

Impact Framework

For missions-orienteret innovation

November 2024

 innovationsfonden

Forfattere

Anna Folke Larsen, Impact- og analysespecialist i Innovationsfonden, ph.d. i økonomi fra Københavns Universitet, specialiseret i effektevaluering og systemtænkning.

 Innovationsfonden

Benedikte Bjerger, Manager i Pluss Leadership, ph.d. i økonomi fra Københavns Universitet, med erfaring inden for strategisk læring, kvantitativ analyse, evaluering, samt system- og missionsorienteret innovation.

 Pluss

Stefan Brendstrup, ph.d. i offentlig politik, Managing partner i Pluss Leadership og leder af Evaluering og Analyse, specialist i evaluering med fokus på den læringsorienterede tilgang.

 Pluss

Navigering i en foranderlig verden

Missionerne styrer efter hvert sit roadmap, som beskriver det samlede behov for national handling for at reducere drivhusgasudledningen inden for den enkelte missions felt frem mod 2030 og 2050. Missionspartnerskaberne kan dog ikke alene indfri alle mål beskrevet i deres roadmaps. Så når vi skal måle fremdriften af arbejdet i partnerskaberne, kræver det en systematisk tilgang, som kan tydeliggøre missionspartnerskabernes bidrag til den grønne omstilling. Derfor har Innovationsfonden udarbejdet et "Impact framework" for, hvordan der kan følges op på de grønne missioner. Det er netop indholdet af dette framework, som er beskrevet i denne udgivelse.

Omstillingen er ikke lineær, og det er derfor nødvendigt at følge missionernes fremdrift på anden vis end kun at holde øje med drivhusgasreduktioner, som er det ultimative mål. Missionspartnerskaberne kan demonstrere deres fremdrift mod målet ved løbende at opsamle viden og læring fra deres aktiviteter og projektporteføljer og anvende disse i alle



strategiske beslutninger til at drive missionerne fremad i den mest lovende retning. På den måde kan missionspartnerskaberne bedst navigere i en foranderlig verden med usikkerheden om, hvad der kan blive muligt, og dermed øge sandsynligheden for at indfri de ambitiøse danske klimamål.

God læselyst.

Anders Eldrup,
Bestyrelsesformand, Innovationsfonden

Indhold

1.0	Missions-orienteret innovation – hvad skal vi med et impact framework?	side 5
2.0	Missioners succes og behovet for strategisk læring	side 8
3.0	Missions-investors rolle og brug af brug af impact frameworket til at dokumentere progression	side 10
4.0	Impact framework for missions-orienteret innovation	side 12
4.1	Nordstjernen: Missionens langsigtede mål	side 14
4.2	Tegn på impact	side 15
4.3	Tippekpunkter	side 15
4.4	Projektportefølje	side 17
4.5	Muliggørende forudsætninger	side 17
4.6	Læringsspørgsmål og milepæle for missionsarbejdet og projektporteføljen	side 19
5.0	Strategisk læring i praksis	side 21
6.0	Tilblivelse af impact frameworket	side 23
	Referencer	side 24

Missions-orienteret innovation – hvad skal vi med et impact framework?

Idéen om missions-orienteret innovation har i de seneste år vundet indpas som en populær tilgang til at løse komplekse samfundsudfordringer. Konceptet blev for alvor sat på dagsordenen med rapporten "Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth", som Mariana Mazzucato skrev for Europa-Kommissionen i 2018. Rapporten har siden inspireret nationale regeringer, den Europæiske Union, universiteter og byer verden over til at iværksætte missioner og missions-orienterede politikker, som har til formål at løse komplekse samfundsudfordringer. Missioner har især vundet indpas i innovationspolitikker, hvilket blandt andet ses i OECD's Mission Action Lab, der arbejder på at operationalisere og støtte missioner globalt.¹ Også Danmark har adopteret missioner i forsknings- og innovationspolitikken med etableringen af de fire grønne missioner under Innovationsfonden i 2021.²

Hvordan man planlægger og evaluerer missions-orienteret innovation er under udvikling. Udfordringen er at finde balancen mellem at fastlægge en klar plan for missionens mål og delmål og samtidig bevare den nødvendige fleksibilitet til at eksperimentere og justere kursen baseret på læring og feedback fra virkeligheden.³ Traditionelle tilgange kommer ofte til kort, fordi de ikke er

designet til at håndtere den uforudsigelighed og kompleksitet, der kendetegner missions-orienteret innovationsarbejde. I stedet er der behov for en tilgang til planlægning og evaluering, der kan håndtere usikkerhed og foranderlighed og sikre, at missionspartnerskabet kan træffe informerede beslutninger, justere strategier og fastholde fokus på at opnå det langsigtede fælles mål, nemlig missionen.

For at imødegå udfordringerne præsenterer vi i dette dokument et impact framework for missions-orienteret innovation som et bud på en ramme for planlægning og evaluering undervejs i missionens arbejde. Formålet med impact frameworket er at hjælpe beslutningstagere i missioner med at:

