



# Strategisk framsyn för innovation: Internationella insikter för att möta Sveriges framtida utmaningar

**Utgivare:** Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet

**Titel:** Strategisk framsyn för innovation:  
Internationella insikter för att möta Sveriges framtida utmaningar

**Författare:** Jenny Sjöblom

**Utgiven:** 2024-11-18

**ISBN-nummer:** 978-91-89905-18-4a

**Diarienummer:** 2024-03995

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Strategisk framsyn – en introduktion</b> .....	<b>6</b>
1.1 Från Militär Planering till Resilienta Samhällsstrategier .....	6
1.2 Vad är strategisk framsyn?.....	7
1.3 Från ”okända okända” till ”kända okända” .....	8
1.4 Tre huvudelement i strategisk framsyn .....	9
1.4.1 Analys och framtidsscenarioer.....	10
1.4.2 Bygga framsynskapacitet (futures literacy) .....	11
1.4.3 Deltagande och samverkan .....	13
<b>2. Vår omvärld satsar på strategisk framsyn</b> .....	<b>15</b>
2.1 Ledande innovationsländer satsar på strategisk framsyn .....	15
2.2 Singapore.....	15
2.3 Storbritannien.....	16
Wales.....	17
2.4 Kanada .....	18
2.5 Finland .....	19
2.6 Nederländerna .....	19
2.7 EU .....	
2.8 OECD.....	21
2.9 World Economic Forum .....	22
2.10 FN .....	
2.11 UNESCO .....	22
<b>3 Framtidssäkrad policyutveckling</b> .....	<b>24</b>
3.1 Kritiska aspekter av framsynsarbete .....	24
3.2 Anticipatory Innovation Governance (AIG).....	25
3.3 Internationella exempel på integrering av AIG .....	26
3.4 Strategisk framsyn för att säkerställa policyer som gynnar kommande generationer .....	27
<b>4 Strategisk framsyn som möjliggörare för innovation i Sverige</b> .....	<b>29</b>
4.1 Framsyn som drivkraft för innovation .....	29
4.2 Exempel på svenska aktörer inom framsyn .....	29
4.3 Motiv för att arbeta med strategisk framsyn.....	31
<b>5 Avslutande kommentarer</b> .....	<b>32</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>34</b>

# Förord

I en värld som möter snabb teknologisk utveckling i kombination med geopolitisk oro, behövs fler verktyg för att vara förberedd på olika tänkbara och otänkbara framtida skeenden. Vinnova har de senaste åren på olika sätt utforskat hur metoder och förhållningssätt i strategisk framsyn kan komplettera traditionell omvärldsbevakning och bidra till en ökad innovationsförmåga på både kort och lång sikt. I vårt arbete har vi haft förmånen att få utbyta erfarenheter med experter och aktörer inom strategisk framsyn internationellt och vi har uppmärksammat olika satsningar.

I arbetet inför den här rapporten har vi haft fördjupade kontakter kring dessa satsningar i syfte att göra en första kartläggning och jämföra med status i Sverige. Vad finns att lära och inspireras av? Vad skiljer strategisk framsyn från traditionell omvärldsanalys?

Rapporten syftar till att visa hur strategisk framsyn kan stärka Sveriges innovationsförmåga och bidra till landets ledarskap inom hållbar omställning. Förhoppningen är att den ska fungera som en resurs för beslutsfattare, forskare och företag som vill främja innovation genom ett framsynt och strategiskt förhållningssätt.

# Sammanfattning

Sverige står inför en rad komplexa utmaningar och möjligheter i en allt mer föränderlig värld. Det kommande decenniet kommer troligen att präglas av omfattande osäkerhet, där geopolitisk instabilitet, teknologiska skiften och klimatförändringar samtidigt påverkar samhällsutvecklingen. I denna dynamiska kontext blir strategisk framsyn en viktig förmåga för att säkerställa en hållbar och konkurrenskraftig framtid, särskilt för beslutsfattare, politiska aktörer och ledare inom både offentlig sektor och näringsliv.

Strategisk framsyn är ett kraftfullt verktyg som gör det möjligt för dessa aktörer att systematiskt utforska olika framtidsscenarier och förbereda sig för flera tänkbara utfall. För politiska ledare kan framsyn bidra till att utforma långsiktiga och anpassningsbara policyer, medan det för näringslivet kan innebära bättre förmåga att hantera marknadsförändringar och teknologiska innovationer. Genom att använda framsyn för att planera proaktivt kan Sveriges nyckelaktörer utveckla strategier som både hanterar osäkerheter och tar vara på möjligheter till innovation.

Denna rapport syftar till att belysa vikten av strategisk framsyn och visa hur Sverige kan stärka sin förmåga att möta framtida utmaningar genom bättre institutionalisering och samverkan. Med särskild hänsyn till de behov som myndigheter, företag och forskningsinstitutioner har, lyfter rapporten fram hur en gemensam framtidsorienterad kultur kan skapas. Genom att analysera internationella exempel ger rapporten konkreta lärdomar och föreslår hur framsynsarbete kan anpassas för att säkerställa att strategiska beslut är långsiktigt hållbara och väl förankrade i svensk kontext.

Trots att Sverige har tagit steg mot att använda strategisk framsyn saknas en institutionell förankring som kan möta framtidens krav. I jämförelse med länder som har kommit längre riskerar vi att halka efter i konkurrenskraft, eftersom vi ännu saknar välutvecklade verktyg och processer för att förutse och hantera framtida förändringar. En bredare användning av scenarioplanering, riskanalys och hållbarhetsfokus kan stärka Sveriges samhällsberedskap och innovationsförmåga.

Rapporten visar att ett tvärsektorielt samarbete mellan myndigheter, näringsliv, akademi och civilsamhälle är viktigt för att skapa en framtidsorienterad kultur. Framsyn bör inte bara ses som en analysmetod, utan också som en drivkraft för att stimulera innovation och hållbar samhällsutveckling. Genom att investera i kompetensutveckling, interaktiva framsynsprocesser och målmedvetna strategiska initiativ kan Sverige stå bättre rustat för framtida osäkerheter. Samtidigt öppnar detta möjligheter att främja hållbar utveckling och långsiktig välfärd. Framtidens framgång hänger på förmågan att tänka framåt, agera proaktivt och forma ett önskvärt samhälle genom strategisk framsyn.

# 1. Strategisk framsyn – en introduktion

*I en värld präglad av ökande komplexitet och ovisshet har strategisk framsyn blivit ett allt viktigare verktyg för beslutsfattare och organisationer. Idag används strategisk framsyn brett inom allt från offentlig förvaltning och internationella organisationer, till näringslivet. Framsyn används inte bara för att förutsäga framtida utmaningar utan också för att forma önskade framtider och inspirera till hållbara och inkluderande strategier. I den inledande delen av rapporten beskrivs vad strategisk framsyn härrör ifrån, vad det innefattar och hur det appliceras.*

## 1.1 Från Militär Planering till Resilienta Samhällsstrategier

Strategisk framsyn började ta form som ett forskningsområde och en metodologisk disciplin som en reaktion på de snabba förändringar inom teknologi och politik som följde efter andra världskriget. En avgörande faktor var det kalla kriget, som ledde till en stark vilja att använda långsiktig planering och scenariobyggande för att förutse framtida utmaningar och hot.

På 1950-talet började forskare vid organisationer som RAND Corporation i USA använda scenarier som ett systematiskt sätt att förutse potentiella militära konflikter med Sovjetunionen. RAND och forskare som Herman Kahn spelade här en central roll genom att skapa realistiska framtidsberättelser som hjälpte beslutsfattare att tänka långsiktigt kring strategiska hot och teknologiska utvecklingar.<sup>1</sup> Under denna period blev strategisk framsyn inte bara ett forskningsområde utan även ett praktiskt verktyg för regeringar och företag som Shell, som på 1970-talet använde scenarier för att hantera oljekrisen och planera för osäkerheter på energimarknaden.<sup>2</sup>

På 1960- och 70-talet började ett bredare intresse för globala framtidsfrågor växa fram. Forskare, bland annat från Romklubben, blev kända för sina "Limits to Growth"-studier, som var några av de första vetenskapliga försöken att förutspå miljömässiga och ekonomiska konsekvenser av okontrollerad tillväxt. Detta markerade ett skifte där framsyn även kom att handla om hållbarhet och mänsklighetens långsiktiga överlevnad.<sup>3</sup>

Scenarier har även använts framgångsrikt för att vägleda policyskapande och beslutsfattande i regeringar. År 1991–1992 använde exempelvis Sydafrika, inför övergången från apartheid, fyra så kallade *Mont Fleur-scenarier*<sup>4</sup>. Dessa framtidsscenarier togs fram för att stödja en bred samsyn om möjliga vägar framåt, och teamet tillämpade sedan "backcasting" för att identifiera de steg som behövdes för att nå det önskade framtida tillståndet som förenade intressen hos alla inblandade parter.

Under 1990-talet började fler länder att etablera formella enheter för strategisk framsyn inom regering och politik. Bland annat Finland, Singapore och Nederländerna anses vara föregångare och använder framsyn som ett verktyg för att skapa mer flexibla och

---

<sup>1</sup> [The Cold War, RAND, and the Generation of Knowledge, 1946-1962 | RAND](#)

<sup>2</sup> [Understanding Strategic Foresight: The History of Scenario Planning | Kalypso](#)

<sup>3</sup> [Understanding "The Limits to Growth" | The Club of Rome](#)

<sup>4</sup> Mont Fleur-projektet var en typ av forum som på ett unikt sätt använde scenariometodik. Syftet med Mont Fleur var inte att presentera absoluta sanningar, utan att stimulera en debatt om hur de kommande tio åren skulle kunna formas. Läs mer här: [Mont-Fleur.pdf](#)

proaktiva samhällsstrategier. (Läs mer om dessa länders arbete med strategisk framsyn i kapitel 2.)

Under samma tid växte intresset för att använda framsyn i privata företag, inte bara för att hantera risker utan också för att identifiera innovation och affärsmöjligheter.

Nyligen har NATO:s [Allied Command Transformation](#) (ACT) lyft fram framsynens centrala roll för alliansens långsiktiga säkerhet och beslutsfattande genom sin omfattande analys av framtida säkerhetsmiljöer. I deras strategiska framsynsrapport [Allied Command Transformation - Strategic foresight analysis 2023](#) betonas behovet av att förutse och förstå de drivkrafter som kommer att påverka säkerhetsläget fram till 2043. Genom att identifiera de största förändringsfaktorerna – som klimatförändringar, resursbrist och snabba teknologiska framsteg – och analysera deras inverkan på diplomatiska, ekonomiska och militära resurser, visar rapporten hur strategisk framsyn kan vägleda NATO och dess medlemsländer i att stärka sitt försvar, utveckla flexibla strategier och skapa en gemensam bild av framtida hot. På så vis kan strategisk framsyn bli ett viktigt redskap för att bygga resiliens och långsiktig stabilitet i en komplex och snabbt föränderlig värld.

## 1.2 Vad är strategisk framsyn?

Framsyn är ett samlingsbegrepp för metoder som hjälper oss att utforska, föreställa oss och förutse framtiden på ett strukturerat men öppet sätt. Genom dessa metoder kan vi identifiera både utmaningar och möjligheter som uppstår ur de olika förändringskrafter som formar vår framtid.<sup>5</sup> Detta genom att erbjuda ett sätt att tänka på vad som är möjligt på ett djupare, ärligare och mer strategiskt sätt.<sup>6</sup> I en tid präglad av osäkerhet blir framsyn ett avgörande verktyg för att fatta välgrundade beslut och utveckla strategiska handlingsalternativ.

Framsyn som arbetssätt bygger på några grundläggande principer:

- Framtiden ses som ett rum av möjligheter som inte kan förutsägas exakt.
- Fokus ligger på långsiktighet och systemtänkande.
- Olika perspektiv inkluderas för att motverka individuella och gruppbaseade förutfattade meningar.<sup>7</sup>

Strategisk framsyn är ett viktigt komplement till traditionell omvärldsbevakning, omvärldsanalys och trendspaning (som också kommit att utvecklas och kompletteras med verktyg för strategisk framsyn). Strategisk framsyn skiljer sig genom att man här går bortom synliga trender för att identifiera potentiella framtida utvecklingar.

