



INNO-NORD PROJEKTET

Att främja handlingskapacitet
och förändring:
projekt drivna innovationer i
Nordisk offentlig förvaltning

blogs.helsinki.fi/inno-nord/

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY	4
1. INTRODUKTION	5
1.1. FORSKNINGSPROJEKTETS MÅL OCH RAPPORTENS SYFTE	5
1.2. INNO-NORD PROJEKTETS BAKGRUND	6
2. PROJEKTETS BYGGSTENAR	8
2.1. SAMHÄLLSPOLITIKENS NYORIENTERING	9
2.2. FÖRVALTNINGSPOLITIKEN	9
2.3. INNOVATIONSPOLITIKEN	10
3. VIKTIGA OBSERVATIONER	12
3.1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SAMHÄLLSPOLITISK PROBLEMLÖSNING FÖRÄNDRAS	13
3.2. BESLUTSMILJÖNS NYA ROLLER OCH INTERAKTIONSMÖNSTER	15
3.3. VARDAGLIGA ARBETSFORMER OCH RUTINER HAR BETYDELSE	17
4. DET LÅNGA TALET KORTA MENING	20
TACK!	22
LITTERATURFÖRTECKNING	22
REFERENSER FRÅN INNO-NORD PROJEKTETS KOMMANDE ANTOLOGI	22
BILAGA 1. DEN NORDISKA INNOVATIONSKONTEXTEN	23
INNOVATIONSLANDSKAPET I FINLAND	29
REFORMPOLITIKEN I FINLAND	29
INNOVATIONSLANDSKAPET I SVERIGE	31
REFORMPOLITIKEN I SVERIGE	31
INNOVATIONSLANDSKAPET I NORGE	33
REFORMPOLITIKEN I NORGE	33
INNOVATIONSLANDSKAPET I DANMARK	35
REFORMPOLITIKEN I DANMARK	35
LITTERATURFÖRTECKNING	36
BILAGA 2. FORSKARNA INOM PROJEKTET	37
DEN FINLÄNDSKA FORSKARGRUPPEN	37
DEN SVENSKA FORSKARGRUPPEN	38
DEN NORSKA FORSKARGRUPPEN	39
DEN DANSKA FORSKARGRUPPEN	39

SAMMANFATTNING

Den nordiska välfärdsmodellen baserar sig på en omfattande statlig närvaro kompletterad av ett starkt lokalt självstyre, universella sociala rättigheter och jämställdhet. Modellen utmanas dock av den globala och nationella utvecklingen. Det finns därför ett behov av att omvandla samhället och ekonomin genom nya driftsmodeller och strukturer.

De nordiska länderna har bevitnat en betydande ökning av samsamarbetsstrukturer såsom projekt, partnerskap och nätverk som förväntas underlätta innovation och förändring. Även om de nordiska länderna anses vara innovationsledare både på europeisk och på global nivå beträffande förvaltningsmekanismer som stöder innovationsinriktad förnyelse, varierar institutionernas förutsättningar att stöda program- och projektbaserade innovativa åtgärder som leder till långsiktiga resultat.

De övergripande målen med denna rapport är att på ett överskådligt sätt belysa mekanismer som främjar handlingskapacitet och förändring vad gäller projektdrivna innovationer i nordisk offentlig förvaltning. Den fråga vi ställer är särskilt: *Hur kan man genom projektdrivet innovationsarbete främja handlingskapacitet i offentliga organisationer?*

Projektet har finansierats av Nordiska samsamarbetsnämnden för humanistisk forskning och Nordiska samsamarbetsnämnden för samhällsforskning (NOS-HS). Forskare från Finland, Sverige, Norge och Danmark har, med stöd av representanter från centrala nordiska innovationsmyndigheter, utfört utvalda fallstudier inom nyckelpolitiska områden – såsom välfärdstjänster, regional och stadsutveckling och IKT – som möjliggjort djupstudier av offentliga institutioners handlingskapacitet inom områden som är speciellt viktiga för att möta utmaningarna i den nordiska välfärdsmodellen och främja handlingskapacitet och förändring. Utgångspunkten för de utvalda fallstudierna har varit uppfattningen om att förvaltningsmyndigheterna idag förväntas initiera, möjliggöra och förverkliga – kort sagt verka som agenter för - samsamarbetsdriven och innovativ förändring i projektintensiva miljöer.

Denna rapport visar med hjälp av exempel vilka konsekvenser detta har fått på tre nivåer. På makronivå ger utvecklingen uttryck för ett sätt att förhålla sig till problemlösning i offentlig sektor, vilket kräver nya förutsättningar för samhällspolitisk problemlösning. På mesonivå förväntas förvaltningsmyndigheter möjliggöra, driva på och samordna förnyelsearbetets växelspel, vilken kräver nya roller och interaktionsmönster. På mikronivå påverkas regioner, kommuner, företag, organisationer såväl som enskilda anställda, vilket kräver nya arbetsformer och rutiner för att förverkliga den offentliga politiken i en projektfierad innovationsdriven vardag.

Nyckelord: Nordiska välfärdsstater, Offentlig innovationspolitik, Flernivåstyrning, Projektdrivna innovationer, Handlingskapacitet, Implementering, Kapacitetsbyggande, Orienteringsförmåga, Bedömningsförmåga

SUMMARY

The Nordic welfare model is based on a comprehensive State presence, complemented by strong local self-government, universal social rights and equality. Global and national developments, however, challenges the model. There is therefore a need to transform society and the economy through new operating models and structures.

The Nordic countries have witnessed a significant increase in collaborative structures such as projects, partnerships and networks that are believed to facilitate innovation and change. Although the Nordic countries are considered as innovation leaders in management mechanisms that support innovation-oriented renewal at both European and global level, the institutional conditions vary in terms of support for program and project-based innovative measures that achieve long-term results.

The overall objectives of this report are to illustrate in a clear way mechanisms that promote capacity and change in project-driven innovations in the Nordic public administration. The question we ask is especially: *How can project-driven innovation work promote capacity for action in public organizations?*

The project has been funded by The Joint Committee for Nordic research councils in the Humanities and Social Sciences (NOS-HS). Researchers from Finland, Sweden, Norway and Denmark have carried out selected case studies in key policy areas - such as welfare services, regional and urban development and ICT. The studies facilitate in-depth knowledge of public institutions' capacity for action and change in areas that are particularly important for understanding challenges to the Nordic welfare model. The starting point for the selected case studies has been the perception that the managing authorities today are expected to initiate, enable and realize - in short terms, act as agents for cooperation-driven and innovative change in project-intensive environments.

The report shows, with examples, the consequences of this on three levels. At macro-level, development gives expression to a way of addressing public sector problem solving, which requires new conditions for social policy problem solving. At meso-level, management authorities are expected to enable, pursue and coordinate the renewal work, which requires new roles and interaction patterns. At the micro-level, regions, municipalities, companies, organizations as well as individual employees are affected, which requires new forms of work and procedures for realizing public policy in a projectified innovation-driven everyday life.

Keywords: Nordic welfare states, Public innovation policy, Multi-level governance, Project driven innovation, Handling capacity, Implementation, Capacitybuilding, Orientation, Assessment skills

1. INTRODUCTION

Den nordiska välfärdsmodellen baserar sig på en omfattande statlig närvaro kompletterad av ett starkt lokalt självstyre, universella sociala rättigheter och jämställdhet. Modellen utmanas dock av den globala och nationella utvecklingen. Det finns därför ett behov av att omvandla samhället och ekonomin genom nya driftsmodeller och strukturer. De nordiska länderna har bevittnat en betydande ökning av samarbetsstrukturer såsom projekt, partnerskap och nätverk för att underlätta innovation och förändring. Utvecklingen har benämnts *projektifiering*.

Även om de nordiska länderna anses vara innovationsledare både på europeisk och på global nivå bland annat beträffande förvaltningsmekanismer som stöder innovationsinriktad förnyelse, varierar institutionernas förutsättningar att stöda program- och projektbaserade innovativa åtgärder på ett långsiktigt sätt. Paradoxalt nog, framgår det samtidigt att nordiska länder brottas med utmaningar och problem som berör förvaltningsstrukturernas anpassningsförmåga, vilket kommer till uttryck i bristfällig koordinering, vid intern och extern samverkan och när det gäller att ta tillvara och implementera tidigare och nyvunnen kunskap.

De övergripande målen med denna rapport är att på ett överskådligt sätt belysa mekanismer som främjar handlingskapacitet och förändring vad gäller projektdrivna innovationer i nordisk offentlig förvaltning. Den fråga vi ställer är särskilt: *Hur kan man genom projektdrivet innovationsarbete främja handlingskapacitet i offentliga organisationer?*

Projektet har finansierats av Nordiska samarbetsnämnden för humanistisk forskning och Nordiska samarbetsnämnden för samhällsforskning (NOS-HS). Forskare från Finland, Sverige, Norge och Danmark har, med stöd av representanter från centrala nordiska innovationsmyndigheter, utfört utvalda fallstudier inom nyckelpolitiska områden - såsom välfärdstjänster, regional och stadsutveckling och IKT - som möjliggjort djupstudier av offentliga institutioners handlingskapacitet inom områden som är speciellt viktiga för att möta utmaningarna i den nordiska välfärdsmodellen och främja handlingskapacitet och förändring. Utgångspunkten för de utvalda fallstudierna har varit uppfattningen om att förvaltningsmyndigheterna idag förväntas initiera, möjliggöra och förverkliga - kort sagt verka som agenter för - samarbetsdriven och innovativ förändring i projektintensiva miljöer.

1.1. FORSKNINGSPROJEKTETS MÅL OCH RAPPORTENS SYFTE

Projektets övergripande mål har varit att: *Identifiera och kritiskt granska de centrala institutionella förutsättningarna för att underlätta offentliga innovationer, inklusive åtgärder och strategier för att omvandla program- och projektbaserade innovativa åtgärder till långsiktiga policyer och effekter.*

I mera konkret bemärkelse har vi fokuserat på hur man genom projektdrivet innovationsarbete kan främja handlingskapaciteten i offentliga organisationer. Syftet med den här rapporten är att ge en *lätt överskådlig bild av de centrala resultat som forskningsprojektet kommit fram till ur ett praktiskt perspektiv*. Avsikten med rapporten är därmed att *väcka tankar*, som kan vara till nytta för de

som arbetar med projektdrivna innovationer inom nordisk offentlig förvaltning.

Projektets samtliga resultat kommer att publiceras i antologin *Innovation och projektifiering – Att styra och leda handlingskapacitet i offentliga organisationer*, vars planerade utgivningstid är hösten 2018. Exempel på viktiga observationer som forskningens kommit fram till presenteras i kapitel 3.

1.2. INNO-NORD PROJEKTETS BAKGRUND

Projektet har finansierats av Nordiska samarbetsnämnden för humanistisk forskning och Nordiska samarbetsnämnden för samhällsforskning (NOS-HS). Projektet inleddes den 1 januari 2017 och avslutas den 31 december 2018. Forskarna har genomfört fallstudier inom nyckelpolitiska områden - såsom välfärdstjänster, regional- och stadsutveckling och IKT, vilket möjliggjort djupstudier av offentliga institutioners handlingskapacitet inom områden som är speciellt viktiga för att möta utmaningarna i den nordiska välfärdsmodellen.

Projektets huvudsakliga resultat och de viktiga observationer som resultaten ger upphov till sammanfattas i den här rapporten. Med hänvisning till detta bör det betonas att forskningsprojektet inte handlade om innovationer som sådana eller om specifika policyområden. *Fokus har snarare legat på de offentliga institutionernas verksamhet som implementeringsstruktur inom ett projektbaserat samarbete.*

Projektet har förverkligats genom tre arbetsgruppsmöten i olika nordiska länder. Arbetsgruppsmötena har organiserats så att de möjliggjort en gradvis fördjupad förståelse av följande tre huvudsakliga teman:

Tema 1: Offentliga institutioner som agenter för förändring: strukturer och mekanismer för att underlätta innovativ förändring i de nordiska länderna
Plats: Helsingfors, Finland (22-24.3.2017)

Tema 2: Påverkan av innovativ policyimplementering - Jämförande nordiska fallstudier
Plats: Göteborg, Sverige (16-18.10.2017)

Tema 3: Konsolideringen av effekter som ett medel för spridning av innovativa åtgärder
Plats: Köpenhamn, Danmark (14-16.8.2018)

Projektet inkluderade forskare (professorer, senior- och juniorforskare) från Finland, Sverige, Norge och Danmark¹. De representerade olika forskningsfält, och deras expertområden är inriktade mot institutionella strukturer, påverkan och konsolidering inom offentlig sektors projekt- och innovationsforskning.

Därutöver deltog även representanter från TEKES², Vinnova, Norska Forskningsrådet och Danska Innovationsfonden. Dessa centrala intressenter fungerade som ett kritiskt bollplank inom projektet, speciellt beträffande forskningens praktiska implikationer³.

Alla arbetsgruppsmöten inkluderade besök på offentliga institutioner/

organisationer som fokuserar på samma typ av teman. På så sätt kompletterades den teoretiska diskussionen med praktiska offentliga politiska initiativ i olika nordiska länder. I Finland besöktes TEKES, i Sverige Göteborgs Stad och dess arbete med Vinnovafinansierade innovationssatsningar, och i Danmark Innovationsfonden.

¹ Se kapitel 6 för en närmare beskrivning av forskarna inom projektet

² Nuvarande Business Finland

³ Se Tack!

