

Betänkandet Innovativa processer

Remiss från Utbildningsdepartementet av SOU 2003:90

Remisstid 1 juni 2004

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande
Som svar på remissen översänds denna promemoria.

Föredragande borgarrådet Erik Nilsson anför följande.

Ärendet

Stockholms stad har från Utbildningsdepartementet fått betänkandet "Innovativa processer" (SOU 2003:90) på remiss.

Utredningen ska enligt regeringens direktiv:

- ? Kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser som kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten,
- ? Föreslå hur kommuner och landsting systematiskt kan utveckla utnyttjandet av FoU och annan kunskap för att förnya och förbättra sin verksamhet,
- ? Överväga hur FoU inom kommuner och landsting kan utvecklas i samverkan med statliga organ,
- ? Överväga hur kommuners och landstings roller i utveckling av lokala och regionala innovationssystem kan stärkas.

Utredningen Innovativa processer har lagt fram fem förslag till regeringen. Fyra av dessa syftar till att på olika sätt stärka verksamheter inom kommuner och landsting. Det femte förslaget handlar om att stärka tillväxten, vilket antas leda till mer resurser för att finansiera välfärdstjänsterna. Utredningen har valt perspektivet; värde för den enskilde medborgaren. Förslagen har synergi med varandra och ska betraktas som en helhet. Förslagen är enligt följande:

1. Medborgarvärdesprogram

Utredningen föreslår att det nationellt utlyses Medborgarvärdesprogram inom områdena vård, skola, omsorg och infrastruktur. Det handlar om att erbjuda möjlighet till betydande statlig finansiering om kommuner eller landsting kan visa upp intressanta förslag på innovativa utvecklingsinsatser jämte att de kan finansiera sådana framtidssträvande satsningar till hälften. Sammanlagt beräknas satsningen innebära att 2 miljarder används under en 10-årsperiod.

2. Ny erfarenhetsbank

Utredningens andra förslag är att etablera en ny övergripande och högkvalitativ erfarenhetsbank som inkluderar praktikfall, länkar till forskningsprojekt samt länkar till

utvalda och kvalificerade informationskällor. Detta ska stödja utredningens övriga förslag.

3. Kompetenscentra i regioner och två nya grundforskningscentra med forskarskolor

Det tredje förslaget handlar om att etablera dels nya kompetenscentra i regionerna, dels två nya grundforskningscentra inriktade på innovativa processer med forskarskolor och kommundoktorander. Anledningen är behovet av att stärka forskning och kunskapen om innovativa processer i kommun- och landstingskontext.

4. Den tredje meritportföljen

Utredningens fjärde förslag är "den tredje meritportföljen" för att uppvärdera samverkan som meriterande faktor inom högskolevärden. Syftet är att förbättra forskarnas incitament för att intressera sig för frågor av kommun- och landstingskaraktär.

5. Innovative Sweden Agency

Det femte förslaget är inriktat mot att skapa nya resurser, som till del kan användas för att utveckla och finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Det konkreta förslaget är att inrätta Innovative Sweden Agency. Det handlar om åtgärder för att i konkret mening öka näringslivstillväxten i kommuner och regioner, att locka bra företag i andra länder att etablera sig i Sverige. Förebild för förslaget är IDA på Irland. Utredningens förslag innebär en organisation med kompetensteam bestående av ca hundra personer med olika kompetens, erfarenheter och kontaktnät. Dessa ska på olika sätt rekrytera handplockade företag från andra länder som tillhör framtidsbranscher och som ligger i linje med målen i den svenska innovationspolitiken.

Utredningen anser att dessa fem förslag om de genomförs kommer att stödja innovativa processer som behövs för att stärka kommuner och landstingsutveckling för att klara framtidens utmaningar.

Bilaga - sammanfattning av utredningens förslag

Remisser

Ärendet har remitterats till Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta stadsdelsnämnd, Vantörs stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden och stadsledningskontoret.

Bromma stadsdelsnämnd ställer sig positiv till utredningens förslag.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd ställer sig positiv till utredningens förslag och anser att om de förverkligas bedöms stödet till innovativa processer inom kommuner öka väsentligt.

Vantörs stadsdelsnämnd avstår från att besvara remissen.

Utbildningsnämnden stödjer utredningens förslag och framhåller att det är av största vikt att kommuner/landsting ses som en part när nya arenor skapas för innovativa processer.

Stadsledningskontoret ser positivt på de förslag som utredningen lägger fram.

Mina synpunkter

Jag anser att de förslag som utredningen lägger fram är positiva och kan om de genomförs utmyнна i ett förändrat arbete i kommunerna där innovationer tas tillvara på ett bättre sätt än idag. Den ekonomiska situationen för kommuner kommer generellt

under en lång tid framöver att vara kärv. Detta gör att kommuner och landsting måste se över hur de resurser man har kan användas på ett effektivt sätt. Utredningen fokuserar på vilket värde verksamheten skapar för den enskilde medborgaren vilket jag ser som positivt. Det finns en brist i kommunernas uppföljning i dag där fokus ligger på vilka resurser man för in i systemet och hur stor produktionen är i förhållande till insatta resurser. Allt för lite tid och analys ägnas åt att se vad insatta resurser och uppnådd produktion utmynnar i för resultat och vilket värde det skapar för medborgarna. För att klara framtidens utmaningar krävs inte bara arbete med att förbättra verksamheten utan också att tänka nytt, vilket innebär att skapa metoder och tillämpningar som inte återfinns i dagens verksamhet. Utredningens första förslag kan stödja kommunerna i detta genom att skapa utrymme för innovativa projekt. Det krävs här innovationer inom kärnverksamheten men också inom kommunernas administration för att skapa utrymme för mer resurser till kärnverksamhet.

Utredningens andra förslag om en erfarenhetsbank ser jag som mycket intressant. För att utveckla dagens kommunala verksamhet krävs en större omvärldsbevakning både av den nationella och internationella arenan. Det finns ett stort behov av att på ett enkelt sätt finna samverkanspartner, goda exempel och forskning som ligger i framkant som kan vara ett stöd till den egna verksamhetsutvecklingen. Jag tror dock att en erfarenhetsbank för att nå ut med kunskap inte bara kan vara ett IT-verktyg utan också bör skapa nätverk, mötesarenor och forum för dialog.

Det finns idag lite forskning om den så kallade ”mjuka verksamheten” inom kommunernas ansvarsområde och idag gör kommunerna enligt utredningen inte speciellt mycket för att stimulera innovativa processer inom dessa områden. Jag tror att det är nödvändigt att detta utvecklas. Ny kunskap innebär möjlighet att bryta invanda mönster och kan skapa nytänkande för verksamhetsutveckling. Kompetenscentra och forskningscentrum som det tredje förslaget innebär, är en mer verksamhetsnära forskning där medarbetare inom kommunen kan spela en aktiv roll. Detta innebär som jag ser det minst två positiva effekter, dels en bredare och djupare forskning om kommunal verksamhet och dels kompetensutveckling och karriärsmöjligheter för medarbetare inom kommunen t.ex. för dem som inte är intresserade av en chefskarriär.

Under denna mandatperiod satsar majoriteten i Stockholm två miljarder i en kompetensfond. Utifrån en analys av utvecklingsområden har utvecklingsprojekt arbetats fram. Samverkan sker mellan olika högskolor och olika verksamheter i staden för att utveckla metoder och verktyg inom de prioriterade områdena. Forskningen spelar en central roll i detta arbete men minst lika viktig är medarbetarnas delaktighet och ansvarstagande för att nå resultat. Målet för kompetensfondens arbete är att utveckla metoder och verktyg för att skapa ett ökat värde för de som använder kommunens olika tjänster. Meningen är också att de metoder som tas fram ska spridas som goda exempel till övriga verksamheter i staden och till andra intresserade. Vår utgångspunkt har varit med kompetensfonden att för att driva utveckling behöver särskilda resurser avsättas utöver resurser för direkt drift av verksamhet, detta är helt i linje med utredningens uppfattning. Jag anser att kompetensfonden är ett gott exempel på samarbete mellan kommun och högskola.

”Den tredje meritportföljen” som innebär en uppvärdering av samverkan som meriterande faktor inom högskolevärlden anser jag behöver utvecklas ytterligare. I de exempel som utredningen visar på har samverkan en svag status. För de utvecklingsbehov som kommuner och landsting står inför krävs intresserade forskare och en bättre samverkan blir då nödvändig. Därför tycker jag det är positivt om samverkansaspekten kan uppvärderas.

Innovative Sweden Agency, det femte förslaget, ser jag som en spännande utveckling av innovationspolitiken i Sverige. Jag vill dock framhålla att i de team som ska formas är det viktigt att även kommunföreträdare ingår, både politiska företrädare och tjänstemän. Som jag ser det har kommunerna ett större ansvar än bara den faktiska kärnverksamheten. Den stora utmaningen för kommunerna är att skapa ett gott samhälle för medborgarna att leva i. Detta innebär att samarbete med närings-, förenings- och kulturliv blir centralt. Dessutom krävs att kommunerna arbetar utifrån ett globalt tänkande vilket kräver ett större samarbete med andra kommuner och organisationer både nationellt och internationellt. Genom detta ser jag att kommunföreträdare spelar en viktig roll i den tänkta organisationen Innovative Sweden Agency. Förtroende och samarbete mellan kommunerna är aspekter som jag vill framhålla som centrala i den fortsatta utvecklingen av innovativa processer för att utveckla kommunernas verksamhet. Den första är fokusering på brukare och medborgare och det värde kommunens verksamheter ska skapa för dessa grupper. Som jag ser det är det nödvändigt att gå från att diskutera de resurser vi inte har till att diskutera vilket resultat vi kan uppnå för våra medborgare med de resurser vi har, här krävs en utveckling och en förändring av invanda mönster. Den andra aspekten är ledarskapet, vilket har en avgörande betydelse för attityder till innovation och utveckling av verksamheten. Stadens kompetensfond har bland annat projekt kring ledarskap. Jag ser det som nödvändigt att det kommunala ledarskapet utvecklas och att vi som kommun måste bli bättre på att definiera vilka krav och vilken kompetens vi behöver hos de ledare som ska driva våra verksamheter i framtiden.

Jag föreslår att borgarrädsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

Som svar på remissen översänds denna promemoria.

Stockholm den 13 maj 2004

ERIK NILSSON

Borgarrädsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Mikael Söderlund* (båda m) och *Jan Björklund* (fp) enligt följande.

Vi föreslår borgarrädsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta att

1. avslå föredragande borgarråds förslag till beslut
2. som svar på utbildningsdepartementets remiss överlämna följande.

Den ekonomiska situationen för kommuner och landsting kommer under en lång tid framöver vara kärv. Förnyelse och effektivisering av hur skattebetalarnas pengar används är därför mycket viktigt. Den enskilt viktigaste åtgärden för att förändra och effektivisera offentlig sektor är att släppa in fristående alternativ inom skolan och vården. En mångfald av aktörer skapar nya tankesätt och en nyttig konkurrens.

Tyvärr berör utredningen inte konkurrensutsättning av offentlig sektor. Utredarna menar snarare att olika storskaliga statliga projekt skapa innovativa processer. Detta är i grunden feltänkt. Regeringen borde minska kommuner och landstings möjlighet att förhindrar mångfalden i stället för att starta nya statliga projekt.

ÄRENDET

Stockholms stad har från Utbildningsdepartementet fått betänkandet ”Innovativa processer” (SOU 2003:90) på remiss.

Utredningen ska enligt regeringens direktiv:

- ? Kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser som kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten,
- ? Föreslå hur kommuner och landsting systematiskt kan utveckla utnyttjandet av FoU och annan kunskap för att förnya och förbättra sin verksamhet,
- ? Överväga hur FoU inom kommuner och landsting kan utvecklas i samverkan med statliga organ,
- ? Överväga hur kommuners och landstings roller i utveckling av lokala och regionala innovationssystem kan stärkas.

Utredningen Innovativa processer har lagt fram fem förslag till regeringen. Fyra av dessa syftar till att på olika sätt stärka verksamheter inom kommuner och landsting. Det femte förslaget handlar om att stärka tillväxten, vilket antas leda till mer resurser för att finansiera välfärdstjänsterna. Utredningen har valt perspektivet; värde för den enskilde medborgaren. Förslagen har synergi med varandra och ska betraktas som en helhet. Förslagen är enligt följande:

1. Medborgarvärdesprogram

Utredningen föreslår att det nationellt utlyses Medborgarvärdesprogram inom områdena vård, skola, omsorg och infrastruktur. Det handlar om att erbjuda möjlighet till betydande statlig finansiering om kommuner eller landsting kan visa upp intressanta förslag på innovativa utvecklingsinsatser jämte att de kan finansiera sådana framtidssträvande satsningar till hälften. Sammanlagt beräknas satsningen innebära att 2 miljarder används under en 10-årsperiod.