En av de mest grundläggande skillnaderna mellan strategisk framsyn och traditionell prognostisering är att den senare ofta bygger på historiska trender och fasta modeller. Trendspaning fokuserar på att identifiera och följa redan pågående trender och baseras ofta på analys av historiska data. Dessa modeller kan ge en begränsad bild av framtiden, eftersom de förutsätter att nuvarande system och trender kommer att fortsätta oförändrade.

Omvärldsanalys använder strukturerade verktyg som PESTEL-analyser (politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga och legala) för att identifiera externa faktorer som påverkar en organisation eller ett system. Detta perspektiv är bredare än

---

<sup>5</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>6</sup> [The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

<sup>7</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

trendspaning, men det fokuserar fortfarande främst på synliga förändringar. Strategisk framsyn, å sin sida, erkänner möjligheten till grundläggande förändringar i systemet och vidgar perspektivet för att överväga en bredare palett av framtida möjligheter.<sup>8</sup> Den fokuserar på svaga signaler och icke-linjära förändringar, vilket skapar beredskap för flera alternativa framtidsscenarioer.

Genom att integrera strategisk framsyn i beslutsprocesser kan organisationer bättre förbereda sig för framtida utmaningar och möjligheter.<sup>9</sup> Det är just syftet och tillämpningen av så kallat "framtidstänkande" som särskiljer strategisk framsyn och framsyn.

- **Framsyn** är ett bredare begrepp och innebär generellt att utforska och analysera möjliga framtidsscenarioer och trender. Det handlar om att förstå hur framtiden kan utvecklas på olika sätt utan att nödvändigtvis rikta analysen mot specifika mål eller strategiska beslut. Framsyn används ofta inom olika fält för att identifiera trender, svaga signaler och möjliga händelseutvecklingar.
- **Strategisk framsyn** är en mer målinriktad form av framsyn som syftar till att stödja långsiktig planering och beslutsfattande. Den används ofta av organisationer, företag eller regeringar för att formulera strategier och visioner som är i linje med deras mål. Här är fokus på att skapa handlingsplaner för att proaktivt forma en önskad framtid snarare än att bara förutse den.

Med andra ord handlar framsyn om att förstå möjliga framtider, medan strategisk framsyn innebär att aktivt använda dessa insikter för att fatta välgrundade och långsiktiga beslut. I den här rapporten fokuserar vi på strategisk framsyn.

**Sammantaget** bidrar strategisk framsyn till att:

1. Tidigt identifiera mönster, trender och disruptiva faktorer
2. Placera policybeslut i ett bredare och långsiktigt sammanhang
3. Inkludera olika perspektiv genom tvärsektorielt samarbete
4. Inkludera alternativa perspektiv genom samarbete
5. Skapa evidensbaserade berättelser om framtiden
6. Utforska och förbereda för flera möjliga framtidsscenarioer

### 1.3 Från "okända okända" till "kända okända"

Syftet med strategisk framsyn är inte att kunna förutsäga en specifik framtid, utan att analysera olika möjliga utvecklingar, för att stödja beslutsfattande och förberedelser inför framtida förändringar. EU-kommissionen uttrycker det som:

Strategic foresight is not about predicting the future; it explores different possible futures, alongside the opportunities and challenges they might present. Ultimately, it helps policy-makers to act in the present to shape the future.<sup>10</sup>

Framsyn handlar alltså om att strukturera en mängd olika möjliga framtider så att de blir möjliga att analysera och planera för. Det innebär att kunna identifiera och utforska det "okända okända" – sådana faktorer som vi ännu inte känner till – och omvandla dem till

---

<sup>8</sup> [The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

<sup>9</sup> [Futures, Foresight and Emerging Technologies | GOV.UK](#)

<sup>10</sup> [Strategic foresight | EU Commission](#)



"kända okända" som kan analyseras. På så sätt blir framsyn ett verktyg för att skapa robusta scenarier som hjälper oss att förstå och förbereda oss för potentiella störningar och stora samhällsförändringar. **Okända okända** är de faktorer vi inte är medvetna om, och som därför inte kan inkluderas i våra nuvarande analyser eller planer. Dessa okända faktorer kan utgöra en stor anledning till att framtida förutsägelser är begränsade i sin tillförlitlighet. Termen "okända okända" syftar på potentiella händelser eller mekanismer som vi inte ens kan föreställa oss existerar.

Syftet med framsynsarbete är att upptäcka dessa dolda faktorer och omvandla dem till **kända okända** – alltså faktorer vi är medvetna om men fortfarande inte helt förstår. Detta gör att de blir möjliga att undersöka och planera för.<sup>11</sup> Vilket i förlängningen för beslutsfattare innebär att kunna förbättra långsiktig styrning och planering och utveckla flexibla och anpassningsbara strategier.

En central komponent i strategisk framsyn är den så kallade "cone of plausibility" (se bild nedan) som visualiserar olika möjliga framtider baserat på nuvarande trender. Denna kon visar att ju längre bort från nuet man rör sig desto bredare blir spektrumet av plausibla (möjliga) framtider. Genom att använda specifika verktyg och metoder kan strategisk framsyn hjälpa till att navigera och förstå detta komplexa landskap av framtidsmöjligheter.<sup>12</sup>

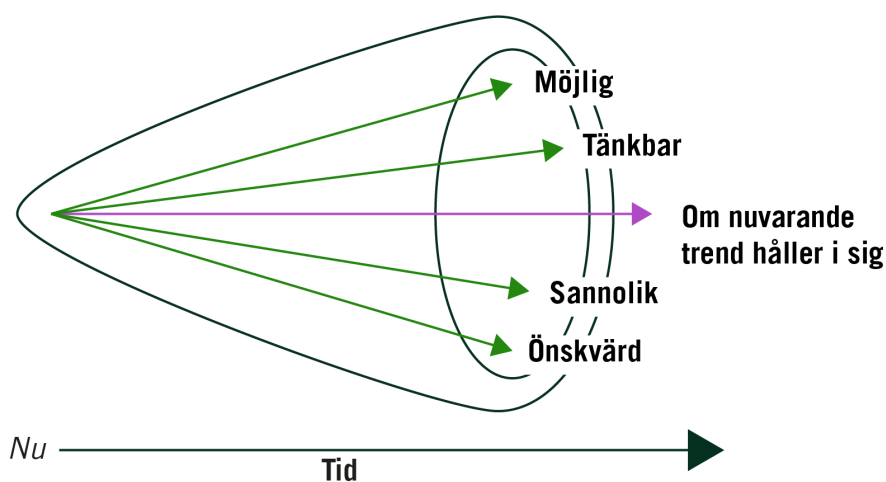


Bild 1: "The cone of plausibility" pekar ut olika möjliga framtider. Källa: [Government Office for Science](#).

## 1.4 Tre huvudelement i strategisk framsyn

Många länder, organisationer eller organ som arbetar med strategisk framsyn inkluderar tre huvudelement i sitt arbete:

- analys och framtidsscenarier

<sup>11</sup> [Ensuring representativity of scenario sets: The importance of exploring unknown unknowns | ScienceDirect](#)

<sup>12</sup> [The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

- byggande av framsynskapacitet (Futures Literacy)
- deltagande och samverkan.

#### 1.4.1 Analys och framtidsscenarioer

I dagens snabbt föränderliga värld använder organisationer främst två etablerade metoder för att undersöka möjliga framtidsscenarioer, *horisontskanning* och *scenarioplanering*. Tillsammans ger dessa två metoder organisationer kraftfulla verktyg för att bättre förstå och förbereda sig för framtiden. De hjälper till att identifiera både möjligheter och risker, och gör det möjligt att utveckla mer robusta strategier som kan fungera i olika framtidsscenarioer.<sup>13</sup>

**Horisontskanning** är en datadriven metod för att kontinuerligt upptäcka, analysera och agera på framtida trender och svaga signaler som kan påverka policyutveckling och samhällsbeslut. Metoden används för att systematiskt spana efter förändringar i omvärlden, från stora megatrender till svagare signaler och oväntade händelser (wild cards).

En särskilt viktig del är identifieringen av *svaga signaler* – subtila och ofta otydliga tecken på framtida förändringar som kan ge tidiga varningar om kommande trender eller händelser. Dessa signaler är ofta fragmenterade eller oklara och kan vara svåra att urskilja från omgivande "brus", men är avgörande för att förutse framtida trender eller störningar.

För att identifiera svaga signaler används flera kompletterande metoder:

- AI och big data-analys för att upptäcka mönster i stora datamängder, såsom nyhetsdata och sociala medier.
- Expertsamtal för att samla in djupa insikter inom specifika områden.
- Observation av "edge cases" för att studera ovanliga beteenden i små grupper som kan indikera större framtida trender.
- Strukturerad brainstorming där expertgrupper genomför flera iterationer för att föreslå idéer och kommentera varandras idéer.

När informationen samlats in kategoriseras förändringarna baserat på hur snabbt de utvecklas, hur stor påverkan de kan ha, och när de förväntas slå igenom.<sup>14</sup>

Europeiska kommissionens gemensamma forskningscenter [Joint Research Centre](#) (JRC) ger oberoende och vetenskapligt baserad kunskap som stöd för att utveckla EU:s policyutformning. JRC använder horisontskanning för att identifiera tidiga signaler om förändringar för att förbättra det europeiska beslutsfattandet.<sup>15</sup> [The European Strategy and Policy Analysis System](#) (ESPAS) arbetar med detta inom nio EU-institutioner, och efter ett framgångsrikt pilotprojekt 2022 har det utvecklats till regelbunden verksamhet med stöd av EU Policy Lab. Syftet med ESPAS-projektet är att förbättra de befintliga mekanismerna för tidig varning och skapa en expertgrupp som kan identifiera och kommunicera nya signaler på förändring.<sup>16</sup> [Shaping Tomorrow](#) använder AI-drivna lösningar för att analysera över 100 000 källor och generera prediktiva analyser.

<sup>13</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>14</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>15</sup> [Walking the tightrope of risks and opportunities on the horizon | European Commission](#)

<sup>16</sup> [Spotting the Future: How Horizon Scanning can help shape EU Policy | European Commission](#)

## Olika drivkrafter



### Megatrender

Drivkraft för paradigmskiften. De tar ofta lång tid att utvecklas men har en stark, djupgående och långvarig påverkan (t.ex. klimatförändringar, urbanisering).



### Trender

Gradvis och långsiktig förändring i de krafter som formar framtiden för en nation, region, industri eller samhälle (t.ex. decentralisering av energinät, ökad integration av bioteknik i vardagsteknik, geopolitisk fragmentering).



### Svaga signaler

De första tecknen på förändring som kan bli betydande i framtiden. Även om de är svåra att urskilja nu, kan de få stor påverkan (t.ex. isfria arktiska hav, framväxten av AI-genererade konstnärliga verk i kulturen, små inomhusodlingsinitiativ med teknik som hydroponik och LED-lampor).



### Wild cards

Diskontinuiteter och plötsliga händelser med låg sannolikhet, hög påverkan och oväntad karaktär (t.ex. 11 september, COVID-19). Black swans är en typ av wild card, där händelser är extremt svåra att förutsäga och får stor påverkan (t.ex. finanskrisen 2008).



### Osäkerheter

En avgörande drivkraft som kan leda till olika och motsägelsefulla utvecklingar eller konsekvenser (t.ex. den långsiktiga påverkan av chat GPT, klimatförändringarnas effekter, utvecklingen av AI, globala handelskrig).

Bild 2: Olika drivkrafter som påverkar förändring, från långsamma megatrender till plötsliga och oväntade händelser.<sup>17</sup>

**Scenarioplanering** skapar konkreta berättelser om möjliga framtider. Istället för att försöka förutspå exakt vad som kommer att hända, utvecklar man flera olika framtidsscenarioer. Man använder informationen från horisontskanningen för att identifiera de viktigaste osäkerhetsfaktorerna och skapar sedan olika berättelser om hur framtiden kan utvecklas baserad på dessa osäkerhetsfaktorer.