2. PROJEKTETS BYGGSTENAR

Inom projektet *Inno-Nord* vill vi lyfta fram drivkrafterna bakom offentligt projektdrivet innovationsarbete, som vi gett den övergripande beteckningen **projektifiering** och visa hur den påverkat politikens och förvaltningens förutsättningar i dagens starkt föränderliga nordiska välfärdssamhälle. Vi vill belysa drivkrafterna bakom projektifieringen, de konsekvenser den fått inom olika politikområden och de faktorer som är av betydelse när man genom projektdrivet innovationsarbete vill främja offentliga organisationers handlingskapacitet. De är projektets tre viktigaste byggstenar. I det följande sammanfattas de viktigaste drivkrafterna och bakgrundsfaktorerna.

Förvaltningsmyndigheter ska idag i allt högre grad initiera, möjliggöra och förverkliga – kort sagt verka som agenter för - samarbetsdriven och innovativ förändring som förverkligas genom projekt. Forskningen visar emellertid att både förvaltningsmyndigheterna och projekten har mycket varierande förutsättningar att fylla den rollen.

- Vad har projektifieringen betytt, och hur kan man genom olika former av projekt främja handlingskapacitet i offentliga organisationer?
- Mycket handlar om hur politiska organ och förvaltningsmyndigheter agerar och finner sig till rätta i projektintensiva eller projektifierade miljöer.

Välfärden bygger i allt högre grad på samverkan och kompletterande stödformer. Traditionell vertikal problemlösning invävs i horisontella samsamarbetsstrukturer och såväl internationella, nationella som lokala finansieringskällor kompletterar, och ersätter ibland helt, konventionella skattefinansierade verksamhets- och stödformer. Den här utvecklingen kan ses i alla nordiska länder. Även om projektifieringens uttrycksformer och konsekvenser varierar mellan länder och verksamheter, är dess drivkrafter snarlika.

- Norden är därför en utmärkt plattform för att analysera utvecklingens orsaker och konsekvenser.

Under de senaste decennierna har alla länder mött liknande utmaningar i form av ekonomiska fluktuationer, befolkningsrörelser samt vidgade sociala och regionala klyftor. Det har skapat stora förändringsbehov i den offentligt finansierade nordiska välfärdsmodellen som traditionellt byggt på ett uttalat statligt ansvar kompletterat med ett omfattande lokalt självstyre, universella sociala rättigheter och jämställdhet. Sedan 1980-talet har det lett till en gradvis nyorientering av samhällspolitikerna, och i den nyorienteringen har förnyelsen av den offentliga sektorn (förvaltningspolitiken) och innovationspolitiken uppfattats som viktiga medel för att hantera samhällsproblemen.

Något förenklat kan man därmed säga att projektifieringen är konsekvensen av:

- ett växelspel mellan samhällsstrukturrella förändringar som utmanar den nordiska välfärdsmodellen
- en ansträngd offentlig ekonomi till följd av såväl nya utmaningar som höjda ambitioner
- en åtföljande nyorientering av samhällspolitiken

2.1. SAMHÄLLSPOLITIKENS NYORIENTERING

Från och med 1980-talet ledde den ekonomiska utvecklingen till att intresset för politikens utbudssida ökade, inte bara i Norden utan i hela OECD. Det kom att få två konsekvenser av betydelse i det här sammanhanget.

1. Samhällsdebattens syn på staten förändrades

Tillväxtoptimismen och tron på politikens obegränsade möjligheter förbyttes i insikten om att offentlig sektor nått en sådan storlek att traditionella organiserings- och styrformer inte längre var tillräckliga för att hantera samhällsproblemen.

2. Forskningens, innovationspolitikens och den offentliga reformpolitikens ökade betydelse

Forskningen, innovationspolitiken och den offentliga reformpolitiken kom att ses som allt viktigare medel med uppgift att bidra, inte bara till den nationella ekonomiska tillväxten, utan också till politikens styrförmåga och handlingskapacitet.

Inom innovationspolitiken och förvaltningspolitiken är projekt, nätverk, experiment och andra samverkanslösningar på tvärs över traditionella förvaltnings- och institutionsgränser viktiga organiseringsformer och instrument för förnyelse (Fred, 2018; Godenhjelm, 2016). De två politikområdena har därför varit viktiga drivkrafter bakom projektifieringen. Över tid har de dessutom blivit allt mer sammanflätade.

2.2. FÖRVALTNINGSPOLITIKEN

De samhällspolitiska förändringarna under 1980-talet ställde förvaltningspolitiken inför ett dilemma. Å ena sidan fanns det ett uppenbart behov att anpassa den offentliga förvaltningen till förändrade förhållanden men å andra sidan skulle förvaltningen fortsättningsvis bygga på vissa grundvärden som gäller i en konstitutionell demokrati. Det här spänningsförhållandet har gällt sedan dess. Jämförelser mellan de nordiska ländernas förvaltningspolitik har enligt Greve et al. (2016) visat att dess förlopp kan sammanfattas i tre faser.

Fas 1: New Public Management (NPM) inspirerade politik växer fram under 1980-talet

De nordiska länderna var under den här tiden "motvilliga reformatörer" såtillvida att konkurrensutsättning och marknadsmässighet inte fick samma genomslag som exempelvis anglosaxiska länder, möjligtvis med Sverige som undantag

(Karlsson 2017). Förvaltningspolitiken blev istället ett smörgåsbord där olika ideologiska inriktningar kunde finna stöd för ett förnyelseinriktat arbete (Klausen & Ståhlberg, 1996).

Fas 2: Svårlösta samhällsproblem vid millennieskiftet ger upphov till nätverks- och samverkanstyrning

Större insikt om att genuint svårlösta samhällsproblem (wicked problems) förutsätter mer omfattande samarbete och samverkan som överordnat organiseringsmantra uppstod. Nätverks- och samverkansstyrning blev viktiga slagord som gick igen i flera reformperspektiv med ett starkt internationellt genomslag, så som; "whole-of-government", "joined-up government" och "New Public Governance" (NPG). (Christensen & Lægreid, 2007; Triantafillou & Torfing, 2018)

Fas 3: Dagens samhälleliga komplexitet gynnar centraliserade lösningar

Framgångar och misslyckanden från tidigare decenniers reformpolitik reflekterar en mera statscentrerad syn än för några decennier sedan. Centraliserade lösningar prioriteras inom ramen för samhällsproblem och samhällsstrukturer som nått en mycket hög komplexitet (Greve et al. 2016, 192f).

2.3. INNOVATIONSPOLITIKEN

Den moderna innovationspolitiken är nära sammanflätad med de samhällspolitiska och ekonomiska brytningarna under 1980- och 90-talen. Brytningarna har gradvis lett till en mera programstyrd och helhetsorienterad syn på innovationspolitiken samt en omorganisering av innovationspolitikens förvaltningsstrukturer i de nordiska länderna. Beteckningar såsom "holistisk innovationspolicy" och "nationella innovationssystem" såväl som föreställningar om att samverkan mellan företag ökar deras möjligheter till lärande och informationsutbyte har vuxit fram.

Framväxten beror delvis på utvecklingen på övernationell nivå där bl.a. OECD:s Technology/Economy Programme (TEP), EU:s betoning av Forskning och Utveckling (FoU) i Maastrichtfördraget från 1993, lanserandet av The European Innovation Monitoring System (EIMS), Community Innovation System (CIS) samt under senare tid Europeiska Unionens 2020 strategi och dess starka betoning på betydelsen av innovationer har haft mycket stor betydelse.

- **De nordiska innovationssystemen så som vi känner dem idag är med andra ord resultatet av ett växelspel mellan nationell tradition och övernationellt inflytande.**

Trots institutionella skillnader, ger förändringarna i alla nordiska länder uttryck för ambitionen, att på ett effektivt sätt omvandla supranationell teori till politik och praktik för att bemöta allt större samhällspolitiska utmaningar. I alla länder har innovationspolitiken blivit mera programmatisk och ambitionen att på administrativ och institutionell väg samordna innovationspolitiska satsningar har över tid blivit starkare.

■ **Över tid har själva innovationsbegreppet fått en ny och vidare innebörd.**

Innovationspolitiken har inordnats i koncept som hållbar utveckling, globalisering och konkurrenskraft. Under 2000-talet har sociala innovationer och socialt entreprenörskap rönt ett stort och förnyat intresse. Innovationer är idag mer eller mindre per definition projektdriva inom vilka offentliga organisationer, företag, föreningar såväl som enskilda individer i allt högre grad samverkar i förnyelseinriktade nätverk och projekt tvärs över traditionella administrativa gränslinjer. Dessa aktörer är med andra ord hänvisade till att följa en handlingslogik som förväntas utgöra själva grunden för praktiskt innovationsarbete.

Den återstående frågan är hur man genom olika former av projekt kan främja handlingskapacitet i offentliga organisationer. Vi menar att projektfieringens konsekvenser bör granskas på tre nivåer, från samhällspolitikens makronivå till de enskilda projektens mikroplan. I nästa kapitel presenteras forskningsresultaten med hjälp av dessa tre nivåer.

3. VIKTIGA OBSERVATIONER

Forskningsprojektets övergripande mål var att identifiera och kritiskt granska de centrala institutionella förutsättningarna för att underlätta offentliga innovationer, inklusive åtgärder och strategier för att omvandla program- och projektdrivna innovativa åtgärder till långsiktiga policyer och effekter. I mera konkret mening har vi särskilt frågat oss hur man genom projektrivet innovationsarbete kan förstärka handlingskapaciten i offentliga organisationer. Vi menar att frågan är särskilt viktig att ställa i de nordiska länderna. Som framgår av bilagan till den här rapporten är de nordiska länderna världsledande inte bara på innovationer utan också på politiska och regulativa egenskaper, med andra ord styrningsfaktorer som antas främja praktiskt innovationsarbete. Om vi är så bra, varför då resa frågan?

Svaret ligger i den starkt föränderliga beslutsmiljö som formar dagens offentliga sektor (se närmare Sjöblom, Jensen & Godenhjelm, under utgivning). Trots framgångarna, har innovationspolitiken varit föremål för debatt och omorganiseringar i alla nordiska länder. Frågor som diskuterats är om ansvaret bör koncentreras till ett fåtal myndigheter eller flera, hur förhållandet mellan forsknings- och innovationspolitiken ska gestaltas, vilken roll den politiska styrningen ska ha och om innovationsstödet primärt ska riktas till företagssektorn eller inbegripa offentliga och sociala innovationer i vidare mening. Än mer intensiv har de senaste decenniernas förvaltningspolitik varit. Reform och förnyelse har blivit vardag och samverkan ett imperativ. Även begreppet projektifiering är en symbol för samverkan, förändring, och flexibilitet. I sådana starkt föränderliga och invälda beslutsmiljöer som dagens stater, regioner och kommuner utgör, påverkar många faktorer möjligheterna att genom projektdrivet innovationsarbete främja organisationernas handlingskapacitet. Att fastställa sambanden är en grannliga uppgift. Våra studier visar på stor variation i olika aktörers förhållningssätt. Genom att lyfta fram den offentliga beslutsmiljöns egenskaper hoppas vi ge ett bidrag till framtida nordisk innovations- och projektutveckling.

Vårt perspektiv innebär att vi ser projektdrivna offentliga innovationer som strategiska läroprocesser, där flera olika intressenter interagerar. Det handlar om ett aktörsperspektiv om att upptäcka omvärldsförändringar, nya krav, förväntningar och förutsättningar, uttolka dess olika innebörder, förstå implikationer för involverade parter, omsätta ambitioner och initiativ i projekt, pröva och uttolka resultaten av dessa, dra lärdom av samt modifiera och förstärka goda utfall. Ett sådant lärande äger givetvis rum på individnivå, men ännu viktigare i ett månghövdat och starkt institutionaliserat sammanhang är förmågan att stärka den organisatoriska kapaciteten. Ett särskilt fokus i forskningsprojektet har varit offentlig förvaltning, vilket betyder att frågan om hur offentlig förvaltning som handlingsystem utvecklar ny kapacitet - ett förändrat eller nytt sätt att ta sig an olika samhällsutmaningar är av väsentlig betydelse också för samhällets utveckling. Det leder över till våra rekommendationer.

Som framgår nedan menar vi att utvecklingen fått konsekvenser på tre nivåer.

- För det första ger projektifieringen uttryck för ett annorlunda sätt att förhålla sig till problemlösning i offentlig sektor. Det är en makrobetonad konsekvens av de senaste decenniernas förändringar.
- För det andra förändras den offentliga beslutsmiljön. Aktörerna får genom projektifieringen delvis nya roller och interaktionsmönstren påverkas. Det ger uttryck för en förändring på mesoplanet.
- De mikrobetonade konsekvenserna, för det tredje, gäller arbetsformerna och rutinerna bland dem som ska förverkliga den offentliga politiken i en projektifierad vardag.

Även om det inte finns vattentäta skott mellan de tre nivåerna, använder vi indelningen för att sammanfatta projektets viktigaste slutsatser/rekommendationer.

3.1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SAMHÄLLSPOLITISK PROBLEMLÖSNING FÖRÄNDRAS

Projektdrivna offentliga innovationer bottnar i insikten om att politiska organ och förvaltningsmyndigheter inte ensamma kan hantera svårlösta och tämligen resistent samhällesproblem. Projektlogiken ger i princip en möjlighet att avgränsa problemen och fokusera på tänkbara lösningar. Inno-Nord projektets forskningsresultat visar att projektlogiken därför kan ses som ett attraktivt verktyg i det offentliga innovations- och förnyelsearbetet eftersom den förväntas skapa ett element av effektivitet och ordnad förändring i komplexa offentliga beslutsmiljöer. Följande viktiga observationer kan vara till nytta:

- Det projektdrivna förnyelsearbetet har kommit för att stanna (Sjöblom, Jensen & Godenhjelm, under utgivning)

Dagens komplexitet förutsätter samverkan men också en hög grad av självständighet. Genuint svårlösta samhällsproblem måste avgränsas till mera hanterliga delproblem. Förnyelse och förändring blir permanenta inslag i verksamheten, och samtidigt blir projektliknande arbetsformer en del av förvaltningens vardag.