2. Ny erfarenhetsbank

Utredningens andra förslag är att etablera en ny övergripande och högkvalitativ erfarenhetsbank som inkluderar praktikfall, länkar till forskningsprojekt samt länkar till utvalda och kvalificerad informationskällor. Detta ska stödja utredningens övriga förslag.

3. Kompetenscentra i regioner och två nya grundforskningscentra med forskarskolor

Det tredje förslaget handlar om att etablera dels nya kompetenscentra i regionerna, dels två nya grundforskningscentra inriktade på innovativa processer med forskarskolor och kommundoktorander. Anledningen är behovet av att stärka forskning och kunskapen om innovativa processer i kommun- och landstingskontext.

4. Den tredje meritportföljen

Utredningens fjärde förslag är ”den tredje meritportföljen” för att uppvärdera samverkan som meriterande faktor inom högskolevärden. Syftet är att förbättra forskarnas incitament för att intressera sig för frågor av kommun- och landstingskaraktär.

5. Innovative Sweden Agency

Det femte förslaget är inriktat mot att skapa nya resurser, som till del kan användas för att utveckla och finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Det

konkreta förslaget är att inrätta Innovative Sweden Agency. Det handlar om åtgärder för att i konkret mening öka näringslivstillväxten i kommuner och regioner, att locka bra företag i andra länder att etablera sig i Sverige. Förebild för förslaget är IDA på Irland. Utredningens förslag innebär en organisation med kompetensteam bestående av ca hundra personer med olika kompetens, erfarenheter och kontaktnät. Dessa ska på olika sätt rekrytera handplockade företag från andra länder som tillhör framtidsbranscher och som ligger i linje med målen i den svenska innovationspolitiken.

Utredningen anser att dessa fem förslag, om de genomförs, kommer att stödja innovativa processer som behövs för att stärka kommuner och landstingsutveckling för att klara framtidens utmaningar.

Bilaga - sammanfattning av utredningens förslag

REMISSER

Ärendet har remitterats till Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta stadsdelsnämnd, Vantörs stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden och stadsledningskontoret.

Bromma stadsdelsnämnd beslutade den 14 april 2004 att ställa sig bakom förvaltningens förslag och överlämna det till kommunstyrelsen.

Särskilt uttalande gjordes av *Jan Tigerström m fl* (m), *Kristin Swanberg m fl* (fp) och *Désirée Petrus Engström* (kd) enligt följande.

Utredningen Innovativa processer har lagt fram fem förslag till regeringen. Fyra syftar till att stärka verksamheter i kommun och landsting och det femte till att stärka tillväxten.

Utredningens tankar och förslag andas välvilja men saknar förmågan att hitta de drivkrafter som egentligen ökar möjligheterna för framtidens Sverige. Denna viktigaste drivkraft är att få till stånd en ökad mångfald bland utförare inom den offentliga sektorn. Så länge regeringen i landet och vänstermajoriteten i Stockholm väljer att driva en politik som innebär att alla verksamheter ska drivas i egen regi lämnar man en stor potential utvecklad.

Många kvinnor som börjat arbeta inom enskilt drivna verksamheter har helt plötsligt fått större utrymme för egna idéer och deras förslag har tagits tillvara när avståndet mellan personal och beslutsfattare minskat. Denna utveckling vill dock nuvarande majoritet stoppa när man systematiskt tar över verksamhet i egen regi när tillfälle ges.

Tyvärr kommer inte heller utveckling av nya behandlingsmetoder, mediciner och produkter inom kommunal verksamhet, som skulle kunna generera stora intäkter till Sverige, få den skjuts vi idag skulle behöva. Sverige skulle kunna öka tillväxttakten och göra framsteg som skulle kunna bli avgörande för att behålla den svenska välfärden.

Att satsa på innovativa processer är bra men samtidigt krävs att miljön är den rätta för att dessa processer ska kunna leva vidare av sig själv. Förslaget känns i dess nuvarande form mest som konstgjord andning.

Bromma stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 31 mars 2004 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholm är en stor stad med omfattande och komplex verksamhet. Den ekonomiska utvecklingen har i finansborgarrådets prognos i samband med presentationen av stadens budget 2004 pekats mot stor resursbrist (- 4 mdr) i stadens verksamheter t.o.m. år 2012. Det medför att alla vägar att skapa mer värde för samma eller mindre pengar till bibehållen eller högre kvalitet är intressanta. Förvaltningen är positiv till de förslag som utredningen lägger.

Eftersom innovativa processer (nya idéer) i hög grad uppstår bland personal i det vardagliga arbetet förutsätts ett "innovativt" administrativt och politiskt ledarskap såväl kommuncentralt som lokalt som har en attityd som tillåter och stimulerar att olika lösningar prövas där människor växer och får utrymme att delta i utvecklingen av verksamheten. Det innebär bl.a. att ett "utifrån och in" perspektiv bör tillämpas i kommunikationen med medborgarna och i tänkandet kring planering och utveckling av verksamheter.

De regelverk och riktlinjer som sätts upp bör vara formulerade för medge anpassade lösningar i olika delar av staden på "samma problem" beroende på den lokala situationen. Likaså är det viktigt att granskande funktioner bedömer de konkreta resultaten alternativt det värde som åstadkommes för medborgarna på ett konstruktivt sätt som inte hämmar nya arbetssätt.

Eftersom satsningar av förnyelsekaraktär ofta kräver att resurser sätts in i ett skede innan effekterna av insatsen uppstår bör det övervägas att tilldela nämnderna särskilda medel för att långsiktigt stimulera förnyelseprojekt i verksamhet som

- ? har förutsättningar att ge lösningar som kombinerar ett avsevärt lägre behov av ekonomiska och personella resurser med förbättrad eller bibehållen kvalitet och likvärdig servicenivå eller
- ? leder till ökat värde för medborgarna inom ramen för samma resurser som tidigare

En sådan satsning kan till en del ses som en förlängning av kompetensfonden. Medlen bör dock inte ligga centralt och vara förenat med ett ansökningsförfarande utan nämnden bör ges förtroende och mandat att besluta vilka processer man vill utveckla och stödja i den egna verksamheten. Medlen ska inte få användas i den löpande driften.

Förvaltningen anser det angeläget att intentionerna i utredningen omsätts i praktisk verksamhet.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd beslutade den 29 april 2004 att ställa sig bakom förslagen i betänkandet.

Särskilt uttalande gjordes av *Göran Holmström* (kd), *Birgitta Axén* (m) och *Hans Larsson* och *Peter Backlund* (båda fp) enligt följande.

Utredningen Innovativa processer har lagt fram fem förslag till regeringen. Fyra syftar till att stärka verksamheter i kommun och landsting och det femte till att stärka tillväxten.

Den analys och de förslag som utredningen lagt påpekar på många intressanta förslag för att stärka offentliga sektorns förmåga att samverka med forskning och utveckling och på sikt stärk förnyelsen av de offentliga sektorn. En viktig drivkraft för att öka förnyelsen, som utredningen inte berör, är att få till stånd en ökad mångfald bland utförare inom den offentliga sektorn. Så länge regeringen i landet och majoriteten i Stockholm väljer att driva en politik som innebär att alla verksamheter ska drivas i egen regi lämnar man en stor potential outvecklad. Många kvinnor som börjat arbeta inom enskilt drivna verksamheter har fått större utrymme för egna idéer. Avståndet mellan personal och beslutsfattare har minskat.

Enskede-Årsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 7 april 2004 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen bedömer att betänkandet vilar på en mycket god empirisk grund och slutsatserna är därför värdefulla i arbetet med att stimulera innovativa processer i kommuner och landsting.

Två centrala slutsatser i betänkandet är att resurser måste avsättas för utvecklingsarbete och att innovativa processer inte sällan uppstår bland medarbetarna, ofta efter en impuls utifrån. Förvaltningen har liknande erfarenheter: "öronmärkta" resurser, medarbetarnas centrala roll och impulser från forskningen är avgörande framgångsfaktorer för att utveckla verksamheter. Stockholms stad stödjer innovativa processer i förvaltningarna genom den nya Kompetensfonden. Fondens inriktning och målsättning stämmer väl med betänkandets slutsatser och förslag: att ta vara på medarbetarnas goda idéer, lära av varandra och att lära av universitet, högskolor, andra kommuner och företag. Det föreslagna medborgarvärdesprogrammet och

erfarenhetsbanken skulle ge större möjligheter till ett kontinuerligt utvecklingsarbete, öka tillgängligheten till forskningsresultat och främja stadens omvärldsbevakning.

Andra viktiga slutsatser i utredningen är att det behövs ett innovativt ledarskap som kan skapa en kreativ och konstruktiv miljö för att ta tillvara medarbetarnas idéer. Förvaltningen ordnar sedan flera år chefsutbildning för enhetschefer och under sista året även utbildning för biträdande chefer. Innehållet i utbildningarna har fokuserat på det personliga ledarskapet vilket varit mycket uppskattat av cheferna. Utbildningarna genomförs med blandade grupper av chefer från olika verksamhetsområden utifrån en bärande tanke att skapa förutsättningar för en lärande organisation. I utvärderingarna har framkommit att cheferna ansett det vara lärorikt att träffa chefer från andra verksamheter. Många krav ställs på dagens ledare. En utmaning i arbetslivet är att utveckla medarbetarskapet och skapa gemensamma spelregler och mål för arbetet. För att främja nytänkande i kommuner och landsting behöver såväl yrkeskompetens som livsstilskompetens och arbetsmiljökunskap utvecklas. Med tanke på framtiden och vikten av att ta vara på medarbetarnas idéer måste innovativt ledarskap uppmärksammas i både förvaltningens och stadens ledarutbildningar.

Förvaltningen samarbetar sedan lång tid tillbaka med olika högskolor, framförallt genom att ta emot praktikanter. På senare år har kontakterna med högskolorna även inriktats på att lära av forskningen för att utveckla arbetsmetoder och resultat ur den enskilda medborgarens synvinkel. Detta gäller i hög grad individ- och familjeomsorgen men även äldreomsorgen. Utvecklingsarbetet skulle stimuleras om förslaget om kompetenscentra och grundforskningscentra med kommundoktorander förverkligas.

Samverkan har visat sig vara ett framgångsrikt arbetssätt samtidigt som värdet för den enskilda medborgaren är centralt då resultatet av innovativa processer bedöms. Den ökade specialiseringen i samhället förutsätter idag samverkan mellan myndigheter för att medborgare ska få den hjälp de behöver oavsett vem som ansvarar för insatserna. Det finns omständigheter som kan hindra samverkan om inte incitament skapas för att stimulera långsiktiga vinster ur ett medborgarperspektiv. Sådana hinder kan vara verksamheternas ansvar för den egna budgethållningen eller skilda professionella förhållningssätt. Grundutbildningar till yrken inom kommun- och landstingssektorn bör därför bygga på tvärvetenskapliga och samhällsekonomiska synsätt. Försökslagstiftning som Socsam-lagen (lag om lokal försöksverksamhet med finansiell samordning mellan socialförsäkring, hälso- och sjukvård och socialtjänst) är ett exempel på strukturella incitament för att pröva nya vägar att effektivisera välfärden för medborgarna.

Ur både medborgarperspektiv och resursperspektiv är det angeläget att föreslå grundforskningscentra driver breda tvärvetenskapliga forskningsprogram. En fråga i tiden är hur behovet av samverkan hänger samman med den ökade specialiseringen och konkurrensutsättningen av offentlig verksamhet. Ett viktigt forskningstema är hur samhällets sätt att organisera hjälpinsatser ytterst förhåller sig till medborgarens möjlighet att få tidig hjälp att förebygga eller åtminstone senarelägga mer omfattande hjälpbehov.

Förslaget om ett Innovative Sweden Agency är tydligt inspirerat av Irlands ekonomiska framgångssaga. Enligt betänkandet bygger det ekonomiska uppsvinget i Irland främst på ledare som kunde bryta mönster och skapa nya värden. Andra avgörande faktorer har varit stabila och långsiktiga spelregler för ekonomin, en avancerad omvärldsanalys och inte minst förmågan att lotsa intresserade utländska företag förbi byråkratiska och fysiska hinder. Förvaltningens uppfattning är att förslaget är värt att pröva, inte minst då många invånare i Sverige har utbildning, erfarenhet och språkkunskaper som inte tas till vara på arbetsmarknaden. Denna mångfald av resurser och perspektiv bör vara en stor konkurrensfördel i arbetet att intressera utländska företag att etablera sig i Sverige.

Innovative Sweden Agency syftar till att skapa nya resurser för att bland annat finansiera välfärden. Även befintliga resurser i välfärdssektorn kan i vissa avseenden användas på ett bättre sätt. Det är exempelvis belagt i forskningen att strukturell etnisk diskriminering finns på den svenska arbetsmarknaden. Det behövs därför nya starka incitament från statsmakternas sida för att få arbetsgivare att inse värdet av att anställa arbetslösa personer som kan tillföra nya perspektiv från andra länder.