Shell exemplifierar detta genom att väva samman faktorer som politisk utveckling, teknologi, klimatförändringar och samhällsförändringar. Singapore var bland de första regeringarna att implementera scenarioplanering i sina strategiska planeringsprocesser.<sup>18</sup>

### 1.4.2 Bygga framsynskapacitet (futures literacy)

I en värld som präglas av allt snabbare förändringar och växande komplexitet blir förmågan att tänka långsiktigt och strategiskt allt viktigare. IMF:s verkställande direktör påpekar att vi rör oss från en förutsägbar värld till en värld präglad av större osäkerhet, högre ekonomisk volatilitet och fler geopolitiska konflikter<sup>19</sup>. Detta skifte kräver en bredare ansats än endast krishantering, då många av dessa utmaningar snarare är symptom på djupgående förändringar i våra samhälls- och ekonomiska strukturer.<sup>20</sup> Till exempel visar World Economic Forum att organisationer behöver bli bättre på framtidstänkande, systemtänkande och exponentiellt tänkande för att möta de utmaningar som ligger framför dem.<sup>21 22</sup> I flertalet rapporter från bland annat Forbes<sup>23</sup> och World Economic Forum<sup>24</sup> framhävs också kreativt tänkande som en av de viktigaste

<sup>17</sup> Inspiration till bilden kommer från World Economic Forum: [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>18</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>19</sup> [Navigating A More Fragile World | International Monetary Fund \(IMF\)](#)

<sup>20</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>21</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>22</sup> [Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond | World Economic Forum](#)

<sup>23</sup> [The Top 10 In-Demand Skills For 2030 | Forbes](#)

<sup>24</sup> [Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond | World Economic Forum](#)

färdigheterna inför 2030, eftersom det handlar om att hitta nya sätt att lösa problem och föreställa sig förbättringar i en värld där AI sannolikt inte kommer att ersätta denna förmåga. I en tid av snabb förändring och digital transformation blir förmågan att tänka "utanför boxen" avgörande för att utveckla innovativa lösningar på nya och oväntade utmaningar.

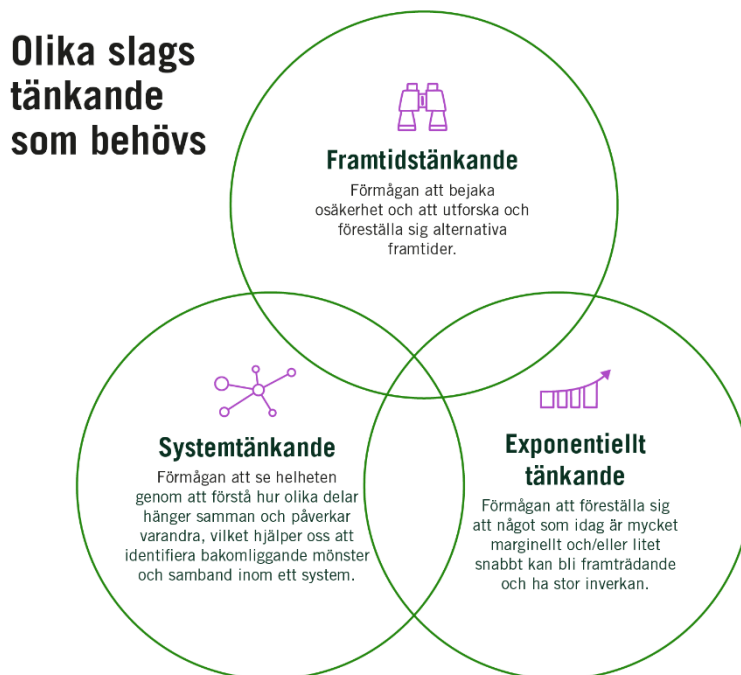


Bild 3: Tre typer av tänkande som hjälper oss förstå och förbereda oss för framtidens komplexa utmaningar.<sup>25</sup>

För att möta framtida utmaningar behöver organisationer och beslutsfattare utveckla sin framsynskapacitet, eller "futures literacy" – en nyckelkompetens för att navigera i en osäker framtid enligt World Economic Forum. Detta systematiska arbete med framsyn inkluderar integrering av framsynsverktyg i policyprocesser, utbildning och system för kontinuerlig framtidsanalys. Som Arie de Geus uttrycker det: "Att hantera intern förändring genom framsyn, snarare än genom kris, är endast möjligt om man upptäcker förändringen i omvärlden i tid".<sup>26</sup>

Strategisk framsyn handlar om att tänka utanför traditionella ramar för att identifiera och förstå komplexa trender.<sup>27</sup> Syftet är inte att förutsäga en specifik framtid, utan att analysera olika möjliga utvecklingar för att stödja beslutsfattande.<sup>28</sup> Detta är särskilt relevant då 75 procent av företagen är oförberedda på den snabba förändringstakten inom sina respektive branscher<sup>29</sup>, och 40 procent av företagsledare uttrycker oro för sina organisationers överlevnad utan transformation.<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Inspiration till bilden kommer från World Economic Forum: [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>26</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>27</sup> [The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

<sup>28</sup> [Strategic foresight | European Commission](#)

<sup>29</sup> [Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis | ScienceDirect](#)

<sup>30</sup> [Thriving in an age of continuous reinvention | PwC](#)

Futures Literacy (FL) gör det möjligt för människor att bättre förstå framtidens roll i beslut och handlingar. Genom FL kan individer stärka sin innovationsförmåga, förbättra sin förmåga att förbereda sig för förändringar och utveckla nya lösningar när förändringar inträffar.

EU och UNESCO arbetar aktivt med att stärka denna kompetens genom initiativ som [Competence Centre on Foresight](#) (CCFOR) och [Futures Literacy Laboratories](#). Arbetet fokuserar på att:

- underlätta innovationsprocesser och teknologiförståelse
- stärka ledarskapsförmågan och beslutsfattandet
- öka organisationers anpassningsförmåga
- främja diversifierade angreppssätt för riskhantering.

World Economic Forum menar att ökad futures literacy globalt kan bidra till att minska miljöförstöring, ekonomiska kriser och ojämlikheter, och föreslår integration av FL i utbildningssystem och arbetsliv.<sup>31</sup>

### 1.4.3 Deltagande och samverkan

Inom strategisk framsyn betonas vikten av samverkan och deltagande med aktörer från olika samhällssektorer, inklusive offentliga, privata och civilsamhällesaktörer. Denna inkluderande ansats är avgörande för att säkerställa legitimiteten och genomslagskraften hos framsynsprocesserna. Genom att involvera flera perspektiv ökar man förutsättningarna för att strategiska beslut kan implementeras framgångsrikt och för att skapa robusta, anpassningsbara strategier.

Samma logik gäller för systeminnovation, som syftar till att förändra hela system snarare än enskilda delar. För att åstadkomma detta krävs också ett tvärvetenskapligt perspektiv och engagemang från aktörer på alla nivåer. Målet är att bryta ner silos och ge utrymme för aktörer som vanligtvis inte samarbetar att diskutera gemensamma problem och lösningar, vilket resulterar i en samlad insats mot ett gemensamt mål.<sup>32 33</sup>

Trots att både strategisk framsyn och systeminnovation har liknande syften och metoder, är det alltför sällan som dessa två områden integreras. Strategisk framsyn spelar en nyckelroll i systeminnovation, särskilt i en tid där förändringshastigheten ökar och organisationer kämpar för att anpassa sig till nya förutsättningar.

Genom att kombinera framsyn och systeminnovation<sup>34</sup> kan vi bättre förstå komplexa system och hur de förändras över tid. Detta är nödvändigt för att kunna adressera stora samhällsutmaningar och skapa hållbara och innovativa lösningar. Systeminnovation förutsätter dock ökad kompetens hos företag, organisationer och offentlig sektor i framtids tänkande, systemtänkande och exponentiellt tänkande (som lyftes fram i föregående avsnitt).

Kopplingen mellan strategisk framsyn och systeminnovation bygger på flera grundläggande punkter:

1. **Långsiktig överblick:** Genom att arbeta med framsyn kan vi identifiera långsiktiga utmaningar och möjligheter som påverkar systemets funktion.

---

<sup>31</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>32</sup> [Så arbetar Vinnova med systeminnovation | Vinnova](#)

<sup>33</sup> [Förutsättningar för systeminnovation för en hållbar framtid | Vinnova](#)

<sup>34</sup> [Introduktion till systemtänkande | ESV Forum](#)

2. **Förbättrat perspektiv:** Framsyn bidrar till att skapa det långsiktiga tänkande som krävs för att driva djupgående systemförändringar.
3. **Ökad legitimitet:** Tvärsektorielt samarbete stärker legitimiteten i de förändringar som krävs för systeminnovation.
4. **Identifiering av mönster:** Användning av systemperspektiv hjälper till att upptäcka underliggande mönster och kopplingar som är centrala för framsynsarbete.
5. **Scenarioplanering:** Genom att visualisera olika framtidsscenarier kan vi utveckla strategier för att hantera komplexa systemförändringar.
6. **Hävstångspunkter:** Framsyn hjälper till att identifiera kritiska punkter där förändringar kan ha störst inverkan på systemet.
7. **Adaptiv styrning:** Integrering av framsyn i innovationsstyrning möjliggör en mer flexibel och anpassningsbar struktur, vilket är avgörande i en tid av osäkerhet.

Genom att integrera strategisk framsyn med systeminnovation skapas en solid grund för att förstå och utveckla lösningar som inte bara är innovativa utan också i linje med samhällsutvecklingen. Detta sammanslagna angreppssätt är avgörande för att möta globala utmaningar och skapa hållbara systemlösningar.

## 2. Vår omvärld satsar på strategisk framsyn

*Som påvisats i rapportens första del är strategisk framsyn ett centralt verktyg för att stödja regeringar och organisationer i att navigera framtida osäkerheter och kunna identifiera och prioritera exempelvis teknikområden.<sup>35</sup> I den här andra delen av rapporten beskrivs hur några ledande länder och organisationer har integrerat framsyn i sina strategiska processer.*

### 2.1 Ledande innovationsländer satsar på strategisk framsyn

Länder som har etablerat effektiva framsynsfunktioner använder dessa för att analysera trender, skapa scenarier och förse beslutsfattare med insikter för att utveckla långsiktigt hållbara strategier som är flexibla och anpassningsbara. Ledande innovationsländer, som Finland, Singapore och Nederländerna, har framgångsrikt integrerat strategisk framsyn i sina innovationspolicyer för att identifiera framtida möjligheter och utmaningar. Nederländerna och Singapore har använt framsyn för att främja hållbar utveckling och teknologisk tillväxt.

I rapporten [The Future of Luxembourg's Economy by 2050](#) betonas framsyn som en avgörande metod för att formulera långsiktiga strategier och mål för Luxemburgs hållbara framtid. Framsyn har använts för att engagera samhället i förändringsprocessen och säkerställa att strategierna kan justeras utifrån nya insikter och omständigheter.

Denna sammanställning är inte på något sätt heltäckande och det finns flera länder och organisationer som arbetar med strategisk framsyn som inte nämns i denna rapport. Nedan följer ett urval av de mest framträdande exemplen.

### 2.2 Singapore

CSF's vision is to build a strategically agile public service ready to manage a complex and fast-changing environment.<sup>36</sup>

Singapore har utvecklat ett av världens mest avancerade system för strategisk framsyn genom [Centre for Strategic Futures](#) (CSF). Från sina rötter i försvarsdepartementet på 1980-talet har CSF vuxit till en central enhet under Prime Minister's Office, avgörande för regeringens långsiktiga planering.

CSF:s uppdrag är att rusta Singapores regering för framtida utmaningar och möjligheter. Detta gör de genom att bygga kapacitet för strategisk framsyn och riskhantering, utveckla insikter om framtida trender och potentiella överraskningar, samt effektivt kommunicera dessa insikter till beslutsfattare.

- För att uppfylla detta uppdrag har CSF utvecklat 'Scenarioplanering Plus' (SP+), en metod som går bortom traditionell scenarioplanering för att hantera oväntade

---

<sup>35</sup> [Strategic Foresight | OECD](#)

<sup>36</sup> [Who We Are | Centre for Strategic Futures, Singapore](#)

trender och "black swan"<sup>37</sup>-händelser – oförutsägbara händelser med stor påverkan. SP+ omfattar sex kärnprocesser:

- fokusdefiniering med Cynefin-ramverket
- miljöövervakning genom Emerging Issues Analysis
- meningsskapande via Driving Forces och SWOT-analys
- framtidsutveckling med scenarier och backcasting
- strategiutformning genom War-Gaming
- övervakning med Early Warning Systems.