Alla offentliga myndigheter har anledning att förhålla sig till projektliknande arbetsformer och finna lösningar för att integrera dem i det vardagliga arbetet

- Ett oreflektat förhållningssätt till innovationsbegreppet kan vara riskabelt (Sveiby, under utgivning)

Vi bör bli mera nyanserade när vi använder innovationsbegreppet som utgångspunkt och argument för stundande förändringsprojekt. Innovationsbegreppet har främst utvecklats med tanke på konkurrensutsatta marknader. Kontexten inom våra nordiska offentliga sektorer gör att innovationsbegreppet inte nödvändigtvis fungerar under samma premisser.

Tappa aldrig ditt reflekterade neutrala förhållningssätt! Det hjälper dig genom hela projektets genomförande, från planeringen av projektet till dess efterdyningar. Tänk strategiskt!

■ Det är viktigt att skilja mellan formalpolitik och realpolitik
(Sveiby, under utgivning)

Även om innovationsbegreppet ofta används i strategiskt syfte inom projekt är det alltid i maktens tjänst. Det är därför viktigt att granska hur innovationsbegreppet används. Verkar det framförallt användas i ett retoriskt syfte? Handlar projektet egentligen om något annat än innovation såsom byte av datasystem, organisationsförändring, personalnedskärning eller ett politiskt utspel som måste få innehåll?

Planeringsstadiet är det absolut viktigaste eftersom det då avgörs vilka syftet och målen är, och vilka begrepp som kommer att styra mätningen av resultaten.

■ Offentliga förnyelseprojekt handlar inte bara om innovationer, utan ofta om besparingar (Jaeger, under utgivning)

Det är viktigt att göra klart för sig vilket som är syftet med att utveckla, implementera och driva nya offentliga system, som exempelvis IT-system. I offentlig sektor finns idag stora förväntningar på att digitalisering och ny teknologi ska ge nya möjligheter att upprätthålla servicen men också generera inbesparingar. Sådana effekter kan ofta bedömas först på längre sikt. I initialskedet tenderar omorganiseringar och förnyelser snarare höja kostnaderna.

I många situationer kan det vara nödvändigt att välja mellan att göra inbesparingar och att skapa innovationer. Innovationer kan också vara kostnadsgenererande.

■ Genomsåda den extremt positiva innovationsretoriken
(Sveiby, under utgivning)

De flesta innovationsprojekten inom offentlig sektor är följden av förändringar i omvärlden, vilka i sin tur kräver strukturförändringar i det offentliga tjänsteutbudet eller i organisationen.

Försök hitta begrepp som talar om vad projektet faktiskt syftar till. Använd innovationsbegreppet som en metafor för att inspirera till diskussion och reflektion i projektgruppen, men låt det inte styra förändringsarbetet alltför mycket.

3.2. BESLUTSMILJÖNS NYA ROLLER OCH INTERAKTIONSMÖNSTER

Genom föreställningen att tillfälliga organiseringsformer kan fungera mer effektivt i komplexa miljöer jämfört med traditionella byråkratiska strukturer förändras den offentliga beslutsmiljön, närmare bestämt problemlösningens institutionella och organisatoriska sammanhang. Förvaltningsmyndigheter ska möjliggöra, driva på och samordna förnyelsearbetets växelspel. Inno-Nord projektets forskningsresultat visar att utmaningen är att förvaltningsmyndigheter till följd av skillnader i resurser och förvaltningstraditioner kan ha mycket varierande förutsättningar att fylla de nya rollerna. Följande observationer belyser detta:

- **Översättningen av projektens intentioner och allokeringen av resurser inom flernivåsystem förstärker projektifiering inom den offentliga sektorn (Fred & Mukthar-Landgren, under utgivning)**

Inom breda EU-finansierade socialfondsprojekt som arbetar med både näringslivsutveckling och arbetsmarknadspolitik, är det ofta oklart hur intentioner och resurser översätts inom ett flernivåsystem – EU, nationell, regional, kommunal och projektnivå. Genom att analysera hur detta sker skapas en bredare förståelse för projektifiering, eftersom hur-frågan ger en tydligare bild av den vidd av aktörer som verkar inom olika översättningsprocesser och därmed reproducerar och institutionaliserar projektifieringen inom offentlig sektor.

Följande frågor är därför viktiga: Vilka är centrala aktörer? Vilken är deras roll och vilken är deras legitimitet, demokratiska mandat och makt i relation till övernationellt uppsatta mål?

- **Studier av komplexa projekt med många inblandade parter visar att den styrningsstrategi tjänstemännen använder har en stor betydelse för projektens utfall (Vento, under utgivning)**

Är styrning på distans att föredra framom styrning genom nära samverkan och dialog? Jämförelser mellan styrningsstrategier i tillämpningen av EU:s sammanhållningspolitik visar att svaret på frågan beror på komplexiteten i den beslutsmiljö inom vilket projektet verkar i form av utmaning som ska lösas, målsättningen med projektet, antalet intressenter och deras preferenser samt graden av reglering som projektet har att förhålla sig till. Om projektet opererar i en komplex omgivning kan styrning genom kontinuerlig samverkan och dialog vara att föredra. Styrning på distans är en mera riskfylld väg. Det ger större frihetsgrader för projektmedlemmarna men kan också öppna upp för negativ konkurrens mellan olika intressen som påverkar projektets resultat negativt.

Analysera projektets beslutsmiljö noga – om den ter sig svåröverskådlig och komplex kan styrning genom samverkan och dialog vara att föredra framom styrning på distans.

■ Offentlig politik förverkligas genom en hierarki av strategier
(Jaeger, under utgivning)

Dagens offentliga politik, var sig den gäller hälsa, utbildning eller digitalisering, förverkligas genom en hierarki av strategier från EU- till kommunal nivå. En viktig uppgift lokalt, både för kommunala chefer och projektledare, är därför att ha överblick, att skapa sammanhang och mening på ett sätt som ger synergier lokalt. Stora projekt, som till exempel ska utveckla ett grundläggande administrativt IT-system, kan vara så komplexa att det kan vara svårt för kommunen att hantera dem som sina egna IT-projekt. Därför kan det finnas stora fördelar i att samarbeta med andra kommuner.

Att besluta hur regionala och kommunala projektsamarbeten ska organiseras kräver noggranna överväganden, men det är klokt att utgå ifrån existerande samarbetsrelationer.

■ De som har det strategiska tolkningsföreträdet är av stor vikt
(Fred & Mukthar-Landgren, under utgivning)

Det är viktigt att veta vad det är som driver projektifierade processer och vilka de centrala involverade aktörerna är. Relationen mellan vad kommunen i budgetar och politiska dokument beskriver sig vilja göra och de praktiska EU projekten bör inte skilja sig åt för mycket. I vilken utsträckning är det folkvald politik som blir praktik i dessa "community of practices" och vilken möjlighet har medborgare att ifrågasätta, delta eller förändra den förda projektpolitiken

Fria tolkningar och översättningar där förankringen till den demokratiska processen går om intet kan göra mer skada än nytta för förtroendet för offentlig sektor i stort och de kommunala organisationerna i synnerhet.

EU-projekten måste ha en strategisk förankring på så sätt att de tydligt reflekterar vad kommunen säger sig vilja göra.

■ Erfarenheter från projekt är ofta svåra att omhänderta
(Jensen, under utgivning)

Det är sällan svårt att starta projekt. Extern finansiering finns ofta till hands och projekt upplevs ofta avlasta ordinarie verksamhet från problem. Forskning kring EU-finansierade arbetsmarknadspolitiska samverkansprojekt i Sverige riktade mot unga vuxna, där resultaten från projekten var goda visade däremot att benägenheten att ta tillvara arbetssätt och metoder är begränsad. Överbryggandet av olika organisatoriska gränser utifrån distinktionen projekt- och effektmål är i detta fall central.

Skilj mellan vilka projektets mål är och vilken effekt dessa mål förväntas ha. Vilka resurser och hur mycket tid krävs det för att lyckas återinföra lärdomar från projekt till ordinarie verksamhet? Avsätt medel (tid, kompetens, uppmärksamhet) för att återföra lärdomar från projekt.

■ **Projektkunskapens tillvaratagande kan förbättras genom samarbete (Jaeger, under utgivning)**

En vanlig fråga i projektarbete är hur man ska tillvarata en kunskap som uppstått i projektet efter att det avslutats, eller hur kunskapen ska "överföras" från projektet till permanenta organisationer som kommuner eller landsting. Det behöver inte vara något märkligt med sådana "överföringar". Det kräver inte heller nödvändigtvis nya projekt. Erfarenheter från danska IT-projekt visar att detta kan göras genom traditionella organiseringsformer som föreningar, nätverk eller avtal. Också här är det klokt att utgå från existerande samarbetsformer.

Det är värt att överväga om andra organiseringsformer kan vara till nytta för att på längre sikt dra nytta av projektkunskap lokalt, exempelvis, föreningar, nätverk eller avtal.

3.3. VARDAGLIGA ARBETSFORMER OCH RUTINER HAR BETYDELSE

Inno-Nord projektets forskningsresultat visar att projektifieringen har konsekvenser även på mikroplanet. Den påverkar arbetsformerna i regioner, kommuner, företag, organisationer och bland enskilda anställda som i vardagen med innovationsprojektet som arbetsform ska verkställa den offentliga politiken. Följande observationer kan vara till nytta i det praktiska arbetet:

■ **Konsekvenserna av den tilltagande användningen av projekt som organiseringsverktyg inom offentlig sektor kan ha oväntade effekter (Lundin, under utgivning)**

Projekt inom offentlig sektor har andra bevekelsegrunder och omges av andra institutioner, normer och roller jämfört med privat sektor. Den till synes ohämmade projektifieringen kan göra att samordningen mellan olika projekt blir lidande. Projektledare utvärderas sällan efter hur väl projektarbetet samordnas med andra projekt eller hur väl verksamheten överlappar i förhållande till annat. Istället ses projekt ofta som en isolerad aktivitet.

Vad händer runt omkring projektet och vad ser man då man riktar blicken mot omgivningen kring projektets ansvarsområden?

- **Det kan vara till fördel att expandera projekten i tid och rum (Sveiby, under utgivning)**

Det kan vara värt att redan på planeringsstadiet få med delprojekt som expanderar tidsramen bakåt (den politiska historien och erfarenheter av liknande projekt) utåt (koordination med omgivningen) och framåt (tänkbara samhälleliga effekter och icke önskvärda konsekvenser). När det gäller effekter har vi i Norden en lång tradition av forskning om oönskade samhällskonsekvenser av ny lagstiftning som det är värt att bygga vidare på.

Expandera projekten bakåt, utåt och framåt!

- **Ledning av megaprojekt handlar inte i första hand om standardiserade projektledningsfärdigheter som planeringsverktyg, projektmetodik eller recept för projektorganisering (Dille & Christensen, under utgivning)**

Hur ska man hantera interaktionen i komplexa megaprojekt som exempelvis har till uppgifter att utveckla nya offentliga kommunikations- eller transportsystem? I sådana projekt möts inte bara olika intressen, utan också olika traditioner, organisationskulturer, normer och värderingar. De problem vi ofta får läsa om i offentligheten handlar om tidtabeller som inte håller, budgetöverskridningar, dålig planering och bristande projektstyrning. De verkliga problemen handlar sannolikt om bristen på "interkulturell kompetens", d.v.s. sådan erfarenhet som kan bygga över organisations- och sektorsgränser samt en begränsad medvetenhet om sådana problem.

Överväg redan i rekryteringsskedet vilken kompetens som behövs för att organisera projekt som överskrider organisatoriska och institutionella gränser.

- **Samhälleliga uppfattningar om innovation som flätas samman med mikroprocesser kan ha avgörande betydelse för utfallet av innovationsprojekt (Segercrantz & Forss, under utgivning)**

Hurdana betydelser tillskriver vårdpersonal och projektanställda ny teknologi som införs på deras arbetsplatser genom innovationsprojekt? Kärnan i vård och omsorg handlar om att utveckla och förbättra interaktionen mellan personal och brukare för att säkra god vårdkvalitet. Inom institutionaliserade vårdrutiner, är det oklart hur omsorgspersonal ser på ny innovativ teknik och hur denna förståelse påverkar professionellas identitet och handlingar. Detta kan vara av stor och avgörande betydelse för utfallet av olika slags innovationsprojekt.

Vi tenderar att lägga ett starkt fokus på faktorer som skapar innovation men bör också fästa mera uppmärksamhet vid vilka effekter innovation kommer att ha på klienter, medarbetare, organisationen och samhället mer generellt.

■ **Ledarskap handlar om att lösa upp ingrodda tankemönster (Vedung, under utgivning)**

En central uppgift för projektledare och annan exekutiv personal är att göra det möjligt för olika deltagare att träffas och diskutera. Dialog är det instrument som ska brukas. Poängen är att få dem att samtala och noga lyssna på varandra för att upptäcka och lyfta fram möjligheter till samverkan. Nästa steg är att uppmuntra dem att slå ihop sina resurser och skapa synergier i form av förbättrad innovationskapacitet, som kan leda till nya och bättre produkter, fler och bättre kunder, ökad försäljning eller kanske mer och bättre forskning, mer och effektivare utbildning eller fler och bättre utbildade studenter. Ibland måste de ansvariga lösa upp fastlåsta tankemönster i bemärkelsen förändra ingrodda mentala attityder och benägenheter som förutbestämmer människors reaktioner på och tolkningar av situationer.