Sammanfattningsvis har betänkandet lämnat förslag som täcker in väsentliga delar av innovationsprocessen. Om förslagen genomförs kommer de med all säkerhet stärka stödet för innovativa processer i kommunen.

Utbildningsnämnden beslutade den 18 mars 2004 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen för yttrande över betänkandet ”Innovativa processer”.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 13 april 2004 har i huvudsak följande lydelse.

Att ledaren spelar en avgörande roll för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är redan känt. Innovativt ledarskap är en kompetens som är viktig parallellt med andra t.ex. förmågan att ge utrymme för delaktighet för alla medarbetare och samtidigt se till att medborgarnas välfärd tillgodoses. Förvaltningen håller med utredaren om vikten av att få alla delaktighet för långsiktig hållbar utveckling samt ser den framtida arbetskraftförsörjningen som en viktig fråga att lösa.

Att ge doktorander möjlighet att verka inom kommunen på 20 % av sin tid som forskare skapar en bra grund för goda utvärderingar samtidigt som den innovativa grundforskningen måste ske i samarbete med kommunerna.

Genom att samverka med Högskolans forskning ökar får skolan som arbetsfält en högre status och det kan bidra till att den framtida kompetensförsörjningen underlättas.

Det är viktigt att de utvecklingsprojekt som drivs har en förankring i verksamheten och att det finns ett tydligt uttalat mål med projektet. På detta sätt kan kvaliteten höjas och det ger ett mervärde för medborgarna.

Att det lättillgängligt finns en internetportal för utvärderade utvecklingsprojekt ses som positivt då detta kan leda till flera fördjupade projekt, än fallet är idag, kan genomföras. Detta sedan kopplat till aktuell forskning ger skolan en på lång sikt hållbar utveckling. Problemet är att denna databas bör ”driftas” av någon både ekonomiskt och innehållsmässigt även efter projekttidens slut.

Vad avser högskolans inre arbete och skapande av kompetensteamet har förvaltningen ingen åsikt. Däremot bör kommunerna vara med och ge förslag till medlemmar i kompetensteamet.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 18 mars 2004 har i huvudsak följande lydelse.

Kommuner och landsting möter nu stora utmaningar ekonomiskt, politiskt och när det gäller rekrytering av personal. Detta gäller även Stockholms stad, som dessutom är en mycket stor organisation med omfattande och komplex verksamhet. Den diskussion som förs i denna statliga utredning är därför intressant och stadsledningskontoret ser positivt på de förslag som läggs.

För att finansiera sina förslag föreslår utredningen att staten ska avsätta 10 mnkr under 10 år för respektive utvecklingsprogram och att deltagande kommuner och landsting ska avsätta motsvarande belopp.

För Stockholms stad finns möjligheter att på ett kostnadseffekt sätt bygga vidare på befintliga arenor. Det skulle t.ex. kunna innebära att staden utvecklar Kompetensfondens och Näringslivskontorets nuvarande uppdrag.

Innovativa processer (nya idéer) uppstår i hög grad i det vardagliga arbetet och i kontakten med brukarna. En nödvändig förutsättning är dock ett ”innovativt” administrativt och politiskt ledarskap som tillåter och stimulerar att olika lösningar provas där människor växer och får utrymme att delta i utvecklingen av verksamheten.

Sådana förutsättningar har staden skapat genom gällande personalstrategi och strategi för kvalitetsutveckling. Genom samtliga förvaltningars mångfaldsarbete skapas också förutsättningar till nya förhållningssätt och tankemönster i stadens alla verksamheter.

Vantörs stadsdelsnämnd avstår från att besvara remissen.

Betänkande Innovativa processer

Sammanfattande analys och förslag

Utredningen Innovativa processer ger fem förslag. Fyra av dessa syftar till att på olika sätt stärka verksamheter inom kommuner och landsting. Det femte förslaget handlar om att stärka tillväxten, vilket leder till mer resurser för att bl.a. finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Förslagen har synergier med varandra och bör betraktas som ett helhet. Ett sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder som frigör den ”innovativa energin” hos de närmare en miljon medarbetare som arbetar i t.ex. skolor, äldreomsorg och vård. Vi tror att en effektiv väg för att uppnå det är att stimulera till innovativt ledarskap i kommuner och landsting. *Vårt första förslag är att inrätta medborgarvårdesprogram inriktat mot skola, vård, omsorg och infrastruktur.* Det handlar om att erbjuda möjlighet till betydande statlig finansiering om kommuner eller landsting kan visa upp intressanta förslag på innovativa utvecklingsåtgärder jämte att de kan finansiera dessa proaktiva satsningar till hälften. Detta kommer att innebära incitament till att ”tänka till” och ”prata sig samman” i kommuner, landsting och regioner. Det kommer också att sätta press på statliga myndigheter att stödja lokala och regionala förnyelseinitiativ. Ett annat sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder som bidrar till att kommuner och landsting i högre grad tillämpar de allra bästa arbetssätten. Det förutsätter insatser för att stimulera lärandet, och då främst i bemärkelsen att lära av vad andra i Sverige (och andra länder) gjort för att hantera liknande problem. *Vårt andra förslag är att etablera en ny övergripande och högkvalitativ erfarenhetsbank som inkluderar praktikfall, länkar till forskningsprojekt samt länkar till utvalda och kvalificerade informationskällor.* En förebild kan vara SIRIS som drivs av Skolverket. Våra övriga förslag skapar behov och efterfrågan på denna erfarenhetsbank. Ett annat sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder för att öka den nationella kunskapen om innovativa processer och då speciellt i kommun- och landstingskontext. En väg för att göra det är att verka för bättre forskning, stärkt utbildning (inte minst uppdragsutbildning) samt stärkta möjligheter till uppdragstjänster. *Vårt tredje förslag handlar om att etablera dels nya kompetenscentra i regionerna, dels två nya grundforskningscentra inriktade mot innovativa processer med forskarskolor och kommundoktorander.* Det förstnämnda kan betraktas som ett komplement till de teknikparker som finns på många håll, men som främst har företag och teknik i fokus. Kommun- och landstingsverksamheter kan också stimuleras genom ökad samverkan med forskningen inom högskolor och universitet. Vi har inriktat oss på att förbättra forskarnas incitament för att intressera sig för frågor av kommun- eller landstingskaraktär. *Utredningens fjärde förslag är ”den tredje meritportföljen” för att uppvärdera samverkan som meriterande faktor inom högskolevärlden.* Detta förslag kommer också att bidra till ökad samverkan med exempelvis företag, patientorganisationer och statliga organ. Det femte förslaget är inriktat mot att skapa nya resurser, som till en del kan användas för att utveckla och finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Det handlar om fungerande åtgärder för att i konkret mening öka näringslivstillväxten i kommuner och regioner. Förslaget ska utgöra ett viktigt komplement till annat som görs för att stimulera tillväxten. Konceptet vi föreslår är att på ett sinnrikt sätt rekrytera handplockade företag från andra länder som tillhör framtidsbranscher och som ligger i linje med målen i den svenska innovationspolitiken. Det konkreta förslaget är att inrätta *Innovative Sweden Agency*, och kärnan i detta är ambitionsnivå, strategiskt fokus, genomtänkt bemanning och sättet att arbeta. Närmast följer en mer utförlig beskrivning av förslagen samt några sammanfattande ord om hur utredningen arbetat. Vi inleder med en kortfattad bakgrundsbeskrivning. Se också figur 1 allra sist i detta avsnitt.

Behovet av en ny innovationspolitik

Vid EU:s möte i Lissabon år 2001 beslöts att EU skulle eftersträva att år 2010 ”become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable

economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”. För att förverkliga detta mål krävs genomgripande förändringar och förnyelse. EU-kommissionen har därför nyligen presenterat rapporten *Innovation Tomorrow*. Utgångspunkten är att innovationer är nyckelfrågor i den kunskapsbaserade ekonomin. Innovationer driver ekonomin och förnyar den också ständigt. Man urskiljer flera faser i innovationspolitikens utveckling. Den *första generationens* politik byggde på tanken att innovationsprocessen hade ett linjärt förlopp. Processen börjar i forskarnas laboratorier och fortsätter i flera steg intill dess att det sker en kommersialisering i näringslivet. Studier av innovationsprocesser visade emellertid att det sällan gick till som den linjära modellen förutskickade. Utifrån denna kritik skapades en *andra generationens* innovationspolitik som utgick från ett systemperspektiv – fortfarande med näringslivet i fokus – men med teoretiska föreställningar om att processerna kunde gå i olika riktningar och många olika aktörer kunde vara inblandade. Man talade om nationella innovationssystem, liksom regionala och sektoriella. I Sverige förknippas närmast Vinnova med denna Modell. Men systemtanken hinner knappt omsättas i handling förrän EU-kommissionen presenterar den *tredje generationens* innovationspolitik. I denna politik är ansatsen bredare och föreställningen är att innovationspolitiken inte kan låsas in i enskilda sektorsprogram utan skall finnas i kärnan av alla politikområden. Man fokuserar sociala behov och mål mer än industriella – och man trycker på innovationer snarare än teknologier. Slutsatsen är följande:

”It will be necessary to identify and involve key stakeholders in the process and to develop interfaces that allow for pooling of knowledge, learning from experience and evidence and further co-ordination of policy initiatives. Though the third generation policy will need to be developed interactively, rather than imposed from on high, this¹ process will require leadership and vision, with high profile and high level innovations ‘champions’ sustaining it”.

Det mesta tyder på att Sverige behöver en kraftsamling för förnyelse och tillväxt – en nationell innovationspolitik. Denna slutsats formulerades visserligen redan 1981 av en arbetsgrupp tillsatt av industridepartementet i rapporten *Innovationspolitik för tillväxt* (Ds 1981:18) väl i linje med sättet att tänka i den första generationens innovationspolitik. Frågan har blivit ständigt mer aktuell. I motsats till denna arbetsgrupps rekommendationer är vår slutsats att den nationella innovationspolitiken inte enbart är en angelägenhet för det privata näringslivet utan något som är sektorsöverskridande och berör många delar av kunskapssamhället. Denna slutsats överensstämmer väl med EU-kommissionens diskussion om den tredje generationens innovationspolitik. Vi bedömer även att idéer om förnyelse och innovationer inte är en bristvara i vårt land. Mått som antalet patent och copyrights i förhållande till befolkningens storlek indikerar att nyskapandet och idérikedomen är väl så förekommande i Sverige som i andra länder (se tabell 1 i kapitel 1). Idéer till innovationer tycks vi således klara men vi har svårare att få till stånd de övriga leden i innovationsprocessen som har att göra med mötesplatser, samspel över organisationsgränser, incitament och kommersialisering. Utredningen valde därför att sätta sitt fokus på *innovativa processer*. Ett resultat av en innovativ process kan vara ett projekt, en ny metod, ett nytt verktyg eller en helt nyskapad verksamhet – eller något annat av förnyelse- eller forskningskaraktär. En innovativ process är inte samma sak som exempelvis ytterligare en omorganisering. Många omorganiseringar har gjorts utan att man stimulerat det man allra helst vill komma åt, dvs. de värdeskapande processerna. Generellt för innovativa processer är att de handlar om att bryta traditionella mönster på ett sätt så att stora skillnader i prestation eller resultat uppnås. Banbrytande idéer kan också avse idéer till lösningar som i efterhand synes vara mycket enkla eller självklara. Många vardagsinnovationer i privatlivet och yrkeslivet är av den karaktären. Om en innovativ process leder fram till en ny behandling av t.ex. blödarsjuka är det sålunda patienternas och samhällets nyttjande av resultatet som utgör sista fasen i den innovativa processen. Observera att en innovativ process, som den här definieras, inte anses slut i och med att en teknisk eller annan lösning framtagits eller att en rapport tagits fram. *Värdet för medborgaren* måste sättas i fokus när man bedömer resultaten. I vissa fall kan kunskaper i sig vara ett värde. I andra fall bör de betraktas som energi till handlingar som när de görs blir till önskat värde för medborgarna. Enligt regeringens direktiv ska utredningen:

- ? kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten,
- ? föreslå hur kommuner och landsting systematiskt kan utveckla utnyttjandet av FoU och annan kunskap för att förnya och förbättra sin verksamhet,
- ? överväga hur FoU inom kommuner och landsting kan utvecklas i samverkan med statliga organ,
- ? överväga hur kommuners och landstings roller i utvecklingen av lokala och regionala innovationssystem kan stärkas.

