers), där de sammanför olika samhällsaktörer för att gemensamt ta itu med samhällsutmaningar.<sup>11</sup>

Vår analys visar också exempel på samverkan för att stärka innovationsförmågan i sektorn. Ett exempel är det Vinnova-finansierade projektet "Tillsammans mot gemensamma mål" som syftar till gemensam kunskapsutveckling inom innovation i civilsamhället med organisationer som Scouterna, Friends, Fryshuset, Generation Pep, Idrott utan gränser och Skolidrottsförbundet i Skåne. Projektet beskrivs som viktigt för att möjliggöra *förflyttning från konkurrens till samproduktion* inom sektorn.

Rädda barnen som är en större, mer etablerad organisation i civilsamhället utmärker sig genom sitt aktiva innovationsarbete i *Innovation Growth Hub*. Därutöver etablerar de utfallskontrakt och satsar just nu aktivt på missionsorienterade insatser. Organisationen ser just nu över möjligheterna att inta en mer möjliggörande roll i sektorn och nosar på idéer att starta en egen innovationsfond.

## 2.2 Perspektiv på systeminnovation

För att klara omställningen till ett hållbart samhälle och möta de komplexa samhällsutmaningar vi står inför krävs genomgripande förändringar med hjälp av ny kunskap och innovation. Hela samhället behöver kraftsamla och ställa om för att nå de 17 globala målen i Agenda 2030. Utmaningarna är komplexa och svåra, ibland omöjliga att bryta ner i mindre delmål som en enskild aktör ska kunna lösa. För att klara omställningen måste vi förändra både enskilda delar och hela system.<sup>12</sup>

### SYSTEM

Begreppet systeminnovation syftar till en innovationsprocess med ändamålet att lösa komplexa samhällsutmaningar, till exempel klimatförändringar, hälsa och hållbar social välfärd, genom att ställa om, eller förändra, hela system. I den bredare bemärkelsen kan ett system förstås som *det som uppstår och upprepar sig* när flera delar samspelar. Russell Ackoff, en amerikansk organisationsteoretiker ger följande definition av system: "ett system är aldrig summan av dess delar. Det är produkten av deras interaktion". Donella Meadows, en amerikansk miljöforskare, erbjuder en något fylligare definition. Enligt henne kan system förstås som "en sammanhängande uppsättning element som är organiserade på sätt som åstadkommer något. Ett system måste bestå av tre saker: element, sammankopplingar och en funktion eller syfte".<sup>13</sup>

### SYSTEMINNOVATION OCH SOCIOTEKNISKA SYSTEM

Ett sätt att se på system inom innovationspolitiken är att titta på vilka av systemets delar som är tekniska och vilka som är sociala och hur de sociala och tekniska delarna samspelar. Sociala delar av ett system är till exempel användarbeteende, normer och regler medan de tekniska kan utgöras av till exempel produkter och infrastruktur. Systeminnovation är storskaliga omställningar i hur sådana 'sociotekniska system' för exempelvis vård, transport, kommunikation och matproduktion fungerar, eller: övergången från ett sociotekniskt system till ett annat.<sup>14</sup>

En av de grundläggande idéerna bakom systeminnovation är att mer spetsforskning och ny vetenskaplig kunskap, teknisk utveckling och innovation av produkter och processer är

<sup>11</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum.

<sup>12</sup> Vinnova. <https://www.vinnova.se/m/hallbar-systemforandring/>

<sup>13</sup> Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.

<sup>14</sup> Geels, F. W. (2004). Understanding system innovations: a critical literature review and a conceptual synthesis. In Elzen, B., et al. (Eds.). (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.



viktiga delar för systemförändring mot hållbar utveckling, men att de inte ensamma kan åstadkomma sådan förändring. För att bedriva systemförändring krävs det typiskt sett även innovation, eller förändring som stöttar en skyndsam introduktion/uppskalning av innovation i andra delar av ett sociotekniskt system. Sådana delar inkluderar exempelvis<sup>15</sup>:

- affärsmodeller
- infrastruktur och produktionssystem
- policy, lagar och regelverk
- användarbeteende
- kultur, värderingar och normer

Systeminnovation är alltså när innovativa lösningar i produkter och processer samspelar med innovation och förändring i andra delar av ett system.

Ett exempel på ett sociotekniskt system är mobilitetssystemet med personbilar. Detta system består både av tekniska delar såsom själva bilen och stödteknologier till bilen i form av exempelvis bensinpumpar. Vi kan även tänka på väginfrastruktur och trafiksystem som tekniska delar av systemet. Men det finns andra, sociala delar som i samspel med de tekniska delarna formar och definierar mobilitetssystemet. Sociala delar inkluderar exempelvis en kultur, normer och värderingar kring att äga och köra personbilar (kopplar till värden som frihet och status), användarbeteende (t.ex. att välja bilen framför bussen eller andra former för samåkning), lagar och regler, de olika leverantörerna som byggt sin verksam kring personbilar så som bilverkstäder och bilförsäljare, marknadsstruktur, affärsmodeller, etc.<sup>16</sup> Sättet på vilket de sociala och tekniska delarna samspelar möjliggör och upprätthåller en samhällsfunktion, i det här fallet mobilitet genom personbilar.

Sociotekniska system utvecklas typiskt sett över långa tidsperioder där spelen mellan systemets olika delar stärks, genererar spårbarheter och skapar motstånd till förändring. Befintliga system, eller 'regimer' upprätthålls, förbättras gradvis och försvaras av etablerade organisationer med intressen i status quo.<sup>17</sup> Att system är svårförändrade är i sig inte ett problem, men det uppstår en utmaning när sociotekniska system som å ena sidan skapar välfärd också genererar så kallade negativa bieffekter. För vårt exempel om ett mobilitetssystem för personbilar innebär sådana negativa bieffekter allt från utsläpp av ämnen skadliga både för hälsa och miljö, till trafikolyckor och bilköer. Det är sådana utmaningar som motiverar insatser för systeminnovation.

## 2.3 Forskningen pekar på vikten av civilsamhällets bidrag till utformning och genomförande av systeminnovation

Inom delar av den innovationspolitiska forskningen framhävs att systeminnovation förutsätter en bred involvering av flertalet aktörer. Civilsamhället ses som en av de avgörande parterna i samskapande innovationsprocesser och inte bara en sektor som formulerar behov som eventuellt tillgodoses genom innovation från näringslivet.<sup>18</sup> Enligt forskare som tittar på specifika arbetssätt för systeminnovation, så som *missions*, står det

---

<sup>15</sup> Miedzinski, M. (2017). System Climate Innovation for a Transformative Impact. *Climate Innovation Insights| Series*, 2017

<sup>16</sup> Geels, F. W. (2004). Understanding system innovations: a critical literature review and a conceptual synthesis. In Elzen, B., et al. (Eds.). (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

<sup>17</sup> Geels, F. W. (2018). Disruption and low-carbon system transformation: Progress and new challenges in socio-technical transitions research and the Multi-Level Perspective. *Energy Research & Social Science*, 37, 224-231.

<sup>18</sup> Schot, J., and Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research policy*, 47(9), 1554-1567.

klart att hållbar omställning är avhängig samverkan mellan civilsamhället, akademien, näringslivet och offentlig sektor.<sup>19,20</sup>

### **CIVILSAMHÄLLESORGANISATIONER HAR KOMPLETTERANDE PERSPEKTIV PÅ UTMANINGAR OCH KAN LEGITIMERA OCH KVALITETSSÄKRA POLICY**

När det kommer till att bemöta komplexa samhällsutmaningar genom innovationssamverkan kan civilsamhällesorganisationer komplettera andra organisationers perspektiv på strukturella utmaningar och lösningar. För att sådana perspektiv ska få genomslag redan i policyprocessen krävs det att representanter från civilsamhället bjuds in av beslutsfattare till processer för kollektivt lärande om utmaningar och samskapande av lösningar. Forskning pekar på att när civilsamhället exempelvis ingår i policyprocesser för att formulera innovationspolitiska prioriteringar för att bemöta samhällsutmaningar ökar både effektiviteten och legitimiteten i hur policyinstrument utformas och genomförs för att nå sina mål.<sup>21,22</sup> Forskning pekar även på att civilsamhällesorganisationer, i sådana sammanhang, bland annat kan bidra genom att dela med sig av sin datainsamling (eng. intelligence) och insikter/evidens om hur politik och insatser fungerat både historiskt och i nutid.<sup>23</sup>

### **CIVILSAMHÄLLESORGANISATIONER ÄR EXPERTER, KUNSKAPSFÖRMEDLARE OCH FÖRESPRÅKARE AV ANSVARSFULL INNOVATION**

Forskning betonar också att civilsamhällesorganisationer som deltar i samverkansprocesser för innovation kan ta rollen som experter och förmedlare av kunskap mellan näringsliv, offentlig verksamhet och civilsamhällets intressenter samt vara effektiva förespråkare av ansvarsfull innovation (till exempel eko-innovation) eller rättighetsperspektiv (till exempel jämställdhet).<sup>24,25</sup>

### **CIVILSAMHÄLLESORGANISATIONER ÄR PRODUCENTER OCH KATALYSATORER AV SYSTEMINNOVATION**

Annan forskning lyfter en liknande roll för civilsamhällesorganisationer. Denna del av forskningen pekar på att organisationerna å ena sidan på lokal nivå kan producera och testa innovationer med hög omställningspotential, och å andra sidan agera viktig mellanhand mellan (i) olika 'gräsrotsinnovatörer' och (ii) mellan gräsrotsinnovatörerna, beslutsfattare och globala intressenter. Det senare innebär att civilsamhällesorganisationer översätter och katalyserar lokalt producerad innovation genom att sammankoppla och införa den i det sociotekniska systemet som behöver genomgå förändring för att bli mer socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbart.<sup>26,27</sup> Mer konkret innebär detta att civilsamhällesorganisationer accelererar systeminnovation genom att skapa gemensamma arenor för lärande till vilka både gräsrotsinnovatörer och de som representerar ett rådande system eller intresse (till exempel myndighet, akademi och näringsliv samt andra civilsamhällesorganisationer) bjuds in.