Överväg hur ett dynamiskt perspektiv kan introduceras i förändringsprocessen genom att involvera nya aktörer och öppna dörrar för ekonomiska möjligheter eller andra incentiv.

■ **Draglokseffekter kan skingra tveksamheter (Vedung, under utgivning)**

Skickliga projektledare försöker skapa draglokseffekter. Tidigt i processen försöker de locka till sig (kända) personer, som genom sitt deltagande attraherar andra att engagera sig. Sådana draglok kan förmå människor att överge tveksamheter och tvivel och börja aktivt delta i projektverksamheten. Draglok fungerar som förebilder för andra genom att locka dessa att ansluta sig och göra insatser. De fungerar enligt principen framgång föder framgång.

Överväg hur positiva draglokseffekter kan skapas i ditt projekt.

■ **Inlärningsstrategier kan skapa långsiktig nytta (Vedung, under utgivning)**

Uppföljning och utvärdering för feedback med efterföljande lärande är en framgångsfaktor i utdragna förändringsprocesser och omfattande projekt. Funktionerna att samla in, sortera och tillägna sig förändringsrelevanta insikter från egna praktiker förbättras troligen om en organisation har en inlärningsstrategi på plats. Ett tänkbart verktyg för detta är en utvärderingstaktik av typen triangulering med en kombination av kvantitativa process- och resultatdata samt djupintervjuer vari parter som deltar i gruppaktiviteter ombes berättas om sina erfarenheter.

Beakta praktikernas erfarenheter i datainsamling och uppföljning av projekten.

4. DET LÅNGA TALETS KORTA MENING

De förändringar som sedan 1980-talet förekommit i samhällspolitiken, förvaltningspolitiken och innovationspolitiken har varit viktiga drivkrafter bakom projektfieringen. Den sammantagna bilden av projektdrivna offentliga innovationer är emellertid mycket mångfasetterad, och forskargruppen menar att följande tre centrala iakttagelser kan belysa komplexiteten och göra den intellektuellt gripbar, i all synnerhet om man vill se den som ett medel för att utveckla handlingskapacitet. Risken är annars stor att projekt bara blir retoriskt formulerade och ambitiösa men svåra att realisera och förverkliga.

För det första bör man beakta projektens institutionella och organisatoriska sammanhang. Den offentliga projektmiljön är utpräglat interorganisatorisk. Projekten är med andra ord invävda i ett mångfasetterat organisatoriskt och strategiskt sammanhang. Våra studier visar att ingen enskild aktör har tillräckligt med kunskap om utmaningar och tillgängliga lösningar för att ensidigt styra projektverkligheten. Projektdrivna offentliga innovationer har därför att möta olika typer av faktorer och orsakssamband såsom höga och talrika krav och förväntningar ofta inom ramen för ambitiösa program med komplicerade finansieringslösningar, många synsätt och perspektiv och därmed meningsskiljaktigheter om hur utmaningarna ska beskrivas och vad som konkret kan göras.

Det är därför nödvändigt att ha en bred och gedigen förståelse av projektets externa relationer och hur de verkar i samspel med omgivningen.

Det gäller såväl förutsättningarna för vertikal flernivåstyrning som vikten av operativt välfungerande horisontella samverkansrelationer.

För det andra är tidsdimensionen en väsentlig beståndsdel i alla projekt, och ofta organiseras och leds den konkreta projektverksamheten utifrån uppställda tidsramar. *Emellertid, verkar projektdrivet offentligt innovationsarbete under flera parallella tidsramar.* Ofta ses projekt som medel för att för-snabba processer. Men i beslutssammanhang handlar tiden också om synkronisering, det vill säga tempot hos olika samhällsinstitutioner. En del forskare har hävdade att samhället kännetecknas av allt större tidsmässig variation. Förvaltningen, politiken och marknaderna arbetar utifrån allt mera varierande tidsramar och cykler (Laux 2011). I vilken utsträckning projektet är synkroniserat med t.ex. relaterade politiska beslut, lagstiftningsåtgärder eller politiska processer kommer med andra ord att påverka möjligheterna till inläring, kunskapsöverföring och förändring. Den lägliga tiden, eller vad vi ofta talar om som "timing" är här grundläggande. Yttermera visso visar begrepp som temporär och permanent organisation hur vi obemärkt påverkas av olika uppfattningar om inte bara tid utan också tillhörande tolkningsföreträde och bevisbörda som följer av en mer eller mindre lämplig tidsanpassning.

Synkronisering av olika tidsramar och förståelse för politikens varierande tidsperspektiv är därmed centralt i en projektfierad omgivning.

Slutligen påverkar både tidsmässiga och kontextuella faktorer den tredje viktiga dimensionen, nämligen strategi. *Strategier handlar inte bara om hur projekten leds utan också om hur myndigheter på olika nivåer fungerar i olika roller, som initiativtagare, finansiärer och uppföljare av projektens verksamhet.* Många strategier för att hantera de här rollerna är tänkbara och deras karaktär skiftar i olika miljöer. Med utgångspunkt i att projektdrivna offentliga innovationer består av en mängd aktörer som hela tiden gör prioriteringar och agerar utifrån sina egna verklighetsuppfattningar, utvecklas och formas projekten av ständiga avvägningar mellan ofta sinsemellan svårförenliga uppdrag, intressen och värden. Aktörer agerar därmed under betydande osäkerhet i olika institutionella sammanhang och nivåer, såsom EU, nationell och lokal nivå eller projekt och ordinarie verksamhet. Projektmiljön består således av en mångfald aktörer som har svårt att ta in och överblicka komplexa förutsättningar, att växla mellan det vidare sammanhanget och det egna uppdraget. Det betyder inte att projektmiljön inte styrs, men mycket av styrningen inom vertikala och horisontella samverkansstrukturer skapas, har vi visat, genom den anpassning aktörerna gör till ständiga förändringar.

När aktörer agerar under betydande osäkerhet blir frågan om strategi och hur man ska "hantera kniviga lägen" väsentlig.

Att se det organisatoriska sammanhanget och vidga den egna orienteringsförmågan bortom aktörer som är omedelbart inblandade i det egna uppdraget är därmed centralt.

Förmågan att orientera och en ökad grad av perspektivmedvetenhet av komplexiteten inom vilken man verkar är således två väsentliga strategiska förmågor vid projektdrivna offentliga innovationer.

TACK!

Vi vill framföra ett stort tack till Nordiska samarbetsnämnden för humanistisk forskning och Nordiska samarbetsnämnden för samhällsforskning (NOS-HS), som finansierat detta projekt. Vi vill också framföra ett särskilt stort tack till Hanne Harmsen från den Danska Innovationsfonden, Christopher Palmberg från TEKES/Business Finland, Anila Nauni från Norges Forskningsråd, Miriam Terrell och Marit Werner från Sveriges innovationsmyndighet Vinnova för deras aktiva deltagande i projektets möten och för deras insiktsfulla kommentarer speciellt med tanke på forskningens praktiska relevans. Vi framför även ett tack till assistenterna Elle Eklundh, Simon Granroth och Daniel Mickos från Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet som bidragit till projektets framgångsrika genomförande.

LITTERATURFÖRTECKNING

Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67:6, 1059-1066.

Fred, M. (2018) *Projectification - The Trojan Horse of Local Government*. Lund: Statsvetenskapliga institutionen.

Godenhjelm, S. (2016) *Project organizations and Governance: Processes, actors, actions, and participatory procedures*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Political and Economic Studies.

Greve, C. & Ejlesbo, N. (2016) Denmark: Towards the Neo-Weberian State in the digital era. I verket: Hammerschmid, G., Van de Valle, S., Andrews, R. and Bezes, P. (red.) *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Greve, C., Laegreid, P. and Rykkja, L. H. (2016) The Nordic Model Revisited: Active Reformers and High Performing Public Administrations. I verket: Greve, C., Laegreid, P. and Rykkja, L. H. (red.) *Nordic Administrative Reforms. Lessons for Public Management*. London: Palgrave Macmillan.

Karlsson, T. (2017) *New Public Management. Ett nyliberalt 90-talsfenomen*. Studentlitteratur: Lund

Klausen, K.K. & Ståhlberg, K. (1998) (red.) *New Public Management i Norden. Nye organisations- og ledelseformer i den decentrale velfærdsstat*. Odense: Odense universitetsforlag.

Laegreid, P. & Rykkja, L. H. (2016) Norway: Managerialism, incrementalism and collaboration. I verket: Hammerschmid, G., Van de Valle, S., Andrews, R. and Bezes, P. (red.) *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Laux, H. (2011) The time of politics: Pathological effects of social differentiation. *Time and Society*. Vol. 20. Issue 2. pp. 224-240.

Triantafyllou, P. & Torfing, J. (red.) (2018). *New Public Governance på dansk? Nye udfordringer til styring, organisation og aktører i den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag

Vento, I. & Sjöblom, S. (2018) Administrative Agencies and the Collaborative Game: An Analysis of the Influence of Government Agencies in Collaborative Policy Implementation. *Scandinavian Political Studies*, Volume 41 Issue 2, pp. 144-166.

Virtanen, T. (2016) Finland: Active reformer looking for more centralization and horizontal coordination. I verket: Hammerschmid, G., Van de Valle, S., Andrews, R. and Bezes, P. (red.) *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Wockelberg, S. & Ahlbäck Öberg, S. (2016) Reinventing the old reform agenda: Public administrative reform and performance in Sweden. I verket: Hammerschmid, G., Van de Valle, S., Andrews, R. and Bezes, P. (red.) *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

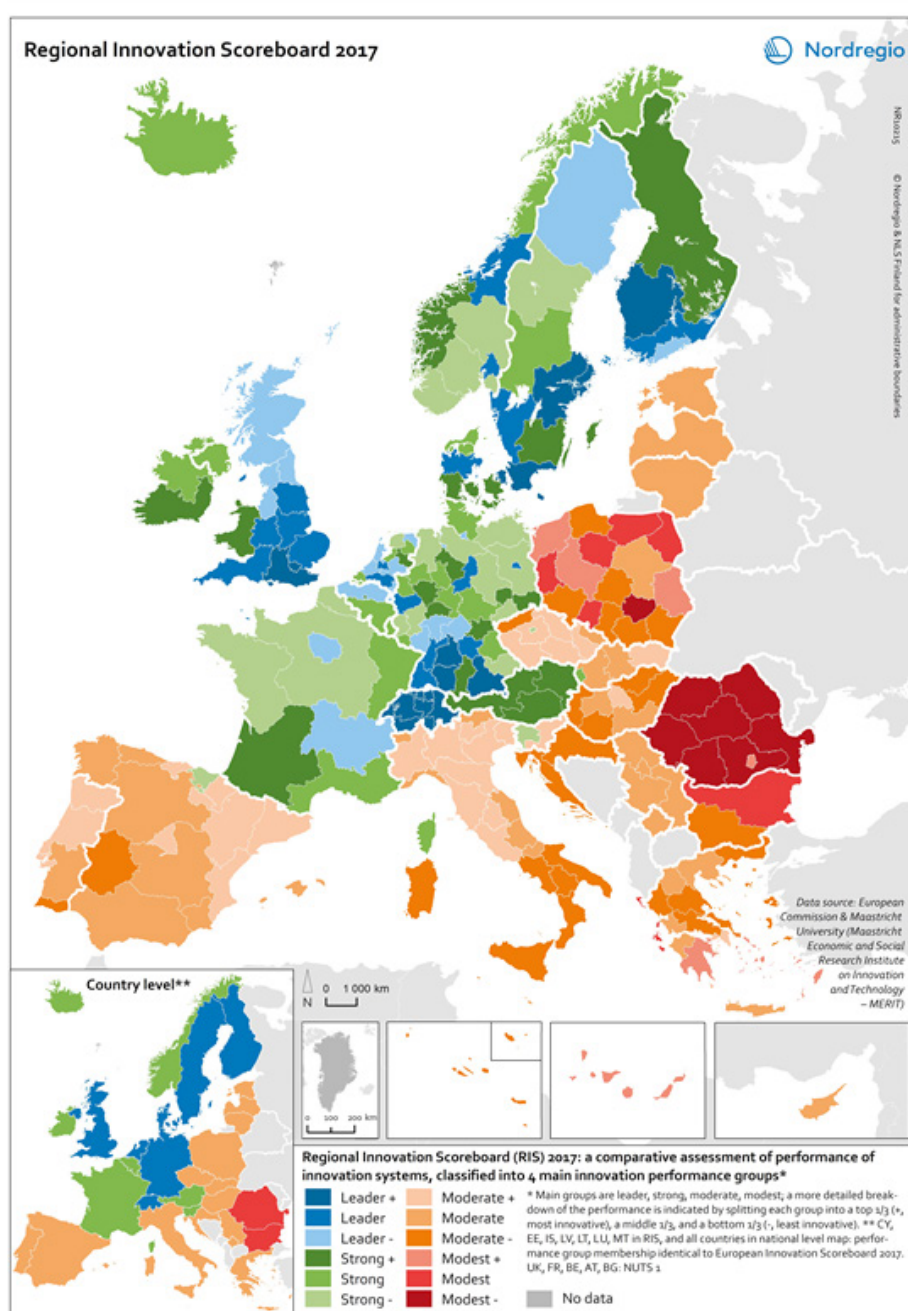
REFERENSER FRÅN INNO-NORD PROJEKTETS KOMMANDE ANTOLOGI

Sjöblom, S., Jensen, C. & Godenhjelm, S. (red.) (Under utgivning) *Innovation och projektifiering – Att styra och leda handlingskapacitet i offentliga organisationer*.