Ambitionen är att utredningens resultat ska öka förståelsen för innovativa processer samt leda fram till förslag om hur goda innovativa processer kan stimuleras. Kommuner och landsting har flera roller som gör att man bör belysa behovet och förekomsten av innovativa processer från olika perspektiv. Vissa processer genererar kunskaper och idéer som kan användas av *själva kommun- eller landstingsorganisationen*. Andra processer genererar kunskaper och idéer som bidrar till livskraften hos verksamheter och personer inom kommunens/landstingets *territorium* som i sin tur stärker finansieringen av den offentliga verksamheten. En viktig aspekt hos en kommun är just det faktum att den har ett intresse för ett visst geografiskt område som inkluderar en mångfald människor och företag. Det skiljer sig exempelvis från ett multinationellt företags intresse, som i regel är att optimera lönsamheten genom att förlägga verksamhet till för det ändamålet lämpliga platser och sedan eventuellt flytta verksamheten. Studien ska belysa processer som kan stärka regioner. Forskning är en viktig del i många innovativa processer men utbildning kan vara väl så viktig. Originell forskning är också i sig själv en innovativ verksamhet. Vidare är forskning ett bra sätt för att öka förståelsen också för sådana innovativa processer som i sig själva inte kräver forskningsinsatser. Regeringens mål med forskningspolitiken är att göra Sverige till en ledande forskningsnation, där forskning bedrivs med hög vetenskaplig kvalitet. Frågan är bara *vilken sorts forskning* som ett land bör satsa på. Det finns aktörer som med *strategisk* forskning endast avser teknisk eller naturvetenskaplig forskning. En alternativ utgångspunkt är att vi behöver forskning om *helheten* i de processer som i slutändan kommer samhällsmedborgarna till nytta. Vissa, men inte alla, sådana processer innehåller tekniska komponenter men alla – också de tekniska – innehåller (eller bör innehålla) t.ex. ekonomiska och humanistiska komponenter. Vi har noterat att kunskapsproduktionen i samhället har förändrats mycket de senaste åren. Det gör att man inte bara bör ha högskolor och universitet i fokus när man diskuterar forskning. Idag finns många andra sofistikerade kunskapsproducenter och det är sannolikt i samverkan mellan dessa, universitet och högskolor och praktiken som de riktigt intressanta kunskapsprocesserna sker. I direktivet, jämte regeringens forskningspolitiska proposition (2000/01:3), talas om forskning men också ”FoU”. Med forskningspolitik ska alltså förstås såväl forskning som *utveckling*. I vissa fall kan det vara svårt att dra gränsen mellan forskning och utveckling. En risk i samband med studier av innovationsfältet är att hamna i ”teknikfällan”, dvs. att med innovationer *endast* avse teknik eller tekniska produkter. Vi är medvetna om den stora betydelse som teknik har i vårt moderna samhället – och vad den haft i ett historiskt perspektiv. Men vi är också medvetna om att andra aspekter haft stor betydelse. I studien om innovativa processer kommer därför teknik att ses endast som en del av en större helhet alternativt ett av många områden som kan vara föremål för processerna. EU-kommissionären Erkki Liikanen gav följande kommentar i anslutning till studien *Innovation Tomorrow* som vi refererade till inledningsvis:

”Innovation in a knowledge-economy is diverse. It is no longer exclusively based on research, science and technology or enterprise and ingenuity. It is increasingly based on other factors such as organisational or presentational innovation, where the focus is not necessarily on technological aspects of new products or services, but on intangible value added, improved market position, or increased productivity.”

Grundsynen i vår studie är att innovativa processer sällan sker i ett vakuum. De påverkas av och interagerar med omvärlden och de faktorer som därvid är relevanta. En av frågorna som studien ska besvara är just vilka miljöfaktorer som inverkar. Kommuner och landsting svarar för en betydande del av den offentliga sektorn. De innovativa utmaningarna har å ena sidan att göra

med förnyelsen av den offentliga förvaltningen och serviceproduktionen och å andra sidan med tillväxtpolitiken i kommuner och regioner. Arbetsbelastningen i och förändringstrycket på den offentliga sektorn är högt samtidigt som de tillgängliga mänskliga och ekonomiska resurserna i många kommuner och landsting ofta upplevs vara otillräckliga. Utredningen *Innovativa processer* konstaterar att behovet av innovativa processer är minst lika stora inom den offentliga sektorn som inom näringslivet. Tvärtemot vad den hittillsvarande frånvaron av systematiska studier av sådana processer inom kommun och landsting antyder pågår på många håll ambitiösa utvecklingsprojekt och kunskapsinvesteringar i forskning och utbildning. Liksom är fallet inom privata sektorn utgör inte tillgången på originella idéer eller patent det största hindret för förnyelse. Vad som särskilt behövs är förstärkning av de innovativa processerna och skapandet av produktiva arenor. Det ligger i sakens natur att kreativa processer inte kan lagstiftas fram däremot kan man skapa goda förutsättningar för sådana interaktioner i flera avseenden där också författningsändringar kan aktualiseras. De fem förslag som utredningen här lämnar förutsätter åtgärder inom såväl kommuner och landsting som statliga insatser.

Hur arbetade utredningen?

Avstampet i utredningen var en *diagnos av det svenska samhällets problem* med fokus på sådant som är relevant i perspektivet kommuner, landsting och regioner (se kapitel 2). Därefter följde en *fokuseringsstudie* med en metod vi kallat demokratimetoden. Vi analyserade valmanifesten från riksdagspartierna vid förra valet samt kompletterade med videoinspelningar från valdebatter och annat som speglade vilka frågor våra folkvalda representanter ansåg som viktigast. Även om de politiska idéerna skiljde sig mellan partierna såg vi snart ett mönster i vilka problem som ansågs vara allra mest angelägna. Bland dessa fanns äldreomsorgen och inte minst oron för att klara den i framtiden (se vidare bilaga 2).

Studiens ansats har självklart varit processinriktad och bygger i hög grad på *dialog och samverkan* med innovatörer, forskare och andra personer som har intressanta kunskaper, erfarenheter och idéer. Vi ville ordna *produktiva mötesplatser* där vi tillsammans med dem som drivit konkreta processer försökte förstå hur det kom sig att idéerna uppstod och hur de lyckades genomföra dem. Därför arrangerades tre *konferenser* under våren 2003. Den första ägde rum på det anrika München-Bryggeriet i Stockholm. Det var i källaren på detta bryggeri som den forskning inleddes som kom att leda till Sveriges första DNA-projekt. Nästa konferens ägde rum mitt i det spännande industrilandskapet i Norrköping – en symbol både för industrier som byggde vårt välbefinnande och för den innovativa omvandling som skett de senaste åren i samspel mellan kommun, byggföretag, statliga organ och universitet. Den tredje konferensen arrangerades på ett av de unga lärosätena i Sverige, Örebro universitet. Frågor som diskuterades under konferenserna var: Vilka *praktikfall* finns på innovativa processer? Vilken *kunskap* om innovativa processer finns i dokumenterad form? Vilka *aktörer* arbetar med innovativa processer i Sverige? Vilka *metoder* eller ansatser finns för att främja goda innovativa processer? Vilka *hinder* möter innovativa processer och hur kan dessa hinder övervinnas? Ett sätt att komma åt den inre kärnan i innovativa processer är att göra fallstudier med ett inifrånperspektiv. Tack vare skickliga samarbetspartners och välvilliga representanter för de olika fallen kunde vi göra ca 50 fallstudier av innovativa processer. De flesta av fallen hämtades från nutid, men också historiska fall analyseras. Fallen handlar om aktörer som *bedriver eller har bedrivit* innovativa processer. Men fallen består också av aktörer, verktyg eller metoder som har *stimulerat* innovativa processer hos andra aktörer. Studien inkluderade också flera olika breddstudier. Merparten av dessa riktades till miljöer inom kommuner och landsting, men vi gjorde också studier av exempelvis tillväxtföretag, statliga organ, patientorganisationer, fack- och intresse organisationer, medicinska företag och fackboksförfattare. Sammanfattningar av några fallstudier presenteras i kapitel 4. Breddstudierna *Växt och arbetsförhållanden* inkluderar att ta del av teorier med bäring på området. En internationell litteraturkartläggning gjordes som ett inspel till detta. Frågor ställdes av typen: ”Vad har sociologisk teori att säga om innovativa processer?” eller ”Vad har ekonomisk teori att säga om innovativa processer?” Vidare gjordes en språklig begreppsanalys som ledde fram till en definition av begreppet innovativa processer och en modell för att kategorisera olika typer av innovativa processer. Se vidare kapitel 3 och 7. Vid sidan om fallstudier, breddstudier och studier

av tidigare forskning ägnade vi mycket tid åt "tankesmide". Här fick vi möjlighet att samarbeta med olika konstellationer personer. Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet var mycket viktiga i denna process, inte minst förbundens FoU-råd med representanter från flera sektorer, bl.a. kommuner och universitet. Vi samarbetade bl.a. med erfarna företagare, forskare, kommun- och landstingsrepresentanter, Vinnova, Svenskt näringsliv, Dalarnas Forskningsråd, Medical Management Center (Karolinska Institutet) och forskningsenheter som CKS i Linköping. Utredningen avslutades med en "vernissage". Den arrangerades i samarbete med en rad olika aktörer (se förordet) och ägde rum den 3 oktober på det nyöppnade koncepthotellet Rival i Stockholm. Benny Andersson är en av ägarna och vi tyckte det passade bra att avsluta på en plats där kreativitetens anda råder. Där diskuterades utredningens metod, slutsatser och resultat. Där kunde besökarna också besöka olika stationer i form av "livs levande innovativa processer". Vi tänkte att det kunde vara intressant för många att t.ex. fråga grundaren av Kolmårdens djurpark vad som gjorde att den stortartade idén just uppkom i den ekonomiskt sargade Kolmårdens kommun – eller att ställa frågor till en forskande läkare hur mycket man sparar på införandet av digital röntgen. Vi ansåg också att det kunde vara intressant för människor att lyssna till den musik som ingår i den innovativa musikterapin på behandlingshemmet Runnagården, eller att fråga Margareta Dellefors hur idén om Dalhalla uppkom. Intresset var stort – omkring 170 personer deltog som arrangörer, stationsföreträdare och som deltagare. Dessutom gjorde Ivan Östholm, som via ledarskap drev fram innovationen Losec och andra läkemedel, ett gästspel i biosittningen. Här fanns personer från flera departement och snart sagt alla samhällssektorer och vi kunde konstatera ett synnerligen stort engagemang för temat innovativa processer. Sammantaget har utredningen genomförts genom insatser från många olika personer i olika samhällssektorer. Vi uppskattar att utredningen på olika sätt kommunicerat med ca 5 000 personer. Det har kostat en del resurser men framförallt givit ett unikt material att basera resultatet på. Vad kom vi då fram till? Resultatet handlar dels om slutsatser, dels om förslag till regeringen. Den första slutsatsen var en modell av innovativa processer. Vi kunde också dra en lång rad andra slutsatser gällande vad som driver och motverkar innovativa processer och vad de leder till för nytta. Se vidare kapitel 7. Förslagen, som nämndes inledningsvis, ska vi ägna lite mer utrymme åt här.

Förslag I: Medborgarvärdesprogram

Innovationsforskningen av bl.a. Everett M. Rogers visar att ledarskapet i organisationer spelar en ofta avgörande roll för innovativa processer. Politiker och chefer i den offentliga sektorn påverkar starkt förekomst och utveckling av förnyelse. Kommuner och landsting möter stora ekonomiska, politiska och rekryteringsmässiga utmaningar. Den nuvarande utvecklingslinjen att möta de ökade servicebehoven som uppstår, bl.a. genom de demografiska förändringarna, med höjda skatter och organisatorisk koncentration är enligt vår mening inte långsiktigt hållbar. För att hantera ett sådant trendbrott krävs förnyelse. Kravet på ett innovativt ledarskap ska förstås som den kompetens som erfordras för att förnyelsen av de offentliga systemen sker på ett sådant sätt att medborgarnas välfärdsbehov och personalens önskemål om delaktighet tillgodoses. Det är inte första hand en kritik mot dagens management och beslutsordning med tonvikten på *ledarskap* utan en insikt om att det krävs en alldeles speciell typ av ledarskap – ett *innovativt* ledarskap i kommuner och landsting. Förnyelse uppfattas i det innovativa ledarskapet som en del av lösningen och inte en del av problemet. De många förnyelseexempel som utredningen studerat visar att det administrativa och politiska ledarskapet i hög grad (om än inte alltid) bestämmer framgången. Det går att utföra nyskapande insatser också inom ramen för dagens regelsystem och ekonomiska restriktioner. Det innovativa ledarskapet är möjligt! Våra frågeundersökningar visar samtidigt att politiker och chefer i många fall knappast befördrar förnyelse utan förefaller ha andra ledstjärnor. I sammanhanget bör man också diskutera lönepolitiken och dess påverkan på incitamentstrukturen. Talet om det innovativa ledarskapet i kommuner och landsting kan dock inte reduceras till att bli enbart en fråga om beslutsfattarnas attityder och framstegsvänlighet. Ledarskapet är inbäddat i politiska institutioner och förvaltningskulturer med tydliga anvisningar om vem som gör vad och på vilket sätt förnyelsen i de demokratiskt styrda kommunerna och landstingen förväntas komma till stånd. Det finns