<sup>19</sup> Lindner, R. et al. (2021). *Mission-oriented innovation policy: From ambition to successful implementation* (No. 02/2021). Perspectives-Policy Brief

<sup>20</sup> Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). *Missions: A beginner's guide*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09).

<sup>21</sup> Kuhlmann, S., & Rip, A. (2014). The challenge of addressing Grand Challenges. *EU Commission*.

<sup>22</sup> Boon, W., & Edler, J. (2018). Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy. *Science and Public Policy*, 45(4), 435-447.

<sup>23</sup> Boon, W., & Edler, J. (2018). Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy. *Science and Public Policy*, 45(4), 435-447.

<sup>24</sup> Yoon, J., et al. (2017). Quintuple helix structure of Sino-Korean research collaboration in science. *Scientometrics*, 113, 61-81.

<sup>25</sup> Yang, Y., & Holgaard, J. E. (2012). The important role of civil society groups in eco-innovation: a triple helix perspective. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 4(2), 132-148.

<sup>26</sup> Wolf, P., et al. (2021). Non-governmental organisations and universities as transition intermediaries in sustainability transformations building on grassroots initiatives. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 596-618.

<sup>27</sup> Se även Kivimaa, P., et al. (2020). Intermediaries in accelerating transitions: Introduction to the special issue. *Environmental innovation and societal transitions*, 36, 372-377.

## 2.4 Regeringen och Vinnova betonar vikten av civilsamhället som en aktiv part i systeminnovation

I den senaste forsknings- och innovationspropositionen betonar regeringen civilsamhällets historiska roll att bemöta samhällsutmaningar i samverkan med andra sektorer.<sup>28</sup> Propositionen blickar även framåt och lyfter att civilsamhälle tillsammans med universitet, högskolor, näringsliv, offentlig sektor behöver arbeta för att genomföra målen i Parisavtalet och Agenda 2030.<sup>29</sup> Propositionen betonar särskilt att sådan samverkan, i vilken civilsamhället ingår, är avgörande för att universitet och högskolor ska kunna bidra till att möta samhällsutmaningar.<sup>30</sup>

Vinnova spelar med jämna mellanrum in underlag till regeringens forskningspolitik. Nedan lyfter vi två sådana inspel. Båda speglar Vinnovas mission att öppna upp för innovation som gör skillnad. Som en del i att nå missionen samlar Vinnova ”företag, forskare, offentlig sektor och civilsamhället i gemensamma riktningar så att de tillsammans kan skapa den utveckling Sverige behöver.”<sup>31</sup>

I rapporten *Innovation för ett attraktivare Sverige - Underlag till regeringens politik för forskning, innovation & högre utbildning 2017-2027*<sup>32</sup> beskriver Vinnova under avsnittet *Systeminnovation* hur lösningar på många samhällsutmaningar förutsätter en aktiv involvering av civilsamhället. Rapporten lyfter flera egenskaper hos civilsamhället som viktiga i sammanhanget. Dessa inkluderar civilsamhällesorganisationers roll som kravställare och behovsägare och som experter som kan komplettera andra aktörer i samverkansprojekt kring forskning och innovation. Rapporten gör samtidigt bedömningen att sektorns stora skaparkraft och kreativitet inte används tillräckligt idag och att aktörer som kommuner och företag behöver bli bättre på att samverka med civilsamhället för att dra nytta av sektorns kreativitet. För att effektivt bemöta samhällsutmaningar krävs det nya samarbeten i vilka civilsamhället ingår och ges möjlighet att tillsammans med andra aktörer bygga tillit till varandra och en gemensam förståelse för samhällsutmaningarna.<sup>33</sup>

I senare inspel till vad som nu är regeringens forskningsproposition<sup>34</sup> upprepar Vinnova civilsamhällets potential att bidra till forsknings- och innovationspolitikens genomförande.<sup>35</sup> <sup>36</sup> För att lyckas med att bemöta ekologiska, ekonomiska och sociala utmaningar som formulerade i Agenda 2030 behöver akademi, näringsliv, offentlig sektor och civilsamhälle enligt Vinnova arbeta tillsammans. Vinnova betonar att sådan samverkan, i vilken civilsamhälle ingår, bör ske runt missions och systemdemonstratorer. Missions är ett tillvägagångssätt som präglas av bred samverkan för att sätta fokus, formulera mål och identifiera, utveckla och genomföra systemlösningar. Systemdemonstratorer är policyinstrument för att under verklighetstroga förhållanden i pilotform testa hur systemlösningar samspelar med det omgivande samhället, regleringar, normer och andra institutionella strukturer. Testerna/resultaten kan ligga till grund för hur lösningar på

<sup>28</sup> S. 25, Prop. 2020/21: 60. Forskning, Frihet, Framtid-kunskap och innovation för Sverige [Research, Freedom, Future-Knowledge and Innovation for Sweden].

<sup>29</sup> S. 66, Prop. 2020/21: 60. Forskning, Frihet, Framtid-kunskap och innovation för Sverige [Research, Freedom, Future-Knowledge and Innovation for Sweden].

<sup>30</sup> S. 187, Prop. 2020/21: 60. Forskning, Frihet, Framtid-kunskap och innovation för Sverige [Research, Freedom, Future-Knowledge and Innovation for Sweden].

<sup>31</sup> <https://www.vinnova.se/sa-framjar-vi-innovation/vi-oppnar-upp-for-innovation/>

<sup>32</sup>

[https://www.vinnova.se/contentassets/c56f6b7ccbc4d6f8499f21878a02270/vi\\_15\\_07t.pdf?cb=20170628131957](https://www.vinnova.se/contentassets/c56f6b7ccbc4d6f8499f21878a02270/vi_15_07t.pdf?cb=20170628131957)

<sup>33</sup> S. 37,

[https://www.vinnova.se/contentassets/c56f6b7ccbc4d6f8499f21878a02270/vi\\_15\\_07t.pdf?cb=20170628131957](https://www.vinnova.se/contentassets/c56f6b7ccbc4d6f8499f21878a02270/vi_15_07t.pdf?cb=20170628131957)

<sup>34</sup> Prop. 2020/21: 60. Forskning, Frihet, Framtid-kunskap och innovation för Sverige [Research, Freedom, Future-Knowledge and Innovation for Sweden].

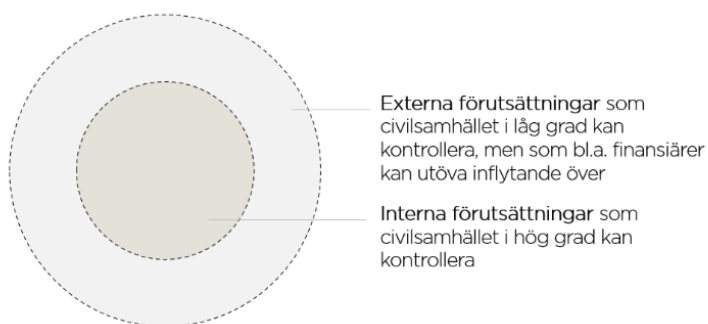
<sup>35</sup> Vinnova (2019). Systeminnovation för en hållbar framtid. Vinnova förslag till regeringens forskningsproposition. VR 2019:07. <https://www.vinnova.se/publikationer/systeminnovation-for-en-hallbar-framtid/>

<sup>36</sup> Vinnova (2019). Förutsättningar för systeminnovation för en hållbar framtid. Vinnovas analysbilaga. VR 2019:08. <https://www.vinnova.se/publikationer/vinnovas-analysbilaga-till-stod-for-forslag-till-regeringen-s-forskningsproposition/>

samhällsutmaningar sedan skalas upp. Vinnova lyfter samtidigt att systemdemonstratorer som policyinstrument, samt processer och förutsättningar för dess användning, behöver utvecklas för att bättre bli ett redskap att bemöta komplexa samhällsutmaningar med.

### 3. Civilsamhällets förutsättningar att delta i systeminnovation

Det övergripande syftet med Rambolls uppdrag är att undersöka förutsättningarna för civilsamhällets att bidra till systeminnovation. Inom ramen för analysen har vi identifierat ett antal interna och externa förutsättningar som antingen hämmar eller främjar civilsamhällets förutsättningar att delta i systeminnovationsinsatser. Sådana insatser karakteriseras typiskt sett av långsiktiga satsningar där genomförande sker i samverkan med andra aktörstyper som akademi, näringsliv och offentlig sektor (till exempel region, kommun, myndighet). De interna förutsättningarna kan civilsamhället i hög grad påverka, medan de externa förutsättningarna innefattar faktorer som andra aktörer, som finansiärer, har inflytande över.



#### 3.1 Flera interna förutsättningarna främjar deltagandet i systeminnovation

Vår analys visar att det finns en rad interna förutsättningar inom civilsamhället som främjar sektorns deltagande i systeminnovation. Med interna förutsättningar syftar vi till förutsättningar som civilsamhällesorganisationerna i hög grad själva kan kontrollera. Tabell 2 sammanfattar dessa. Därefter redogörs de för i detalj.