- Dille, T. & Christensen, C. Interaktion i komplexa projekt – exempel från det norska nödnätsprojektet.
- Fred, M. & Mukthar-Landgren, D. *Projektifieringens aktörer, tekniker och verktyg*.
- Jaeger, B. *Kommunala IT-projekt*.
- Jensen, C. *Svårigheter att omhänderta erfarenheter från projekt – en fråga om att styra mot effektmål snarare än projektmål*.
- Sveiby, K-E. *Det Motsägelsefulla Innovationsbegreppet*.
- Segercrantz, B. & Forss, M. *Projekt driven implementering av teknologi i äldreomsorg*.
- Sjöblom, S., Jensen, C. & Godenhjelm, S. *Introduktion*.
- Vedung, E & Bjurulf, S. *Projekt och projektifiering. Klusterdrivet jobbskapande genom kluster*.
- Vento, I. *Styrning på distans eller genom dialog för offentlig innovation? En jämförelse av styrningsstrategier i projektimplementering*

BILAGA 1. DEN NORDISKA INNOVATIONSKONTEXTEN

I denna bilaga presenteras först den nordiska innovationskontexten ur ett europeiskt och globalt perspektiv. Därefter presenteras de nationella innovationslandskapen i Finland, Sverige, Norge och Danmark. Beskrivningarna är inte uttömmande och speciellt fokus läggs vid identifierandet av faktorer och indikatorer som kan tänkas främja handlingskapacitet och förändring inom ländernas offentliga förvaltning.



Källa:
Nordregio (2018)
State of the Nordic Region 2018.
Cartographer Linus Rispling

Den nordiska innovationskontexten kan på många sätt ses som unik på såväl europeisk som global nivå. Norden klassas bland annat som en föregångare speciellt inom eco-innovationer⁴.

På *europeisk nivå* är variationen mellan de nordiska länderna rätt liten beträffande centrala innovations-indikatorer. Merparten av de nordiska länderna klassas tillsammans med Schweiz, Holland, Storbritannien och Tyskland som innovationsledande i Europa⁵.

Innovationsresultaten har förbättrats i de flesta nordiska regionerna såsom huvudstadsregionen i Norge. Vissa regioner i Danmark och Finland visar däremot en tillbakagång. De svenska regionerna Stockholm, Östra Mellansverige och Sydsverige, den danska regionen Hovedstaden, och den finska regionen Västra Finland hör däremot till de mest innovativa regionerna i Norden. Koncentrationen av personer anställda inom kunskapsintensiva sektorer är i linje med övriga Europa där koncentrationen är högst inom de största nordiska städerna. Enligt det Europeiska Regionala Innovationsindexet 2017 är de nordiska länderna speciellt framgångsrika beträffande:

■ Innovationsvänliga miljöer

Representerar företagens tillgång till snabba ($\geq 100\text{Mb/s}$) nätkontakter och positiva åsikter om företagandets möjligheter i det ifrågavarande landet⁶.

Snabba internetkontakter och positiva åsikter om företagandets möjligheter förväntas därmed utgöra en grund för innovationer.

■ Personal-resurser

Representerar antalet disputerade doktorer i åldern 25-34 per 1000 medborgare, befolkning i åldern 25-34 med högskoleutbildning, samt livslångt lärande med vilket avses antal personer i privata hushåll mellan åldrarna 25 och 64 år som under de senaste fyra veckorna deltagit i någon utbildning, oavsett om det är relevant för respondentens nuvarande eller eventuella framtida jobb⁷.

Personalresurserna och indikatorerna som inbegrips förväntas indikera tillgången till avancerad kunskap inom olika sektorer och villigheten att kontinuerligt utveckla egna kunskaper, färdigheter eller kompetens.

■ Forskningssystemets attraktivitet

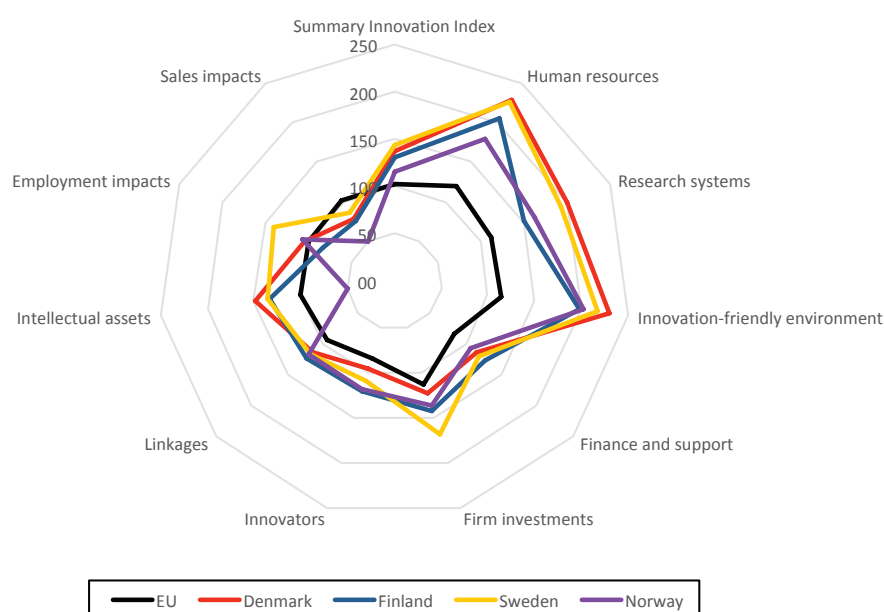
Representerar antalet internationella och aktivt citerade vetenskapliga sampublicationer varav minst en av författarna bor utomlands, andelen högt citerade publikationer, samt antalet utländska doktorander som disputerat.

⁴ Grunfelder, J., Rispling, L. & Norlén, 2018

⁵ Europeiska kommissionen, 2018a

⁶ Innovation-friendly environment, Europeiska kommissionen (2018b, 5)

Forskningssystemens attraktivitet och indikatorerna som inbegrips förväntas leda forskningssamarbete som är av högre forskningsmässig kvalitet och som leder till högre vetenskaplig produktivitet. De högt citerade publikationerna antas representera forskningssystemets effektivitet eftersom publikationerna förväntas vara av högre kvalitet än mindre citerade. Europeiska kommissionen medger visserligen att denna indikator kan utgöra en bias till fördel av små eller engelsktalande länder⁷. (Se figur 1)



Figur 1.

Relativ prestanda jämfört med EU år 2010

Källa:

Europeiska kommissionen, 2018a

Den största variationen bland de nordiska länderna gäller satsningar på forskning och utveckling där speciellt Finland, men också Sverige visar en bekymmersam nedgång i motsats till Norge, Danmark och Island som ökat satsningar på forskning och utveckling. Trots detta placerar sig samtliga nordiska länder överlag mycket väl på det Europeiska Regionala Innovationsindexet (RIS 2017) och uppges vara i särklass beträffande skapandet av eko-innovationer, något som också prioriteras starkt inom EU⁹.

På *global nivå* är variationen mellan de nordiska länderna beträffande centrala innovations-indikatorer liten¹⁰. Enligt det Globala innovationsindexet placerar sig de nordiska länder som deltagit i Inno-Nord projektet exempelvis bland den absoluta toppen vad gäller sådana indikatorer som kan tänkas vara av stor betydelse för främjandet av handlingskapacitet och förändring inom den nordiska offentliga förvaltningen, nämligen institutioner (Se figur 2).

⁷ Human resources, Europeiska kommissionen (2018b, 6)

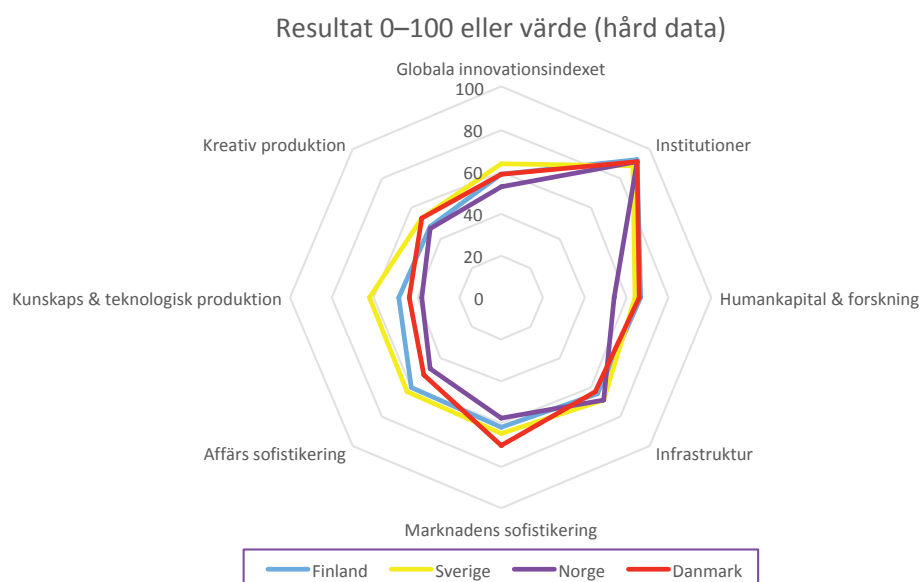
⁸ Research systems, Europeiska kommissionen (2018b, 7)

⁹ Grunfelder, J., Rispling, L. & Norlén (2018, 120-122)

¹⁰ Cornell University, INSEAD & WIPO, 2017

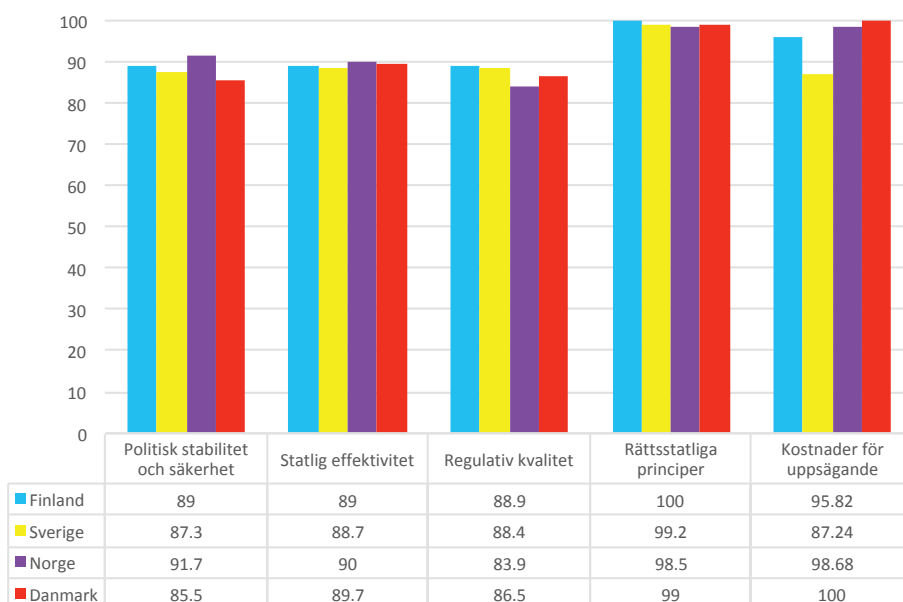
Figur 2.
Ekonomiska profiler i de nordiska länderna¹¹

Källa: Cornell University, ISEAD, och WIPO (2017)



Det Globala innovationsindexet definierar *institutioner* som den rådande politiska-, regulativa och företagsmiljön (Se figur 3).

- Den politiska miljön mäts i detta fall genom den offentliga sektorns effektivitet – uppfattningar om kvaliteten på offentliga tjänster och förvaltning och dess oberoende av politiska påtryckningar, kvaliteten på policyformuleringen och genomförande samt på trovärdigheten på regeringens engagemang för sådan politik. Därutöver betonas också frågor som berör politisk instabilitet eller politiskt motiverat våld.
- Den regulativa miljön består av ländernas regulativa kvalitet samt deras rättsstatliga principer samt kostnader för anställningstrygghet. Med den regulativa kvaliteten avses uppfattningar om regeringens förmåga att formulera och genomföra sunda policyer samt regler som tillåter och främjar samverkan mellan offentlig och privat sektor, och med rättsstatliga principer avses uppfattningar av till vilken utsträckning olika aktörer har förtroende för, följer upp och övervakar samhälleliga regler och uppgjorda kontrakt. Därutöver mäts även kostnaderna för olika uppsägningskrav och avgångsvederlag som gäller för anställda.
- Företagsmiljön mäts i detta fall av hur enkelt det är att starta ett företag, lösa företagets insolvens, samt hur lätt det är att betala skatt.



Figur 3.
Den politiska och regulativa miljön i de nordiska länderna¹²

Källa:

Cornell University,
INSEAD, WIPO (2017)

Även om de nordiska länderna placerar sig väl på samtliga av de ovannämnda delområdena är den regulativa miljön på global nivå i särklass, speciellt beträffande rättsstatsprinciperna där Finland (1), Sverige (2), Danmark (3) och Norge (4) enligt indexet besitter de fyra högsta placeringarna i världen.