anledning att uppmärksamma att myndighetsutövningen och serviceproduktionen kan ha olika förutsättningar för nerifrån-förnyelsen. Det finns också anledning att reflektera kring de statliga myndigheternas olika roller. Flera har en kontrollerande och regelstyrande roll, men också dessa myndigheter har, eller skulle kunna, ha en utpräglad och proaktivt tillämpad stödjande roll för innovativa processer i kommuner, landsting och regioner (se vidare kapitel 6). Den representativa demokratin uppfattas tydligen ofta som en tillräcklig formel för förnyelse där dialogen mellan medborgarna och politikerna är den helt avgörande. De impulser som politikerna får den vägen liksom de politiska program som utvecklas nationellt och kommunalt inom partierna skall vara vägkartan framåt för den förvaltning som därefter väntas genomföra förändringarna. Men den offentliga verksamheten är också en professionell verksamhet med kvalificerad kompetens och en utomordentlig stor kontaktyta mot medborgarna (jfr teorin som belyser betydelsen av "voice" för innovativ utveckling, som diskuteras i kapitel 3). De problem som skall åtgärdas är ofta så komplexa att det är mycket svårt för förtroendevalda att äga tillräcklig sakkunskap för att med bestämdhet kunna avgöra vilken åtgärd som kan ge bäst verkan. Det är också just mot denna bakgrund som den långt drivna professionaliseringen av den offentliga verksamheten skall förstås. Faktum är att näringslivet med råde släpar efter den offentliga sektorn ifråga om personalens utbildningsnivå. Föreställningarna om målstyrning ger egentligen det kreativa utrymme som vi diskuterar här men även om politikerna lyckas leva upp till målstyrningarnas krav uppträder i nästa led – det mellan cheferna och personalen – en relation där den politiska målstyrningen ger föga vägledning. Här frodas i stället en hel provkarta på managementstilar och styrformer. Våra fallstudier och attitydundersökningar visar att vägkartans förnyelsebild inte överensstämmer med verkligheten. De politiska initiativen och reformerna är förvisso betydelsefulla för innovativa processer, men de uppkommer ofta i andra konfigurationer och sammanhang. Den offentliga förvaltningen och *personalen* i verksamheterna utgör en betydande innovativ resurs som tycks tas otillräckligt till vara. Enligt våra mätningar kan 2/3 av de innovativa initiativen sägas komma inifrån den kommunala verksamheten och inemot hälften i landstingen. När man tar till vara initiativen visar våra undersökningar att det bemöts med stor entusiasm och arbetsglädje bland personalen. Över 80 % av de tillfrågade vill vara verksamma i innovativa miljöer (se kapitel 5). När så icke gäller kan det få motsatt verkan och faktiskt förkrampa människor. Vid de stora nedskärningar som verkställs på många håll – och som inte direkt betingas av förändrade behovsmönster – tycks mönstret vara att ledningen ökar slutenheten i processerna, skär bort utvecklingsprojekt och centraliserar beslutsfattandet. Undertexten förefaller vara att delaktighet, kreativitet och initiativ på linjen möjligen är reserverade för goda tider och solsken. Sådant ledarskap, som löser problemen genom skarpa neddragningar utan att exempelvis upprätta en kompetensförsörjningsplan och göra en konsekvensanalys av de rekryteringsbehov som väntar om hörnet genom bl.a. generationsskiftet, imponerar föga.

En grundbult för att utveckla innovativa processer är att *frigöra personalens kreativitet* genom ett innovativt ledarskap i alla väderlekar. Ett sådant management uppmuntrar initiativ och idéer i hela linjeorganisationen, öppnar upp för gränsöverskridande nätverk och skapar samtidigt en innovativ kultur och tillväxtmiljö. Här uppfattas tillväxt som uttryck för ett management *där människor växer* och får utrymme att delta i utveckling av verksamheten. Trots den ansträngda ekonomin bedömer vi att det är nödvändigt att prioritera utvecklingsinsatser och avsätta tillräckliga resurser för ändamålet. Ungefär hälften av de tillfrågade i både kommuner och landsting bedömer att det i hög eller mycket hög grad går att förbättra verksamheten utan att tillföra ytterligare personal eller pengar. En positiv bieffekt, i ljuset av den stora generationsväxlingen som förestår på arbetsmarknaden, är att kommuner och landsting kan bli attraktivare arbetsmiljöer, vilket också underlättar den kommande stora rekryteringen av ny personal. För att utveckla innovativt ledarskap och management krävs både att nya aktörer inom kommuner och landsting får ökat svängrum i de interna processerna, att personalens kompetensutvecklingen ges betydande resurser och att nya arenor skapas för gränsöverskridande nätverk med deltagande av lärcentra, högskolor och olika statliga organ. I den tredje generationens innovationspolitik ses tillväxt i princip som en gemensam samhällelig angelägenhet som inte kan reduceras till en näringslivsfråga. Det innovativa ledarskap vi

förespråkar innebär också en vitalisering av den kommunala demokratin, eftersom kommuner och landsting förväntas utveckla viktiga initiativ för utvecklingen av den offentliga sektorn. Den historiska erfarenheten i Sverige är att viktiga delar av det privata näringslivet är sprungna ur den offentliga verksamheten. Förstärkta innovativa processer i kommuner och landsting kan självklart väntas stimulera nyföretagandet och kommersialisering av nya idéer och problemlösningar. Vår slutsats är också att de näringslivsinriktade tillväxtprogram som Verket för innovationssystem (Vinnova) initierat i form s.k. Vinnväxt-program och som bygger på samverkan mellan offentlig sektor, akademi och näringsliv också bör ha sin motsvarighet beträffande kommuner och landsting. En utlysning av sådana betydande program för den offentliga sektorn skulle kraftfullt stimulera utvecklingen av det innovativa ledarskapet, skapa gränsöverskridande nätverk och system för kvalitetsutveckling och utvärdering. Mer konkret innebär vårt förslag att det nationellt utlyses Medborgarvärdesprogram inom områdena vård, skola, omsorg och infrastruktur. Prioritet bör ges åt förnyelseprogram som på ett substantiellt sätt

a) har förutsättningar att ge lösningar som kombinerar ett avsevärt lägre behov av ekonomiska och personella resurser med förbättrad eller bibehållen kvalitet och likvärdig servicenivå inom verksamheten i ett sakområde,

b) leder till ett markant ökat värde för medborgarna inom ramen för samma resurser som tidigare (t.ex. betydande ökning av servicenivå), eller,

c) bedöms ha en tydlig tillväxtfrämjande roll för regionen eller kommunen.

På nationell nivå är det rimligt att respektive ämbetsverk får en drivande roll i sammanhanget. Det är exempelvis naturligt att Myndigheten för skolutveckling ansvarar för sådana program som riktas till skolans värld. Inom sakområden där flera myndigheter berörs kan Vinnova vara den samordnande programägaren t.ex. i infrastrukturfrågor. Med hänsyn tagen till storleken av landstingens och kommunernas verksamhet är det viktigt att programmen upplevs som substantiella också i ekonomisk mening. Varje sådant program bör, i likhet med vad som gäller för motsvarigheten riktade till den privata sektorn, vara långsiktiga och garantera en finansiering om 10 miljoner kronor årligen under 10 år samt kräva motfinansiering på lika stort belopp. Det innebär att det är realistiskt för kommunerna och landstingen att rekrytera kvalificerad kompetens och att kunna utvärdera effekterna av förnyelsen. Varje program omfattar därmed sammanlagt 200 miljoner kronor. *Vår bedömning är att igångsättningen av 10 sådana program skulle ge en stark förändringssignal till kommuner och landsting och kunna fungera förebildade.* Sammanlagt skulle därmed två miljarder kronor användas under en 10-årsperiod för detta ändamål. Till en del kan satsningen ses som en förlängningen av den verksamhet som bedrivits av den s.k. samverkansdelegationen och använda detta ekonomiska utrymme som delfinansiering, till en del kan befintliga sektorsmedel inriktas mot dessa program. Hur mycket extraresurser som behöver tillskjutas är i dagsläget svårt att bedöma men en konservativ skattning är att det handlar om i storleksklassen 50 miljoner kronor per år.

Förslag 2: Ny erfarenhetsbank

En betydande brist i kommunala och landstingskommunala verksamheter är att det i hög grad saknas effektiva och tillgängliga system för erfarenhetsåterföring och lärande. Som utredningen har visat pågår redan ett stort antal försök och experiment i den offentliga sektorn vilka ofta besvärar av att det saknas systematiska försök att utvärdera och sprida erfarenheterna. Det är också bekymmersamt att kommuner och landsting i så hög grad har eftersatt omvärldsbevakning och benchmarking. En kraftfull förnyelseimpuls för den offentliga sektorn förutsätter att öppna system för lärande utvecklas. När en kommun vill utveckla ett område skall det vara möjligt att snabbt ta del av pågående verksamhet inom fältet i Sverige och andra länder samt att få översikter av vetenskapliga artiklar och utvärderingar av försök. När ett försök avslutas och har utvärderats bör det finnas en rutin att föra in sitt material så att det blir tillgängligt för övriga aktörer. Inom vissa områden växer nu sådana system fram inte minst inom skolan (Skolverket med SIRIS) och socialtjänsten (Socialstyrelsen).

Det finns exempel på inrättande av särskilda idébanker. Interaktiva och internetbaserade system förefaller vara en självklar lösning. Inom den privata sektorn finns motsvarigheter inom exempelvis aktiebevakningen i form av "Stockwatch". Observera att vi åsyftar lösningar av hög

kvalitet och med hög trovärdighet, vilket kan ställas mot den myriad av ”kunskapsportaler” som inte alltid når upp till så kvalitativa höjder. De statliga ämbetsverken är exempel på aktörer som har tillräckliga resurser för att utveckla och upprätthålla trovärdiga lärsystem inom sina områden. Det är betydelsefullt att de olika lärsystemen anknyts till en gemensam internetportal för ökad tillgänglighet där troligen de båda kommunförbunden har en naturlig samordnande roll. Någon eller några aktör(er) med rätt erfarenhet bör ges resurser att utforma denna samordnade service eller att något lärosäte åtar sig denna uppgift. Eftersom vårt förslag i detta avseende är högst utvecklat är det i dagsläget inte möjligt att säga något om kostnaderna. Frågan behöver utredas vidare. Eftersom många aktörer berörs och ämnet är tekniskt komplicerat föreslår vi att regeringen tillsätter en särskild expertutredning i den specifika frågan.

Förslag 3: Nya kompetenscentra i regionerna och två nya grundforskningscentra med forskarskolor

I början av 1990-talet beslöts om ett ambitiöst program för forskning om den offentliga sektorn (FOS). Inom ramen för detta program inrättades mångvetenskapliga grundforskningscentra vid Göteborgs universitet (CEFOS) och Stockholms universitet/ Handelshögskolan (SCORE). Vidare initierades flera stora forskningsprogram inom dåvarande HSFR som inbegrep forskare från universitet i hela landet samt förstärktes gästforskarprogrammen i SCASS vid Uppsala universitet. Bakgrunden till SOSprogrammet var insikten om behovet av ny kunskap särskilt i ett skede med genomgripande förändringar inom den offentliga sektorn.⁴ Drygt 160 mkr har under åren 1992–2004 avsatts för uppgifterna. Detta program har nu utvärderats av Vetenskapsrådet. ⁵ Utvärderarnas rekommendation löd:

”Även om programmet som helhet inte levererat någon syntetiserad kunskap som förtjänar internationell uppmärksamhet, har det genererat en kompetensuppbyggnad och empiri som utgör viktiga resurser för fortsatt forskning inom området. De unga forskare, som genom programmet förvärvat kompetens och kunskaper om det svenska samhället och dess omvandlingsprocesser, och som dessutom lärt sig kommunikation över det egna ämnets gränser i mångvetenskapliga miljöer, utgör enligt vår mening en framtidsresurs inte bara för internationellt samarbete utan också för teoriutveckling inom sina respektive ämnesområden. De är också rustade att medverka i en dynamisk utveckling av samhällsvetenskap och humaniora på europeisk nivå. De är därför angeläget att deras kompetens tas tillvara inom den snara framtid då nationella forskningsfinansierare förväntas ta krafttag för att överbrygga fragmentiseringen av europeisk samhällsforskning och bidra till uppbyggnaden av europeisk spetskompetens. Ett aktivt deltagande i dessa aktiviteter kommer att kräva fokuserade programinsatser av viss omfattning också på den nationella arenan”.