Främjande förutsättning	Kort beskrivning av den främjande förutsättningen
Vana att jobba missionsorienterat för att driva samhällsförändring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bemöter samhällsutmaningar som en del av kärnverksamheten</li> <li>Tydlig riktning/direktionalitet</li> <li>Uthållighet i en föränderlig värld</li> </ul>
Stark förmåga att mobilisera för förändring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förmåga att skapa mötesplatser och meningsfulla sammanhang i samhällsutmaningens omedelbara kontext</li> <li>Förmåga att mobilisera volontärer och målgrupper</li> <li>Lyhördhet och förmåga att snabbt (om)mobilisera internt</li> </ul>
Självständig sektor med organisationer som kompletterar andra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förmåga att kompensera för den offentliga respektive privat-kommersiella sektorns tillkortakommande för att bidra till hållbar omställning</li> <li>Tydlig men flexibel intern ansvarsfördelning hos civilsamhällesorganisationer som skapar utrymme för gräsrotsinitiativ och experimentering</li> <li>Civilsamhällesorganisationer är brobyggare mellan målgrupper och myndigheter</li> </ul>
Djup kännedom om målgruppen och välutvecklade metoder för samskapande med målgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetar nära, om inte direkt, målgruppen och tar dess behov som utgångspunkt</li> <li>Representerar målgruppens perspektiv i externa sammanhang</li> <li>Har en väletablerad metodik för att involvera målgrupper i såväl planeringen som i genomförandet och uppföljning/utvärdering av insatser</li> </ul>

Tabell 2. Interna förutsättningar som främjar civilsamhällets deltagande i systeminnovation

## EN SEKTOR MED VANA ATT JOBBA MISSIONSORIENTERAT FÖR ATT DRIVA SAMHÄLLSFÖRÄNDRING

Flera av arbetsätten inom civilsamhällesorganisationerna påminner om vad som inom innovationspolitiken avses med ett missionsorienterat arbetssätt. Det innebär exempelvis att arbeta långsiktigt mot ett tydligt och ambitiöst socialt, miljömässigt/ekologiskt och ekonomiskt hållbart omställningsmål (riktning/direktionalitet), att göra det genom att mobilisera och involvera kompletterande perspektiv (till exempel målgrupper) och dessutom testa sig fram och lära sig av sig av sitt förändringsarbete. Det senare är en central aspekt för organisationerna eftersom deras verksamhet har förändring både som mål och metod.

Av intervjuerna framgår det att kärnan i organisationernas verksamhet är övertygelsen om att något måste förändras för att samhället ska bli mer hållbart. Majoriteten av de intervjuade lyfter fram att det i organisationerna finns en uttalad vilja att bemöta samhällsutmaningar som en del av kärnverksamheten, vilket är att betrakta som en främjande förutsättning för innovation som ämnar lösa komplexa samhällsutmaningar. Flera av de intervjuade ger uttryck för en tydlig riktning/direktionalitet genom att ha tydlig vision om, och passion för, att nå en hållbar social förändring och hur förändringen ska åstadkommas. Därtill lyfter flera av de intervjuade att de har en inbyggd långsiktighet, ihärdighet och uthållighet över tid i sina organisationer - idé och ändamål består hos organisationerna, trots att förändringar i organisationernas politiska, sociala och ekonomiska kontext.

## STARK FÖRMÅGA ATT MOBILISERA FÖR FÖRÄNDRING

Civilsamhällesorganisationerna har en lång tradition av samt en stark förmåga att mobilisera för förändring, vilket utgör ytterligare en främjande förutsättning för systeminnovation. Först och främst har de en god förmåga att skapa mötesplatser och meningsfulla sammanhang. Dessa mötesplatser skapas inte sällan i lokalsamhället, i nära anslutning till den berörda målgruppen och skapar förutsättningar för inkludering, målgruppsförståelse och i förlängningen reell beteendeförändring. Ofta mobiliseras volontärer och själva målgruppen på dessa mötesplatser, vars särskilda kompetenser och stora engagemang ses som en styrka för systeminnovation<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum

Våra resultat från intervjuerna visar även att ledningskulturen inom organisationerna tenderar att präglas av en lyhördhet och förmåga att snabbt (om)mobilisera internt som ett sätt att agera på förändrade villkor (dock inte utan utmaningar, se avsnitt 3.2.). Även denna aspekt av mobilisering är en styrka för systeminnovation. Exempelvis framkommer i intervjuerna att lyhördheten för samhällsförändring i kombination med närheten till målgruppen gör att organisationerna snabbt känner av och kan agera på förändrade förutsättningar för verksamheten. Sådana förändrade förutsättningar kan röra allt från skeenden i omvärlden till förändrad finansiering. Flera lyfter exempelvis i intervjuerna att den finansieringssituation, där organisationerna är beroende av att attrahera extern finansiering, som till hög grad styr civilsamhället har skapat en flexibilitet och förmåga till nytänkande att ställa om inom organisationerna. Förmågan att snabbt ställa om nämns även i litteratur på området<sup>38</sup>, och jämförs med den mindre flexibla offentliga verksamheten, vars byråkratisering och centraliserade styrning minskar möjligheten att agera lika snabbt.

### **SJÄLVSTÄNDIG SEKTOR SOM KOMPLETTERAR ANDRA SEKTORER**

Civilsamhället tillhör en självständig sektor som kompletterar och utmanar inom andra samhällssektorer. Detta utgör en främjande förutsättning för deltagande i systeminnovation, eftersom civilsamhällesorganisationerna på många sätt har större möjligheter än näringslivet och offentlig sektor att utmana rådande strukturer (till exempel genom politiskt påverkansarbete), ta sig an nya behovsområden och testa nya sätt att angripa samhällsutmaningar.<sup>39</sup> Civilsamhället demonstrerar en förmåga att bidra med förändring inom områden där näringslivet inte ser möjligheter till vinstdrivande verksamhet. Där till anses sektorn kunna kompensera för tillkortakommande inom offentlig sektors traditionella ansvarsområden, till exempel svårigheter att säkerställa grundläggande välfärdstjänster till samtliga invånare<sup>40</sup>.

Såväl finansiärer som civilsamhällesorganisationer ger i intervjuerna uttryck för civilsamhällets styrka i att tillhöra en självständig samhällssektor. Exempelvis nämns att civilsamhället har en större möjlighet att snabbt testa nya lösningar på grund av mer flexibla arbetsprocesser, där exempelvis insatser för förändring kan vara experimentella och genomföras utan att förankras hela vägen upp till ledningen på samma sätt som inom offentlig sektor. Vidare framkommer att det faktum att civilsamhällesorganisationer *inte* är myndigheter kan vara fördel i sig, speciellt för organisationer vars målgrupp generellt har lågt förtroende för myndigheter. Dessa organisationer kan då fylla en viktig funktion som brobyggare mellan målgruppen och myndigheter.

### **DJUP KÄNNEDOM OM MÅLGRUPPEN OCH VÄLUTVECKLADE METODER FÖR SAMSKAPANDE MED MÅLGRUPPEN**

Civilsamhällesorganisationer är att betrakta som experter på sin målgrupp. De tenderar att arbeta nära, om inte direkt med, sina målgrupper och tar dess behov som utgångspunkt. Målgruppsförståelsen kommer till uttryck hos flera intervjuade, som menar att närheten till målgruppen och den tillit som målgruppen har gentemot organisationen är centrala faktorer för att nå hållbar social förändring. Vidare kan civilsamhällesorganisationer snabbt identifiera samhällsutmaningar som rör målgruppen och representera dess perspektiv i sammanhang utanför målgruppens egna. Exempelvis nämns i intervjuerna det sociala hållbarhetsperspektivet som ett viktigt perspektiv som civilsamhället representerar, och som annars riskerar att utelämnas. Denna unika målgruppsförståelse hos civilsamhället

<sup>38</sup> Narbutaité Aflaki, I., et al. (2018). Idéburet offentligt partnerskap (IOP) - Lärdomar från en avveckling, tillitsbaserade relationer och jämförelsen med upphandlingar. Ett kunskapsunderlag från följeforskning av IOP Ensamkommande Göteborg.

<sup>39</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum

<sup>40</sup> Ibid

bekräftas i litteratur på området<sup>41</sup>, som lyfter att civilsamhället har en lokal förankring och närhet till sin målgrupp som organisationer inom andra samhällssektorer ofta saknar.

Civilsamhället besitter välutvecklade metoder för att lösa komplexa samhällsutmaningar. En central aspekt av metoderna är att målgruppen typiskt sett involveras i såväl planering som i genomförande och uppföljning/utvärdering av insatser. Denna metodik skapar goda förutsättningar för samskapande av lösningar och ägandeskap inom målgruppen över den förändring som organisationerna försöker åstadkomma. Samskapande som styrka lyfts även av Lindberg<sup>42</sup>. Hon menar att ett samskapande med målgruppen är fördelaktigt för att skapa samhällsförändrande innovation, särskilt i sammanhang där målgruppens väg till aktiv medverkan kan vara särskilt lång. Ett tecken på hur samskapande kan sudda ut gränsen mellan civilsamhällesorganisationer och deras målgrupper är när samskapandet leder till rekryteringar. Exempelvis nämner en organisation vi intervjuade att individer ur den berörda målgruppen börjat arbeta hos organisationen, vilket i sin tur förbättrat utformningen av lösningen på det adresserade problemet.

### 3.2 Men det finns interna förutsättningar som hämmar

Trots att det finns en rad interna, främjande förutsättningar på plats för att civilsamhället och dess organisationer ska kunna bidra till systeminnovation, finns det samtidigt interna förutsättningar som hämmar ett sådant bidrag. Tabell 3 sammanfattar dessa. Därefter redogörs de för i detalj.