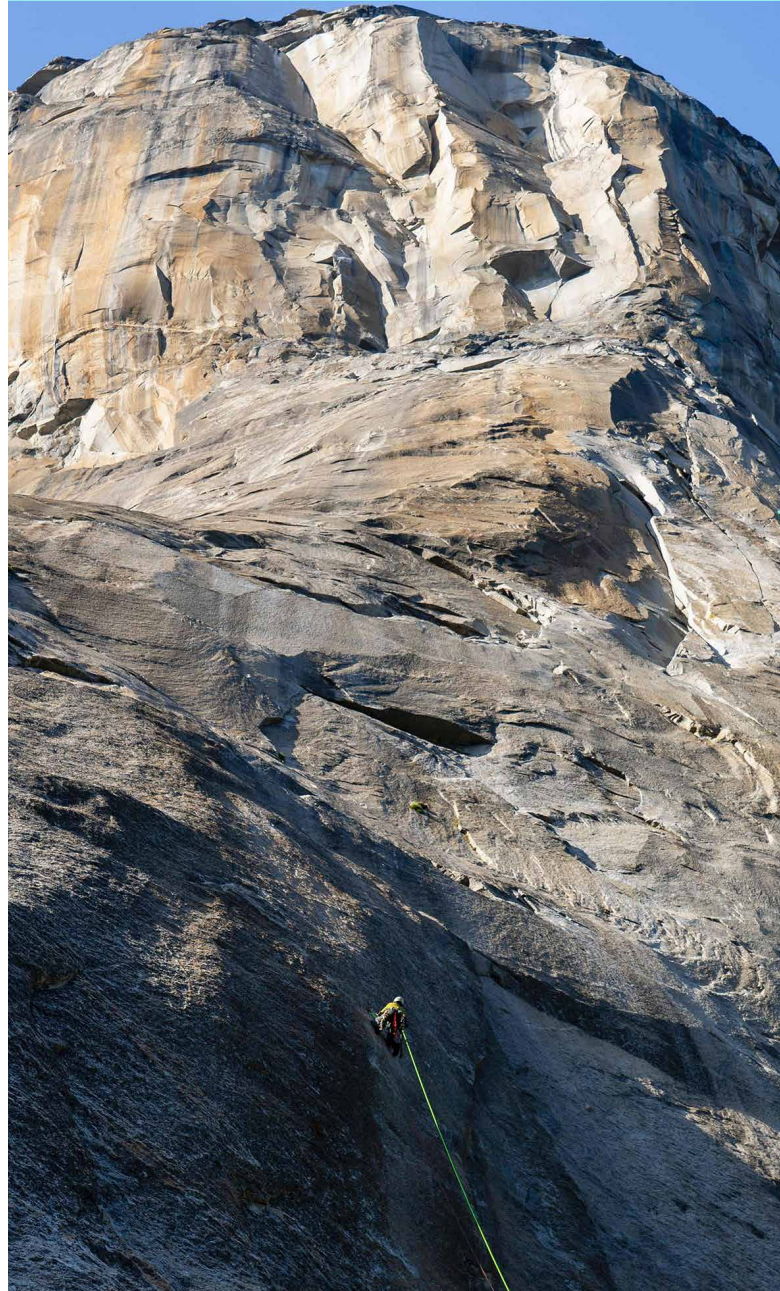
- **Koble langsigtede mål med konkrete handlinger.** Ved at gøre det tydeligt, hvordan specifikke aktiviteter og projekter bidrager til missionens succes, bliver det lettere at justere strategier undervejs og sikre, at alle dele af indsatsen trækker i samme retning.
- **Udvikle klare målepunkter,** som er essentielle for effektiv styring og evaluering. Ved at have en klar idé om missionens mål kan løbende monitorering og evaluering hjælpe med at vurdere, om missionen bevæger sig i den rigtige retning og dokumentere progression.

1.0

- **Understøtte løbende læring og handling**, hvilket er nødvendigt, da missioner ofte udvikler sig over tid. Dette gør det muligt at reagere fleksibelt på nye udfordringer og muligheder, hvilket øger chancerne for at opnå succes.

Det generelle impact framework er ikke blot et planlægningsværktøj, men en dynamisk ramme, der understøtter løbende læring og fleksibel tilpasning. Rammen er udviklet med udgangspunkt i Innovationsfondens fire grønne missioner, som har til formål at bidrage til indfrielse af Danmarks klimamål. Teorien bygger på inspiration fra Clear Horizon's "Place-based Evaluation Framework".⁴ Den er skræddersyet til missioner med fokus på at skabe samfundsforandringer gennem tværsektorielle partnerskaber. De særlige kendetegn ved missioner, som impact frameworket er bygget op omkring, er beskrevet i Boks 1.

Med dette værktøj håber vi at gøre det muligt for missionspartnerskaber at navigere i det uforudsigelige landskab af innovation, samtidig med at de forbliver fokuserede på deres overordnede mål for samfundsforandring.



BOKS 1: Særlige kendetegn ved missioner

Missioner er ambitiøse initiativer, der ofte sigter mod at løse komplekse samfundsudfordringer gennem tværsektorielt samarbejde. Selvom ikke alle missioner nødvendigvis fokuserer på at skabe dybtgående samfundsforandringer – som f.eks. månelandingsprojektet – er dette en central ambition for mange af dem. Denne ambition udgør grundlaget for impact frameworket, der præsenteres i dette dokument.

Særlige kendetegn ved missioner omfatter:

- **Fælles mål:** Missioner er designet til at tackle komplekse udfordringer gennem et fælles mål, som er tidsbestemt og målbart. Dette mål samler forskellige aktører på tværs af sektorer i et samarbejde, der er afgørende for missionens succes. På den måde adskiller missions-orienteret innovation sig fra et program med en samling projekter under et fælles tema ved at have ét fælles endemål på tværs af aktører.
- **Tværsektorielt samarbejde:** For at løse komplekse udfordringer kræver missioner samarbejde mellem en bred vifte af aktører, herunder offentlige myndigheder, private virksomheder, forskningsinstitutioner og civilsamfundsorganisationer (quaduple helix). Dette samarbejde sikrer en koordineret indsats mod det fælles mål.
- **Strategisk projektportefølje:** En mission adskiller sig fra traditionelle programmer ved at have et klart defineret endemål. Missionens projektportefølje bliver strategisk tilpasset for at sikre, at alle aktiviteter bidrager til opfyldelsen af missionens overordnede mål.
- **Tværgående missionsaktiviteter:** Udover projektporteføljen omfatter missionen tværgående aktiviteter, der er nødvendige for at skabe de muliggørende forudsætninger for missionens succes. Disse aktiviteter forbinder og understøtter projekterne i porteføljen, hvilket skaber en sammenhængende indsats mod missionens mål.
- **Ikke lineære:** Store samfundsforandringer er sjældent lineære; de sker ofte i bølger, hvor små, gradvise fremskridt kan føre til kritiske øjeblikke – såkaldte tippepunkter eller inflection points – der udløser store og varige skift. Missioner søger at navigere disse komplekse processer ved at fokusere på både kortsigtede resultater og langsigtede transformationer, der kan føre til bæredygtige ændringer i samfundets måde at fungere på.
- **Fleksibilitet og læring:** Missioner sætter en overordnet retning, men foreskriver ikke faste løsninger. Løsningerne udvikles og tilpasses løbende i takt med, at konteksten ændrer sig, og ny viden kommer til. Løbende læring er derfor afgørende for, at missionens tværgående aktiviteter og projektportefølje kan justeres, så de bedst muligt understøtter missionens mål.