I den forskningskonferens som Vetenskapsrådet arrangerade med anledning av utvärderingen framfördes från olika håll önskemål om nya arenor där forskare, politiker och praktiker kan mötas. Vi delar denna bedömning och är övertygade om att ett logiskt steg från FOS-programmet är att vidga fokus till innovation och utveckling (*Mode 2*). Vissa delar av FOS-programmet bör dock ges en fortsättning enligt utvärderarnas rekommendation. I ett sådant skifte som vi föreslår måste nya arenor skapas som kan stimulera utveckling av innovativa processer i kommuner och landsting. Nya arenor för innovativa processer bör således skapas baserade på ömsesidiga intressen i form av särskilda *kompetenscentra* som poolar vissa utvecklingsresurser inom kommunerna och landstinget i en region. De embryo till sådana centra som funnits sedan en tid inom skolans område (RUC) skulle därmed ersättas av arenor med fler sektorer och stora inslag av uppdragsverksamhet för kompetensutveckling och utvärdering inom utbildning och forskning. Sjösättningen av den nya gymnasieskolan om ett handfullt antal år ger exempelvis upphov till stora behov av kompetensutveckling av lärarna som på detta sätt skulle kunna finna sin lösning. På olika håll i riket stöder kommunerna högskolan med betydande resurser utan att nyttan är uppenbar för den enskilda kommunen eller landstinget. En ny relation bör baseras på kommunernas behov av stöd till sin innovativa verksamhet och behov av kompetensutveckling och högskolans kvalitetsmässiga behov av en levande dialog med det omgivande samhället. Den omfattande verksamhetsförlagda utbildningen av exempelvis lärare, sjuksköterskor och socionomer kan ses och användas som en betydande och billig

utvecklingsresurs för kommuner och landsting. Dessa kompetenscentra kan ses som stommar också för de Medborgarvärdesprogram som föreslås – men bör fungera som ett viktigt stöd också för de aktörer som inte lyckats i den konkurrensen. Styrningen av kompetenscentra bör ske genom att intressenterna skapar en gemensam organisatorisk plattform med deltagande av närmast berörda högskolor. Vi tänker oss att det i många fall är lämpligt att lokalisera verksamheten till högskolans campus eller i dess omedelbara närhet (jämför teknikparker) men inser att det på sina håll finns goda argument för en annan ordning. I de fall kompetenscentret förläggs till campus uppstår goda möjligheter till synergier med högskolans grundutbildning och forskning. De specialister som rekryteras kan på ett spännande sätt föra in perspektiv i högskolan från den kommunala sektorn och samtidigt bedriva verksamheten utifrån en kreativ och mångfasetterad kunskapsmiljö.

Vi föreslår också att den långsiktiga kompetensförsörjningen och det internationellt inriktade grundforskningsbehovet tillgodoses i *två grundforskningscentra* med en tioårig finansiering inriktade mot innovativa processer. Ett av dessa centra kan etableras genom att erbjuda de båda mångvetenskapliga centra (SCORE och CEFOS), som etablerats i Stockholm respektive Göteborg, att ge förslag på hur man skulle kunna vidareutveckla verksamheten i riktning mot att även fungera som arenor för kvalificerad utveckling inom generella humanistisk-samhällsvetenskapliga områdena. Centret bör särskilt inriktas på att utveckla postdocprogram som ger unga forskare möjlighet att utveckla sin vetenskapliga gärning inom detta vitala samhällsområde. Om intresse saknas eller förslagen inte är slagkraftiga bör uppdraget erbjudas andra lärosäten. Uppbyggnaden av ett andra rundforskningscentrum med likartad inriktning erbjuds förslagsvis, efter intresseanmälan, något av universiteten eller högskolorna med vetenskapsområde som visat stort engagemang i samverkansuppgiften. Den aktuella politiska ambitionen att utveckla en nationell innovationspolitik och fördubbla forskarutbildningens volym fram till 2010 innebär en tydlig förväntan om ökad tillgång på forskarutbildad arbetskraft utanför högskolan. Samtidigt är den nuvarande forskarutbildningen i hög grad inriktad på högskolans interna behov av kompetensförsörjning. En femårig forskarutbildning innebär normalt att doktoranden kombinerar sina forskarkurser och avhandlingsskrivande med engagemang i grundutbildningen eller i institutionsgöromål i övrigt till 20 % av tiden. Därigenom blir den nya doktorn också utrustad såväl med vetenskapliga som med pedagogiska meriter. Om nu nästan varannan doktorand i framtiden har karriärsiktet inställd på arbetsmarknaden utanför högskolan är de pedagogiska meriterna inte säkert ägnade att öka konkurrenskraften, eftersom arbetsgivarna ofta efterfrågar för anställningen relevant erfarenhet. Det är inte heller säkert att det finns tillräckligt med arbetsuppgifter eller ekonomiska förutsättningar för att fördubbla doktorandernas insatser på sina institutioner, eftersom studenttillströmningen knappast kommer att öka i denna omfattning. Det förefaller därför logiskt att tänka sig att doktoranderna skulle kunna lägga in 20 % av sin verksamhet i exempelvis företag, skolor eller socialkontor och därigenom utveckla mer av *yrkeskunnande*. Ett sådant flöde av gränsgångare skulle därtill troligen ge ett påfallande starkt stöd till den innovativa kapaciteten i kommuner och landsting. De centra som föreslås bör gå i tåten för denna utveckling och inrätta var sin mångvetenskaplig forskarskola med en huvudinriktning beträffande innovativa processer som svarar mot universitetets profilering. De båda grundforskningscentra skall vara ansvariga för att bygga upp ett dynamiskt nätverk av de föreslagna kompetenscentra som utvecklas i olika delar av riket. Förslaget innebär att motsvarande resurser som årligen använts för FOS-programmet (dvs. cirka 20 miljoner kronor) i huvudsak bör avdelas för detta ändamål i den kommande forskningspolitiska propositionen för en 10-årsperiod. Det innebär två kullar doktorander per centrum eller totalt 60 doktorander under perioden. Varje centrum skulle ges en grundfinansiering på 8–10 miljoner kronor. För att klara finansieringen av en forskarskola med 15 doktorander förväntas värduiversitetet finansiera 50 % av kostnaderna för doktorander och infrastruktur. Därmed visar respektive lärosäte på ett påtagligt sätt också att man prioriterar denna uppgift. Förslaget innebär således en årlig insats i grundfinansiering om sammanlagt 40 miljoner kronor och sammanlagt 400 miljoner kronor under den föreslagna 10-års perioden. Erfarenheten av entrumbildningar är att de ofta är framgångsrika i konkurrensen om externa medel – ofta motsvarande lika mycket intäkter som grundfinansieringen – vilket innebär att den totala vetenskapliga insatsen kan bli avsevärt större. Verksamheten i de båda centra bör utvärderas av Vetenskapsrådet mot slutet av perioden.

Förslag 4: Den tredje meritportföljen

Samspelet mellan högskolan och kommunerna är i en mening oproblematiskt med hänvisning till den lagstadgade samverkansuppgift som högskolan har formellt sedan 1997. I 2 § i Högskolelagen framgår att:

”Staten skall som huvudman anordna högskolor för: 1. utbildning som vilar på vetenskaplig eller konstnärlig grund samt på beprövad erfarenhet, och 2. forskning och konstnärligt utvecklingsarbete samt annat utvecklingsarbete. Högskolorna skall också samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet.”

Visserligen fanns en utbredd samverkan även före denna reform, men den institutionaliserades med det tidigare mera ad hoc- eller eldsjälssdrivna samspelet mellan högskolan och den omgivande samhället.⁷ I 3 § i Högskolelagen framhålls att ”Verksamheten skall bedrivas så att det finns ett samband mellan forskning och utbildning.” Genom att utveckla samspelet mellan högskolan och det omgivande samhället och förlägga forskningen till högskolan och inte till särskilda institut kan sambandet mellan forskning och utbildning behållas. Denna samverkan motverkas till en del genom de krav på motfinansiering som kan uppträda vid finansiering av samverkan, eftersom lärosätena inte förfogar över sådana medel. En annan problematik som specifikt gäller den offentliga sektorn är de exkluderande avgränsningar som olika forskningsfinansiärer gör. Sålunda är exempelvis KK-stiftelsen i princip helt inriktad på samverkan mellan högskolan och det *privata* näringslivet och accepterar därför knappast projektidéer som avser samverkan med exempelvis kommuner eller kommunala bolag.

Samverkansuppgiften kan ses som ett alternativ till den lösning som används i många andra länder, nämligen att arenor för innovativa processer mellan högskola och det omgivande samhället organiseras i form av många fristående institut. Svagheter i institutslösningen är att den bryter det viktiga ”humboldtska” sambandet mellan akademisk grundutbildning och forskning och därtill tenderar att efterhand utveckla stela och dyra strukturer. Det tycks vara så att instituten ofta saknar dynamik, har en ojämn kompetens och är isolerade från den akademiska utbildningen. Svagheter med samverkansmodellen är att den kan bli illa integrerad i högskolan och därmed ineffektiv. Den 3 § i Högskolelagen är inte särskilt uppfordrande i frågan om hur samverkan skall relateras till vare sig utbildning eller forskning. Här föreligger således ett strategiskt val – antingen tror man att det skall gå att integrera samverkansuppgiften i högskolan och är beredd att vidtaga nödvändiga åtgärder för att åstadkomma detta (inklusive ändringar av lagar och förordningar) eller så satsar man kraftfullt på institutsmodellen.

En nyckelfråga är *incitamenten* inom högskolan för samverkan. Vid rekrytering av akademiska lärare framgår av Högskoleförordningen 4 kapitlet att:

”Behörig att anställas som professor inom annat än konstnärlig verksamhet är den som visat såväl vetenskaplig som pedagogisk skicklighet. Lika stor omsorg skall ägnas prövningen av den pedagogiska skickligheten som prövningen av den vetenskapliga skickligheten”, ”Behörig att anställas som lektor inom annat än konstnärlig verksamhet är den som dels har avlagt doktorsexamen eller har motsvarande vetenskaplig kompetens eller har någon annan yrkesskicklighet som är av betydelse med hänsyn till anställningens ämnes- 8 5 § innehåll och de arbetsuppgifter som skall ingå i anställningen, dels har visat pedagogisk skicklighet. Lika stor omsorg skall ägnas prövningen av den pedagogiska skickligheten som prövningen av den vetenskapliga skickligheten.”

Enligt Högskoleförordningen ges en utvidgad kriterieuppsättning som bedömningsgrunder vid tillsättning av läraranställningar: ”Som bedömningsgrunder vid anställning av lärare skall gälla graden av sådan skicklighet som är ett krav för behörighet för anställning. Därutöver skall gälla graden av administrativ eller annan skicklighet som är av betydelse för anställningen och de uppgifter som skall ingå i anställningen. Vidare skall beaktas graden av skicklighet att utveckla och leda verksamhet och personal vid högskolan samt förmåga att samverka med det omgivande samhället och att informera om forskning och utvecklingsarbete.”

I praktiken kan sägas att högskolans tre huvuduppgifter – utbildning, forskning och samverkan – primärt återfinns i denna form på systemnivå. Det är på ledningsnivåerna som policies och program för samverkan utarbetas med betydande förväntningar i det omgivande samhället om kraftfulla bidrag till samhällsutvecklingen i stort och tillväxt i synnerhet. Lärosätena har i hög utsträckning systematiserat samverkansfrågorna och också skapat administrativa

stödfunktioner för detta arbete. Samverkansprogrammen är ofta ambitiöst utformade, vilket signalerar att denna tredje uppgift verkligen är en viktig sak för högskolan. Men högskolan har inga särskilda medel för denna uppgift utan tvingas i praktiken välja mellan att bekosta den med pengar från anslagen för grundutbildning eller forskning – såvitt man inte har möjlighet att ansöka om (och få) sådana medel från andra statliga organ t.ex. länsstyrelsen, Vinnova och samverkansdelegationen. Den nationella signalgivningen om högskolans samverkansuppgift är emellertid inte entydig. I värderingen av vad en högskola skall ägna sig åt spelar de nationella utvärderingarna av discipliner och utbildningsprogram en viktig roll. Dessa utvärderingar organiseras av Högskoleverket i form av ambitiösa kollegialt sammansatta utvärderingsteam, vilka formulerar sina bedömningar i ambitiösa och utförliga skrifter. Det är signifikativt att utvärderingarna fokuserar utbildning och forskning och i hög grad förbigår samverkan som aspekt på högskolans verksamhet. Oavsett om detta är avsiktligt eller inte blir undertexten en påminnelse om vad slags insatser som verkligen skall räknas i en akademi. För att samverkan med högskolan som bas skall kunna matcha institutsalternativet krävs som framgått att det skapas incitament till lärarengagemang i olika samverkansuppgifter. Sådana incitament kan vara av olika slag. En grundfråga är om samverkan kan vara en viktig del i en akademisk karriär – dvs. huruvida det finns ett positivt meritvärde i samverkan. Om samverkan bara är en realitet på systemnivå men inte för den enskilda läraren har en olycklig asymmetri i incitamentsstrukturen uppkommit. Man kan hamna i den situationen att universitetsledningarna söker uppmuntra sina anställda att satsa på karriärmässiga blindspår! En genomgång av utlysningar av akademiska anställningar som professor visar att det vanligaste mönstret är följande; ”Vid tillsättning av denna professur skall vikt fästas främst vid vetenskaplig och pedagogisk skicklighet, varvid särskild vikt skall fästas vid den vetenskapliga skickligheten. En sammanvägning av bedömningsgrunderna skall emellertid ske så att en sökande som bedöms vara pedagogiskt mycket mera skicklig än en vetenskapligt något mera skicklig sökande kan rangordnas före den senare. Lika stor omsorg skall ägnas prövningen av den pedagogiska skickligheten som den vetenskapliga skickligheten..... Därutöver skall gälla graden av

administrativ eller annan skicklighet som är av betydelse med hänsyn till anställningens ämnesinnehåll och arbetsuppgifter. Även skicklighet att utveckla och leda verksamhet och personal samt förmågan att samverka med det omgivande samhället och att informera om forskning och utvecklingsarbete samt samarbetsförmåga skall beaktas”.