Hämmande förutsättning	Kort beskrivning av den hämmande förutsättningen
En sektor styrd av extern finansiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansiärers förväntningar kan krocka med civilsamhällesorganisationernas egen problemförståelse och problemlösning</li> <li>Finansieringsprogrammets styrning mot utvecklingen av innovativa idéer kan tränga undan välbeprövade och välfungerande lösningar vars största utmaning är att implementeras i brett i samhället.</li> </ul>
En sektor styrd av olika intressen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utmanande för organisationerna att inför och under samverkan balansera givar-/medlemsbasens med andra intressenters</li> <li>Interna förankringsprocesser inom civilsamhällesorganisationerna kan leda till 'missade opportunities' eller förlorade chanser för finansiering och samverkan</li> </ul>
Utmaningar att hitta samverkanspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nischade frågeställningar och utmaningsområden skapar svårigheter att hitta samverkanspartner med kompletterande expertis/perspektiv</li> <li>Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>

Tabell 3. Interna förutsättningar som hämmar civilsamhällets deltagande i systeminnovation

#### EN SEKTOR AVHÄNGIG EXTERN FINANSIERING

Civilsamhällesorganisationerna är i hög grad avhängig extern finansiering, vilket kan fungera hämmande för deltagande i systeminnovation om specifika utmaningar och tillvägagångssätt formuleras top-down. I intervjuerna framkommer att finansiärers förväntningar på vad som ska göras i termer av att bemöta vissa samhällsutmaningar kan krocka med organisationernas egen förståelse för vad som behöver göras. Att dessa ibland kan vara utmanande att balansera bekräftas i litteratur på området<sup>43</sup>, som exempelvis nämner att öronmärkta projektbidrag kan minska organisationernas handlingsutrymme att fritt adressera samhällsutmaningar i enlighet med de insikter om målgruppen som organisationerna besitter. I intervjuer nämner flera av organisationerna exempelvis att finansiärer idag ofta ställer krav på nytänkande, vilket gör att innovativa idéer per automatik premieras, ibland på bekostnad av mindre innovativa, men mer välbeprövade och välfungerande lösningar vars största utmaning är att implementeras i brett i samhället.

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum

Den interna utmaningen här är att proaktivt demonstrera för finansiärer att civilsamhällets lösningar är ändamålsenliga, men i behov av resurser för att genomföras.

### **EN SEKTOR STYRD AV OLIKA INTRESSEN**

Av intervjuerna med civilsamhällesorganisationerna framgår att flera organisationer upplever en utmaning i att balansera givar-/medlemsbasens intressen med andra intressenter, exempelvis finansiärernas. Hos organisationer som delvis finansieras genom bidrag från sin medlemsbas förutsätter större förändringar i verksamheten också förankring hos basen. Samtidigt som en sådan förankring är en naturlig del av hur medlemsdrivna civilsamhällesorganisationer organiseras och leds kan det uppstå svårigheter i förankringsprocessen, vilket i sin tur kan leda till 'missad opportunities' eller förlorade chanser till viss typ av extern finansiering eller samverkan. Förankring hos medlemsbasen, som villkor för hur civilsamhällesorganisationer organiseras och leds kan därför ha en hämmande inverkan på förändring av verksamhetens riktning, så som val av samhällsutmaning, arbetssätt och samarbetsparter.

### **UTMANINGAR ATT HITTA SAMVERKANSPARTER**

Samtliga av de intervjuade civilsamhällesorganisationerna är positiva till ökad samverkan med andra, men några lyfter interna utmaningar. Vissa av organisationerna arbetar med relativt nischade frågeställningar och utmaningsområden, ibland med mycket stark lokal förankring. Frågeställningar och utmaningsområden som är specifika och/eller begränsade till en viss sektor eller geografisk kontext kan göra det utmanande för organisationerna att rekrytera en mångfald av relevanta samverkansparter. Sådana parter bör ha tillräcklig lokal representation och intresse för delaktighet, och dessutom kunna komplettera organisationens expertis/perspektiv på lösningar på samhällsutmaningen.

Ytterligare en hämmande, intern förutsättning kopplad till utmaningen att samverka för systeminnovation är att civilsamhällesorganisationer sällan har de resurser och den tid som krävs för att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer. Organisationerna, i synnerhet mindre sådana, saknar typiskt sett kapacitet att med interna resurser proaktivt bygga samverkansrelationer att organisera sig i gemensamma program- och projektansökningar. Även detta framgår av intervjuerna. Samtidigt är relationsbyggande och tillit mellan organisationer från olika sektorer grundläggande för att på kort sikt gemensamt ansöka om och vinna anslag för systeminnovation, och på längre sikt tillsammans arbeta med att bemöta komplexa samhällsutmaningar effektivt.

## **3.3 Externa förutsättningar som främjar**

Vi har även identifierat externa förutsättningar som främjar civilsamhällesorganisationernas deltagande i insatser för systeminnovation. Med externa förutsättningar syftar vi på de förutsättningar som i huvudsak finansiärer skapar, men i viss utsträckning även andra aktörer som finns i civilsamhällets kontext (till exempel företag och akademi). Tabell 4 sammanfattar dessa. Därefter redogörs de för i detalj.



Främjande förutsättning	Kort beskrivning av den främjande förutsättningen
Ambition i stödsystemet att bättre förstå och bygga civilsamhällets kapacitet för systeminnovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kortsiktiga innovationsprojekt som innebär riskavlyft och möjliggör utveckling, testning och utvärdering av nya idéer</li> <li>• Finansiering av workshops, utbildningar och mentorskapsprogram</li> <li>• Organisering av mötesplatser för civilsamhällesorganisationer för att uppmuntra samverkansprojekt och stimulera nya nätverk</li> </ul>
Riktade insatser för att genom innovationssamverkan bemöta komplexa samhällsutmaningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genomförandet av samhällsutmaningsdriven, långsiktig finansiering av hög volym för att främja formuleringen av ambitiösa mål och genomförandet av experimentella aktiviteter</li> <li>• Finansiärens involvering i projekt för systeminnovation för att bidra med personella resurser för framdrift</li> <li>• Genomförandet av finansieringsprogram som inte följer en linjär innovationsmodell ökar civilsamhällets möjligheter att tidigt i projekten bidra med andra värden annat än utveckling av innovationer</li> </ul>

Tabell 4. Externa förutsättningar som främjar civilsamhällets deltagande i systeminnovation

## AMBITION I STÖDSYSTEMET ATT BÄTTRE FÖRSTÅ OCH BYGGA CIVILSAMHÄLLET'S KAPACITET FÖR SYSTEMINNOVATION

Intervjuerna med finansiärerna vittnar om att det finns en stark vilja, nyfikenhet och ambition att underlätta och lära mer om civilsamhällets förutsättningar att bidra till systeminnovation. Det har funnits ett stort intresse bland de intervjuade att ta del av de resultat och insikter som denna studie identifierar.

Flera finansiärer utlyser medel för kortsiktiga innovationsprojekt riktade till civilsamhällesorganisationerna, typiskt sett för social innovation. Denna typ av stöd möjliggör testning, utveckling och utvärdering av nya idéer, utan att organisationerna behöver riskera sina egna medel. Utöver att bidra med riskavlyft och stimulera framtagandet av nya, samhällsrelevanta innovationer, bygger även finansieringen upp en mottagarkapacitet hos organisationerna. Mottagarkapacitet kan i sammanhanget förstås som ökad förmåga hos mottagande organisation att å ena sidan använda finansieringssystem för innovation och å andra sidan att bygga kunskap och metoder för att innovera, genom innovationsprocessen.

Det finns även exempel på kompletterande insatser för att stärka innovationsförmågan i civilsamhället. Dessa insatser kan omfatta workshops, utbildningar och mentorskapsprogram som syftar till att öka kunskapen och kompetensen inom innovation och systemförändring. Ett av dessa kommer från Vinnova.<sup>44</sup> Med lärinsatser möjliggörs kapacitetsuppbyggnad inom civilsamhället, vilket i sin tur kan främja deltagandet i systeminnovationsinitiativ. Postkodstiftelsen agerar även möteshubb för civilsamhällesorganisationer för att uppmuntra samverkansprojekt och att de går samman i ansökningar. Det syftar till att skapa ytor utan konkurrens för samarbeten mellan organisationerna, och att ge dem tid att utforska.

Från intervjuerna med civilsamhällesorganisationerna finns exempel där det funnits finansieringskrav på ledningsengagemang i innovationsprojekten. I det fall det förekommit har det uppfattats som positivt eftersom det åstadkommit en stark förankring av projektet i organisationen. Sådana krav kan alltså säkerställa att beslutsfattare och nyckelaktörer inom organisationerna är involverade och känner ansvar för att främja ett framgångsrikt genomförande av insatser.

<sup>44</sup> Utlysningen "Tillsammans mot gemensamma mål" <https://www.vinnova.se/e/utlysning-2021-01023/tillsammans-mot-gemensamma-mal/>

## RIKTADE INSATSER FÖR ATT GENOM INNOVATIONSSAMVERKAN BEMÖTA KOMPLEXA SAMHÄLLSUTMANINGAR

Systeminnovation som begrepp i den svenska innovationspolitiken är relativt nytt och finansieringsprogram för systeminnovation är av logiska skäl fortfarande i hög grad under utveckling. Dock finns det redan nu insatser som avser främja civilsamhällets deltagande i insatser för systeminnovation.