Disse kendetegn ved missioner understreger deres unikke evne til at samle forskellige aktører om et fælles mål og skabe forandringer, der rækker ud over individuelle projekters rækkevidde.

Missioners succes og behovet for strategisk læring

Missioners ultimative succes måles på, om missionspartnerskabet formår at indfri det fælles langsigtede mål og løse den udvalgte udfordring til gavn for samfundet. Målet er retningsgivende for al aktivitet og er den centrale ambition, som alle partnere i missionen arbejder hen imod. Men det er ikke tilstrækkeligt at styre efter den langsigtede mission alene, da de konkrete skridt mod målet er ukendte og kan ændre sig undervejs.

Progression mod missionens mål kræver, at missionspartnerskabet har en fleksibel tilgang, hvor strategi og aktiviteter løbende justeres i takt med, at ny viden frembringes. Det indebærer, at missionspartnerskabet skal være parat til at tilpasse deres strategi og aktiviteter, og måske partnere, baseret på indsigter fra igangværende initiativer og ændringer i den omgivende kontekst.

Strategisk læring – det konkrete værktøj til justering og tilpasning

Det konkrete værktøj, der muliggør tilpasning og justering, kaldes strategisk læring. Strategisk læring finder sted, "når aktører indarbejder data og evaluerende tankegange i deres arbejde og tilpasser deres strategier ud fra, hvad de lærer."⁵ Hermed bliver

monitorering og evaluering en del af det strategiske rum og indgår som et vigtigt styringsværktøj for missionspartnerskabet både i forhold til aktiv, strategisk porteføljestyring, skabelse af synergi på tværs af portefølje, og til at informere beslutninger om, hvordan man kan skabe de bedste forudsætninger for at arbejde missionsorienteret.

Strategisk læring sikrer, at missionen dynamisk tilpasser sig de udfordringer og muligheder, der opstår undervejs.

Koblingen mellem strategisk læring og progression i missionen er afgørende. Missionens progression kan ikke måles alene på, om missionen har påvirket det langsigtede mål, fordi man ikke kan forvente at spore ændringer i dette i missionens tidlige faser. Progression kan demonstreres gennem missionens evner til at lære, tilpasse og tage bedre strategiske beslutninger, der implementeres i praksis. Det er gennem den løbende læring og tilpasning, at missionens aktiviteter kan optimeres, hvilket i sidste ende øger chancerne for succes. Strategisk læring sikrer således, at missionen ikke bare følger en fastlagt sti, men dynamisk tilpasser sig de udfordringer og muligheder, der opstår undervejs.

Progression kan demonstreres gennem missionens evner til at lære, tilpasse og tage bedre strategiske beslutninger, der implementeres i praksis.



Missions-investors rolle og brug af impact frameworket til at dokumentere progression

Formålet med at investere i en mission, fremfor som offentlig eller privat investor selv at investere i en projektportefølje, er at skabe et partnerskab bestående af de aktører, der skal drive den samfundstransformation som er nødvendig for at opfylde missionen. Missionspartnerskabet skal føle ejerskab over for missionen og løbende varetage de strategiske prioriteringer af midlerne på en måde, der skaber størst sandsynlighed for at nå missionens mål på sigt. Partnerskabet skal have frihed til at træffe de bedst mulige strategiske beslutninger på baggrund af løbende læring, fordi det ikke er muligt at fremskrive udviklingen, og der er stor usikkerhed om, hvad der kan blive muligt. De strategiske beslutninger om missionens aktiviteter og projektportefølje skal tage afsæt i missionens langsigtede mål og løbende drives af læring, der opsamles fra eksisterende aktiviteter, projekter og den omkringliggende kontekst i en iterativ proces. Denne læring kan ultimativt lede til beslutninger om at indstille retninger, som ikke viser sig frugtbare eller fortsætter med at fremstå usandsynlige.

Impact frameworket kobler missionens handlinger til det langsigtede mål og opstiller relevante målepunkter for de forhold, man vil lære noget om for at understøtte de næste beslutninger. Når man som investor ikke kan forvente en detaljeret langsigtet plan, kan dette værktøj fungere som ramme til at sikre, at missionsmidlerne anvendes bedst muligt.

Impact frameworket kan dermed også bruges til at dokumentere progression i missionen, som eksemplificeret i Boks 2. Denne dokumentation er ikke kun vigtig for at vise progression over for investorer og eksterne interessenter, men også for at opretholde et stærkt engagement i partnerskabet. Synliggjort progression kan kaste lys over missionens potentiale, justere forventninger om, hvad der er muligt at opnå og hvornår, samt bidrage til at fastholde momentum i missionen. Denne dokumentation er også med til at skabe den nødvendige tålmodighed både internt og eksternt, hvilket understøtter den fortsatte vilje til at investere i missionen.

BOKS 2: Innomissions – de fire grønne missioner

Udviklingen af impact frameworket for missions-orienteret innovation har taget udgangspunkt i Innovationsfondens fire grønne missioner. De har et fælles mål om at bidrage til de danske klimamål om 70% reduktion af drivhusgasudledning i 2030 og nuludledning i 2050 inden for hvert deres område: fangst, lagring og anvendelse af kulstof; grønne brændstoffer; klima- og miljøvenligt landbrug og fødevarer; samt cirkulær økonomi med fokus på tekstil og plast. Det er ambitiøse missioner, som gennem fire partnerskaber med mange aktører tager fat om disse komplekse samfundsudfordringer.

Missionspartnerskaberne har udarbejdet hvert deres roadmap, der udstikker en national retning inden for missionens område. Disse roadmaps rækker langt ud over, hvad missionspartnerskaberne alene kan implementere. Med udgangspunkt i det nationale roadmap har hver mission prioriteret en række områder, hvor de gennem en portefølje af projekter bidrager med forskning og innovation. Impact frameworket, som præsenteres her, kan bruges som ramme til at skabe en tydelig kobling mellem missionens roadmap og deres projektportefølje og missionsaktiviteter.