Det föreligger liknande mönster vad gäller lektoraten. Ett exempel kan hämtas från en utlysning av en befattning som universitetslektor i socialt arbete; ”För anställningen krävs doktorsexamen eller motsvarande

vetenskapliga kompetens inom socialt arbete, högskolepedagogisk utbildning eller på annat sätt förvärvat motsvarande kunskaper samt dokumenterad pedagogisk skicklighet se HF kap. 4, § 7. Vidare förutsätts forskning och undervisning inom socialt arbete. Vi ser också gärna att den sökande har administrativ erfarenhet, samt är beredd att samarbeta med andra discipliner avseende såväl undervisning som forskning, vilket ställer krav på god samarbetsförmåga. Inom den egna disciplinen måste den sökande också vara beredd på att undervisa i delar av ämnet som inte tillhör den sökandes specialitet. Ämnesavdelningen eftersträvar jämställdhet och mångfald. Vid bedömningen kommer vetenskaplig och pedagogisk skicklighet att värderas lika. Därutöver graden av administrativ och annan skicklighet i enlighet med HF kap. 4, § 15. God samarbetsförmåga är också mycket betydelsefull för anställningen. Vetenskaplig kompetens inom avdelningens profilområden äldre respektive funktionshinder är särskilt meriterande liksom internationell erfarenhet i undervisning och forskning”.

Det är uppenbart att samverkansmeriterna inte befinner sig på samma nivå i meritvärderingen i de citerade exemplen som de vetenskapliga och pedagogiska meriterna vid vilka främst vikt skall fästas. Men bilden går att nyansera något ifråga om exempelvis lektorat i sjukgymnastik:

”Vid anställningen kommer vikt att fästas vid vetenskaplig och pedagogisk skicklighet i lika mån. Erfarenhet av utvecklingsarbete är meriterande. Det egna forskningsfältet/egen yrkeserfarenhet förutsätts vara inom anställningens inriktning”.

Ett annat exempel kan hämtas från utlysning av ett lektorat i vårdvetenskap; ”Anställningen omfattar undervisning och forskning i vårdvetenskap samt administrativa uppgifter. Innehavaren

förväntas delta i uppbyggnad och förnyelse av kurser inom sjuksköterskeprogrammet samt av magisterprogrammet i vårdvetenskap, liksom delta i samarbete med omgivande samhälle. För behörighet till anställning som universitetslektor krävs avlagd doktorsexamen samt visad pedagogisk skicklighet. Vid tillsättningen skall lika vikt fästas vid sökandens vetenskapliga och pedagogiska skicklighet. Förutom doktorsexamen i vårdvetenskap eller angränsande ämne krävs dokumenterad erfarenhet av undervisning. Inriktning mot äldreomsorg är meriterande, liksom klinisk erfarenhet.”

Vid utlysning av befattningar som prefekt kan meritkraven formuleras enligt följande:

”Din huvuduppgift blir att leda en viss kunskapsorganisation i dynamisk utveckling. Du kommer också att få ansvaret för bemanningsplanering och för att de medel som tilldelats institutionen används på bästa möjliga sätt. Forskningserfarenhet är en merit. Hög vetenskaplig kompetens inom något av institutionens vetenskapsområden är ett krav”.

Slutsatsen av dessa exempel är att högskolan troget tillämpar förordningsreglerna och att en förändring av praxis förutsätter ett nytt regelsystem. En viktig och troligen expanderande form av samverkan är uppdragsutbildning. Om denna planeras på liknande sätt som övrig akademisk grundutbildning, och blir en del av lärarens ordinarie arbetsuppgifter, blir meritvärdet naturligtvis lika stort i samverkan som i grundutbildningen i övrigt. Om däremot uppdragsutbildningen läggs utanför de ordinarie uppgifterna, t.ex. i ett holdingbolag eller bedrivs som bisyssla, sjunker sannolikt meritvärdet. Andra former av samverkan är svårare att inordna i ett akademiskt mainstream-tänkande exempelvis medverkan i kvalificerat och innovativt utvecklingsarbete i en kommun. Ett omdiskuterat materiellt incitament till samverkan för den enskilde läraren är det s.k. lärarundantaget. Det innebär att universitetslärarna har rätt till sina uppfinningar enligt 1 § 2 st i Lagen om rätten till arbetstagares uppfinningar. För samverkan med den offentliga sektorn torde lärarundantaget mer i undantagsfall påverka incitamenten.

Ett specialfall av materiellt incitament är att samverkan skapar ekonomiskt utrymme för visstidsanställningar, vilket kan vara attraktivt för lärare utan fast anställning. Det är dock tveksamt om samverkan bör byggas så starkt på denna grund. För den enskilda fast anställda läraren finns nästan bara de två huvuduppgifterna grundutbildning och forskning i karriärplaneringen. Samverkan kan sägas fungera som en rörelse från akademins mainstream inom olika discipliner med tvivelaktigt meritvärde och låg attraktivitet. Denna uppfattning stöds, som visats ovan, kraftfullt av meritvärderingen vid tillsättande av akademiska toppositioner som professurer och lektorat. Här möter en problematik som förvisso inte begränsas till relationerna med kommuner och landsting men som troligen är mer välutvecklad inom det humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet än inom medicin, naturvetenskap och teknik. Denna incitamentsproblematik är principiellt inget nytt i högskolan. Under decennier har det förts en målmedveten kamp och bedrivits ett omfattande utvecklingsarbete för att öka meritvärdet av pedagogiska insatser i förhållande till de vetenskapliga meriterna. Som illustreras av exemplen ovan har de pedagogiska meriterna fått en formellt stark ställning. Efterhand har således två starka meritportföljer accepterats (vetenskaplig respektive pedagogisk). Hela tiden har det funnits en diskussion om hur pedagogiska meriter skall mätas och dokumenteras. Även om det kan sägas fortfarande återstå en del att göra för att rätt värdera pedagogiska meriter har det skett ett tydligt genombrott i lanseringen av den andra portföljen. Nu handlar det enligt vårt förslag om att *utveckla en tredje meritportfölj för samverkan*, vilket är en minst lika omfattande och svår uppgift som för den pedagogiska portföljen. Vi avser meritering utifrån insatser inom kvalificerat och innovativt utvecklingsarbete i samspel med aktörer i det omgivande samhället (jfr *Mode 2*-diskussionen i kapitel 3). Den reglering som redan finns av bisysslor och i form av lärarundantaget är helt otillräckliga för detta ändamål. Vi menar att det skall vara möjligt att utlysa lärarbefattningar vid högskolan som har olika mix av de tre portföljerna. Det har inte varit tidsmässigt realistiskt för utredningen att mera i detalj ge förslag på hur denna portfölj skall konstrueras och implementeras. Precis som var fallet med den pedagogiska portföljen kan man räkna med att det kommer att krävas en utförlig diskussion och en systematisering av meritvärdet av olika slag av samverkansuppgifter. Vad som definitivt enligt vår mening måste bli högt meriterande är medverkan i kvalificerat och innovativt utvecklingsarbete inom både de offentliga och privata sektorerna. För att samverkan skall utvecklas på det sätt som här föreslås krävs att de

enskilda lärarna och forskarna har tydliga incitament och spelregler. Det är viktigt att understryka att den tredje meritportföljen bör ses som ett ytterligare instrument för högskolan och den nationella innovationspolitiken och inte som tvingande föreskrifter för den enskilde forskaren eller läraren. Vi tror också att samverkan många gånger kan berika originaliteten i såväl tillämpad forskning som grundforskning. Skälet är bl.a. att samverkan kan leda till inflöde av kunskaper och impulser som exempelvis löser upp tankelåsningar (jfr Ludwik Flecks teori om tankestilar i kapitel 3). Vi föreslår att regeringen ger Högskoleverket i uppdrag att skyndsamt utreda frågans detaljer och lämna förslag till förändringar av Högskolelagen och Högskoleförordningen med den föreslagna inriktningen som underlag till den kommandeforskningspolitiska propositionen.

Förslag 5: Innovative Sweden Agency

Tillväxt i ett regionalt näringsliv kan skapas genom att nya företag startas, att befintliga företag utvecklas eller att företag från annat håll etablerar sig i regionen. Vårt femte förslag handlar om en nationell kraftsamling med syfte att locka stjärnföretag i olika länder att etablera verksamhet i svenska kommuner och regioner. Det direkta resultatet blir ökad tillväxt, och det sannolika indirekta resultatet är en vitalisering också av det befintliga näringslivet. Sammantaget stärker resultatet av förslaget genomförande möjligheten få nya tillskott av resurser med vilka man bl.a. kan finansiera välfärden.

Näringslivschefer och kommunchefer lägger ner ett betydande arbete för att stärka entreprenörskap och nyföretagande. Vid sidan om kommunerna finns flera andra aktörer i Sverige som verkar för att stimulera företagandet, t.ex. Almi. Exportrådet och exempelvis en rad regionala organisationer som "Central Sweden" stimulerar svenska företag att exportera mer till andra länder. Kommuner och regioner lägger också energi på att locka till sig företag från andra kommuner och regioner i Sverige. Det sistnämnda är emellertid något som inte alltid stärker den svenska viandan, eftersom varje vinnare i dragkampen speglas i en förlorare. En person från vår undersökning formulerade det som att "det pågår ett krig mellan regioner i Sverige". Sättet att rekrytera företag eller möjliggöra en god utveckling för befintliga företag varierar. Här finns ett helt spektrum – från offensiva kommunsatsningar på kunskaps- eller kulturnischer till ekonomiska företagsstöd. Vårt försök till visionärt förslag handlar om att tackla tillväxtproblemet från en annan utgångspunkt med inspiration från IDA på Irland. Förslaget innebär en nationell kraftsamling för att på ett offensivt och effektivt sätt identifiera och rekrytera stjärnföretag i andra länder och i framtidsbranscher. Målet är att få dem att etablera sig i svenska kommuner och att sedan verka för att de utvecklas på ett positivt sätt. Den principiella idén är förstås inte ny. Det intressanta är den *omfattning* och *det sätt* vi föreslår att detta ska göras. Därför behöver vi redogöra för de strategiska metodfrågorna. Basen är skapandet av ett sofistikerat kompetensteam bestående av ett större antal, kanske några hundra, kompetenta personer. De ska ledas av någon som exemplifierar innebörden av innovativt ledarskap. Hon eller han måste ha flera kompetenser: företagskompetens, politisk kompetens – och dessutom måste hon eller han ha det rätta politiska kontaktnätet. Vi kallar kompetensteamet *Innovative Sweden Agency* (med betoning på *Innovative*). Personerna där bör utgöras av en blandning av erfarna företagsledare/ företagare, kunniga och drivna politiker, skarpsynta näringslivsjournalister, kvalificerade forskare m.fl. Minst en av dem bör också vara "opinion leader" för engagemangets skull och för att underlätta de internationella relationerna. Alla bör kännetecknas av en innovativ läggning, en stor ideologisk drivkraft att stärka Sverige som nation och en pragmatisk förmåga att kunna gå från tanke till handling. Med handling avses då inte bara förmåga att gå på möten etc. utan att löpa linan ut så att det verkligen händer något värdeskapande. Innovative Sweden Agency är direkt underställd regeringen alternativt en gemensam enhet under utbildningsdepartementet och Näringsdepartementet. Visionen: Att år 2015 ha rekryterat 800 företag från olika länder som alla har tillväxtpotential och finns i framväxande framtidsbranscher. Dessa ska alltså rekryteras till de svenska kommuner som passar bäst för vart och ett av företagen. Vi avser nettosiffran, dvs. de företag som rekryteras men som sedan flyttar ut från Sverige måste kompenseras. Det gör att antalet rekryteringar troligen måste ligga kring 1000 st. Antalet nya jobb direkt relaterade till de 800 nya företagen beräknar vi till tiotusentals. Många av dessa förväntas bli av synnerligen kvalificerad karaktär. Hur ska det då gå till? Vi tänker oss att

följande strategi skulle vara möjlig: För det första görs två lika viktiga analyser. Den ena handlar om en noggrann analys av förutsättningar och ”mottagningspotential” i Sveriges olika kommuner och regioner. Här gäller det att sammanställa vetenskapligt underbyggd (opartisk) information i en rad dimensioner. Den andra handlar om en analys av ”framtidsbranscher”. Här kan underlagsmaterial från Teknisk framsyn användas, men exempelvis vår enkät till svenska ”gaseller” visade att bara 4 % av dem som svarade såg sig själva som teknikföretag. Gruppen – inte minst de rekryterade toppjournalisterna och företagsforskarna – ska analysera framtidsbranscher *förutsättningslöst* utan att falla i fällan att förledas av bristfälligt empiriskt underbyggda föreställningar om vilka framtidsbranscherna är. Problemet är att det framväxande inte syns lika mycket som det redan utblommande.¹⁸ Därefter ska val göras. ”Vilka delbranscher med intressant framtidspotential skulle vi – inte minst av innovationspolitiska skäl – gärna vilja få hit till Sverige?” Observera att vi med innovation har en bred utgångspunkt. Företagen kan lika gärna finnas i *exempelvis* musikbranschen som i branschen sjukhusarkitektur. Förutom analysen av ramtidsbranscher bör man alltså göra analyser av vad för typ av rekryteringar som är *bäst för Sverige*.