Ett av de mest aktuella finansieringsprogrammen Impact Innovation<sup>45</sup>. Impact Innovation är ett samarbete mellan Vinnova, Energimyndigheten och Formas. Programmet ställer krav på en tydlig riktning mot att bemöta komplexa samhällsutmaningar genom systeminnovation och ett missionsorienterat arbetssätt. Genom att erbjuda långsiktig finansiering av hög volym möjliggörs mer ambitiösa mål och experimentella aktiviteter som kan bidra till att förändra hela system mot att bli mer socialt, miljömässigt och/eller ekonomiskt hållbara. Programbeskrivningen för Impact Innovation tydliggör att en bred mobilisering av aktörer från olika samhällssektorer, i vilken civilsamhället omnämns explicit, är en förutsättning för systeminnovation (och därmed en framgångsrik programansökan). Tydliggörandet är ett uttryck för att finansierarna skiftar fokus från den mer traditionella triple-helix-modellen för samverkan till vad som ibland kallas quadruple helix-modellen för innovation<sup>46</sup>. I den senare innovationsmodellen anses civilsamhället vara en viktig kunskapsproducent och länk till offentligheten, vars samverkan med akademi, näringsliv och offentlig sektor ses som en förutsättning för hållbar och ansvarsfull innovation.

Impact Innovation lämnar det öppnet för att utförarna själva att bestämma den tematiska inriktningen. Ytterligare exempel på långsiktig finansiering för systeminnovation finns hos bland annat Stenbecks Stiftelse. Här är dock den tematiska inriktningen på förhand nischad mot barn och unga. Finansiären samarbetar nära projekten i sin portfölj och ger sällan bara medel utan bidrar även med andra resurser, exempelvis genom deltagande i styrelser.

Det finns även andra finansieringsprogram som syftar till att främja en hållbar omställning genom innovation i samverkan. Vi väljer här att lyfta ett av dessa för att kortfattat illustrera hur de kan vara utformade. Ett sådant är Vinnovas program Utmaningsdriven Innovation (UDI) som har systeminnovationsrelaterade ambitioner. Finansieringsprogrammet riktar sig mot samverkansprojekt som avser lösa samhällsutmaningar för att bidra till hållbarhetsmålen i Agenda 2030.<sup>47</sup> Projekt finansieras i tre steg; steg 1. Idéutveckling av en innovation; steg 2. Utveckling av innovationen samt testning, och; steg 3. Implementering/uppskalning/kommersialisering (inkl. lägga grund för affärsmodell).<sup>48</sup> Inför varje steg söks medel i konkurrens. UDI är därmed ett exempel på ett program med systeminnovationsrelaterade ambitioner (till exempel bemöta komplexa samhällsutmaningar genom samverkan för innovation) men som samtidigt styr projekten mot en mer linjär innovationsmodell dvs. projekten börjar med att utveckla en idé som i slutändan introduceras på en marknad. Denna modell skiljer sig från modellen för systeminnovation. Den senare betonar vikten av att jobba med flera typer av överlappande och ömsesidigt beroende insatser parallellt, där innovation (produkt, process, organisation eller tjänst) enbart är en del av en större insatsportfölj (se avsnitt 2.2). Insatser för systeminnovation kan exempelvis använda sig av redan existerande innovation för att sedan utveckla en bärande struktur kring innovationen som sammantaget påskyndar en systemomställning. Det bredare fokuset, på flera insatsområden, ökar möjligheterna för civilsamhällesorganisationer att delta och bidra tidigt i projektets genomförande eftersom det initiala projektfokuset inte nödvändigtvis är på utvecklingen av ('ny') innovation. Även

<sup>45</sup> <https://impactinnovation.se/>

<sup>46</sup> Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.

<sup>47</sup> <https://www.vinnova.se/m/utmaningsdriven-innovation/detta-ar-udi/>

<sup>48</sup> <https://www.vinnova.se/m/utmaningsdriven-innovation/detta-ar-udi/>

om UDI skiljer sig från program så som Impact Innovation öppnar det upp för civilsamhällesorganisationernas deltagande i större samverkanskonstellationer för hållbar utveckling, trots att sådant deltagande enbart skett i viss utsträckning.

### 3.4 ...men flera förutsättningar hämmar

Trots att det finns en rad externa, främjande förutsättningar på plats finns det samtidigt externa förutsättningar som kan ha en hämmande inverkan på civilsamhällesorganisationers möjlighet att bidra till systeminnovation. Dessa presenteras först i tabell 5 och redogörs därefter för i detalj.

Hämmande förutsättning	Kort beskrivning av den hämmande förutsättningen
Finansiärernas utlysningssyklar och programstrukturer matchar inte alltid civilsamhällets behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korta ledtider mellan projektutlysningar och ansökningsdeadlines innebär utmaning att mobilisera för samverkan</li> <li>• Korta projektperioder hämmar risktagande, kan skapa avbrott i innovationsprocessen och göra det svårt att rekrytera och/eller behålla projektpersonal</li> <li>• Projektadministration är resurskrävande</li> </ul>
Öronmärkta medel kan begränsa sektorns kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medel öronmärkta för specifika aktiviteter eller ändamål/teman kan förhindra utforskandet av olika variationer av lösningar och innovationsmöjligheter</li> <li>• När aktivitetsplaner som formuleras tidigt i projekten/ansökan blir för styrande minskar flexibilitet/anpassningsmöjligheter under genomförande</li> </ul>
Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkansparter med mer erfarenhet och resurser kan agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation</li> <li>• Civilsamhällesorganisationer som är beroende av andra aktörer för resurser, stöd och inflytande har mindre utrymme att påverka beslutsprocesser, forma samverkansstrukturer och driva agendan</li> <li>• Olika arbetssätt och mål mellan aktörer som behöver samverka för systeminnovation</li> </ul>

Tabell 5. Externa förutsättningar som hämmar civilsamhällets deltagande i systeminnovation

#### FINANSIÄRERNAS UTLYSNINGSCYKLER OCH PROGRAMSTRUKTURER MATCHAR INTE ALLTID CIVILSAMHÄLLET BEHOV

Flera av de intervjuade civilsamhällesorganisationerna lyfter att ledtider i utlysningar utgör en utmaning. Tid mellan utlysningens offentliggörande och sista ansökningsdatum kan vara för kort för att organisationerna att hinna mobilisera nödvändiga partnerskap med aktörer från andra sektorer, hitta rätt kompetenser, komma överens inom projektgruppen om inriktning och utveckla en genomförandeplan.

När ett projekt väl fått finansiering, kan korta projektperioder göra det svårt att uppvisa konkreta resultat. Eftersom positiva resultat kan vara en förutsättning för fortsättningsprojekt, finns det en risk att kortare projekt hämmar experimentering/risktagande och därmed även innovation med högre omställningspotential (eller 'radikal innovation'). Dessutom kan kortare projekt skapa avbrott i innovationsprocessen och vilket riskerar att engagemang avstannar, och kanske upphör, innan ny finansiering tillkommer. Kortare projekt kan även göra det svårt att för organisationerna att rekrytera och/eller behålla kvalificerad personal över tid – något som kan få konsekvenser för långsiktigheten och hållbarheten för innovation inom civilsamhället.

Flera intervjuade organisationer lyfter även administrationskrav från finansiärer som utmanande. Det saknas ibland interna rutiner och stödresurser för att administrera innovationsprojekt, vilket gör att det ofta tar resurser och tid att uppfylla kraven för projektorganisationen. Det kan resultera i att organisationerna lägger mycket tid på administrativa uppgifter i stället för att ägna sig åt att skapa värde i projekten. Mindre organisationer kan också ha svårt redan på planeringsstadiet att avsätta tillräckliga resurser för att ta fram projektansökningar.

## ÖRONMÄRKTA MEDEL KAN BEGRÄNSA SEKTORNS KAPACITET

Flera intervjuade civilsamhällesorganisationer lyfter att öronmärkta medel är en faktor som kan hindra dem från att utforska olika variationer av lösningar och innovationsmöjligheter. När finansieringen är specifikt riktad till särskilda ändamål eller aktiviteter begränsas utrymmet för flexibilitet och kreativitet. Aktivitetsplanen fastställs i samband med ansökningskedet och beroende på finansiering kan det finnas utmaningar att få utrymme för anpassning av aktiviteter i takt med lärandet i projektet. Det kan då vara svårt att anpassa projekt efter behov som uppstår under genomförandet och justera utveckla innovativa tillvägagångssätt inom de angivna ramarna.

## OLIKA RESURSER, ARBETSSÄTT OCH MÅL HOS ORGANISATIONERNA PÅVERKAR MÖJLIGHETEN ATT SAMVERKA

En faktor som kan vara hindrande för samverkan för systeminnovation är att vissa organisationer har mer erfarenhet och resurser att planera och samordna samverkansinitiativ och kan därmed också agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation. Denna variation finns inte bara mellan civilsamhällets organisationer och de från andra sektorer. Variationen i erfarenhet och resurser finns även inom civilsamhället och hänger typiskt sett samman med organisationernas storlek.

Civilsamhällesorganisationer med mindre erfarenhet att jobba med innovation i samverkan och mindre resurser att lägga på samverkan än sina samverkansparter är mer begränsade att agera proaktivt. Detta kan skapa utmaningar för samverkan. Utmaningar kan exempelvis handla om att mer resursstarka aktörer får mer utrymme att sätta agendan för systeminnovation. Sätta agendan kan handla om att formulera problem, identifiera insatser och rekrytera samverkansparter och kompetens till genomförandet. Majoriteten av de intervjuade framhåller exempelvis utmaningen att civilsamhället på grund av resursbrist kan hamna i situationer där de är beroende av andra aktörer för resurser, stöd och inflytande. I avsaknaden av stöd som minskar sådana ojämlikheter kan det uppstå en skev maktbalans inom samverkanskonstellationen. En sådan skevhet kan påverka organisationernas möjligheter att påverka beslutsprocesser, forma samverkansstrukturer och driva agendan för att adressera samhällsutmaningar på ett sätt som civilsamhället anser ändamålsenligt.