Dessa processer hjälper CSF att kategorisera problem, identifiera kritiska trender, analysera potentiella händelsers påverkan, skapa plausibla framtidsscenarier, simulera strategier och spåra relevanta indikatorer för att identifiera potentiella hot i tid. Genom "Futures Conversations" engagerar CSF också ledare inom offentlig förvaltning och samarbetar brett via plattformar som Strategic Futures Network och Sandbox.

Genom detta omfattande arbete strävar Singapore efter att bygga en robust nationell förmåga att förutse och effektivt hantera framtida utmaningar och möjligheter, vilket placerar landet i framkant inom global strategisk framsyn.<sup>38</sup>

## 2.3 Storbritannien

Citizens rightly expect government policy that creates long-term benefits for society. To deliver this aim we need more than policy proposals which work well in the present context. We also need to understand what is changing beyond a policy area, how those changes might affect its impact, and how we might adapt policy proposals in response. (Sir Patrick Vallance Government Chief Scientific Adviser).<sup>39</sup>

Storbritanniens framsynsarbete är spritt över hela administrationen där flera av departementen har sina egna framsynsteam eller *Horizon Scanning team*. Framsynsarbetet drivs och samordnas av ett eget framsynsteam placerat under Departementet för vetenskap, innovation och teknik inom enheten [Government Office for Science](#) (GO-Science) som integrerar vetenskapliga insikter i policyutveckling och ger råd till statsministern och Cabinet Office för att säkerställa att excellenta vetenskapliga råd står i centrum för beslutsfattandet. GO-Science är operationellt oberoende och arbetar över hela regeringen för att identifiera framtida teknologiska och vetenskapliga trender, samt analyserar hur dessa påverkar nationell säkerhet, ekonomi och samhälle.<sup>40</sup>

Framsyns- och framtidsstänkande integreras i flera olika policyområden, inklusive långsiktiga strategier för hållbar utveckling, innovation och teknologisk utveckling. Government Office for Science (GO-Science) erbjuder en rad resurser och tjänster inom området strategisk framsyn och framtidsstudier för den brittiska statsförvaltningen för att stärka kapaciteten inom vetenskap och framsyn. Deras verksamhet omfattar följande huvudområden:

---

<sup>37</sup> "Black swans" är ett begrepp som myntades av Nassim Nicholas Taleb i hans bok *The Black Swan* (2007). Det syftar på oväntade händelser som har stor påverkan och som i efterhand kan förklaras och rättfärdigas, trots att de var omöjliga att förutsäga innan de inträffade. Exempel på svarta svanar inkluderar finanskrisen 2008, terroristattacker den 11 september 2001 och pandemier som covid-19.

<sup>38</sup> [Who We Are | Centre for Strategic Futures, Singapore](#)

<sup>39</sup> [Government Office for Science: A brief guide to futures thinking and foresight | GOV.UK](#)

<sup>40</sup> [Government Office for Science | GOV.UK](#)



1. **Framsynsprojekt och teknologispaning:** GO-Science genomför omfattande [framsynsprojekt](#) kring stora samhällsfrågor och utvecklar verktyg som GOSInsights; en webapplikation där tjänstepersoner kan få tillgång till deras data och analyser kring framväxande teknologier. De producerar även korta, lättlästa [teknologiöversikter](#) för beslutsfattare, vilket hjälper myndigheter att fatta välgrundade beslut om vetenskap och teknik. Informationen kommer från experter och analys av forskning världen över.<sup>41</sup>
2. **Resursbibliotek:** GO-Science har skapat ett brett utbud av resurser för att hjälpa statstjänstemän att tillämpa framtidsverktyg, inklusive en verktygslåda för framtidsstudier, trendanalyser och guider för framtidsstänkande i policyutveckling.
3. **Utbildning:** GO-Science erbjuder både online- och personliga utbildningar för statstjänstemän på alla nivåer för att introducera framtidsstänkande och utveckla framsynsförmåga inom förvaltningen.
4. **Nätverk:** GO-Science driver flera nätverk, såsom Heads of Horizon Scanning Network och EmTech Community of Interest, för att främja samarbete och kunskapsutbyte inom framtidsstudier och teknologianalys.
5. **Rådgivningstjänst:** GO-Science håller månatliga introduktionssessioner om framtidsstudier och erbjuder individuell rådgivning för specifika projekt.
6. **Inköpsramverk för framtidsstjänster:** GO-Science har utvecklat ett ramverk som ger myndigheter enkel tillgång till en mängd tjänster för framtidsstänkande från olika leverantörer.
7. **Samarbete med andra myndigheter:** GO-Science samarbetar med Cabinet Office genom Foresight-teamet i Joint Data and Analysis Centre (JDAC) för att stödja strategiskt långsiktigt tänkande i regeringen.

Genom dessa insatser strävar GO-Science efter att integrera framtidsstänkande och strategisk framsyn i hela den brittiska statsförvaltningen, från policyutveckling till organisatorisk utveckling.<sup>42</sup>

Storbritannien har ett flexibelt beredskapssystem för vetenskaplig rådgivning i krissituationer genom [Scientific Advisory Group for Emergencies](#) (SAGE). Denna expertgrupp aktiveras vid behov och samlar oberoende vetenskaplig expertis från regeringen, akademien och näringslivet. SAGE har spelat en nyckelroll i landets hantering av pandemier och andra kriser genom att integrera forskningsbaserad analys i beslutsprocessen.

## Wales

A future will happen whether we think about it or not but thinking about the long-term can help us navigate an increasingly complex and uncertain world in a way that reduces risk and unlocks opportunities. It can help us build resilience into our systems and get out of the constant 'firefighting' mode.<sup>43</sup>

Wales har genom lagen [Well-being of Future Generations Act](#) från 2015 tagit en unik och globalt uppmärksam position inom strategisk framsyn.<sup>44</sup> Lagen kräver att

---

<sup>41</sup> [Building a shared understanding of emerging technologies – Futures, Foresight and Horizon Scanning | GOV.UK](#)

<sup>42</sup> [Futures, Foresight and Emerging Technologies | GOV.UK](#)

<sup>43</sup> [Long-term Thinking | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

<sup>44</sup> [Well-being of Future Generations \(Wales\) Act 2015 | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

offentliga beslut ska ta hänsyn till kommande generationers välmående. En central del av denna satsning är inrättandet av en särskild kommissionär, [Future Generations Commissioner](#), vars uppdrag är att övervaka efterlevnaden av lagen och stödja myndigheternas långsiktiga strategier.

Kommissionären och hans team arbetar aktivt med att hjälpa regeringen och andra offentliga organ att fatta beslut som är långsiktigt hållbara, och som tar hänsyn till tre centrala dimensioner: klimatförändringar, social rättvisa och ekonomisk hållbarhet. Detta görs genom att tillhandahålla vägledning och verktyg för att integrera framsyn i beslutsprocesser. Till exempel erbjuder kommissionären ett [Future Generations Framework](#) som hjälper organisationer att identifiera och analysera potentiella framtida utmaningar och möjligheter, vilket i sin tur stödjer utvecklingen av robusta strategier.

Ett konkret exempel på deras arbete är de årliga [rapporter](#) som utvärderar hur väl olika myndigheter följer lagens krav. Dessa rapporter innehåller rekommendationer för förbättringar och lyfter fram framgångar samt utmaningar. Genom att främja transparens och ansvarighet bidrar kommissionären till att skapa en kultur av långsiktigt tänkande inom den offentliga sektorn.

Det långsiktiga tänkandet i Wales fokuserar på att bygga samhällssystem som är motståndskraftiga och som kan anpassas i förhållande till framtida förändringar. Genom att integrera framsyn i beslutsfattandet kan Wales bättre hantera de komplexa utmaningar som klimatförändringar och social ojämlikhet medför, och därmed säkerställa att kommande generationer har möjlighet till en hållbar och rättvis framtid.<sup>45</sup>

## 2.4 Kanada

Good policy is based on great research. And great research is based on exceptional foresight. Horizons is a world leader in strategic foresight: Its approach is uniquely tailored for exploring change across the disciplines and into the next decade, and for thinking creatively about emerging policy challenges and opportunities therein. (Prof. Alex Wilner, Carleton University).<sup>46</sup>

Kanada bedriver sitt strategiska framsynsarbete genom [Policy Horizons Canada](#), en federal organisation som fungerar som regeringens expertorgan för framtidsanalyser. Organisationen har till uppdrag att identifiera framtida utmaningar och möjligheter för Kanada genom att analysera globala trender och deras potentiella effekter på nationell politik. Policy Horizons Canada använder framsyn för att hjälpa den federala regeringen att bygga starkare policyer och program inför en osäker framtid.<sup>47</sup> Policy Horizons Canada fokuserar på tre huvudsakliga områden: ekonomiska framtider, sociala framtider och styrningsrelaterade framtider. De utvecklar framtidsscenarier och policyrekommendationer som hjälper regeringen att utforma mer robusta och långsiktiga strategier. Genom att arbeta nära både akademiska och offentliga institutioner, stärker de Kanadas kapacitet att fatta välgrundade och framtidsorienterade beslut.<sup>48</sup> Policy Horizons Canada erbjuder ett flertal utbildningsmoduler för att stötta tjänstepersoner att bättre förstå framsyn och hur de kan integrera framsyn i policyprocesser.<sup>49</sup>

Policy Horizons Canada anordnar också årligen en [Framtidsvecka](#) som ger deltagarna möjlighet att undersöka nya problem, de möjligheter och utmaningar vi kan ställas inför och hur framsyn kan driva en omställning. Framtidsveckan är öppen för allmänheten och

---

<sup>45</sup> [Future Generations Commissioner for Wales | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

<sup>46</sup> [Home - Policy Horizons Canada](#)

<sup>47</sup> [Home | Policy Horizons Canada](#)

<sup>48</sup> [Our Work | Policy Horizons Canada](#)

<sup>49</sup> [Resources - Policy Horizons Canada](#)

välkomnar en bred publik av tjänstepersoner, framsynspraktiker och alla som är intresserade av framtidsfokuserade ämnen, dialog och att få nya insikter.

## 2.5 Finland

Climate change, an ageing population and technological development are transforming Finland and changing its outlook for the future. Many other social, technological, economic, environmental and political changes are also affecting our operating environment. Finland needs to prepare for the future and the uncertainty it brings. The Government's foresight activities aim to support decision-making by creating a shared understanding of the changes that lie ahead.<sup>50</sup>

Finland har en tradition av framsynsarbete och har en unik struktur för detta inom sitt parlament. Genom [Committee for the Future](#) har Finland en parlamentarisk kommitté som fokuserar på framtidsfrågor, teknologi och långsiktig policyutveckling. Kommittén ger regeringen råd om framtida utmaningar och möjligheter och arbetar med att granska rapporter om långsiktiga strategier. Varje mandatperiod presenterar regeringen en rapport om framtida perspektiv, som kommittén sedan granskar och ger feedback på genom ett parlamentariskt framtidsutlåtande. Kommittén arbetar också med att utvärdera innovationer och teknologiska framsteg som kan ha långsiktiga konsekvenser för Finland. Deras arbete syftar till att säkerställa att framtida politiska beslut baseras på djupgående analyser och breda framtidsscenarier.<sup>51</sup>

I Finland används framsyn som ett verktyg för att utveckla långsiktiga satsningar inom teknologi och utbildning, samt för att bygga en flexibel innovationsmiljö. Finland har dessutom samarbetat med OECD för att förbättra sitt arbete med "anticipatory innovation governance", som hjälper regeringen att hantera komplexa framtida problem genom att aktivt utforska och forma alternativa framtider.<sup>52 53</sup>

## 2.6 Nederländerna

It is crucial that organisations are prepared for different future scenarios for the course of the Covid-19 pandemic. This can prevent them from being caught off-guard and having to take important decisions on an ad-hoc basis. In this advice, the WRR and the KNAW outline five scenarios offering approaches for the development of a coherent policy strategy.<sup>54</sup>

[Netherlands Scientific Council for Government Policy](#) (WRR) är ett oberoende rådgivande organ för regeringens politik. Deras uppgift är att ge strategiska policyråd baserade på vetenskap till den nederländska regeringen och parlamentet om strategiska frågor som sannolikt kommer att få betydande långsiktiga sociala och politiska konsekvenser.<sup>55</sup> WRR fokuserar inte på specifika policyområden, utan på tvärgående teman som kräver samordnad politik över olika domäner. Deras arbete syftar till att lägga fokus på långsiktiga aspekter av offentlig politik som ett komplement till de mer kortsiktiga, dagsaktuella frågorna. De utforskar nya perspektiv och utmanar befintliga antaganden i policyutvecklingen genom sina rapporter, som bygger på expertis från olika vetenskapliga discipliner och intressenter. WRR publicerar rådgivande rapporter, policy briefs och undersökningar som riktar sig till regeringen, parlamentet och allmänheten.<sup>56</sup>

---

<sup>50</sup> [Foresight and work on the future | Finnish Government](#)

<sup>51</sup> [Committee for the Future | Finnish Government](#)

<sup>52</sup> [Finland has many opportunities to develop anticipatory innovation governance | Finnish Government](#)

<sup>53</sup> [Unlocking the Future: Anticipatory innovation governance in Finland | Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>54</sup> [Navigating and anticipating in uncertain times | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>55</sup> [About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>56</sup> [Products | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

Regeringen är skyldig att svara på WRR:s rapporter inom tre månader.<sup>57</sup> De bedriver också ett viktigt arbete för att öka påverkan av sina publikationer genom presentationer, möten och ytterligare förklaringar av rekommendationer.<sup>58</sup> Två WRR-publikationer som har haft synlig inverkan på regeringspolitiken är [Navigating and anticipating in uncertain times](#), som gav regeringen scenarier för framtida hantering av covid-19 och [Why knowing what to do is not enough](#) som råder den nederländska regeringen att ta en realistisk approach till individers mentala kapacitet när de utformar regler och institutioner.