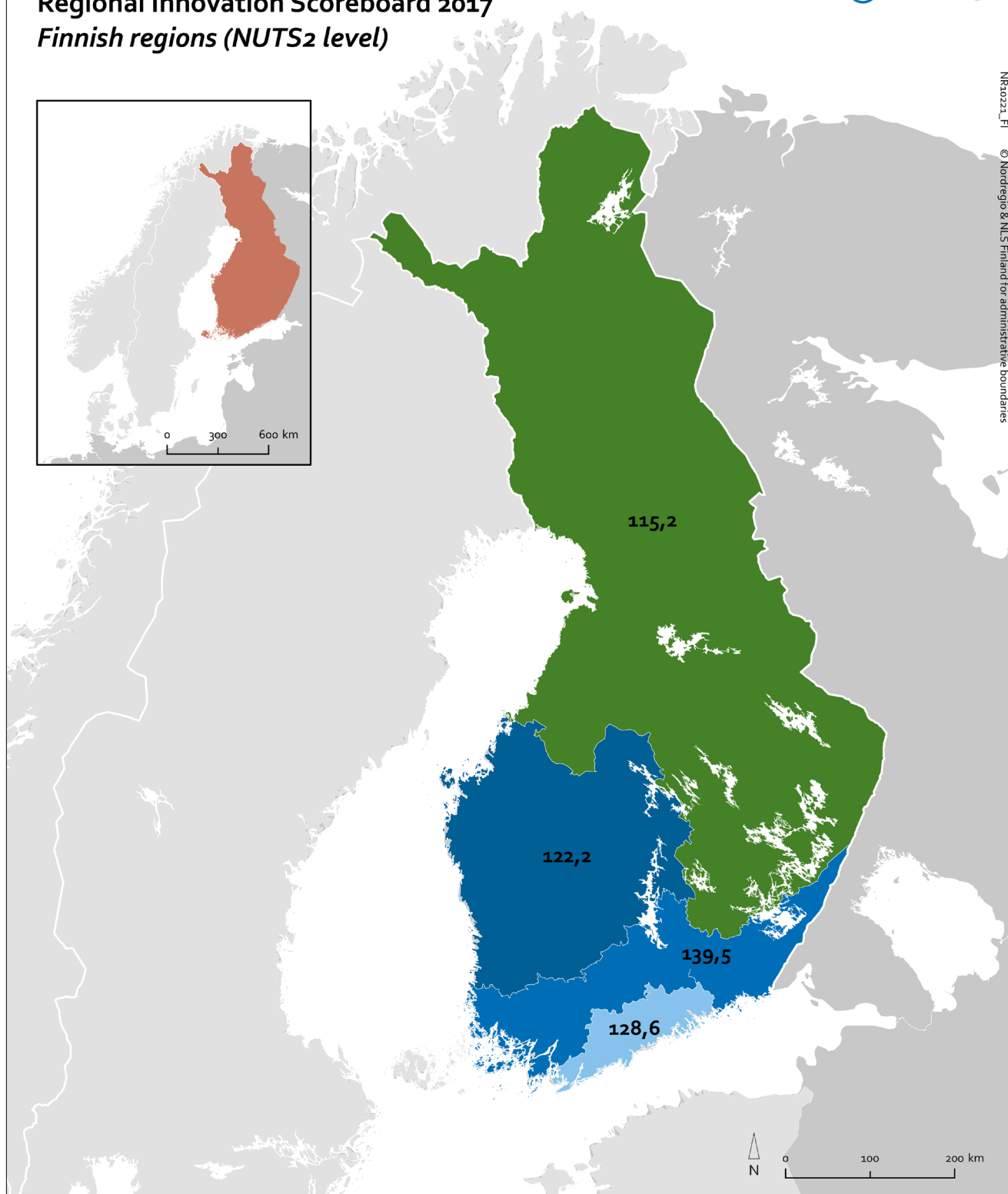
De politiska- och regulativa miljöerna är av speciellt stort intresse för detta forskningsprojekt. Institutionernas signifikans vad gäller offentliga innovationssystem Institutionernas signifikans vad gäller offentliga innovationssystem väcker bland annat tankar om hur stor betydelse samhällspolitikens orientering har för handlingskapacitet och styrförmåga av offentlig nordisk reform- och förvaltningspolitik.

Den rådande komplexiteten som kännetecknar nuvarande samhällsproblem, och den höga tilltron om att nationella och nordiska innovationssystem kan bidra till hanterandet av svårlösta och stundvis resistenta problem (wicked problems), gör denna fråga högaktuell.

Med tanke på projektets övergripande syfte är den alltmer väsentliga frågan vilken den samhälleliga problem- och handlingskapaciteten är inom såväl olika övergripande institutionella och organisatoriska sammanhang som i förhållande till mer praktisknära handlingsmönster och rutiner. Mer specifikt, hur kan offentliga beslutsfattare på olika nivåer genom olika former av tidsbestämda innovations- och förändringsprojekt främja handlingskapacitet inom olika sektorer av offentlig sektor?

¹² Resultat 0–100 eller värde (hård data)

Regional Innovation Scoreboard 2017 Finnish regions (NUTS2 level)



Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: a comparative assessment of performance of innovation systems, classified into 4 main innovation performance groups*

	Leader +		Moderate +
	Leader		Moderate
	Leader -		Moderate -
	Strong +		Modest +
	Strong		Modest
	Strong -		Modest -

The numbers presented on the map represent the 2017 regional score expressed in relation to the EU28 average set equal to 100.

* Main groups are leader, strong, moderate, modest; a more detailed breakdown of the performance is indicated by splitting each group into a top 1/3 (+, most innovative), a middle 1/3, and a bottom 1/3 (-, least innovative). No data for Åland.

Data source: European Commission & Maastricht University (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology – MERIT)

INNOVATIONSLANDSKAPET I FINLAND

Enligt landsprofilen i European Innovation Scoreboard (2018) klassas Finland som en innovationsledare. Trots det har landets innovationsprestanda sjunkit med 5,1 % jämfört med EU medeltal sedan 2010.

- Nämnvärda styrkor i det finska innovationssystemet är HR, en innovationsvänlig miljö och goda forskningssystem.
- De nämnvärda svagheter är Finlands relativt sett dåliga marknadspåverkan i områden såsom försäljning och sysselsättningsgrad. Även antalet innovatörer kan ses som en svaghet.

I OECDs innovationsöversikt från 2017 om det Finska innovationssystemet betonas bland annat följande aspekter:¹⁸

- Som styrkor betonas bl.a. den rådande politiska stabiliteten, den kompetenta och välutbildade arbetskraften speciellt inom ICT, men även den starka samarbetsvilligheten samt en fungerande välfärdspolitik och flexibel arbetsmarknadspolitik (flexicurity).
- Utöver brister i export av varor och tjänster samt en låg grad av entreprenörskap och radikala företagsinnovationer betonas också bl.a. kompetensflykt och fragmenterade och underutnyttjade forskningsmässiga resurser samt en bristfällig helhetsuppfattning av potentialen vad gäller offentlig–privat samverkan för att åtgärda samhällsliga utmaningar som svagheter.

REFORMPOLITIKEN I FINLAND

Reformpolitiken i Finland under de två senaste decennierna är en sammansatt historia av å ena sidan omfattande strukturella reformförsök på alla förvaltningsnivåer och å andra sidan en stark betoning av helhetsmässig resultatorientering och strategisk styrning. Bakom allt detta döljer sig två övergripande förvaltningspolitiska mål. Dels har man velat förstärka den horisontella samordningen mellan förvaltningssektorer. Dels handlar det om att integrera de regionala och lokala förvaltningsnivåerna i politikens implementering. Den finländska reformpolitiken ger med andra ord uttryck för ambitionen att förena en stark top-down tradition i form av central styrning med nya horisontella och vertikala samverkansstrukturer (Virtanen 2016, 138; Vento & Sjöblom 2018).

Basinformation om Finland¹³

Yta (1 000 km ²)	338,4
Folkmängd (Milj.)	5,47
BNP per invånare ¹⁴	109€
Inkomstgrupp ¹⁵	Hög

Exempel på innovationsdata inom offentliga sektorn:

Finland på global nivå¹⁶

Global Innovation Index: Rank 8/127	(58,5)
--	--------

Institutions: Rank 4/127	(92,2)
-----------------------------	--------

Political environment Rank 8/127	(89)
-------------------------------------	------

Political stability & safety Rank 11/127	(89)
---	------

Government effectiveness Rank 8/127	(89)
--	------

Regulatory environment Rank 5/127	(95,1)
--------------------------------------	--------

Regulatory quality Rank 5/127	(88,9)
----------------------------------	--------

Rule of Law Rank 1/127	(100)
---------------------------	-------

Finland på europeisk nivå¹⁷

Summary Innovation Index	130,9
--------------------------	-------

R&D expenditure in the public sector	140,9
---	-------

Innovative SMEs collaborating with others	156,2
--	-------

Public-private co-publications	134,5
--------------------------------	-------

Private co-funding of public R&D exp.	88,5
--	------

¹³ Eurostat, 2018a

¹⁴ Uttryckt i köpkraftsstandard, Eurostat, 2018b

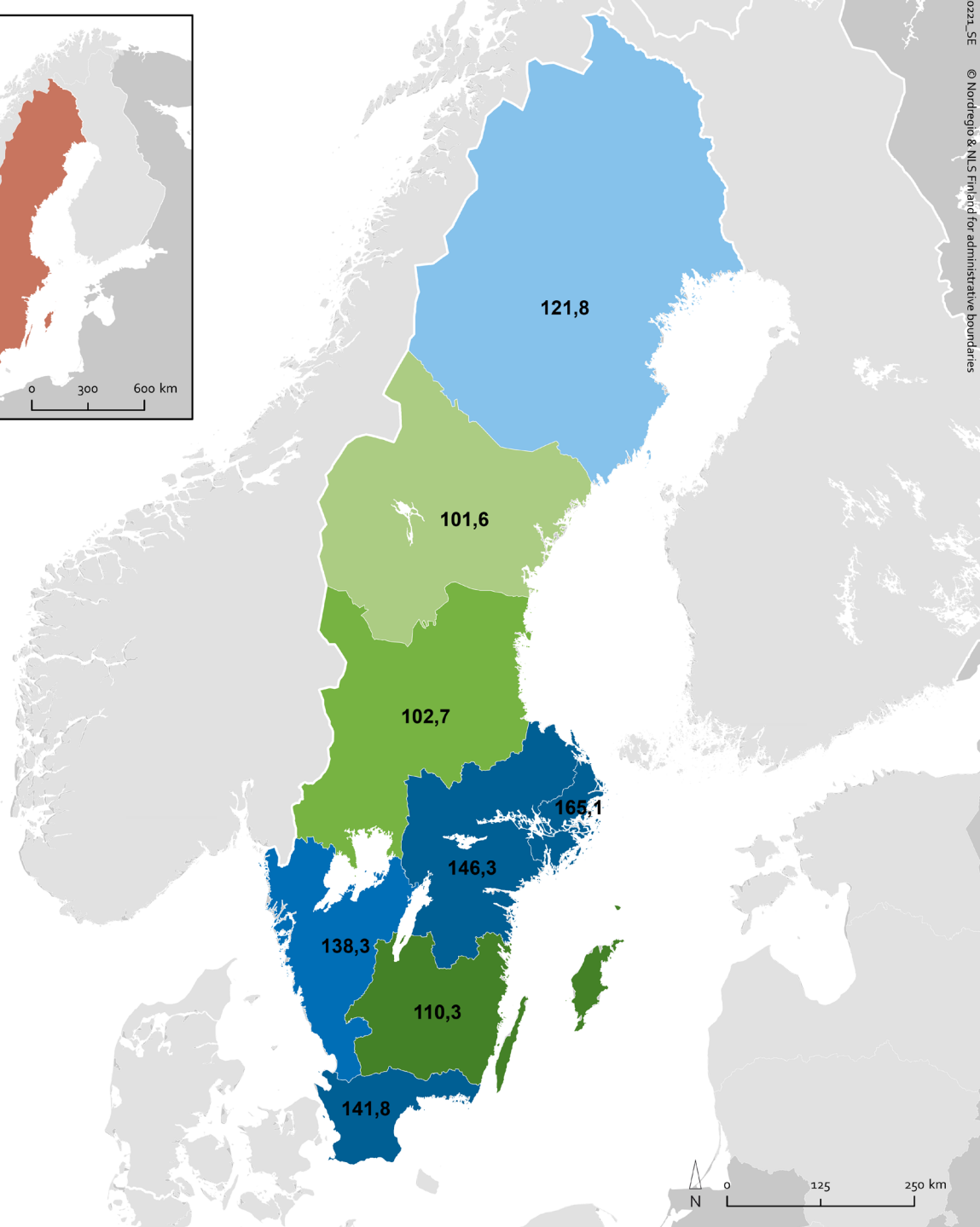
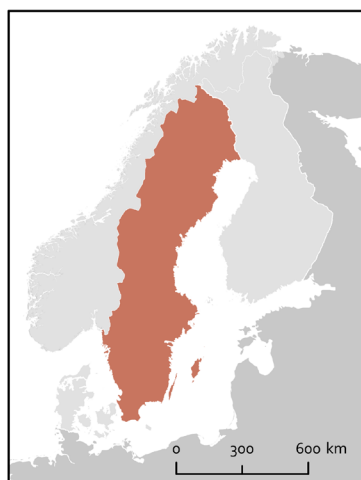
¹⁵ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 223)

¹⁶ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 223)

¹⁷ Europeiska kommissionen, 2018a

¹⁸ OECD (2017a, 22-23)

Regional Innovation Scoreboard 2017 Swedish regions (NUTS2 level)



Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: a comparative assessment of performance of innovation systems, classified into 4 main innovation performance groups*

Leader +	Moderate +
Leader	Moderate
Leader -	Moderate -
Strong +	Modest +
Strong	Modest
Strong -	Modest -

The numbers presented on the map represent the 2017 regional score expressed in relation to the EU28 average set equal to 100.