En annan hämmande faktor för samverkan för systeminnovation rör olika arbetssätt och mål mellan organisationer som behöver samverka för systeminnovation. Till exempel kan civilsamhället förordna en utforskande och deltagardriven metodik, med fokus på att involvera och engagera målgrupperna för social omställning. Samtidigt har näringslivet för vana att ta en mer affärsstrategisk approach, där det finns en uppdelning mellan leverantör och kund, samt att ekonomiska intressen och resultat på kort sikt i högre grad står i centrum. Olika arbetssätt och mål kan skapa utmaningar. För att på längre sikt kunna samverka mer effektivt kring systeminnovation kan det därför finnas behov av gemensamma men neutrala plattformar för förutsättningslösa utbyten. I sådana sammanhang kan organisationer från civilsamhället träffa organisationer från andra sektorer för att skapa en bättre förståelse för varandra och utbyta erfarenheter om olika tillvägagångssätt för att jobba med innovation och hållbar samhällsförändring.

## 3.5 Mätning av värdet av innovationsarbete kan vara utmanande men det finns metoder och verktyg

Som en del av analysen har vi utforskat arbetet med att mäta värdet av innovationsarbetet, särskilt i relation till civilsamhällets deltagande i systeminnovation. Lindberg<sup>49</sup> beskriver

<sup>49</sup> Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer: Kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Entreprenörskapsforum

systemförändring via social innovation, vilket innebär att de etablerade strukturerna i samhället utmanas, omformas eller ersätts. Utmaningen med att härleda effekter av omfattande systeminnovationsprocesser till enskilda organisationers insatser är att systeminnovation innefattar komplexa samspel mellan samhällsstrukturer och organisationer. Framgångsrik systeminnovation är avhängig att det parallellt med innovationsprocessen sker en skyndsam förändring i flera dimensioner viktiga för att stötta innovationens genomslag. Dimensioner som innefattar normer och värderingar, lagar och regler, och infrastruktur och affärsmodeller. Detta kräver typiskt sätt en omfattande organisering och koordinering av flertalet organisationer från olika samhällssektorer. Det blir därför svårt att ringa in en, eller några få organisationers inverkan på systemförändringen.

För framgångsrik systeminnovation har behovet av formativ utvärdering blivit uppenbart, bland annat eftersom systeminnovation utmanar strukturer som motverkar omställning, förutsätter en hög grad av experimentering och kräver effektivt kunskapsutbyte mellan organisationer som kanske inte har en vana att samverka med varandra. Formativ utvärdering stimulerar (själv)reflektion och lärande under själva systeminnovationsprocessen och bidrar därmed till att löpande forma förändringsprocessen i riktningen mot önskvärda omställningsmål.<sup>50</sup> Det är med andra ord viktigt att inte bara försöka mäta slutresultatet, utan att följa upp och säkerställa lärande och hur lärande används i varje steg i processen.

Genom att identifiera var i systeminnovationsprocesser som värde skapas kan organisationer bygga förståelse och förbättra insatser för systeminnovation. För civilsamhällesorganisationer, liksom andra organisationer, ställs det därmed krav på att bygga upp en intern kapacitet av att genomföra formativa utvärderingar av insatser för systeminnovation.

Flera av de intervjuade beskriver en utmaning i att mäta effekterna av sitt innovationsarbete. Samtidigt finns det exempel på organisationer som arbetar systematiskt med att designa, följa och utvärdera insatser för effekt. Vinnova och Ramboll har tagit fram en utvärderingsguide som bland annat instruerar hur metoder som förändringsteori (Theory of Change) kan användas som redskap i formativa utvärderingar.<sup>51</sup> Förändringsteori spelar en viktig roll i formativ utvärdering för systeminnovation eftersom den erbjuder en metod för att visualisera, löpande reflektera och justera antaganden om orsakssamband mellan insatser, förväntade resultat och avgörande förutsättningar.<sup>52</sup> Reach for Change erbjuder kurser för samtliga projekt och arbetar systematiskt med förändringsteori som verktyg som grund för att följa effekter. Ytterligare metoder är Social Return on Investment (SROI) för att beräkna sociala värden i monetära termer.

För att ringa in civilsamhällets bidrag till systeminnovation bör uppföljning och utvärdering inte enbart fokusera på hur organisationerna innoverar, utan också på bidraget inom olika förändringsdimensioner. Exempelvis olika typer av påverkansarbete, representation och deltagande i testande och andra aktiviteter som bidrar till att påskynda förändringsprocesser.

---

<sup>50</sup> Molas-Gallart, J., et al. (2021). A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policies. *Research Evaluation*, 30(4), 431-442.

<sup>51</sup> Vinnova, 2022. Guide för effektmätning av innovationsprojekt. Länk: [Effektmätningstöd \(vinnova.se\)](#)

<sup>52</sup> Molas-Gallart, J., et al. (2021). A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policies. *Research Evaluation*, 30(4), 431-442.

## 4. Vad kan göras annorlunda?

Även om begreppet systeminnovation är väletablerat inom forskningslitteraturen är dess genomslag i forsknings- och innovationspolitiken relativt nytt. Sverige är inte ett undantag till den regeln. Att gå från teori till praktik är en välkänd utmaning för genomförandet, varför experimentering/testning, dialog, reflektion och lärande mellan de aktörer som ingår i det forsknings- och innovationspolitiska genomförandesystemet är viktigt. Med huvudsaklig utgångspunkt i resultaten från avsnitt 3 redogör vi för vad civilsamhällesorganisationer och finansärer kan göra annorlunda för att gemensamt förverkliga systeminnovationens potential för samhällsförändring (avsnitt 4.1 respektive 4.2). Varje åtgärdsbeskrivning i avsnitten 4.1 och 4.2 innefattar en tabell som tydliggör vilka hämmande förutsättningar identifierade i avsnitt 3 som åtgärden kopplar mot. Avsnittet 4 avslutas med att presentera ett enklare verktyg för fortsatt analys av civilsamhällesorganisationers förutsättningar att bidra till systeminnovation systeminnovation (4.3).

### 4.1 Vad kan civilsamhällesorganisationerna göra?

Vi gör bedömningen att civilsamhällesorganisationer kan öka sin närvaro, synlighet och genomslag i sammanhang för systeminnovation genom att intensifiera och koordinera samverkan inom sektorn. Utifrån vår analys ser vi två åtgärder inom vilka organisationerna kan fokusera sitt interna utvecklingsarbete.

#### **ÖKA DEN INTERNA SAMVERKAN FÖR ATT TRÄNGA SIG IN I RUMMET**

Att skapa synlighet och kraftsamling kring samhällsutmaningar är typiskt sett något som ingen enskild organisation mår med. Detsamma gäller genomförandet av insatser för systeminnovation, det vill säga den större aktiviteten att bemöta en samhällsutmaning genom att förändra hela system. Inom andra sektorer, så som näringslivet, finns det branschorganisationer eller andra samverkanskonstellationer genom vilket man kan föra en gemensam talan i frågor som gäller utmaningar och sätt att bemöta dem. Sådana konstellationer kan utgöra starka parter i samverkan för systeminnovation.

Civilsamhällsorganisationer bör mot den bakgrunden titta på möjligheterna att öka sin samverkan inom sektorn för att förbättra förutsättningarna att bedriva systeminnovation. Sådan samverkan kan syfta till att gemensamt lyfta vissa samhällsutmaningar på regeringens och finansierarnas forsknings- och innovationspolitiska agendor (men även inom andra politikområden). Ökad intern samverkan är dessutom ett sätt att balansera eventuella maktasymmetrier i större samverkanskonstellationer för genomförandet av systeminnovation.

Vi gör även bedömningen att ökad intern samverkan kan vara en förutsättning för civilsamhällsorganisationer att hitta former för att (i) poola resurser och dela på operativt ansvar under genomförandet av insatser för systeminnovation och (ii) dela med sig av viktiga nätverk och föra dialog/byta erfarenheter kring nya, gemensamma arbetssätt så som missions.

Sammantaget gör vi bedömningen att ökad intern samverkan öppnar upp möjligheter för civilsamhället att tränga sig in i de rum där agendan för systeminnovation sätts och insatser genomförs.

Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	En sektor styrd av extern finansiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansieringsprogrammets styrning mot utvecklingen av innovativa idéer kan tränga undan välbeprövade och välfungerande lösningar vars största utmaning är att implementeras i brett i samhället.</li> </ul>
	Utmaningar att hitta samverkansparter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>
Extern, hämmande	Öronmärkta medel kan begränsa sektorns kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öronmärkta medel kan förhindra utforskandet av olika variationer av lösningar och innovationsmöjligheter</li> </ul>
	Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samverkansparter med mer erfarenhet och resurser kan agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation</li> </ul>

## KOMMUNICERA USP:ARNA OCH HÖJ KUNSKAPERNA OM SYSTEMINNOVATION OCH SYSTEMPERSPEKTIV

Vi gör bedömningen att civilsamhället har en viktig roll i genomförandet av systeminnovation samt att det finns en vilja bland organisationerna att ta den rollen. I större samverkansinsatser har sektorn en viktig uppgift i att bidra med sin förståelse för samhällsutmaningar, målgrupper och inkluderande arbetssätt. Fler organisationer från andra sektorer behöver förstå vinsten av att inkludera civilsamhället på lika villkor som andra.