Policymakers tend to assume that the government need only provide people with clear information and that, once properly informed, they will automatically do the right thing. As is becoming increasingly obvious, however, this is not how it works in reality.

Som svar på rapporten har regeringen åtagit sig att anta en mer realistisk approach och införa ett "capacity to act test" för nya policyer. Båda rapporterna har lett till åtaganden från regeringen att ändra sin approach i policyutveckling.<sup>59</sup>

## 2.7 EU

Changes in climate, increasing pace of technologies, or geopolitical shifts, are all examples of trends having a profound effect on the lives of Europeans. These transformations are taking place at all levels, from grassroots politics to global power structures. To anticipate and prepare for those changes and support the transitions to a green, digital and fairer Europe, the Commission is strengthening its culture of preparedness and evidence-based anticipatory policy-making. That is why the Commission invests in efforts to embed strategic foresight into its work.<sup>60</sup>

[EU-kommissionen](#) har stärkt sitt framsynsarbete genom att utse en kommissionär med ansvar för strategisk framsyn och etablera ett särskilt team för detta ändamål. Detta arbete syftar till att integrera långsiktigt tänkande i EU:s policyutveckling och att säkerställa att unionen är rustad för framtida utmaningar, såsom klimatförändringar, digital transformation och globalisering. Sedan 2019 leder verkställande vice ordförande Maroš Šefčovič detta arbete, med stöd från generalsekretariatet och [Joint Research Centre \(JRC\)](#).

Centralt i detta arbete är [Competence Centre on Foresight](#) lanserat 2018. Det stödjer EU:s beslutsfattande genom att:

1. tillhandahålla strategiskt och framtidsorienterat underlag
2. utveckla en förutseende kultur inom kommissionen
3. utföra horisontspaning för att identifiera tidiga tecken på förändring
4. samordna ESPAS-projektet för horisontspaning.

Årligen publiceras en strategisk [framsynsrapport](#) som ger en översikt över viktiga framtidsfrågor. Kommissionen samarbetar även nära med andra EU-institutioner och medlemsstater genom bland annat det EU-omfattande nätverket [Ministers for the Future](#).

President von der Leyen har betonat vikten av att integrera framsyn och evidensbaserat beslutsfattande i EU:s policyutveckling, särskilt för att stärka EU:s globala position. Kompetenscentrumet, som är en del av [EU Policy Lab](#), spelar en nyckelroll i att främja

<sup>57</sup> [Independent position | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>58</sup> [Task and position | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>59</sup> [Impact | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>60</sup> [Strategic foresight | European Commission](#)

samarbete mellan kommissionens avdelningar och utveckla en mer framåtblickande policycykel.<sup>61</sup>

I detta sammanhang är den nyligen publicerade rapporten [Safer Together – Strengthening Europe’s Civilian and Military Preparedness and Readiness](#) av Sauli Niinistö (tidigare president i Finland och nuvarande rådgivare till Europeiska kommissionen) av stor betydelse. Rapporten understryker behovet av en ambitiös och integrerad strategi för att hantera de komplexa utmaningar som EU och dess medlemsstater står inför. Den innehåller cirka 80 rekommendationer för både kort- och långsiktiga åtgärder som syftar till att stärka beredskapen och förmågan att hantera framtida kriser, vilket ytterligare förstärker vikten av att involvera både civila och militära aktörer i en helhetssyn på säkerhet.<sup>62</sup>

Värt att nämna är också [futures4europe](#), en onlineplattform som fungerar som en samlingspunkt för experter och organisationer inom framsyn. Den fungerar som en gemensam resurs för att dela framsynsprojekt, utbildningsmaterial och information om aktuella aktiviteter och evenemang relaterade till framsyn. Plattformen syftar till att främja kommunikation och samarbete inom framsynsområdet. Från november 2023 är [futures4europe.eu](#) en del av det EU-finansierade projektet [Eye of Europe](#).<sup>63</sup>

## 2.8 OECD

Strategic foresight is not about predicting a single future. It is about the analysis of plausible futures, which can support better policy making. Rather than making predictions based on linear extrapolation of past and current trends, foresight cultivates the capacity to anticipate alternative futures and an ability to imagine multiple and non-linear possible consequences.<sup>64</sup>

[OECD](#) förespråkar strategisk framsyn och långsiktigt tänkande som en central del av ett effektivt och modernt beslutsfattande. Enligt OECD kan strategisk framsyn hjälpa beslutsfattare att förbättra effektiviteten inom regeringar genom att identifiera möjligheter, utmaningar, risker och störningar som kan uppstå under de kommande åren. OECD har en särskild enhet för strategisk framsyn som hjälper medlemsländer att utveckla framsynskapacitet och integrera framtidstänkande i sina beslutsprocesser. Enheten för strategisk framsyn, inrättades 2013 för att fördjupa och integrera framsyn i alla politikområden som OECD täcker och för att stödja stärkandet av regeringarnas framsynskapacitet. Enheten arbetar utifrån tre mål:

- Stärka framsynskapaciteten och praxis inom OECD för att förbättra den politiska analysen och rådgivningen.
- Stödja den statliga framsynskapaciteten genom att utnyttja nätverk som OECD:s Government Foresight Community (GFC).
- Vara framsynt när det gäller OECD:s prioriteringar och den globala politiska debatten.

Genom nätverk som *Government Foresight Community* stödjer OECD sina medlemsländer med verktyg och metoder för att hantera framtida utmaningar och ha förutsättningar för bättre beslutsfattande.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> [About the Competence Centre on Foresight | Knowledge for policy | European Commission](#)

<sup>62</sup> [Safer together: A path towards a fully prepared Union | European Commission](#)

<sup>63</sup> [About | Futures4Europe](#)

<sup>64</sup> [Strategic Foresight | OECD](#)

<sup>65</sup> [Strategic Foresight | OECD](#)

## 2.9 World Economic Forum

World Economic Forum har utvecklat plattformen [Strategic Intelligence](#) som ett exempel på hur horisontskanning kan användas inom strategisk framsyn. Plattformen stödjer organisationens partners inom både näringslivet och offentlig sektor, samt en bredare allmänhet, i att utforska, förstå och övervaka globala, regionala och branschspecifika trender och signaler.

Strategic Intelligence samlar insikter från ett nätverk av ledande experter, universitet och internationella organisationer, och kompletterar dessa med maskinbaserade analyser av mer än 1 000 artiklar per dag från betrodda nyhetskällor, tankesmedjor och forskningsinstitutioner. Plattformens dynamiska visuella struktur gör det möjligt att identifiera och förklara kopplingar mellan olika ämnen, vilket skapar en djupare kontextuell förståelse för både World Economic Forums partners och för organisationens eget arbete kring en rad globala frågor.

Plattformen utgör ett internationellt exempel på hur strategisk framsyn kan användas för att skapa en långsiktig beredskap inför framtida förändringar.

## 2.10 FN

Every “what if” sparks new ideas and drives us to create a better tomorrow. What if we embraced uncertainty and complexity with imagination? By exploring multiple futures, we gain fresh perspectives on present challenges and opportunities. We may not control uncertainty, but we can shape how we face it.<sup>66</sup>

[UN 2.0](#) sammanfattar generalsekreterarens vision om en modern FN-organisation med en framåtblickande kultur och nya färdigheter. Målet är att bygga ett FN-system som bättre kan stödja medlemsstaterna genom att använda spetskompetenser, där framsyn, innovation, data, digitalisering och beteendevetenskap lyfts fram som avgörande kompetenser för framtiden.

[UN Futures Lab](#) är ett globalt nätverk som stödjer medlemsstaters arbete med att hantera ökad osäkerhet orsakad av globala kriser som torka, artutrotning och övergången till förnybar energi. I rapporten "Our Common Agenda"<sup>67</sup> från 2021 föreslogs att inrätta Futures Lab för att förbättra beredskapen inför globala risker och beakta framtida generationer. Visionen är att FN övergår från kortsiktiga reaktioner till långsiktiga hållbara val, och missionen är att stödja utvecklingen av framsynskapacitet och främja långsiktig vision i politik och program.

Labbet strävar efter att skapa ett mer motståndskraftigt och framsynt FN genom att integrera långsiktigt tänkande i beslutsprocesser och kombinera framsyn med områden som data och innovation. Deras globala hubb arbetar liksom OECD med att tillhandahålla expertis, guider och verktyg för att stödja beslutsfattare i deras arbete med att navigera osäkerheter och förutse framtida trender.

## 2.11 UNESCO

Being futures-literate empowers the imagination. It enhances our ability to prepare, recover, and invent in the face of change.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> [UN Futures Lab | United Nations](#)

<sup>67</sup> [Our Common Agenda | United Nations](#)

<sup>68</sup> [Futures literacy | UNESCO](#)

[UNESCO](#) har sedan 2012 varit en förespråkare för Futures Literacy, en kompetens som syftar till att hjälpa individer att förstå framtidens betydelse i beslutsfattande och policyutformning. Genom att genomföra över 110 Futures Literacy Laboratories (FLL) i 44 länder har UNESCO erbjudit strukturerade lärandeupplevelser där deltagare utforskar olika framtidsbilder. Dessa laboratorier gör det möjligt för individer och samhällen att ompröva nuet, främja mångfald av framtider och stärka kreativitet och agens. Genom detta arbete strävar UNESCO efter att möjliggöra hållbara lösningar inom centrala områden som teknik, klimat och social rättvisa, och därmed bidra till en mer inkluderande och resiliert värld.