Missionernes succes

Missionerne har langsigtede mål, og det er nødvendigt at dokumentere missionernes progression og bidrag ind i deres eget roadmap over for politikere og andre interessenter. Omfanget af missionernes bidrag til de danske klimamål er imidlertid påvirket af mange faktorer uden for missionernes kontrol. Den nuværende offentlige finansiering af missionerne strækker sig til ca. 2030 og dækker langt fra alle nødvendige tiltag beskrevet i missionernes roadmaps, der skal til for at nå klimamålene. Missionernes succes og progression kan altså ikke måles udelukkende ved at fokusere på det fælles danske klimamål.

Missionernes progression skal demonstreres ud fra den læring, de skaber, bl.a. gennem ny viden og løsninger målrettet vigtige tippepunkter, og hvordan den læring indarbejdes i beslutninger og handlinger, der driver missionen fremad. Dette sker både gennem en målrettet forsknings- og innovationsindsats i deres projektportefølje og ved etablering af nødvendige forudsætninger for at ny viden og løsninger kan implementeres i virksomheder, lovgivning og civilsamfund og føre til reel samfundsforandring.

Impact framework for missions-orienteret innovation

Impact frameworket for missions-orienteret innovation skal anvendes som ramme til at udvikle en specifik forandringsteori for en given mission. Dette værktøj bidrager til at strukturere og integrere strategisk læring i missionsarbejdet, hvilket er afgørende for at sikre progression og dokumentation af en missions løbende arbejde og resultater.

Impact frameworket er bygget op omkring seks niveauer, hver illustreret med deres eget symbol i Figur 1.

☆ Nordstjernen

I toppen af modellen har vi Nordstjernen, missionens fælles mål, som alle partnere navigerer efter. Impact frameworket tager udgangspunkt i Nordstjernen og søger at udfolde, hvordan missionsaktiviteter og projektportefølje leder frem mod dette mål. Det er essentielt at have en klar og konkret Nordstjerne for at kunne lykkes med missionen.

🌱 Tegn på impact

Det næste niveau under Nordstjernen hedder Tegn på impact. Hvis missionen er på rette spor til at opnå det ambitiøse samfundsmål,

Figur 1: Impact framework for missions-orienteret innovation



vil der løbende vise sig tegn på, at det kan blive muligt, f.eks. gennem demonstration i lille skala. Disse tegn er gode til at motivere både internt og eksternt i missionen samt til at håndtere forventninger og fremme tålmodighed. Det er et vigtigt niveau at overvåge og evaluere, og det er derfor eksplicit medtaget i rammen, selv om det ikke skal forstås som et kausalt led mellem Tippepunkter og Nordstjernen. Et eksempel på Tegn på impact, i forhold til en mission om at skifte fra fossil-drevne til eldrevne køretøjer, kan være et lille markedssegment i et lokalt område, hvor salget af elbiler overstiger benzinbiler.

Tippepunkter

Tippepunkter, også betegnet inflection points, udgør det tredje element. Tippepunkter er kritiske øjeblikke i en forandringsproces, som medfører stor forandring. I sammenhæng med innovation og forandring kan tippepunkter referere til øjeblikke, hvor nye teknologier, idéer eller praksisser opnår en vis kritisk masse eller accept, hvilket udløser en bredere og hurtigere adoption eller transformation i samfundet eller markedet. Disse punkter markerer overgangen fra gradvis udvikling til hurtig og dybtgående ændring. Et aktuelt eksempel på et tippepunkt kan ses i udbredelsen af elbiler. I mange år var elbiler et nichemarkedsprodukt, begrænset til en lille gruppe entusiaster. Men i løbet af det sidste årti har vi set et tippepunkt i elbilens adoption, hvor flere faktorer, såsom teknologiske fremskridt der forlænger batteriets rækkevidde, faldende batteripriser, øget opmærksomhed på klimaforandringer, opfattelsen af elbilen som en luksusbil, udbredelse af ladestandere og lav registreringsafgift, har skabt en kritisk masse af forbrugere og producenter. Elbiler er således gået fra at være undtagelsen til at være godt på vej til at blive normen.

Projektportefølje og Muliggørende forudsætninger

Under Tippepunkter er der to sidestillede niveauer, som begge relaterer sig til missionens konkrete aktiviteter. Vi differentierer mellem missionens projektportefølje, som består af konkrete projektaktiviteter inden for missionens prioriterede områder, og det missionsarbejde, der skaber forudsætningerne for at arbejde missions-orienteret. De refereres til som hhv. Projektportefølje og Muliggørende forudsætninger.

Lærings spørgsmål og Milepæle

Det nederste niveau har til formål at opstille Lærings spørgsmål og Milepæle for missionen med udgangspunkt i de prioriterede tippepunkter og konkrete aktiviteter. Ved at kortlægge den forventede sammenhæng mellem milepæle i projektportefølje og det langsigtede mål, fremstår tydelige delmål, som kan dokumenteres for at undersøge progressionen. Samtidig blotlægges de underliggende antagelser, som kan gøres til genstand for læring.

De tre øverste niveauer – Nordstjernen, Tegn på impact og Tippepunkter – er alle påvirket af eksterne faktorer, som ligger uden for missionens direkte kontrol. På den anden side er niveauerne Muliggørende forudsætninger, Projektportefølje samt Lærings spørgsmål og Milepæle primært inden for missionens kontrol, hvilket giver mulighed for aktiv styring og justering af disse elementer i takt med missionens udvikling.

Når en mission udarbejder sin egen forandringsteori, er det mest hensigtsmæssigt at starte fra toppen af rammen og arbejde sig nedad. Arbejdet begynder med at definere Nordstjernen og skabe enighed om det fælles mål, som missionens partnere skal navigere

efter. Derefter identificeres de centrale tippepunkter, der markerer afgørende skift i missionens progression. Ud fra disse tippepunkter prioriteres de vigtigste aktiviteter inden for missionen og fokusområder for projektporteføljen. På baggrund af disse aktiviteter og fokusområder udformes konkrete læringsmål, der skal guide missionspartnerskabet i løbende at evaluere fremskridt, tilpasse strategier og justere aktiviteter.