* Main groups are leader, strong, moderate, modest; a more detailed breakdown of the performance is indicated by splitting each group into a top 1/3 (+, most innovative), a middle 1/3, and a bottom 1/3 (-, least innovative).

Data source: European Commission & Maastricht University (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology – MERIT)

INNOVATIONSLANDSKAPET I SVERIGE

Enligt landsprofilen i European Innovation Scoreboard (2018) klassas Sverige som en innovationsledare. Sveriges prestanda har ökat med 2,3 % jämfört med resten av EU sedan 2010.

- Till Sveriges styrkor hör personalresurser (HR), ett innovationsvänligt samhälle och goda forskningssystem.
- Svagheter ligger i marknadseffekter – försäljningen och sysselsättningen sackar efter och står inte i relation till innovationssatsningarna. Även förbindelse och närvaro på olika marknader anses vara en svaghet, vilket försvårar att produkter och tjänster framgångsrikt når sin målgrupp, något som ofta utgör problem för små nordiska länder som agerar på en global marknad.

I OECDs innovationsöversikt från 2016 om det svenska innovationssystemet betonas högre utbildning och forskningens roll framom politisk stabilitet och offentlig-privat samverkan:²⁴

- Sverige har gjort stora satsningar på att stärka forskningsbasen bl.a. genom att utöka den statliga finansieringen och genom att införa prestationsbedömningar vid universitet. Klarare kopplingar mellan forskning och innovation har också förbättrats.
- Bristfälliga förvaltningsmekanismer inom det akademiska samfundet uppges däremot ha varit ett hinder för stärkandet av forskningsbasen. Förutsättningarna för att hantera samhällsliga utmaningar förefaller försvagas av bristfällig koordinering och svaga vertikala kopplingar mellan olika nivåer. Översikten betonar därför betydelsen av strategisk utveckling som stärker existerande förvaltningsstrukturer och processer.

REFORMPOLITIKEN I SVERIGE

I Sverige har den dualism som av hävd kännetecknat förvaltningssystemen inneburit självständiga ämbetsverk med resurser att aktivt svara för politikutformningen inom respektive områden. Det bidrog förmodligen till att Sverige relativt friktionsfritt kunde tillämpa sådana NPM-instrument som gällde styrningen och ledningen av förvaltningsmyndigheterna. Däremot är det inte klart att förvaltningsmyndigheternas självständighet bidrar till en sådan samverkan som dagens incentivsystem förutsätter (Wockelberg & Ahlbäck Öberg 2016, 170).

Basinformation om Sverige¹⁹

Yta (1 000 km ²)	438,6
Folkmängd (Milj.)	9,74
BNP per invånare ²⁰	122€
Inkomstgrupp ²¹	Hög

Exempel på innovationsdata inom offentliga sektorn:

Sverige på global nivå²²

Global Innovation Index: Rank 2/127	(63,8)
--	--------

Institutions: Rank 10/127	(88,3)
------------------------------	--------

Political environment Rank 9/127	(88)
-------------------------------------	------

Political stability & safety Rank 17/127	(87,3)
---	--------

Government effectiveness Rank 9/127	(88,7)
--	--------

Regulatory environment Rank 12/127	(90,5)
---------------------------------------	--------

Regulatory quality Rank 7/127	(88,4)
----------------------------------	--------

Rule of Law Rank 2/127	(99,2)
---------------------------	--------

Sverige på europeisk nivå²³

Summary Innovation Index	143,6
--------------------------	-------

R&D expenditure in the public sector	148,0
---	-------

Innovative SMEs collaborating with others	123,5
--	-------

Public-private co-publications	161,9
--------------------------------	-------

Private co-funding of public R&D exp.	71,6
--	------

¹⁹ Eurostat, 2018a

²⁰ Uttryckt i köpkraftsstandard, Eurostat, 2018b

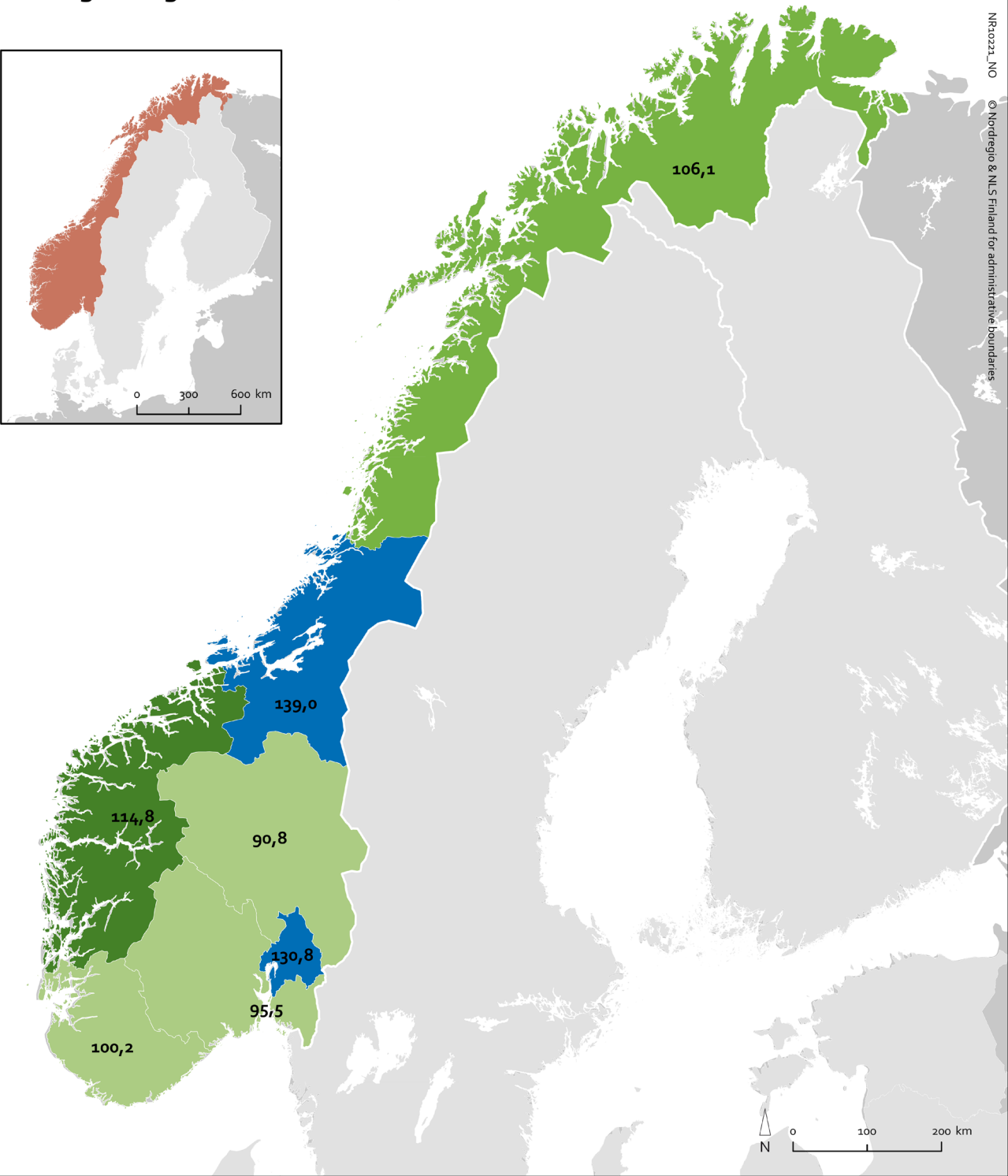
²¹ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 292)

²² Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 292)

²³ Europeiska kommissionen, 2018a

²⁴ OECD (2016, 24-28)

Regional Innovation Scoreboard 2017 Norwegian regions (NUTS2 level)



Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: a comparative assessment of performance of innovation systems, classified into 4 main innovation performance groups*

	Leader +		Moderate +
	Leader		Moderate
	Leader -		Moderate -
	Strong +		Modest +
	Strong		Modest
	Strong -		Modest -

The numbers presented on the map represent the 2017 regional score expressed in relation to the EU28 average set equal to 100.

* Main groups are leader, strong, moderate, modest; a more detailed breakdown of the performance is indicated by splitting each group into a top 1/3 (+, most innovative), a middle 1/3, and a bottom 1/3 (-, least innovative).

Data source: European Commission & Maastricht University (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology – MERIT)

INNOVATIONSLANDSKAPET I NORGE

Enligt landsprofilen i European Innovation Scoreboard (2018) klassas Norge som en stark innovationsaktör som ökat sin prestanda med 14,7 % jämfört med EU medeltal sedan 2010.

- Norges styrkor är en innovationsvänlig nationell omgivning, HR, och ett starkt forskningssystem.
- Svagheter är bristen på intellektuella tillgångar i relation till de närmaste konkurrenterna, och utebliven marknadspåverkan angående försäljning och sysselsättning.³⁰

I OECDs innovationsöversikt från 2017 om det Norska innovationssystemet betonas bland annat följande aspekter:³¹

- Norge har framgångsrikt lyckats utnyttja landets naturresurser, presterar ekonomiskt väl och har flera starka fästen inom universitetssektorn. Det entydiga institutionella landskapet leds framgångsrikt av det Norska Forskningsrådet, och det konsensusbaserade beslutsfattande samt fortgående inkrementella innovationsarbetet inom den offentliga sektorn är starkt.
- Bristen på incitament till förändring och förtroende på tidigare prestationer utgör få nya investeringsmöjligheter som kan leda till innovationer. Översikten identifierar även en viss motvillighet till strukturell förändring.

REFORMPOLITIKEN I NORGE

Norge undgick den senaste finansieringskrisen, vilket är en av förklaringarna till att reformpolitiken framstår mindre radikal och mera inkrementell än grannländernas (Laegreid & Rykkja 2016 159). NPM blev tidigt en fråga om styrning och ledning snarare än marknad, och även senare har reformpolitiken bestått i en blandning av gamla och nya instrument som skapar hybrider men också komplexa organisationsformer. Deltagande, konsultation och kompromisser är viktiga inslag i den reformstrategi som minoritets- och koalitionsregeringarna bedrivit.

Basinformation om Norge²⁵

Yta (1 000 km ²)	32,4
Folkmängd (Milj.)	5,26
BNP per invånare ²⁶	150€
Inkomstgrupp ²⁷	Hög

Exempel på innovationsdata inom offentliga sektorn:

Norge på global nivå²⁸

Global Innovation Index:	
Rank 19/127	(53,1)

Institutions:	
Rank 5/127	(91,8)

Political environment	
Rank 5/127	(90,8)

Political stability & safety	
Rank 9/127	(91,7)

Government effectiveness	
Rank 5/127	(90)

Regulatory environment	
Rank 6/127	(94,9)

Regulatory quality	
Rank 16/127	(83,9)

Rule of Law	
Rank 4/127	(98,5)

Norge på europeisk nivå²⁹

Summary Innovation Index	
	115,8

R&D expenditure in the public sector	
	128,4

Innovative SMEs collaborating with others	
	178,9

Public-private co-publications	
	100,8

Private co-funding of public R&D exp	
	84,6

²⁵ Nordiska Ministerrådet, 2017

²⁶ Uttryckt i köpkraftsstandard, Eurostat, 2018b

²⁷ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 270)