# 3 Framtidssäkrad policyutveckling

*Strategisk framsyn är en viktig del av strategiskt arbete inom den offentliga förvaltningen. Det handlar om att systematiskt analysera framtida möjligheter och utmaningar för att fatta välgrundade beslut idag. En viktig tillämpning av strategisk framsyn är att "framtidssäkra" policyer. Detta innebär att utforma policyer som inte bara adresserar dagens behov utan även är robusta nog att möta framtidens oförutsägbara utmaningar.<sup>69</sup>*

## 3.1 Kritiska aspekter av framsynsarbete

En kritisk aspekt av framsynsarbetet är att gå bortom den "överraskningsfria framtiden".<sup>70</sup> Som [Observatory of Public Sector Innovation](#) (OPSI) betonar tror vi ofta att framtiden är förutsägbar, men den är i ständig förändring, formad av många olika faktorer. Politik bör därför inte bara anta att trender är givna, utan ifrågasätta deras ursprung och hur de kan förändras över tid.<sup>71</sup>

Enligt World Economic Forum visar erfarenheter att två faktorer är avgörande för att organisationer ska kunna arbeta med strategisk framsyn. För det första måste strategisk framsyn stödjas av högsta ledningen och beslutsfattare, vilket innebär att avsätta tid och resurser och vara villig att ompröva strategiska beslut baserat på insikter från framsynsarbetet. För det andra är de mest framgångsrika organisationerna de som demokratiserar framsynen, där det ses som en färdighet och kultur som genomsyrar hela verksamheten snarare än enbart en central enhet. Framsyn bidrar till att stärka organisationers framtidsberedskap genom utforskning, strategisk riktning, innovation och vision.<sup>72</sup>

I diskussionen om teknik uppstår ofta missuppfattningar om hur den påverkar framtiden. Det är lätt att fokusera på själva verktygen och deras tekniska utveckling, men teknologier som skrivmaskiner och brödrostar har inte skapats eller utvecklats isolerat från de samhällen de existerar i. För att förstå hur exempelvis artificiell intelligens kan transformera staters roll och funktioner, krävs det mer än att bara följa teknologins utveckling. Det är också avgörande att analysera hur tekniken används, hur samhällen reagerar på den och vilka värderingar som ligger bakom användningen. Till exempel är det inte sociala mediers existens i sig som påverkar den offentliga debatten, utan hur de är uppbyggda och hur människor använder dem. Teknik på egen hand ger inte tillräcklig insikt om framtiden eller hur vi kan anpassa oss till den. Därför bör policyutveckling inte bara fokusera på teknologins framsteg, utan också på de samhällsvärden och motiv som formar och svarar på dessa teknologier, samt hur de påverkar våra demokratier.<sup>73</sup>

Teknologin och människan formar alltså varandra i en ömsesidig process. Samtidigt som vi formar tekniken så påverkar tekniken alltså hur vi agerar och tänker. Detta koncept, ofta kallat "co-shaping" eller samskapande relationer, innebär att det inte räcker att bara analysera teknologins utveckling eller dess användning isolerat. För en djupare förståelse av framtidens teknik och dess roll i samhället måste vi också undersöka hur våra relationer till tekniken kontinuerligt omformar oss som individer och samhällen, och hur

---

<sup>69</sup> [Anticipatory Innovation - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>70</sup> [Exploring Futures for Policymaking | Publication | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

<sup>71</sup> [Foresight Fast and Slow: Anticipation as a force for democracy in our times - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>72</sup> [Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)

<sup>73</sup> [Foresight Fast and Slow: Anticipation as a force for democracy in our times - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)



vi därmed tillsammans utvecklar de system vi lever i. Vi bör alltså utforma policyer som både tar hänsyn till teknikens framsteg och den mänskliga responsen på dem.

I samband med policyutveckling är strategisk framsyn ovärderlig för att skapa resilienta strategier genom att så att säga "stresstesta dem" innan de beslutas. Genom att identifiera förändringar, osäkerheter och deras potentiella konsekvenser kan beslutsfattare skapa mer informerade och flexibla handlingsplaner. Dessutom betonar strategisk framsyn vikten av att involvera en mångfald av perspektiv för att säkerställa att de framtida scenarierna inte bara är realistiska utan också inkluderar olika intressenters erfarenheter och behov. Genom att aktivt involvera dessa intressenter i processen kan man uppnå större legitimitet och bättre förankrade beslut.<sup>74</sup>

### 3.2 Anticipatory Innovation Governance (AIG)

Strategic foresight is "designed to inform policymakers but not support them in engaging with a deliberative process". For this, it is necessary to implement institutional functions (e.g., budgetary and legislative) and mechanisms (e.g., legitimacy and organisational capacity) in order to create demand and provide the necessary mandates to craft policy responses with foresight interventions.<sup>75</sup>

OECD har utvecklat ett ramverk för proaktiva och framtidsinriktade regeringar, kallat Anticipatory Innovation Governance (AIG).<sup>76</sup> Begreppet *anticipatory governance* har ännu inte någon helt etablerad svensk översättning varför vi i denna rapport använder det engelska begreppet.

Denna modell syftar till att hjälpa regeringar att hantera osäkerhet och framtida utmaningar genom att bygga kapacitet att aktivt utforska möjliga framtider, experimentera och kontinuerligt lära sig.<sup>77</sup> AIG betonar vikten av att koppla samman framtidskunskap med nuvarande policyåtgärder, och därmed minska glappet mellan insikt och handling.<sup>78</sup> Detta tillvägagångssätt går bortom traditionell styrning, som ofta fokuserar på att reagera på förutsägbara problem, och istället skapa system som gör att man proaktivt kan ta itu med komplexa och osäkra framtidsfrågor. AIG integrerar strategiska framtidsstudier i beslutsfattandet och policyutvecklingen, i syfte att säkerställa att regeringar inte bara förbereder sig för framtida utmaningar, utan också aktivt formar framtiden genom innovation och långsiktig strategi.<sup>79</sup>

I OECD:s rapport [Anticipatory Innovation Governance](#) utforskas behovet av en ny form av styrning som gör det möjligt för regeringar att proaktivt hantera osäkerhet och komplexa problem genom innovation. Traditionella reaktiva metoder är enligt rapporten ineffektiva i en snabbt föränderlig värld, och därför föreslås ett mer framtidsinriktat tillvägagångssätt där innovation och experimenterande används för att både förutse och forma framtiden. Anticipatory innovation governance definieras som ett framtidsinriktat styrningssätt som inte bara skapar kunskap om osäkra framtider utan också aktivt formar och förbereder sig för dessa genom innovation. Det handlar om att integrera innovationsprocesser i styrning för att hantera osäkerhet och komplexitet genom att experimentera, utforska alternativ och använda nya verktyg och metoder för att styra mot önskade resultat.

---

<sup>74</sup> [The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

<sup>75</sup> [The Triple Challenge of Embedding Strategic Foresight in Government - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>76</sup> [Anticipatory Innovation - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>77</sup> [Anticipatory-Innovation-Governance-in-Finland | OECD](#)

<sup>78</sup> [The Triple Challenge of Embedding Strategic Foresight in Government - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

<sup>79</sup> [Anticipatory-Innovation-Governance-in-Finland | OECD](#)

AIG implementeras genom flera mekanismer och praktiska steg. Regeringar uppmanas att kontinuerligt utforska alternativa policyer och testa olika lösningar genom experiment i verkliga miljöer för att identifiera vilka åtgärder som är mest effektiva. Detta involverar iterativa processer där man snabbt lär sig av utfallet och justerar insatserna därefter.

Dessutom betonas vikten av *sense-making*, vilket handlar om att förstå och tolka signaler om framtida trender och osäkerheter för att forma policybeslut. Genom att samla och tolka data och svaga signaler från omvärlden kan beslutsfattare navigera bättre i komplexa miljöer. Rapporten föreslår också användningen av specifika verktyg och metoder, som framtidsscenarioer, systemtänkande och simuleringsmodeller, för att hantera osäkerheter effektivt. Dessa metoder stödjer beslutsfattande genom att visualisera potentiella framtider.

För att hantera komplexitet kan organisationer bygga kapacitet och främja en kultur av lärande och experimentering, samt utveckla färdigheter inom systemtänkande och innovation. Skapandet av flexibla och anpassningsbara institutionella strukturer är avgörande för att möjliggöra experiment och långsiktig planering, vilket inkluderar att säkerställa en politisk och institutionell miljö som stödjer innovationsstyrning.

Slutligen understryker rapporten vikten av att bygga in kontinuerliga feedbackloopar i policyprocesser för att ständigt lära sig av experiment och anpassa sig till nya förutsättningar. Tre typer av feedbackloopar lyfts fram som stärker en dynamisk och anpassningsbar policyprocess:

1. **Övervaknings- och justeringsloop** (Monitoring and Adjustment Feedback) för att kontinuerligt följa policyresultat och göra nödvändiga justeringar.
2. **Ansvars- och kontrollloop** (Accountability and Control Feedback) som säkerställer transparens och samordning mellan olika aktörer.
3. **Lärandeloop** (Learning Feedback) som möjliggör lärande från policyutfall och anpassning av strategier utifrån nya utmaningar.

Dessa steg syftar till att skapa en mer dynamisk och proaktiv policyutveckling som är bättre rustad att hantera framtida osäkerheter och snabba förändringar.<sup>80</sup>

### 3.3 Internationella exempel på integrering av AIG

Ett konkret exempel på ett arbete med att bygga in feedbackloopar i policyprocesser är Spanien, som i januari 2020 etablerade framsynsenheten *The National Office for Prospective and Long Term Country* inom premiärministerns kansli efter bildandet av en koalitionsregering. Enheten inspirerades av liknande framsynsenheter i Kanada, USA, Frankrike, Finland och Storbritannien och bildades för att hantera strukturella frågor i Spanien under de kommande 30 åren, såsom klimatförändringar och urbanisering. Syftet är att motverka kortsiktighet i den demokratiska styrningen, där brådskande frågor ofta skuggar de viktiga frågorna, lagstiftning snabbt blir föråldrad, och samhällets förändringstakt ökar.

Framsynsenheten kommer att utforska möjliga demografiska, ekonomiska, geopolitiska, sociala och utbildningsrelaterade utmaningar och möjligheter på medellång och lång sikt och hjälpa landet att förbereda sig för dessa. Beslutet att etablera enheten visar på ett starkt engagemang för att föra in framsynsförmåga och framsyn i beslutsprocesser på nationell nivå. Dessutom legitimerar den spanska framsynsenheten både framsyn som en strategisk metod för Spanien och de tidigare enheter i andra länder som inspirerade

---

<sup>80</sup> [Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making | OECD](#)

kontorets skapande.<sup>81</sup> Att arbeta med att förutse och anpassa policyer över tid bygger på principer som liknar feedbackloopar, där policyer kan justeras och förbättras baserat på nya insikter och framtida scenarier.

Som ett led i att bygga kapacitet hos brittiska tjänstepersoner att anamma strategisk framsyn och därigenom arbeta med anticipatory governance har Government Office for Science i Storbritannien utvecklat en omfattande verktyglåda, [Futures Toolkit](#). Detta för att främja långsiktigt strategiskt tänkande i policyarbetet. Verktuget erbjuder tjänstemän praktiska metoder för att hantera osäkerhet och integrera framtidsanalys i beslutsprocesser. Verktuylådan innehåller en "Trend Deck" med underlag för långsiktiga förändringar, vägledning för framtids tänkande samt fallstudier från både offentlig och privat sektor.

Verktuylådan är utformat för att kunna användas i olika faser av policyutveckling, från initial analys och strategitestning till implementering och utvärdering. Exempelvis används verktyg som "Policy Stress-testing" och "Scenarios" för att testa strategiers och policies motståndskraft under olika framtida förhållanden. "SWOT-analysen" är användbar för att analysera interna och externa faktorer som kan påverka policyutfall och kan integreras i specifika steg, såsom riskbedömning. På så sätt möjliggörs för brittiska tjänstepersoner att bättre förutse och förbereda sig för framtida utmaningar och möjligheter i policyutvecklingen.

Verktuylådan tillhandahåller också vägval, så kallade "pathways", som kombinerar olika verktyg för att möta särskilda mål, till exempel att skapa en gemensam framtidsvision eller bygga framtidskunskap i samband med att man kartlägger en framtida utmaning. Varje vägval är anpassad till olika arbetsprocesser och policybehov, vilket gör att verktygen kan användas på ett flexibelt sätt beroende på syfte och kontext.

För att säkerställa att alla relevanta aktörer inkluderas i processen, främjar verktygen ett brett deltagande och mångfald av perspektiv, till exempel genom "Seven Questions"-intervjuer och horisontskanning. Dessa metoder uppmuntrar till att involvera både interna och externa intressenter samt ämnesexperter vid olika skeden för att fånga upp skilda synsätt på framtida utmaningar och möjligheter. Dessutom är verktuylådan tillgänglig och anpassningsbar för både nybörjare och erfarna användare genom fallstudier och tillvägagångssätt som underlättar praktisk tillämpning oavsett erfarenhetsnivå.<sup>82 83</sup>

### **3.4 Strategisk framsyn för att säkerställa policyer som gynnar kommande generationer**

Att säkerställa att framtida policyer inte bara möter aktuella behov utan också är i linje med de globala hållbarhetsmålen är en central del av strategisk framsyn. Långsiktigt tänkande är fundamentalt för strategisk framsyn, och i rapporten [How to reflect the interests of future generations in today's decisions](#) av Geoff Mulgan och Robyn Bennett betonas vikten av att institutionalisera detta genom särskilda roller som framtidsgenerationskommissionärer. Dessa kommissionärer ska arbeta med vetenskapligt baserad framsyn för att säkerställa att de policyer som fattas skyddar framtida generationers intressen. Länder som Wales, Finland och Nya Zeeland har gått i bräschen genom att skapa lagar och institutioner som stödjer långsiktiga perspektiv i beslutsfattandet. Som nämnt ovan har Wales infört *Well-being of Future Generations Act*

---

<sup>81</sup> [Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making | OECD](#)

<sup>82</sup> [Futures, Foresight and Emerging Technologies | GOV.UK](#)

<sup>83</sup> [Government Office for Science: The Futures Toolkit | GOV.UK](#)

och en framtidsgenerationskommissionär vars uppdrag är att säkerställa att hållbarhetsmål integreras i alla nivåer av beslutsfattande.