Mens Nordstjernen er fast, er de øvrige dele af modellen dynamiske. I takt med at missionspartnerskabet erhverver ny viden og erfaringer, kan projektporteføljen og de missionstiltag, der understøtter missionsarbejdet, justeres og tilpasses. Ligeledes, efterhånden som missionen nærmer sig et tippepunkt eller erkender, at det ikke længere er relevant, identificeres og prioriteres nye tippepunkter, der er afgørende for missionens realisering.

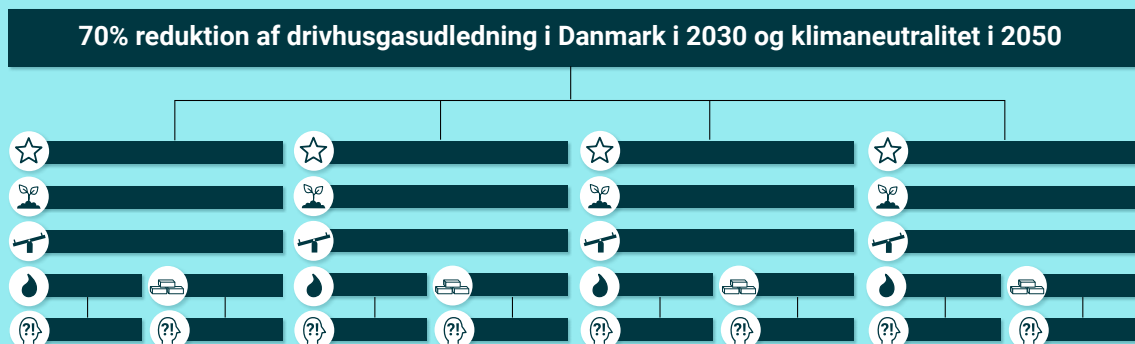
Nordstjernen: Missionens langsigtede mål

Nordstjernen er et ambitiøst og overordnet mål, som er tidsbestemt og målbart. Den fungerer som samlingspunkt for missionspartnerskabet og bruges til at navigere efter i alle vigtige beslutninger, og når der opstår dilemmaer eller udfordringer. Nordstjernen definerer missionen og ligger fast, mens strategier for, hvordan Nordstjernen opnås, løbende kan justeres i takt med ny viden.

Hvilke aktører, som skal indgå i partnerskabet, afgøres også ud fra, hvilke partnere der er de rette på et givet tidspunkt for at opnå det langsigtede mål, og det er afgørende, at alle partnere køber ind på Nordstjernen. Den skal gerne skabe autentisk engagement fra alle partnere og motivation til det tidskrævende koordinationsarbejde i partnerskabet. Nordstjernen skal være let at kommunikere og fremme den fælles forståelse i partnerskabet samt tydeligt placere missionspartnerskabet i økosystemet.

Innomission partnerskaberne har en fælles Nordstjerne om at bidrage til 70% reduktion af drivhusgasudledning i 2030 og nuludledning i 2050 inden for hvert deres område.

Figur 2: Fælles Nordstjerne på tværs af de fire grønne Innomission partnerskaber



4.2

Tegn på impact

Missioners langsigtede mål indebærer ofte at løse komplekse samfundsudfordringer. Disse løsninger har en lang tidshorisont og kan være svære at måle og tilskrive missionens arbejde alene.

Men hvis missionerne er på rette spor, vil tegn på impact vise sig tidligere i processen. Her ved forstås eksempler på, at det er muligt at opnå det langsigtede mål på et afgrænset felt i en afgrænset skala. En demonstration som viser, at det nye kan lade sig gøre, og som flytter forståelsen fra, at det nye er "usandsynligt" til at blive "muligt". Tegn på impact er grafisk placeret over tippepunkter, men kan også vise sig, før tippepunkterne er opnået.

Disse tidlige tegn på impact spiller en vigtig rolle i det langsigtede arbejde, fordi de viser, at partnerskabet er på rette vej. Ekstern kommunikation af disse eksempler bidrager til at sikre fortsat opbakning fra relevante interessenter og tiltrække fortsat og yderligere finansiering. Internt i partnerskabet understøtter de momentum og engagement, samt kan bruges strategisk til at prioritere en bestemt lovende retning eller nedprioritere en retning, hvor der ikke opstår tegn på impact på det forventede tidspunkt.

For Innomissions, som har til formål at reducere drivhusgasudledningen, er disse tegn på impact særligt vigtige. Tidlige tegn på impact kan f.eks. være demonstrationer af teknologier eller praksisser, der reducerer drivhusgasser i en mindre skala, hvilket indikerer, at de langsigtede mål er opnåelige. Et konkret eksempel kunne være projektet PERMA, som har vist, at det er muligt at fjerne metan fra luften i en stald.

4.3

Tippepunkter

Vejen mod de samfundsforandringer, som missionsprogrammerne søger at opnå, er ikke lineær. Inden for hvert missionsområde eksisterer nogle kritiske punkter, hvorefter markante forandringer finder sted og typisk accelerer en irreversibel udvikling. Inden for innovation er disse kendt som "inflection points", eller på dansk "tippepunkter".

Tippepunkter kan have forskellig karakter. De kan være teknologiske, markedsmæssige, regulatoriske, systemiske eller kulturelle⁶, og i nogle tilfælde skal der en kombination af flere tippepunkter til for at udløse store forandringer.

- **Teknologiske tippepunkter** er nye teknologier, der muliggør løsninger, som tidligere var umulige. Det kan være udviklingen af billig og effektiv batteriteknologi, der gør det muligt for elbiler at overtage markedet fra fossile brændstofdrevne køretøjer, eller nye teknologier, der gør det muligt at lagre energi fra vedvarende energikilder, så deres andel af energimixet kan øges væsentligt.
- **Markedsmæssige tippepunkter** omfatter ændrede markedsdynamikker, konkurrenceforhold eller nye spillere. Det kan f.eks. være det punkt, hvor vedvarende energi bliver billigere end fossile brændstoffer, eller skift fra fysisk handel til e-handel.
- **Regulatoriske tippepunkter** refererer til nye love og reguleringer, som fundamentalt ændrer rammebetingelserne for en industri eller et samfundsområde. Et eksempel kunne være indførslen af en CO₂-afgift, der tvinger virksomheder til at skifte til mere bæredygtige produktionsmetoder, eller indførslen af GDPR-regler.