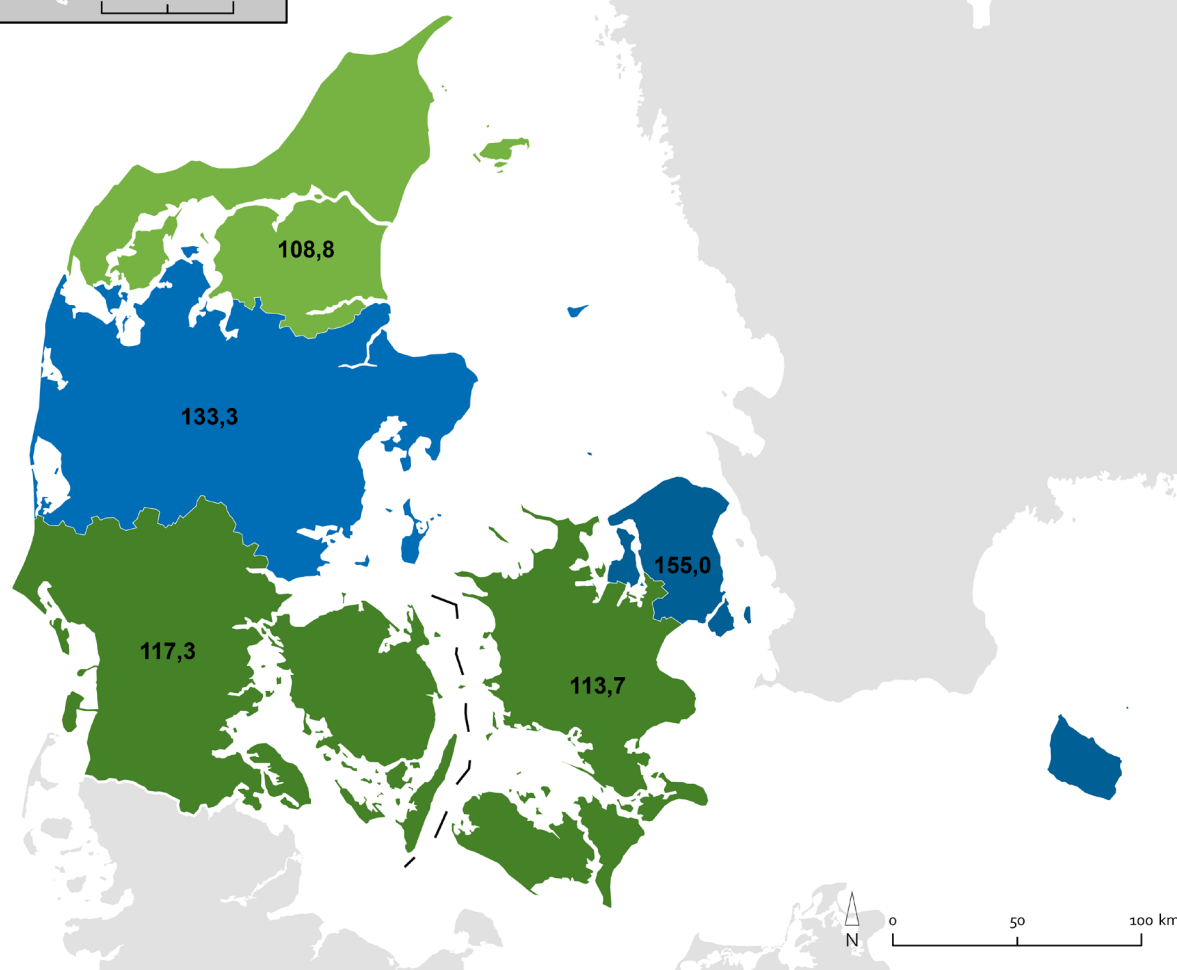
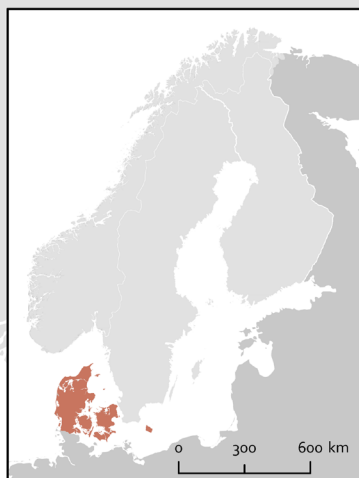
²⁸ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 270)

²⁹ Europeiska kommissionen, 2018a

³⁰ Vilka dessa konkurrenter är och de branscherna som detta berör klargörs inte i EIS landsprofilen.

³¹ OECD (2017b, 19)

Regional Innovation Scoreboard 2017 Danish regions (NUTS2 level)



Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: a comparative assessment of performance of innovation systems, classified into 4 main innovation performance groups*

	Leader +		Moderate +
	Leader		Moderate
	Leader -		Moderate -
	Strong +		Modest +
	Strong		Modest
	Strong -		Modest -

The numbers presented on the map represent the 2017 regional score expressed in relation to the EU28 average set equal to 100.

* Main groups are leader, strong, moderate, modest; a more detailed breakdown of the performance is indicated by splitting each group into a top 1/3 (+, most innovative), a middle 1/3, and a bottom 1/3 (-, least innovative).

Data source: European Commission & Maastricht University (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology – MERIT)

INNOVATIONSLANDSKAPET I DANMARK

Enligt landsprofilen i European Innovation Scoreboard (2018) klassas Danmark som en innovaitonsledare. Dock har Danmarks prestation i relation till resten av EU försvagats under 2010 talet.

- Danmarks styrkor ligger i infrastrukturen för innovation och dess innovationsvänliga miljö, HR, samt attraktiva forskningsinstitutioner.
- Danmarks svaga punkt ligger i innovationssystemets marknadseffekter där exempelvis sysselsättningseffekterna och de markandsstimulerande effekterna blivit förhållandevis små i jämförelse med de övriga delområdena.

OECD har hittills inte gjort en översikt av Danmarks innovationssystem.

REFORMPOLITIKEN I DANMARK

I Danmark har sentida förändringar beskrivits som en utveckling mot en "neo-weberiansk stat i en digital tidsålder" (Greve & Ejersbo 2016, 127). Offentlig sektor genomgår här en ny-integrering genom större förvaltningsenheter, resultatorientering, strategiskt styrning och inte minst digitala reformer som skär igenom förvaltningssektorer och nivåer. Centrala, regionala och lokala förvaltningsnivåer sammanvävs genom gemensamma digitala plattformar. Vad integreringen innebär för samverkan, och för lokala aktörers handlingsutrymme och initiativkraft är viktiga frågor.

Basinformation om Danmark³²

Yta (1 000 km ²)	42,9
Folkmängd (Milj.)	5,66
BNP per invånare ³³	125€
Inkomstgrupp ³⁴	Hög

Exempel på innovationsdata inom offentliga sektorn:

Danmark på global nivå³⁵

Global Innovation Index: Rank 6/127	(58,7)
--	--------

Institutions: Rank 6/127	(91,7)
-----------------------------	--------

Political environment Rank 13/127	(87,6)
--------------------------------------	--------

Political stability & safety Rank 25/127	(85,5)
---	--------

Government effectiveness Rank 6/127	(89,7)
--	--------

Regulatory environment Rank 4/127	(96,4)
--------------------------------------	--------

Regulatory quality Rank 11/127	(86,5)
-----------------------------------	--------

Rule of Law Rank 3/127	(99)
---------------------------	------

Danmark på europeisk nivå³⁶

Summary Innovation Index	136,7
--------------------------	-------

R&D expenditure in the public sector	158,6
---	-------

Innovative SMEs collaborating with others	120,7
--	-------

Public-private co-publications	200,3
--------------------------------	-------

Private co-funding of public R&D exp.	36,4
--	------

³² Eurostat, 2018a

³³ Uttryckt i köpkraftsstandard, Eurostat, 2018b

³⁴ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 216)

³⁵ Cornell University, INSEAD & WIPO (2017, 216)

³⁶ Europeiska kommissionen, 2018a

LITTERATURFÖRTECKNING

Cornell University, INSEAD, och WIPO (2017) (10th Ed.) The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World.

Hämtad 26.6.2018 (<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>)

Europeiska kommissionen (2018a) European Innovation Scoreboard 2017.

Hämtad 18.6.2018 (http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

Europeiska kommissionen (2018b) Regional Innovation Scoreboard 2017. Methodology Report.

Hämtad 26.6.2018 (<http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23986>)

Eurostat (2018a) Att bo i EU.

Hämtad 19.6.2018 (https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_sv#size)

Eurostat (2018b) GDP per capita, consumption per capita and price level indices.

Hämtad 26.6.2018 (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices)

Grunfelder, J., Rispling, L. & Norlén, G. (Red.) (2018) STATE OF THE NORDIC REGION 2018.

Hämtad 21.6.2018 (<http://www.norden.org/en/theme/state-of-the-nordic-region/download-state-of-the-nordic-region-2018>)

Nordiska Ministerrådet (2017) Nordisk Statistik 2017.

Hämtad 19.6.2018 (<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1146907/FULLTEXT04.pdf>)

OECD (2016) OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016.

Hämtad 26.6.2017 (https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-sweden-2016_9789264250000-en)

OECD (2017a) OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017.

Hämtad 26.6.2017 (https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-finland-2017_9789264276369-en)

OECD (2017b) OECD Reviews of Innovation Policy: Norway 2017.

Hämtad 26.6.2017 (<http://www.oecd.org/norway/oecd-reviews-of-innovation-policy-norway-2017-9789264277960-en.htm>)

BILAGA 2. FORSKARNA INOM PROJEKTET

DEN FINLÄNDSKA FORSKARGRUPPEN

Projektledare

Professor Stefan Sjöblom

**Svenska social- och kommunalhögskolan
vid Helsingfors universitet, Finland**

Epost: stefan.sjoblom@helsinki.fi

Stefan Sjöblom är statsvetare och professor i kommunalförvaltning vid Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. Hans forskningsintressen berör bland annat lokal och regional förvaltning, förvaltningsreformer och nya organiseringsformer i offentlig sektor. De flesta av hans publikationer finns här: <https://tuhat.helsinki.fi/portal/sv/person/ssjoblom>.



Professor (Emeritus) Karl-Erik Sveiby

Hanken Svenska Handelshögskolan, Finland

Epost: karl-erik.sveiby@hanken.fi

Econ. Dr Karl-Erik Sveiby är Professor Emeritus på Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Hans forskningsintressen är innovationernas effekter i samhället, ansvarsfullt ledarskap och kunskapsledning. De flesta av hans publikationer finns på www.sveiby.com.



Universitetslektor Beata Segercrantz

**Svenska social- och kommunalhögskolan
vid Helsingfors universitet, Finland**

Epost: beata.segercrantz@helsinki.fi

Dr. Beata Segercrantz är universitetslektor i socialpsykologi vid Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. Hennes forskning bidrar till kritiska studier av innovation framförallt i social- och hälsovårdssektorn.



Universitetslektor Sebastian Godenhjelm

**Svenska social- och kommunalhögskolan
vid Helsingfors universitet, Finland**

Epost: sebastian.godenhjelm@helsinki.fi

Dr. Sebastian Godenhjelm är universitetslektor i statskunskap med förvaltning vid Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. Hans forskningsintressen berör huvudsakligen nya former av offentlig förvaltning, deltagande och samverkan, samt regional utveckling i Finland.





Pol.mag. Isak Vento
Svenska social- och kommunalhögskolan
vid Helsingfors universitet, Finland
Epost: isak.vento@helsinki.fi

Pol. mag. Isak Vento är doktorand i statskunskap vid Helsingfors universitet. Hans avhandling berör flernivåstyrning av politik och dess demokratieffekter.

ÖVRIGA FORSKARE/MEDFÖRFATTARE FRÅN FINLAND

Examensansvarig överlärare i hälsofrämjande Maria Forss, Arcada yrkeshögskola, Finland

DEN SVENSKA FORSKARGRUPPEN

Projektledare

Lektor, docent Christian Jensen
Göteborgs universitet, Sverige
Epost: christian.jensen@gu.se



Christan Jensen, lektor och docent i Management & Organisation vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Hans forskningsintresse berör organisering och ledning i och mellan politiskt och professionellt styrda verksamheter, i synnerhet projektfiering av utvecklings- och innovationsarbete.

Professor (Emeritus) Rolf A Lundin
Jönköping International Business School, Sverige
Epost: rolf.a.lundin@ju.se



Rolf A. Lundin är professor emeritus i företagsekonomi vid Jönköping International Business School. Forskningsmässigt har han under senare år koncentrerat sig på projekt och temporära organisationer, främst inom företag men också inom offentlig verksamhet.

Professor (Emeritus) Evert Vedung
Uppsala universitet, Sverige
Epost: evert.vedung@ibf.uu.se



Evert Vedung är professor emeritus i statsvetenskap särskilt bostadspolitik vid Uppsala universitet. Hans senaste bok är "Implementering i politik och förvaltning" 2016. Effektanalys som processpåring är ett av hans intresseområden och innovationspolitik hans senaste tillämpningsfält.

Lektor Dalia Mukhtar-Landgren**Lunds universitet, Sverige****Epost:** dalia.mukhtar-landgren@svet.lu.se

Dr Dalia Mukhtar-Landgren är universitetslektor vid Statsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet och forskare vid Nationellt kunskapscentrum för kollektivtrafik (K2). Hennes pågående forskningsprojekt handlar om planering och stadsutveckling med särskilt avseende på nya roller och styrmedel för kommuner, inklusive experimentell styrning genom piloter, försöksverksamheter och projekt.

**Postdoktor Mats Fred****Malmö universitet, Sverige****Epost:** mats.fred@mau.se

Mats Fred är doktor i Statsvetenskap vid Malmö Universitet och disputerade våren 2018 på avhandlingen 'Projectification, the Trojan horse of local government'. Hans forskningsintresse inkluderar nyare former av organiserings-, och styrningspraktiker i offentlig förvaltning, 'sociala investeringar' och kommunalt EU arbete.

**ÖVRIGA FORSKARE/MEDFÖRFATTARE FRÅN SVERIGE**

Utredare och näringslivsexpert Staffan Bjurulf, Sveriges Ingenjörer, Sverige

DEN NORSKA FORSKARGRUPPEN**Vicedekan Therese Dille****Universitetet i Sørøst-Norge, Norge****Epost:** therese.dille@usn.no

Dr. Therese Dille är vicedekan vid Handelshögskolan vid Universitetet i Sørøst-Norge. Hennes forskningsintressen berör huvudsakligen ledning och organisering av stora komplexa projekt med ett särskilt fokus på tid och samverkan i offentlig förvaltning, samt hantering av intressenter.

**ÖVRIGA FORSKARE/MEDFÖRFATTARE FRÅN NORGE**

Professor Jonas Sönderlund, BI Handelshøyskolen, Norge

Førsteamanuensis Cato Christensen, OsloMet – storbyuniversitetet Oslo, Norge

DEN DANSKA FORSKARGRUPPEN**Projektledare****Lektor, Birgit Jaeger****Roskilde universitet, Danmark****Epost:** birgit@ruc.dk

Birgit Jæger är universitetslektor vid Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv vid Roskilde universitet. Hennes forskningsintressen berör huvudsakligen digitalisering av offentlig förvaltning och medborgarnas användning av IT.

**ÖVRIGA FORSKARE/MEDFÖRFATTARE FRÅN DANMARK**

Universitetslektor Peter Aagaard, Roskilde universitet, Danmark