För att synliggöra och skapa förståelse för sin nyckelroll för systeminnovation bland organisationer från andra sektorer bör civilsamhället öka sin närvaro i forum för systeminnovation. I sådana forum kan man gentemot finansiärer och andra intressenter kommunicera sin "USP", dvs. sina styrkor så som förmåga att mobilisera, skapa engagemang och bygga legitimitet för förändringsarbete. USP:en innefattar även förmågan att leda under komplexitet. Komplexitet kan exempelvis förstås som situationer där det existerar flera beslutsfattande noder och organisationer med olika intressen (och eventuellt motsatta intressen) och kompetenser.

Samtidigt kan civilsamhällesorganisationerna gynnas av att, likt andra aktörer och sektorer, utforska vad systeminnovation betyder för den egna organisationen. Genom att stärka kunskapen och öka medvetenheten om hur (och varför) befintliga arbetssätt kan kombineras med metoder för systeminnovation i samverkan med andra kan verksamheterna hitta en systematik och en riktning för sitt samverkansarbete. Denna kan kommuniceras till medlemsbasen för att minska risken för att interna förankringsprocesser blir långdragna. Genom att prioritera kontinuerlig utvärdering och uppföljning för att lära av insatser för systeminnovation kan positiva effekter av sitt bidrag kartläggas och ytterligare kommuniceras.

Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	En sektor styrd av extern finansiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansiärers förväntningar kan krocka med civilsamhällesorganisationernas egen problemförståelse och problemlösning</li> </ul>
	En sektor styrd av olika intressen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna förankringsprocesser inom civilsamhällesorganisationerna kan leda till 'missad opportunities' eller förlorade chanser för finansiering och samverkan</li> </ul>
	Utmaningar att hitta samverkansparter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>
Extern, hämmande	Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olika arbetssätt och mål mellan aktörer som behöver samverka för systeminnovation</li> </ul>

## 4.2 Vad kan finansiärer göra?

Vi gör bedömningen att finansiärer av systeminnovation djupare kan utforska hur det interna utvecklingsarbetet kan intensifieras för att främja civilsamhället medverkan i systemförändrade innovationsinsatser. Utifrån vår analys ser vi fem åtgärder genom vilka finansiärer kan fokusera sitt interna utvecklingsarbete.

### **NYTTJA POSITIONEN SOM FINANSIÄRER FÖR ATT FACILITERA SAMVERKAN**

**Ta ett helikopterperspektiv.** Finansiärer bör utforska formerna för ett mer proaktivt arbetssätt som kopplar samman civilsamhällesorganisationer med andra nyckelaktörer för systeminnovation. Det kan innebära att finansiärer utnyttjar sitt helikopterperspektiv på sina program- och projektportföljer och intar en tydligare faciliterande/koordinerande roll för att katalysera samverkan mellan olika civilsamhällesorganisationer och mellan dessa organisationer och andra organisationer från andra sektorer. Konkret kan detta innebära att erbjuda stöd att hitta rätt partners givet en samhällsutmaning.

**Öka koordineringen mellan finansiärer.** Finansiärer kan även titta på möjligheten att utveckla strukturer för bättre koordinering sinsemellan. Det är tydligt från vår analys att det finns flera finansiärer som genom sina stödformer försöker stimulera systeminnovation. Varje finansiär sitter på unika insikter om vad som sker i landskapet i termer av att bemöta samhällsutmaningar genom samverkan för systeminnovation och vem som ingår i samverkan. En tätare dialog mellan finansiärer skulle ytterligare kunna underlätta för civilsamhällesorganisationer att hitta partners inom de utmaningar organisationerna försöker bemöta.

**Utforska möjligheten att kravställa civilsamhällets medverkan där sektorn har en nyckelroll.** Finansiärer bör utforska hur de ännu bättre stimulera efterfrågan av civilsamhällesorganisationer i insatser för systeminnovation. En åtgärd är att använda i projektutlysningar som riktas mot systeminnovation för att kravställa att denna typ av organisation ingår i projektorganisationen. För exempelvis Vinnova skulle detta innebära att traditionella kriterier så som att FoU-projekt ska genomföras i samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor framöver också inkluderar civilsamhället som en obligatorisk samverkanspart när det kommer till särskilda insatser för systeminnovation.

Breda aktörskonstellationer med kompletterande perspektiv och expertis kan vara avgörande för framgångsrik systeminnovation. Samtidigt är civilsamhällets ekonomiska förutsättningar att medfinansiera insatser, och där med delta i insatserna för systeminnovation begränsade. Därför bör en eventuell kravställan på civilsamhällets deltagande i insatser för systeminnovation föregås av en större diskussion om hur medfinansieringskrav kan justeras för att stimulera deltagande.

När civilsamhällesorganisationer deltar i insatser för systeminnovation bör finansiärer överväga former för att säkra att det under genomförandet finns ett deltagande på ledningsnivå från civilsamhällesorganisationerna. Det framgår bland annat från intervjuerna att detta har en positiv inverkan på projektet interna förankring. Sådan förankring kan vara viktig i kommunikationen med medlemsbasen.



Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	En sektor styrd av olika intressen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna förankringsprocesser inom civilsamhällesorganisationerna kan leda till 'missad opportunities' eller förlorade chanser för finansiering och samverkan</li> </ul>
	Utmaningar att hitta samverkansparter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>
Extern, hämmande	Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkansparter med mer erfarenhet och resurser kan agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation</li> <li>• Civilsamhällesorganisationer som är beroende av andra aktörer för resurser, stöd och inflytande har mindre utrymme att påverka beslutsprocesser, forma samverkansstrukturer och driva agendan</li> </ul>

## ERBJUD SPECIFIKA STÖDINSATSER SOM FRÄMJAR CIVILSAMHÄLLETS MEDVERKAN I SAMVERKAN FÖR SYSTEMINNOVATION

Se över språk och begrepp utifrån ett användarperspektiv. Från vår analys är det tydligt att kulturlappet mellan civilsamhällesorganisationerna och organisationer från andra sektorer är stort. Språket i utlysningar såväl som vid nätverksträffar och andra interaktioner utgör exempelvis en utmaning för vissa från civilsamhället. Detsamma gäller arbetssätt och metoder för att arbeta med systeminnovation som är under framväxt (till exempel missions och systemkartläggningar/analys).<sup>53</sup>

**Öka investeringar i lärinsatser.** För att bygga civilsamhällets kapacitet att ta del av de stödformer som finns för systeminnovation och i förlängningen ingå i större systeminnovationsinsatser finns det anledning för finansärer att investera i lärinsatser. Dessa kan sträcka sig från inspirationsmöten om vad systeminnovation är till möten där civilsamhällesorganisationer enskilt eller gemensamt får lära sig mer om viktiga metoder för systeminnovation.

**Erbjud fler stöd för att bygga nätverk för systeminnovation och testa idéer.** Lärinsatser bör kompletteras med möjligheter för civilsamhällesorganisationer att beviljas medel för att genomföra förstudier/piloter i samverkan med andra aktörer för att hitta gemensamma beröringspunkter med organisationer man inte tidigare samverkat med eller för att testa intressanta idéer/uppdrag för systeminnovation (jmf. medel för proof-of-concept). Vår erfarenhet är att tiden det tar för organisationer med olika expertis och sektoriella hemvister att samlas kring en utmaning kan underskattas. Det är viktigt för både organisationer och finansärer att avsätta resurser för förberedande arbete. Genomförda förstudier/piloter kan bidra till att organisationer deltar i mer omfattande ansökningar och ge möjlighet att planera i större utsträckning. Finansiering för att validera metoder för att i ett senare skede ha tillgång till den typen av underlag som efterfrågas av investeringsfonder och i utfallskontrakt och dylikt efterfrågas också.

<sup>53</sup> Rambolls erfarenhet av att jobba med andra aktörer och systeminnovation är att utmaningar med språk, arbetssätt och metoder inte är begränsad till civilsamhället. Det är även svårt att tillgodogöra sig färdigheter inom språk, arbetssätt och metoder under ett projekt. Ibland är dessutom färdigheterna en förutsättning för att framgångsrikt kunna svara på en utlysning

Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	Utmaningar att hitta samverkansparter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>
Extern, hämmande	Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olika arbetssätt och mål mellan aktörer som behöver samverka för systeminnovation</li> <li>Samverkansparter med mer erfarenhet och resurser kan agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation</li> <li>Civilsamhällesorganisationer som är beroende av andra aktörer för resurser, stöd och inflytande har mindre utrymme att påverka beslutsprocesser, forma samverkansstrukturer och driva agendan</li> </ul>

## SE ÖVER STÖDFORMERNAS VILLKOR OCH KRITERIER FÖR ATT BÄTTRE FRÄMJA CIVILSAMHÄLLET MEDVERKAN I SAMVERKAN FÖR SYSTEMINNOVATION

Från vår analys framgår att stödinsatser kan ses över för att bättre balansera och tillvarata civilsamhällets bidrag i samverkan och för systeminnovation. Idag omnämns förvisso civilsamhället som viktig part i utlysningstexter etc., men särskilda justeringar kan behövas för att stärka dess förutsättningar att delta på lika villkor. Nedan ges några exempel på sådana justeringar.

Civilsamhällesorganisationerna saknar ofta resurser att delta i planeringsarbete och då de sällan tilldelas ledarrollen upplever de ett litet, reellt utrymme att påverka arbetets inriktning. Att efterfråga civilsamhället som koordinator i projekt kan vara ett sätt att hantera utmaningen. Ett annat sätt är att i större utsträckning trycka på vikten av att inkludera civilsamhället tidigt i ansökningsprocesser. I det ingår det att i utlysningar tydliggöra och motivera civilsamhällets kompletterande roll i större samverkanskonstellationer för systeminnovation.