4.3

- **Systemiske tippemarker** omfatter ændringer i de strukturer og processer, der understøtter et system eller en sektor. Det kan f.eks. være udvikling af Smart Grid-teknologier, der muliggør en mere fleksibel energidistribution, eller udbredelsen af ladestandere til elbiler.
- **Kulturelle tippemarker** refererer til markante ændringer i samfundets holdninger, værdier eller normer. For eksempel en stigende bevidsthed blandt borgere om klimaforandringer, der driver både forbrugere og virksomheder til at prioritere bæredygtige valg, som f.eks. at efterspørgsel efter plantebaserede fødevarer når et niveau, hvor storskalaproduktion bliver mulig.

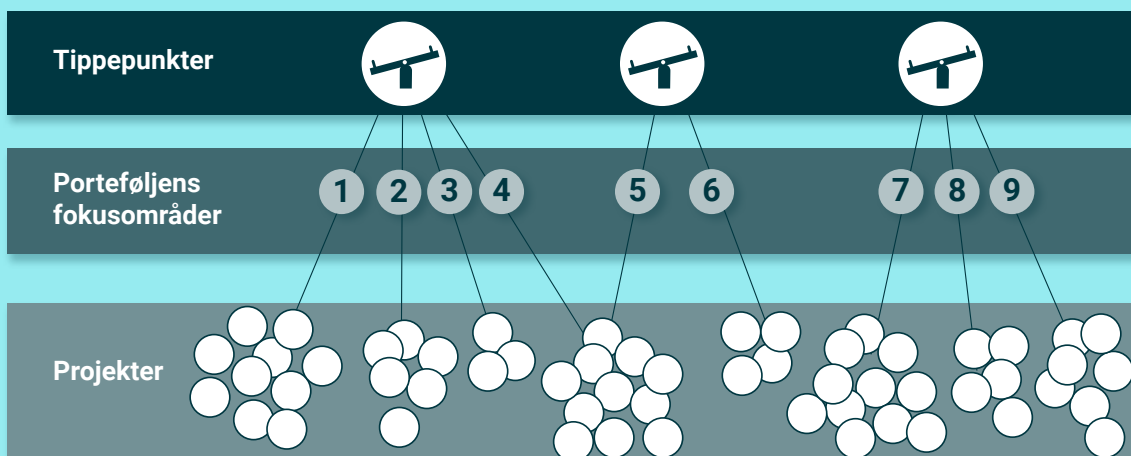
Tippemarkerne vil være tættere på i tid end det langsigtede mål. Det vil være vigtigt at følge progressionen frem mod de udvalgte tippemarker og anvende læringen om progression eller mangel på samme til strategisk porteføljestyling af projekter og prioritering af missionsaktiviteter. Læringen kan også føre til en omprioritering af, hvilke tippemarker missionspartnerskabet finder mest lovende at styre imod, og de udvalgte

tippemarker ligger dermed ikke nødvendigvis fast over tid.

Den grundlæggende idé med at integrere tippemarker i impact frameworket er at skabe en tættere kobling mellem missionens langsigtede mål og det konkrete missionsarbejde. Tippemarkerne indtager en central plads i frameworket, da de fungerer som strategiske pejlemærker, der sikrer, at missionerne forbliver fokuserede, dynamiske og i stand til at tilpasse sig nye udfordringer og muligheder. Ved at anvende tippemarkerne som ledestjerner i den strategiske styring, kan missionspartnerskaber opnå en mere fokuseret indsats.

Inden for Innomissions er det vigtigt at identificere centrale tippemarker for at kunne drive Danmarks grønne omstilling effektivt fremad. Med den offentlige investering, som Innomissions har modtaget, kan man ikke forfølge alle dele af de nationale roadmaps. Indsatsen skal derfor fokuseres og prioriteres. Her fungerer tippemarkerne som et anker mellem missionernes roadmap og de udvalgte fokusområder i deres projektportefølje, som illustreret i Figur 3.

Figur 3: Eksempel på sammenhængen mellem tippemarker og projektportefølje



4.4

Projektportefølje

Porteføljetankegangen er central inden for missions-orienteret innovation. En bred portefølje af projekter gør det muligt at sprede risiko ved at udforske flere konkurrerende løsninger samtidig og udvikle løsninger, der er gensidigt afhængige af hinanden. Dette er særligt vigtigt i komplekse missioner, hvor forskellige projekter adresserer forskellige dele af missionens prioriterede aktiviteter. Porteføljens projekter bør være nøje udvalgt for at sikre, at de bidrager til de overordnede mål og skaber synergi på tværs af indsatsområder.

Projekternes mål skal gerne pege frem mod et eller flere tippepunkter, hvilket gør det afgørende at sikre samspil, synergi og opsamling af læring mellem projekter, der arbejder mod det samme tippepunkt. Løbende læring om projekternes progression mod tippepunkterne kan informere beslutninger om at skalere de mest lovende projekter, afvikle dem, der ikke møder forventningerne, eller igangsætte nye projekter inden for området. Flexibilitet i porteføljen er vigtigt for at kunne tilpasse sig nye indsigter og skiftende omstændigheder.

For Innomissions har hovedparten af de offentlige midler til de fire grønne missioner været rettet mod igangsættelse af en omfattende portefølje af forsknings- og innovationsprojekter. Disse projekter dækker en bred vifte af konkurrerende og komplementerende projekter, som adresserer forskellige dele af missionernes roadmaps. Et afgørende næste skridt er at opsamle læring og resultater og bruge den indsamlede viden til at justere og tilpasse projektporteføljen strategisk, så uforudsete udfordringer og muligheder imødekommes, og missionens ressourcer bruges optimalt og effektivt.