Integrering av hållbarhet i strategisk framsyn kräver en djup förståelse för potentiella framtida utmaningar och möjligheter, och att man beaktar de planetära gränserna för att säkerställa att man beslutar om policyer som håller sig inom jordens ekologiska begränsningar. Det är också viktigt att engagera olika intressenter, inklusive civilsamhället, näringslivet och akademien, för att få en bredare insikt i de komplexa sambanden mellan sociala, ekonomiska och miljömässiga faktorer. Vidare krävs en innovativ offentlig styrning som kan anpassa institutioner och organisationer till komplexa och dynamiska miljöer för att effektivt hantera snabbt föränderliga hållbarhetsutmaningar. Genom att skapa synergier mellan globala hållbarhetsmål, såsom FN:s hållbarhetsmål (SDG), och nationella samt lokala policyer kan man främja en enhetlig strategi för en hållbar framtid. Genom att integrera dessa aspekter i strategisk framsyn kan beslut som fattas idag inte bara adressera nuvarande utmaningar, utan också säkerställa en hållbar och rättvis framtid för kommande generationer.

# 4 Strategisk framsyn som möjliggörare för innovation i Sverige

*Omvärldsanalysen visar att när framsyn är väl institutionaliserad kan den bli ett verktyg för att utveckla innovativa och hållbara lösningar för framtida utmaningar. Denna sektion ger exempel på hur några svenska aktörer arbetar med strategisk framsyn, deras motiv och hur detta arbete kopplas till innovation.*

## 4.1 Framsyn som drivkraft för innovation

Strategisk framsyn fungerar inte bara som ett verktyg för riskhantering, utan även som en katalysator för innovation. Genom att utforska olika framtidsscenarier får organisationer och länder möjlighet att se trender, utmaningar och möjligheter som skapar en ram där nya idéer kan frodas. Detta kan främja en innovationskultur inom såväl näringslivet som inom policyarbete, där både företagare och beslutsfattare uppmuntras att tänka kreativt och proaktivt kring framtida utmaningar och möjligheter. Som vi har visat i föregående avsnitt används strategisk framsyn av flera ledande innovationsländer för att förutse och hantera framtida utmaningar och möjligheter.

Framsyn har potentialen att vara en katalysator som leder till innovationer som är robustare och bättre anpassade för att möta framtidens utmaningar. Exempelvis ger scenarioplanering och analys av svaga signaler en bas för att främja en kultur av proaktivt framtidstänkande och långsiktiga strategier. Vinnova och Formas är särskilt engagerade i att använda framsynsmetoder för att skapa dialog och främja ett mer inkluderande innovationssystem där olika aktörer tillsammans kan påverka de framtider vi vill se.

Denna samverkan mellan offentliga och privata aktörer, där även civilsamhället involveras, gör framsynsprocessen till ett demokratiserande verktyg för att utforska och engagera i olika framtidsperspektiv. Framtidsprototyper och spekulativ design används för att tillgängliggöra och inspirera till innovativa lösningar som har potential att öka Sveriges beredskap inför olika framtidsscenarier.

## 4.2 Exempel på svenska aktörer inom framsyn

Sverige har en växande medvetenhet om vikten av strategisk framsyn, särskilt inom sektorer som försvar, högteknologisk industri och innovation. Exempel på **företag** inom näringslivet som arbetar med strategisk framsyn är **Scania**, **Saab** och **Ericsson**. Scania har en välutvecklad framsynsfunktion med fokus på framtidens transportlösningar och använder i synnerhet framsyn för att nå insikter om och planera strategiskt för framtidens kompetensbehov. De samarbetar med AI Sweden för integrering av AI i digitaliserade och hållbara transporter. Det finns även ett flertal konsultbyråer som arbetar aktivt för att stötta såväl företag, offentlig sektor som civilsamhället med strategisk framsyn.

[Institutet för framtidsstudier](#) är en tvärvetenskaplig forskningsstiftelse som fokuserar på frågor som påverkar vårt framtida samhälle, baserat på insikter om hur vi påverkar

kommande generationer. Genom att främja långsiktiga perspektiv och relevant forskning, arbetar institutet med ämnen som klimatetik, teknologi och samhällsutmaningar, och skapar en dynamisk miljö där forskare från olika discipliner samarbetar. Dessutom stimulerar institutet en öppen diskussion om framtida hot och möjligheter genom seminarier och publikationer, vilket bidrar till en bredare förståelse av samhällets utveckling.

Vissa **lärosäten** och organisationer såsom exempelvis [Stockholm School of Entrepreneurship](#) och [Mälardalens Universitet](#) erbjuder kurser inom strategisk framsyn och hur det utgör en relevant del av innovationsprocessen och är av betydande vikt för entreprenörer. Både [Hyper Island](#) och [Karios Future](#) erbjuder kurser som ger deltagare verktyg för att integrera framtids tänkande i strategiskt arbete som riktar sig till bland annat beslutsfattare och innovationsledare.

**Forskningsinstitut** såsom [RISE](#) och [FOI](#) arbetar med strategisk framsyn. RISE jobbar med framsyn kopplad till hållbarhet och omställningar mot klimatneutrala och cirkulära system, teknik, och affärer, men använder även framsynsanalytiska metoder med koppling till andra omställningar såsom digitalisering, industriella omstrukturering, demografiska förändringar, beteendeförändringar, med mera. **RISE** driver större framtidsstudier med fokus på omvärldsanalys för att kartlägga nuläget, trendanalys för att förstå vad som är på horisonten, och scenarioanalys för att måla upp flera bilder av hur världen kan komma att utvecklas. Resultaten från en framsynsprocess används i vidare arbete med strategi och färdplaner. **FOI** genomför omfattande omvärldsanalyser och strategisk framsyn inom försvar och säkerhet. De har exempelvis nyligen publicerat en framsynsrapport [Exploring future technology development](#) med fyra scenarier om den digitala informationsmiljön 2050, fokuserad på icke-statliga aktörer. Syftet är att bidra till Försvarens långsiktiga utblick (Perspektivstudien) och de har använt Storbritanniens [Futures Toolkit](#).

**Myndigheter** såsom exempelvis **Sida**, **Vinnova** och **Formas** har anammat strategisk framsyn i sina organisationer.

[Sida](#) bedriver strategisk framsyn genom sitt innovationslab, som stödjer behovsdriven utveckling och innovation för att påskynda arbetet mot Agenda 2030. Labbet har under de senaste tre åren använt framsyn i olika sammanhang, vilket har lett till att flera hundra medarbetare har formulerat sina egna framtidsbilder.<sup>84</sup>

[Vinnova](#) arbetar för att integrera framsyn med innovation för att driva fram hållbara lösningar på komplexa samhällsutmaningar. Målet är att stärka framsynskapaciteten i innovationssystemet och hjälpa aktörer att fatta mer framtidssäkrade strategiska beslut. För att uppnå detta har Vinnova lanserat flera kapacitetsbyggande insatser. Ett exempel är [residensprogrammet](#)<sup>85</sup> kring framsyn, en satsning riktad mot offentliga organisationer med behov av att förstå och agera kring framtidsfrågor.

Vinnova har också finansierat [projekt](#) som syftar till att stärka förmågan att föreställa sig och förstå olika framtider samt skapa dialog för att agera mer strategiskt inom exempelvis mat- och mobilitetssystemet. I dessa projekt används en rad olika framsynsmetoder såsom identifiering och analys av signaler och mönster, scenarioskrivningar, framtidsprototyper och spekulativ design<sup>86</sup> (en designmetodik för att utforska möjliga framtids scenarier, stimulera kreativt tänkande och bredda perspektiven inom innovationsarbetet). Genom att koppla strategisk framsyn till

---

<sup>84</sup> [Foresight \(strategisk framsyn\) | Kompetensnätverk](#)

<sup>85</sup> Residens används för att öka utbyte av kunskap, skapa samarbeten, utveckla nya idéer och produkter men även för att ge utrymme för reflektion, nya influenser och utforska den egna verksamheten i en ny kontext.

<sup>86</sup> Läs mer om spekulativ design på Vinnovas hemsida: [Vad är spekulativ design | Vinnova](#)

systeminnovation strävar Vinnova efter att förbereda Sverige för att möta framtida samhällsutmaningar, med fokus på hållbar utveckling.

I den nyligen inlämnade redovisningen av Regeringsuppdraget *Strategiska tekniker för Sverige* pekar Vinnova på behovet av en fortsatt process för nationella teknikprioriteringar, med målet att skapa en strategisk teknikpolitisk inriktning för Sverige. Vinnova föreslår att underlaget för detta arbete fördjupas, uppdateras löpande och avrapporteras minst vartannat år. I tider då både teknikutveckling och geopolitiska förändringar kan komma att ändra grundläggande förutsättningar för den framtida utvecklingen utgör metoder för strategisk framsyn en viktig komponent i den fördjupade analys som planeras.<sup>87</sup>

[Formas](#) arbetar strategiskt med omvärldsbevakning och framsyn i syfte att förbättra myndighetens framtidsberedskap, samt att kunna designa forsknings- och innovationssatsningar utifrån nuvarande och framtida samhällsbehov. Omvärldsarbetet har två huvudsakliga mål: att stödja framåtsyftande insatser och att främja kompetensutbyte inom myndigheten. Samtliga medarbetare samlar in omvärldsspaningar, som analyseras och används för att prioritera årliga arbetsinsatser, budgetplanering och långsiktig strategisk utveckling. Framsynsaktiviteter sker baserat på behov. Formas tog till exempel fram en framsynsrapport som underlag till deras inspel till den kommande forsknings- och innovationspropositionen. Formas jobbar också aktivt för att stärka framsynskunnigheten inom organisationen, genom inspirationsföreläsningar och genom att gruppen som leder Formas omvärldsarbete går utbildning inom framsynsmetodik. Genom att delta i omvärlds nätverk och dela insikter med andra organisationer bidrar Formas till ett bredare kunskapsutbyte om framsynsarbete.

Även vissa **kommuner** börjar få upp ögonen för strategisk framsyn. Exempelvis **Tomelilla**, **Kungsbacka**, **Helsingborg** och **Kristianstad** testar framsynsmetodiker. [RegLab](#) (ett forum för lärande om regional utveckling där regioner, myndigheter, forskare och andra möts) har genomfört en stor satsning för att öka kunskapen om framsynsmetodik och omvärldsanalys på lång sikt.

Ett relativt nytt initiativ i Sverige är också [Futures Sweden](#). Det är ett öppet nätverk som syftar till att utveckla och demokratisera framsyn som arbetssätt för att bättre förstå, förutse och forma framtiden, samt skapa förutsättningar för innovation och inspirera till handling för en bättre framtid.

### 4.3 Motiv för att arbeta med strategisk framsyn

Svenska aktörer har olika motiv för att använda strategisk framsyn, men ett gemensamt mål är att stärka samhällets långsiktiga motståndskraft och förmåga att möta framtida utmaningar. För offentliga myndigheter, inklusive forskningsfinansiärer som Vinnova och Formas, är framsyn både ett verktyg för att förutse och hantera risker samt för att bidra till hållbara omställningar inom samhällskritiska områden som klimat och hälsa. Inom näringslivet är syftet ofta att identifiera trender och teknikskiften för att säkerställa innovationsförmåga och stärka konkurrenskraften globalt.