Insatser för systeminnovation kan å ena sidan handla om att utveckla nya lösningar som utmanar befintliga. Å andra sidan kan insatser handla om att skyndsamt skala upp befintliga, nydanande lösningar genom att förändra förutsättningar för lösningarnas marknadsintroduktion. Finansiärer bör ha detta i åtanke när de utvecklar stödformer för systeminnovation som riktar sig mot civilsamhället. Kriterier som innovationshöjd bör exempelvis användas selektivt så att civilsamhället inte styrs mot att utveckla nya lösningar när de egentligen är mer ändamålsenligt att sektorn genomför insatser för att skala upp befintliga lösningar.

Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	En sektor styrd av extern finansiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansieringsprogrammets styrning mot utvecklingen av innovativa idéer kan tränga undan välbeprövade och välfungerande lösningar vars största utmaning är att implementeras i brett i samhället.</li> </ul>
Extern, hämmande	Öronmärkta medel kan begränsa sektorns kapacitet  Olika resurser, arbetssätt och mål hos aktörer påverkar möjligheten att samverka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öronmärkta medel kan förhindra utforskandet av olika variationer av lösningar och innovationsmöjligheter</li> <li>När aktivitetsplaner som formuleras tidigt i projekten/ansökan blir för styrande minskar flexibilitet/anpassningsmöjligheter under genomförande</li> <li>Samverkanspartner med mer erfarenhet och resurser kan agera mer proaktivt för att organisera och leda samverka för systeminnovation</li> <li>Civilsamhällesorganisationer som är beroende av andra aktörer för resurser, stöd och inflytande har mindre utrymme att påverka beslutsprocesser, forma samverkansstrukturer och driva agendan</li> </ul>

## KALIBRERA "STÖDINSATSCYKELN" UTIFRÅN ETT HELHETSPERSPEKTIV OCH FÖRLÄNG PROJEKTCYKELNS TIDIGA FASER

Från vårt intervjuunderlag med civilsamhällesorganisationerna framgår ett behov av långsiktighet, kontinuitet och synkning av insatser och projektutlysningar över året inom och mellan finansierare. Genom att tidigt under året redogöra för de utlysningar som kommer under året underlättas organisationernas planering. Det blir även tydligare för organisationerna hur de olika stödinsatserna skiljer sig åt.

Som en del i att öka långsiktighet, kontinuitet och synkning av insatser och projektutlysningar kan finansierare säkerställa koordinering sinsemellan. Finansierarna bör föra en tätare dialog för att till exempel koordinera både timingen av utlysningar och dess tematik för att skapa hävstångseffekter och synergier.

För civilsamhällesorganisationer som inte har utarbetade nätverk eller är en del av etablerade, tvärssektoriella konstellationer kan de inledande faserna efter att ett samverkansprojekt beviljats medel vara extra resurskrävande. För att en sådan organisation ska hitta samarbetsformer, utforska en utmaning och vidareutveckla hypoteser kring lösningar i samverkan med organisationer från andra sektorer behövs extra utrymme avsättas i uppstarten av samverkansprojekt. Finansierare kan mot den bakgrunden titta på möjligheterna att förlänga tiden för beviljade projekt att starta upp.

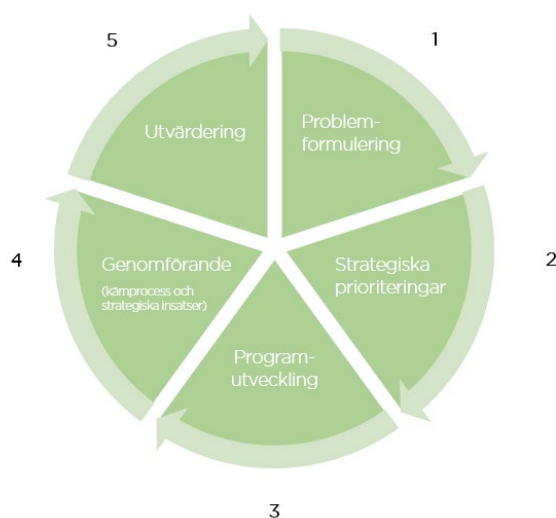
Typ av förutsättning	Förutsättning	Exempel på utmaningar som kan avhjälpas med åtgärden
Intern, hämmande	Utmaningar att hitta samverkanspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsade resurser gör det svårt att skyndsamt investera i och etablera relationer med en bredd av aktörer</li> </ul>
Extern, hämmande	Finansierarnas utlysningssyklar och programstrukturer matchar inte alltid civilsamhällets behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korta ledtider mellan projektutlysningar och ansökningsdeadlines innebär utmaning att mobilisera för samverkan</li> <li>Korta projektperioder hämmar risktagande, kan skapa avbrott i innovationsprocessen och göra det svårt att rekrytera och/eller behålla projektpersonal</li> </ul>

### 4.3 Policycykeln – ett verktyg för tillbakablick och planering av åtgärder

Ovan har vi identifierat en rad åtgärder som civilsamhällesorganisationer och finansiärer kan göra annorlunda för att förbättra organisationernas utsikter att bidra till systeminnovation. Vi har kopplat åtgärderna till de förutsättningar som idag verkar hämma ett sådant bidrag. Vi är medvetna om att åt både förutsättningar och åtgärder speglar situationen hos vårt urval av intervjuade civilsamhällesorganisationer och finansiärer. Mot den bakgrunden avslutar vi den här rapporten med att presentera ett enkelt verktyg som kan användas av samtliga aktörer för att identifiera andra förutsättningar och åtgärder som rapporten inte fångar upp. Verktöget är den så kallade policycykeln.

Policycykeln är en teoretisk modell som i stora drag illustrerar de faser som spänner från problemformulering till utvärdering av genomförd problemlösning (se figur 1).<sup>54</sup> Dessa faser korresponderar i stora drag mot processer (som inte sällan löper parallellt) hos innovationsfinansiärer.<sup>55</sup>

Policycykeln lämpar sig därför att användas som verktyg för tillbakablick om syftet är att identifiera och förstå en beslutsprocess olika steg och förhållande mellan stegen. Policycykeln kan även användas som ett planeringsverktyg om syftet är att utveckla en förändringsteori för hur politik kan översättas i praktik och lärande.



Figur 1. Version av policycykeln

I tabell 6 nedan beskriver vi kortfattat de olika faserna och kopplar frågeställningar till varje fas. Frågeställningar kan besvaras gemensamt av civilsamhällesorganisationer och finansiärer av systeminnovation. De kan även besvaras enskilt – när det är fallet bör det finnas former för att utbyta svar och föra dialog kring hur man svarat.

Frågeställningarna syftar till att öppna upp för reflektion kring hur kontakten mellan civilsamhällesorganisationer och finansiärer ser ut idag i de faser som är kritiska för att

<sup>54</sup> Jann, W., & Wegrich, K. (2017). Theories of the policy cycle. In *Handbook of public policy analysis* (pp. 69-88). Routledge.

<sup>55</sup> Det finns många varianter av policycykeln. De fem faser som vi väljer att lyfta bör ses som grundläggande.

utveckla ändamålsenliga insatser för systeminnovation, där organisationer från civilsamhället spelar en tydlig roll.

Syftet med frågeställningarna är även att bidra till reflektion över vad som kan göras annorlunda för att civilsamhällesorganisationer och finansiärer gemensamt ska skapa bättre förutsättningar och åtgärder för organisationernas bidrag till systeminnovation.

Fas	Beskrivning	Frågeställningar
<b>Problemformulering</b>	Identifiering av problem som kräver regeringens eller finansiärens uppmärksamhet och resurser för att lösas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hur samarbetar finansiärer och civilsamhällesorganisationer idag för att inspela in till regeringens forsknings-, innovations- och näringslivspolitiska mål?</li> <li>Vad krävs för ett tätare samarbete?</li> </ul>
<b>Strategiska prioriteringar</b>	Processerna att (i) identifiera insatser med hög potential att lösa problemen och (ii) knyta resurser till insatsernas genomförande.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hur involverar finansiärer civilsamhällesorganisationer i det interna arbetet med att identifiera strategiska prioriteringar för systeminnovation?</li> <li>Vad krävs för att öka involveringen?</li> </ul>
<b>Programutveckling</b>	Utveckling av program som genomför strategiska prioriteringar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hur går finansiärer till väga för att säkerställa att finansieringsprogram möter civilsamhällesorganisationernas intresse och förmåga?</li> <li>Vad krävs för att finansiärer och civilsamhällesorganisationer i högre grad utvecklar finansieringsprogram för systeminnovation tillsammans?</li> </ul>
<b>Genomförande</b>	Genomförande av programmen, vilket bland annat involverar formuleringar av utlysningar, uppföljning av finansierade projekt och justeringar samt vidareutveckling av programmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vilket resurstöd riktas till civilsamhällesorganisationer för att de framgångsrikt ska kunna delta i ansökningsprocessen och genomförandet av projekt för systeminnovation?</li> <li>Vad krävs för att göra resurstödet ännu mer ändamålsenligt?</li> </ul>
<b>Utvärdering</b>	Insatser riktade mot att analysera och förstå genomslag, eller effekterna av insatserna och hur sådana effekter har haft bäring på problemens lösningar. Utvärderingens resultat kan därefter ligga till grund för nya, eller justerade, problemformuleringar som matas in i policyprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hur följs civilsamhällesorganisationers deltagande och roll i insatser för systeminnovation upp?</li> <li>Vad krävs i termer av nya mått och mätinstrument för att bättre fånga civilsamhällesorganisationernas bidrag till systeminnovation?</li> </ul>

Tabell 6. Beskrivning av policycykeln faser och frågeställningar för vidare reflektion