4.5

Muliggørende forudsætninger

For at lykkes med missionsarbejdet er det nødvendigt at skabe betingelserne for forandring. De muliggørende forudsætninger kan ses som den mørtel, der kan samle byggestenene i projektporteføljen. Dermed udgør de hver især vigtige delmål og understøtter på forskellig vis missionens arbejde frem mod tippepunkterne. Især i de tidlige faser kan missionens progression primært spores gennem vellykket etablering af de muliggørende forudsætninger, og læring om denne progression eller mangel på samme kan understøtte prioritering af missionsaktiviteterne.

Centrale muliggørende forudsætninger:

Strategisk læring er en afgørende forudsætning for, at missionerne løbende kan tilpasse og justere handlinger og aktiviteter. Det kræver systematisk indsamling og analyse af data og anvendelse af indsigterne herfra på en måde, der forbedrer de strategiske beslutninger.

Det tværasektorielle samarbejde og videnudveksling på tværs af partnere, projekter og endda på tværs af missioner spiller en afgørende rolle for missioners sandsynlighed for succes. Koordination i økosystemet og samling af partnerskabet på tværs af quadruple helix er med til at muliggøre det transdisciplinære samarbejde mellem forskellige forskningsfaglige discipliner og virksomheder, og med inddragelse af myndigheder og civilsamfund. Missionen drives frem af produktive interaktioner i partnerskabet, så det er en nødvendig forudsætning for at lykkes, hvilket bl.a. David Budtz også peger på i sin "Mission guidebook".⁷

4.5

Det autentiske engagement fra alle parter i missionen driver indsatserne fremad, og derfor er det en forudsætning, at alle involverede parter er engagerede, klar til selv at investere i missionen og føler reelt ejerskab over missionens mål og prioriteringer. Dette betyder også, at missionens partnere er villige til at tage ansvar og træffe svære beslutninger, f.eks. om at indstille mindre lovende aktiviteter og projekter.

Transparent og inkluderende governance underbygger missionens legitimitet og tillid til missionens sekretariat og bestyrelse. Det er en vigtig forudsætning for investeringer i missionspartnerskabet. Desuden styrker det partnernes engagement og samarbejde og understøtter dermed progression i aktiviteterne.

Kapacitetsopbygning af missionssekretariat, bestyrelse og relevante partnere er en forudsætning for, at de kan understøtte og drive det missionsorienterede innovationsarbejde. Det drejer sig om at udvikle og tiltrække de nødvendige ressourcer og kompetencer.

Særligt for Innomissions udgør udarbejdelse og opdatering af roadmaps også en vigtig muliggørende forudsætning, både for missionens eget arbejde, men også bredere for at lykkes med missionens mål nationalt.



4.6

Læringsspørgsmål og milepæle for missionsarbejdet og projektporteføljen

For at binde missionsaktiviteterne og projektporteføljen sammen med det langsigtede mål opstilles læringsspørgsmål for de muliggørende forudsætninger og for fokusområder i projektporteføljen. Missionen skal overveje:

Hvilken specifik viden skal vi opnå for at kunne skabe de muliggørende forudsætninger for missionsarbejdet?

Hvilke spørgsmål søger vi svar på i projektporteføljen for at fremme udviklingen mod de kritiske tippepunkter?

Læringsspørgsmålene, der fremkommer som svar på ovenstående spørgsmål, skal være tilstrækkeligt vigtige for at nå det langsigtede mål. For hvert læringsspørgsmål opstilles centrale milepæle for både projekter og missionsarbejde, som markerer de vigtigste skridt på vejen til at besvare spørgsmålet. Herved installeres læring som en integreret del af missionsarbejdet, og de løbende læringer kan både bruges til at dokumentere progression og til at justere porteføljen og missionsaktiviteterne.

Det kan være vanskeligt at begrænse antallet af læringsspørgsmål, da flere aspekter kan være interessante at adressere. Ikke desto mindre anbefaler vi som udgangspunkt, at der kun formuleres ét læringsspørgsmål for hver af de muliggørende forudsætninger og fokusområder i projektporteføljen. Det er vores erfaring, at når læringsspørgsmålene er

velvalgte og begrænsede, kan resultaterne fra monitorering og evaluering lettere omsættes til handling. Desuden mindskes risikoen for, at monitoreringsarbejdet bliver for overvældende. I takt med at missionspartnerskabet bliver fortrolig med tilgangen, vil der naturligt opstå behov for tilpasning og justering til den konkrete mission.

For Innomissions skal tippepunkterne være tilstrækkelig vigtige for at nå det langsigtede mål om drivhusgasreduktion til, at svaret er skattepengene værd. Samtidig skal det være realistisk at opnå et svar inden for rammerne for de givne investeringshorisonter i missionen. Hvis et fokuspunkt i projektporteføljen eksempelvis er at udvikle velsmagende og ernæringsrige plantebaserede fødevarer, kunne et læringsspørgsmål være, hvordan disse kan bringes til prismæssigt at matche tilsvarende animalske fødevarer.

1. Identificér hvilke strategiske beslutninger som skal understøttes af læring
2. Definér klare læringsspørgsmål
3. Identificér konkrete målepunkter
4. Analysér data og integrér læring i beslutningsgange



Strategisk læring i praksis

Et centralt begreb i dette dokument er strategisk læring. Men hvordan udfører man strategisk læring i praksis i missionsorienterede innovationsinitiativer?

Som tidligere nævnt handler strategisk læring om systematisk at omsætte erfaringer og data fra konkrete handlinger til viden, der kan forbedre beslutningstagning og styring af missioner. Det er således ikke tilstrækkeligt at indsamle og formidle læring; det centrale er, at denne nye viden bliver operationaliseret og implementeret. Først når læring fører til nye handlinger, er det udtryk for progression. Progression er således ikke ensbetydende med viden om, at missionsmålet er kommet nærmere, men at man med udgangspunkt i ny viden har tilpasset sin strategi eller konkrete handlinger med øje for den langsigtede mission.

For at spore bevidste til- og fravalg samt fastholde kursen mod missionens langsigtede mål, skal måden hvorpå læring omsættes til handling dokumenteres. Denne dokumentation fungerer som partnerskabets kollektive hukommelse, og kan ligeledes bruges til at kommunikere progression og installere tålmodighed internt og eksternt.