Observera alltså att fokus är på nya och i ett framtidsperspektiv *spännande* verksamheter, men att delbranscherna ska bestämmas *först efter noggrann omvärldsanalys*. Observera också att Innovative Sweden Agency definitivt inte ska verka för att locka utländska investerare i rollen som potentiella köpare av hela eller delar av befintliga svenska företag. Om man stimulerar den typen av investeringar – speciellt hela förvärv – finns en risk att de förvärvade företagen snarare läggs ner. Jämför fallet Degerfors stålverk eller Gislaved (se tabell 1 för några fler exempel). I stället för att gynna processer där svenska kronjuveler säljs ut till internationellt kapital är Innovative Sweden Agency helt fokuserad på injektion av nya stjärnföretag, eller med andra ord nya friska tillväxtinjektioner i Sveriges kommuner. Nästa steg för Innovative Sweden Agency är att inrätta flera specialiserade team som koncentrerar sig på de valda delbranscherna. Det innebär att man sannolikt måste rekrytera kompletterande kompetens för att hantera den valda delbranschens frågeställningar. Inom ramen för identifierade branscher identifieras sedan *konkreta företag* i olika länder, och inte minst de *personer* i dessa som inverkar på företagets strategiska beslut. För att lyckas med detta krävs bl.a. mycket sofistikerad informationssökning med de allra bästa hjälpmedlen (inte enkla Internetsökningar). Det kräver i sin tur professionella informationsspecialister och stor budget för sökning och analys. Utifrån en noggrann analys av varje identifierat företags visioner, strategier, affärsförutsättningar, omvärldssituation och problem – både Innovative Sweden Agencys bild av dessa och företagets egen bild av det – identifieras en *strategi* för att förmå det identifierade företaget att etablera sig eller en viktig enhet i Sverige. Det kommer att visa sig att vissa av företagen utanför Europa redan tänker i termer av att förlägga en ny enhet till Europa (dock intenödvändigtvis Sverige), men Innovative Sweden Agency är mer proaktiv än så: De identifierar också företag som *borde* vara intresserade av exempelvis etablering av en utvecklingsenhet i Europa, men som *inte tänkt den tanken på allvar* (denna identifiering bygger på analyser av respektive företags affärslogik och strategi). De svenska representanterna ska komma med genomtänkta affärsplaner som får vissa av företagen att häpna. Att kunna vara så pass proaktiv kräver en extraordinär analys- och kommunikationsförmåga hos medarbetarna i de olika teamen hos Innovative Sweden Agency. En lärdom från en våra fallstudier är att en långt framskriden process kan skadas radikalt om det aktuella företaget plötsligt kontaktas av för dem nya personer med mindre kompetens och/eller personer som ”kör sitt eget race” mot samma företag som Innovative Sweden Agency.²¹ De företag som avses här handlar inte om vanliga företag. Det kan förväntas vara *synnerligen krävande* företag, med komplex situation och med höga krav och ambitioner. En grundidé med Innovative Sweden Agency är just att låta proffs sköta de mycket svåra rekryteringsprocesserna. En naturlig del blir att på ett koordinerat sätt *samverka* med olika aktörer, inte minst olika typer av svensk representation i andra länder. Det viktiga är att inte många olika personer från olika kommuner och regioner i Sverige, med varierande kompetens och med lokalgeografiska särintressen, bearbetar samma viktiga beslutsfattare i de tilltänkta företagen. Sverige är ett litet land och professionell samordning är en nyckelfaktor för framgång. Ett synnerligen viktigt moment är att jämföra önskebilderna hos de centrala beslutsfattarna i de valda företagen med de förutsättningar

som *de facto* finns alternativt *kan beredas* i olika kommuner och orter i Sverige. I vissa fall kan analyserna komma att peka på behovet av nationella insatser på regeringsnivå för att möta upp mot de behov och önskemål som framkommer för att realisera Innovative Sweden Agencys viktiga uppdrag. I detta moment har politikerna eller de politiskt kunniga personerna inom Innovative Sweden Agency en viktig roll att spela, dels genom sina kunskaper, dels genom kontakter och förmåga att verkligen påverka det som behöver påverkas för att ro i land etableringsprojekten. Vi förutsätter att man till organisationen rekryterar politiker med lång erfarenhet och goda relationer till dem som kan få tillstånd konkreta politiska förändringar. Det bör inte vara personer som slår vakt om politiska särintressen gällande en viss region eller kommun. Utgångspunkten för Innovative Sweden Agency är att så mycket som möjligt av det geografiska Sverige ska frodas och få del av företagsinjektionerna. Även forskarna inom Innovative Sweden Agency och i dess nätverk kommer att spela en viktig roll då kompetensfrågor (oron hos företagen att de inte ska finna tillräckligt många och skickliga medarbetare) i regel är centrala för de företag som utgör ramtidsbranscher. Sverige ligger långt fram när det gäller innovativ förmåga och kanske är detta landets allra mest värdefulla ”naturresurs”. Det gäller att spinna på den. I nuläget visar många studier på att Sverige har hög innovativ förmåga, men inte i tillräcklig grad lyckas dra nytta av den så att det genererar ett värde för medborgarna vid sidan om vunna kunskaper (se vidare kapitel 1). Förutom kompetens, förekomst av innovativa medarbetare och förekomst av potentiella samarbetspartner till företagen, kan de efterfrågade faktorerna från de tilltänkta företagen vara av mer trivselsnatur. Låt oss ta ett exempel: För några år sedan var det ansedda läkemedelsföretaget Pfizer på väg att etablera sig i Skandinavien. Stockholm och Uppsala låg nära till hands, men valet föll på Köpenhamn. Skälet, enligt vår källa, var att företaget såg det som viktigt (vid sidan om tillgång till bioteknologisk kompetens) att staden i vilken de skulle etablera sin verksamhet hade en ”mysig känsla”. Uppenbarligen föll valet på Köpenhamn. Om Innovative Sweden Agency hade funnits skulle de sannolikt blixtnabbt ha utrett möjligheter att dels stärka faktorerna i fråga på svensk mark, dels satsa på att lyfta fram och kommunicera vad Sveriges kommuner har att erbjuda när det gäller just dessa faktorer (t.ex. mysigt kvällsliv). Det gäller för Sverige att odla och underhålla *positiva myter* om landet som *också speglas i verkliga realiteter*.

Kanske finns företag i Indien, Dubai, Chile eller USA som i sitt val av Europaland noterar att språket här är svenska (ett litet språk i Europa och världen), när det i själva fallet förhåller sig så att de flesta svenskar talar utmärkt engelska. Det vore olyckligt om företag inte väljer att förlägga verksamhet i Sverige på grund av att *deras bild* av en viss aspekt inte stämmer med den verkliga. Omvänt gäller också att deras bild av aspekten i ett annat land kan vara mer positiv än den verkliga realiteten. Innovative Sweden Agency kan på ett snyggt sätt ”hjälpa” de aktuella företagen att få mer korrekta bilder. Framförallt måste Sverige tänka på att utveckla den substans som formar underlag till positiva Sverigemyster. När väl strategin för varje identifierat företag är klar ska kommunikation och andra insatser starta. Resor till företagen, representation på plats nära dem och insatser för att bjuda dem som gäster till Sverige är olika sätt på vilka man arbetar sig fram mot etableringsbeslut. Ibland kan det åstadkommas inom ett år, men ibland får man räkna med upp till 10 års tid. När beslut hos det aktuella företaget äntligen är fattat – eller snarare i god tid innan – startar ytterligare en insatsväg: att på alla sätt verka för att realisera de förväntningar som företaget har. Här bör man utse en speciell Sverigeguide” åt företaget som ser till att lösa alla de problem som kan vara förknippade med att en utomstående entreprenör/verksamhet ska inramas i den svenska myllan. Varje kommun bör också ha en personlig kommunguide som hjälper varje aktuellt företag med allt praktiskt som har med etableringen i kommunen att göra.²³ Huvudansvaret för att hela processen fungerar och sköts professionellt har dock Innovative Sweden Agency, eftersom det där finns samlat en svåröverträffad affärsstrategisk kompetens. Efter att varje nytt företag etablerat sig gäller det att utarbeta en strategi för att företaget ska utvecklas bra och öka förädlingsvärdet och för dem så viktiga lönsamheten i sin nya svenska verksamhet. Företaget ska känna att kunskapsnivån och idéflödet i och kring företaget utvecklas minst i takt med omvärlden. Intel började t.ex. att etablera en mindre avancerad anläggning i ”kommunen” Lexington i Irland, men efter att Irländska IDA bidragit med kompetensutveckling, forskningssatsningar och förbättring av

infrastruktur i vid bemärkelse valde Intel att växla upp till mer avancerad och kunskapsintensiv verksamhet. Här är det viktigt att Innovative Sweden Agency samverkar med andra aktörer, både offentliga och kommersiella – och med universitet, högskolor och lärcentra. Företagen kommer att aktualisera idéer om stärkt forskning och utbildning i viktiga områden. Därför är det naturligt att, som nämnts, både Utbildningsdepartementet och Näringsdepartementet (alternativt regeringen centralt) är huvudman. Förslaget kommer att innebära en injektion av många intressanta företag. Effekten för kommunerna och landet är inte bara dessa företag. De kommer med all sannolikhet att ge spin-off-effekter genom inte bara att de aktuella företagen behöver tjänste- och underleverantörer. Genom att nya kunskapstunga eller kreativa verksamheter kommer till Sverige lockas med all sannolikhet andra befintliga företag in på liknande spår och det vitaliserar sålunda stora delar av det svenska näringslivet. Vidare är fokus på internationellt lovande eller redan framgångsrika spetsföretag och det finns skäl att anta att dessa har höga krav på såväl livskvalitet som samhällstjänster. De är medvetna om att ledare och medarbetare är den viktigaste faktorn och av det följer att de måste trivas för att vilja arbeta i företagets enhet i den aktuella kommunen. Därmed kommer också livskvalitetsfrågor i olika kommuner att aktualiseras ännu mer liksom behovet av att ha nära till sjukvård och annat.²⁴ I stället för att lägga ner sjukhus på en viss ort kanske man inser att det är viktigt att ha det kvar. Kostnaden för detta kommer att kompenseras av den tillväxt som Innovative Sweden Agency verkar för att generera. Sammantaget skapar det mer värde för de svenska medborgarna inklusive de nya medborgare eller gäster som följer med nyetableringarna. De processer som Innovative Sweden Agency rullar igång bör dels utvärderas kritiskt, dels vara föremål för lärorik ”följeforskning”.

Utvärderingarna bör särskilt innehålla fakta om vilka etableringar som verkligen Innovative Sweden Agency kan ta åt sig äran av, och vilka etableringar som sannolikt hade skett ändå eller som var ett resultat av också andra aktörers arbete. Vidare bör man noga skilja mellan karaktären på investeringar. Det som ska utvärderas är genuint nya verksamheter (ny tillväxt) snarare än omfördelning av ägandet i befintliga svenskbaserade verksamheter. Bland de mått som kommer att användas finns antalet nya arbetstillfällen, ökade skatteintäkter och mätbara spin-off-effekter. Forskningen som kommer att gå parallellt kommer att generera värdefulla kunskaper om innovativa processer, internationell affärsutveckling och andra frågor. Man kan nog påstå att det kommer att kunna ses som *strategisk forskning*. Detta kan betraktas som bonusvärden från den föreslagna satsningen. Vidare tror i att insatserna leder till att kraven på kunskaper och innovationskraft ökar, vilket i sin tur leder till *vässade utbildningssatsningar* och vässad *forskning* vid högskolor och andra forskningsproducenter.

Som framgår av vårt kapitel 3 (avsnittet om kunskapsproduktion enligt *Mode 2*) finns skäl att anta att vägen mot mer originella forskningsresultat går via samverkan med många kompetenspersoner, och företagsinjektionerna kommer att skapa större närhet till fler sådana för svenska forskare.



Jan Erik Gidlund, Särskild utredare och Per Frankelius, Huvudsekreterare