Framsyn är också ett kraftfullt verktyg för att demokratisera och tillgängliggöra framtiden. Framsynsprocesser kan skapa en plattform för dialog, där olika typer av aktörer får möjlighet att tillsammans diskutera framtiden. Genom att göra framtiden tillgänglig för fler vill dessa aktörer uppmuntra både offentliga och privata intressen att tillsammans verka för de framtider vi vill se.

---

<sup>87</sup> Läs mer i avsnitt 3.7.2 "Vidare uppdrag" i rapporten [Strategiska tekniker för Sverige](#)

## 5 Avslutande kommentarer

Forskning och jämförelser internationellt visar att strategisk framsyn kan vara ett kraftfullt verktyg som, rätt implementerat, kan stärka motståndskraften, driva innovation och säkerställa långsiktig hållbarhet.

En dimension som är helt avgörande i detta sammanhang är den avsaknad av målmedvetna strategiprocesser som finns i Sverige, där strategisk framsyn efterfrågas och systematiskt används. Detta gör att framsyner som görs ofta blir intressanta "spaningar" med låg strategisk effekt. När sådan organisering inte finns eller är svag, blir efterfrågan och resurser till strategisk framsyn (analys, utvärderingar etc.) begränsade, vilket resulterar i insatser som snabbt tappar fart och inte ger varaktiga resultat. Detta blev tydligt i de två stora "tekniska framsyner" som drevs i Sverige i slutet på 1990-talet.<sup>88</sup>

Sverige har påbörjat arbetet med strategisk framsyn men i fråga om strategisk institutionalisering för policyutveckling är Sverige ett svagt fall i detta avseende. I jämförelse med de kartlagda länderna, särskilt Singapore, framgår det tydligt att Sverige riskerar att halka efter i konkurrenskraft, eftersom vi saknar institutionaliserade verktyg för att förutse vad som väntar runt hörnet. Som Singapore har uttryckt det är strategisk institutionalisering av framsyn nödvändigt för att vara ett ledande innovationsland. Det är alltså viktigt att koppla framsyn till konkret policyutveckling om Sverige ska förbli en ledande innovationsnation.

Att investera i framsyn innebär att bygga en djupare förståelse för både möjligheter och risker, och att skapa strukturer som möjliggör snabb anpassning i osäkra tider. De förmågor och processer som framsynsarbete erbjuder kan skapa mer proaktiva organisationer som står redo att möta framtida scenarier och som bidrar till Sveriges långsiktiga konkurrenskraft och beredskap. En sådan utveckling skulle kunna öka samordningen mellan sektorer och bidra till en flexibel och förnyande samhällsstruktur.

För att fullt ut realisera dess potential behöver Sverige förankra framsyner i sina institutioner på ett sätt som bygger kompetens och anpassar processen till våra nationella förutsättningar. Att utveckla framsynskompetenser inom myndigheter kan öka ägarskapet för framsynsarbete och skapa bättre stöd för forsknings- och innovationsprioriteringar.

Strategisk framsyn bör fungera som en integrerad och tvärsektoriell process, där myndigheter, näringsliv, akademi och civilsamhälle aktivt samverkar kring framtidsfrågor. Genom att bygga kapacitet för framsyn kan man utveckla anpassningsbara strategier som inte bara hanterar nutida utmaningar utan också rustar Sverige för framtida osäkerheter och möjligheter.

För att främja innovation och stärka Sveriges samhällsberedskap föreslås följande:

- **Förmågor och kompetenser för framsyn:** Bygg kompetens inom områden som scenarioanalys, riskbedömning, hållbarhet och adaptiv planering. Utbildning och träning i dessa förmågor blir centrala för att kunna navigera framtidens utmaningar och utveckla proaktiva strategier.
- **Interaktiv och kontinuerlig framsyn:** Utveckla strukturer som främjar löpande dialog och analys kring framtida möjligheter och risker. En interaktiv process där

---

<sup>88</sup> Lärdomar från detta arbete har dragits i boken "Preparing for Progress" där författaren också jämför liknande processer i bl.a. Ericsson och Philips. [Preparing for Progress: Göran Pagels](#)



olika aktörer bidrar med sina perspektiv kan bygga framsynsförmåga vilket kan leda till spridningseffekter och skapa ett mer nyanserat och hållbart framsynsarbete som är flexibelt nog att hantera komplexa frågor.

- **Organisering för målmedvetna strategiprocesser** där strategisk framsyn efterfrågas och systematiskt används (likt Storbritannien och Singapore).
- **Processer för strategisk analys och beslutsfattande:** Implementera processer för att identifiera, analysera och integrera normativa framtidsperspektiv i beslutsprocesser. Detta säkerställer att beslut inte bara är reaktiva utan också framåtsyftande och anpassade till långsiktiga mål och hållbarhetskrav.
- **Ökat ansvar för myndigheter:** Myndigheter bör initiera, leda och äga sina egna framsynsprocesser och efterfråga analyser för att kunna möta sina specifika behov och prioritera rätt insatser. Genom att skapa ett internt ägarskap hos myndigheternas generaldirektörer kan strategisk framsyn bli en naturlig del av den offentliga förvaltningens strategiska utveckling.

Genom att stärka en framtidsorienterad kultur och bygga långsiktiga processer har Sverige en unik möjlighet att, genom strategisk framsyn, forma ett hållbart och önskvärt samhälle. Med ökad framsynskapacitet och ett proaktivt framtidstänkande kan Sverige bättre möta en snabbt föränderlig global miljö som kräver både flexibilitet och långsiktighet.

# Referenser

**ESV Forum:** [Introduktion till systemtänkande | ESV Forum](#)

## **European Commission**

[About the Competence Centre on Foresight | Knowledge for policy | European Commission](#)

[Foresight | European Commission](#)

[Futures Literacy | Competence Centre on Foresight | EU Commission](#)

[Homepage | European Commission](#)

[Joint Research Centre \(JRC\) | European Commission](#)

[Ministers for the Future | European Commission](#)

[Safer together: A path towards a fully prepared Union | European Commission](#)

[Safer Together – Strengthening Europe’s Civilian and Military Preparedness and Readiness | European Commission](#)

[Spotting the Future: How Horizon Scanning can help shape EU Policy | European Commission](#)

[Strategic foresight | European Commission](#)

[2023 Strategic Foresight Report | European Commission](#)

[Walking the tightrope of risks and opportunities on the horizon | European Commission](#)

## **Finnish Government**

[Committee for the Future | Finnish Government](#)

[Finland has many opportunities to develop anticipatory innovation governance | Finnish Government](#)

[Foresight and work on the future | Finnish Government](#)

**Forbes:** [The Top 10 In-Demand Skills For 2030 | Forbes](#)

**Formas:** [Formas omvärldsrapport 2024 | Formas](#)

## **Futures4Europe**

[About | Futures4Europe](#)

[Home | Futures4Europe](#)

[Futures4Europe dev](#)

**Futures Sweden:** [Futures Sweden \(tidigare Svenskt Nätverk Framsyn\) | Groups | LinkedIn](#)

**Hyper Island:** [Apply to our Strategize like a Futurist Online Course | HYPER ISLAND](#)

**Institutet för framtidsstudier:** [Institutet för framtidsstudier | IFFS](#)

**International Monetary Fund:** [Navigating A More Fragile World | International Monetary Fund \(IMF\)](#)

**Kairos Future:** [International Certified Future Strategist | Kairos Future](#)

**Kungsbacka kommun:** [Framtidsarbete med framsyn | Kungsbacka kommun](#)

**Luxembourg Government:** [The Future of Luxembourg's Economy by 2050 | Ministry of the Economy Luxembourg](#)

## **NATO:**

[Allied Command Transformation - Strategic foresight analysis 2023 | NATO](#)

[About NATO's ACT | Allied Command Transformation](#)

### **Netherlands Scientific Council for Government Policy**

[About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Exploring Futures for Policymaking | Publication | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Impact | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Independent position | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Navigating and anticipating in uncertain times | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Products | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Task and position | About us | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

[Why knowing what to do is not enough. A realistic perspective on self-reliance | Report | The Netherlands Scientific Council for Government Policy](#)

**Mälardalens universitet:** [Trendspaning i teori och praktik | Mälardalens universitet](#)

### **OECD**

[Anticipatory Innovation | Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

[Anticipatory-Innovation-Governance-in-Finland | OECD](#)

[Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making | OECD](#)

[Foresight Fast and Slow: Anticipation as a force for democracy in our times - Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

[Strategic Foresight | OECD](#)

[The Triple Challenge of Embedding Strategic Foresight in Government | Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

[Unlocking the Future: Anticipatory innovation governance in Finland | Observatory of Public Sector Innovation | OECD](#)

### **Policy Horizons Canada**

[Futures Week | Policy Horizons Canada](#)

[Home | Policy Horizons Canada](#)

[Our Work | Policy Horizons Canada](#)

[Resources - Policy Horizons Canada](#)

**PwC:** [Thriving in an age of continuous reinvention | PwC](#)

**Reglab:** [Region 2050 | Reglab](#)

**RISE:** [Framsyn - planera för att möta framtidens utmaningar redan idag | RISE](#)

### **Science Direct**

[Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis | ScienceDirect](#)

[Ensuring representativity of scenario sets: The importance of exploring unknown unknowns | ScienceDirect](#)

**Shaping Tomorrow:** [Horizon Scanning | Scenario Planning | Strategic Intelligence | Shaping Tomorrow](#)

### **Sida**

[Startsida](#) | [Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete](#) | [Sida](#)

[Foresight \(strategisk framsyn\)](#) | [Kompetensnätverk](#)

### **Singapore, Centre for Strategic Futures**

[Centre for Strategic Futures](#)

[Who We Are](#) | [Centre for Strategic Futures, Singapore](#)

[Our Approach](#)

**SSES:** [Trendspotting and Future Thinking](#) | [SSES](#)

**Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI):** [Exploring future technology development](#) | [FOI](#)

**TIAL:** [How to reflect the interests of future generations in today's decisions](#) | [TIAL](#)

### **UK Government**

[Building a shared understanding of emerging technologies – Futures, Foresight and Horizon Scanning](#) | [GOV.UK](#)

[Foresight projects](#) | [GOV.UK](#)

[Futures, Foresight and Emerging Technologies](#) | [GOV.UK](#)

[Government Office for Science](#) | [GOV.UK](#)

[Government Office for Science: The Futures Toolkit](#) | [GOV.UK](#)

[Government Office for Science: A brief guide to futures thinking and foresight](#) | [GOV.UK](#)

[Rapid Technology Assessments](#) | [GOV.UK](#)

[Scientific Advisory Group on Emergencies \(SAGE\)](#) | [Institute for Government](#)

[The Futures Toolkit](#) | [GOV.UK](#)

### **UNESCO**

[Futures literacy](#) | [UNESCO](#)

[Futures Literacy: An essential competency for the 21st century](#) | [UNESCO](#)

[Futures Literacy & Foresight](#) | [UNESCO](#)

### **United Nations**

[Our Common Agenda](#) | [United Nations](#)

[UN Futures Lab](#) | [United Nations](#)

[United Nations](#) | [UN 2.0](#) | [United Nations](#)

### **Vinnova**

[Framtidsområden](#) | [Vinnova](#)

[Förutsättningar för systeminnovation för en hållbar framtid](#) | [Vinnova](#)

[Gestalta framtidens hållbara lösningar inom mobilitets- eller matsystemet](#) | [Vinnova](#)

[Residens Framsyn: Residensprogram för offentlig sektor i syfte att förstå och leda från framtiden](#) | [Vinnova](#)

[Strategiska tekniker för Sverige](#)

[Så arbetar Vinnova med systeminnovation](#) | [Vinnova](#)

[Vad är spekulativ design](#) | [Vinnova](#)

### **Wales, The Futures Generations Commissioner for Wales**

[About the Future Generations Report](#) | [The Future Generations Commissioner for Wales](#)

[Future Generations Commissioner for Wales](#) | [The Future Generations Commissioner for Wales](#)

[Future Generations Framework | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

[Long-term Thinking | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

[Well-being of Future Generations \(Wales\) Act 2015: the essentials | GOV.WALES](#)

[Well-being of Future Generations \(Wales\) Act 2015 | The Future Generations Commissioner for Wales](#)

### **World Economic Forum**

[Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond | World Economic Forum](#)

[Strategic Intelligence | World Economic Forum](#)

[Why strategic foresight is essential for future preparedness | World Economic Forum](#)