Strategisk læring i praksis kan opdeles i fire trin:

1. Det første trin er at identificere, hvilke strategiske beslutninger, der skal understøttes af læring.⁸ Det vil typisk dreje sig om det fortsatte fokus på valgte tippepunkter, fokusområder for projektporteføljen og overordnet prioritering af missionsaktiviteter, der skaber muliggørende forudsætninger. Identifikation af de væsentlige strategiske beslutninger sikrer, at læringsindsatsen er målrettet og relevant for de beslutninger, der skal træffes, og at læringen bliver integreret i den strategiske ledelse. Når det er kendt, hvilke beslutninger læringen skal informere, kan missionspartnerskabet fokusere læringsaktiviteterne på de mest relevante områder og øge chancerne for succesfuld implementering af missionens strategi.
2. Dernæst skal missionspartnerskabet definere klare læringsspørgsmål med udgangspunktet i missionens strategiske fokusområder i projektporteføljen, samt missionsaktiviteterne, identificeret i første trin. Spørgsmålene skal fokusere på, hvad der skal læres, og hvorfor denne viden er vigtig for missionens succes. Det tvinger partnerskabet til at forholde sig til formålet med læringen, og det undgås samtidig, at der monitoreres og indsamles data uden et klart anvendelsesformål.

5.0

3. Med udgangspunkt i læringsspørgsmålene identificeres konkrete målepunkter, som missionen skal monitorere. Målepunkterne fungerer som indikatorer for, om missionen bevæger sig i den rigtige retning. Herefter vælges de metoder og værktøjer, der skal anvendes til at indsamle den nødvendige viden. Alle tænkelige informationskilder kan komme i spil, men udvælges nøje med spørgsmålet for øje for ikke at drukne i information. Eksempler kan være klassisk kvantitativ og kvalitativ dataindsamling, tværgående opsamling af delresultater fra projektporteføljen, erfaringer og reaktioner. Det vigtigste er, at metoderne er tilpasset de specifikke læringsbehov og målepunkter, så de bidrager med anvendelig indsigt.
4. Det sidste trin omfatter analyse og integration af læring, så missionens beslutningstagere indarbejder data og evaluerende tankegang i deres arbejde. Når data indsamles, analyseres de løbende for at afdække mønstre, tendenser og indsigter, der kan give svar på de opstillede læringsspørgsmål. Den nye viden integreres i den strategiske porteføljestyring og i arbejdet med at etablere de nødvendige forudsætninger for missionens succes. Det er gennem den løbende integration, at strategisk læring bliver en iterativ proces, hvor missionens strategi kontinuerligt tilpasses og vedbliver med at være relevant.



Arbejdet med strategisk læring i missionsorienterede innovation er komplekst og for mange et udforsket territorium. Da alle missioner har sine unikke udfordringer og mål, er det afgørende, at missionspartnerskaber udvikler og løbende tilpasser deres egne skræddersyede modeller for strategisk læring.

Det impact framework for missionsorienteret innovation, som vi præsenterer i dette dokument, kan forhåbentlig udgøre en meningsfuld ramme for strategisk læring i missionsarbejdet og skabe det overblik, der binder missionens mål tættere sammen med aktuelle aktiviteter og beslutninger. Der vil fortsat være et arbejde med at finde vejen til anvendelsen af rammen i praksis, og udveksling af erfaringer med dette vil sikkert danne grundlag for justeringer.

Tilblivelse af impact frameworket

Dette impact framework er udarbejdet af Innovationsfonden med hjælp fra Pluss Leadership og er kvalificeret af repræsentanter fra sekretariater, bestyrelser og partnere fra de fire grønne missionspartnerskaber ved en workshop i juni 2024. Frameworket tager afsæt i anbefalinger fra Innomissions Mission International Advisory Board og den generiske forandringsteori i Clear Horizons "Place-based Evaluation Framework". Se slutnoter for henvisninger.



Referencer

1. www.oecd-missions.org
2. Læs mere om Innomissions og etableringen af de fire grønne missioner på Innovationsfondens hjemmeside: www.innovationsfonden.dk/en/p/innomissions
3. I sit blog indlæg "13 reasons why missions fail" fremhæver Piret Tõnurist, Innovation Lead ved OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) og medlem af OECD Mission Action Lab-teamet, at der fortsat er lang vej for missionsimplementering, og at der er behov for mere viden om de nødvendige værktøjer til at planlægge (f.eks. forandringsteorier og roadmaps), implementere (f.eks. porteføljestrategi og videninfrastruktur) og evaluere (f.eks. systemiske evalueringsmetoder).
4. Den overordnede struktur for den generelle forandringsteori og særligt muliggørende forudsætninger er inspireret af den generiske forandringsteori i Clear Horizon's "Place-based Evaluation Framework" først udgivet i Jess Dart, 2018: "Place-based Evaluation Framework: A national guide for evaluation of placebased approaches", report, Commissioned by the Queensland Government Department of Communities, Disability Services and Seniors and the Australian Government Department of Social Services, side 23, figur 5. De tre lag af resultater: Langsigtet missions-mål, systemforandrende tippepunkter og strategisk læring, peger Mark Cabaj også på i sin artikel "Evaluating systems change results" fra 2019.
5. Julia Coffman og Tanya Beer, 2011: "Evaluation to support strategic learning: principles and practice". Center for Evaluation Innovation. Definition af Strategic learning på side 1.
6. Valget af Tippepunkter eller Inflection points som det midterste lag, tager udgangspunkt i anbefalinger fra Mission International Advisory Board som rådgiver Innomissions. Derudover har vi fundet inspiration fra Donella Meadows, 1999: "Leverage points: Places to intervene in a system", og ideen om positive sociale tippepunkter beskrevet i Global Tipping Points <https://global-tipping-points.org/>.
7. David Budtz, 2024: "Mission Guidebook". På side 41 udpeges produktive interaktioner til at være en ud af tre Key progression indicators for missioner.
8. Julia Coffman og Tanya Beer, 2011: "Evaluation to support strategic learning: principles and practice". Center for Evaluation Innovation. Side 2.



nnovationsfonden

Europaplads 2, 4. sal

8000 Aarhus C

Danmark

Tel. +45 6190 5000

innovationsfonden.dk