



Innovasjon er stedsbundet – ikke kun forskningsdrevet

Av Claus Bjørn Billehøj, partner og utviklingsdirektør i Mobilize
Strategy Consulting og Søren Barlebo Rasmussen, partner

Innovasjon er i disse årene en sentral prioritet i dansk politikk og forvaltning. Den nylige politiske avtalen om å styrke omsetningen av forskning til innovasjon og entreprenørskap er et tydelig eksempel på dette (Avtale om styrket kunnskaps- og teknologioverføring, januar 2026). Samtidig gjennomføres omfattende reformer av velferdssamfunnet – på helse-, eldre-, sysselsettings- og utdanningsområdet – hvor forventningen er klar: Vi skal skape mer verdi for borgerne innenfor stramme økonomiske og demografiske rammer.

Det investeres betydelig. Flere midler til forskning. Flere ambisiøse fond og flere målrettede offentlige programmer. Flere partnerskap mellom offentlige og private aktører. Ikke bare til utvikling av ny teknologi, men også til organisatoriske modeller, samarbeidsformer og innovasjonsprosesser. Innovasjonskapasitet er blitt et strategisk fokusområde – helt i tråd med anbefalingene i Draghi-rapporten.

Denne prioriteringen er både nødvendig og velbegrunnet. Men midt i den økte investeringen er det relevant å stille et mer grunnleggende spørsmål: Hva er det egentlig som driver innovasjon i den offentlige velferden – og avledet av dette, hva bør vi som samfunn være særlig oppmerksomme på når vi nå ruller ut investeringene?

En utbredt antakelse er at mer forskning, mer kunnskap og flere insentiver automatisk fører til mer innovasjon. En annen er at innovasjon først og fremst handler om å redusere barrierer og forbedre rammevilkår. Begge deler er viktige. Men etter vårt syn er de ikke tilstrekkelige, og de kan ikke stå alene.

Innovasjon i velferden er ikke bare et spørsmål om å utvikle ny kunnskap eller nye løsninger. Det er også et spørsmål om organisatorisk og kontekstuell kapasitet: evnen til å identifisere behov, samle aktører, tilpasse løsninger og ikke minst integrere endringer i den daglige driften.

Når vi snakker om å identifisere behov, snakker vi ikke bare om abstrakte målgrupper eller statistiske segmenter. Vi snakker om konkrete mennesker med konkrete livssituasjoner – borgere, pasienter, pårørende, elever – som mottar velferd i bestemte organisatoriske og geografiske sammenhenger. Velferd leveres alltid nært: i kommuner,

sykehus, institusjoner og lokalsamfunn. Det er her innovasjon må gi mening og skape effekt.

Hvis innovasjon reduseres til en teknisk prosess – drevet av finansiering, regulering eller insentiver alene – risikerer vi å overse de organisatoriske og relasjonelle betingelsene som avgjør om nye løsninger faktisk kan forankres og skape varig verdi.

For ledere i offentlige organisasjoner er utfordringen derfor dobbel: På den ene siden må man kunne koble seg på (eller være en del av) et sterkt og velfungerende forsknings- og innovasjonssystem som akselererer og produserer ny kunnskap og nye muligheter. På den andre siden må man kunne utvikle den lokale kapasiteten som gjør det mulig å omsette disse mulighetene til konkret forbedret velferd.

I denne artikkelen foreslår vi et analytisk skille mellom to innovasjonssystemer – et PUSH-system og et PULL-system – som kan bidra til å tydeliggjøre denne utfordringen.

Begge systemer er nødvendige. Danmark står sterkt på PUSH-siden. Men dersom innovasjon skal merkes i borgernes hverdag, må vi i langt større grad arbeide systematisk med å utvikle og modne PULL-siden – de stedene og organisasjonene hvor behovene oppstår, og hvor velferden produseres. Og dette er ofte et oversett poeng i diskusjonene om innovasjon.

PUSH-systemet - den forskningsdrevne innovasjonsmodellen

Når vi i denne artikkelen snakker om et PUSH-system, mener vi innovasjonslogikken som har preget den vestlige verden - og Danmark - gjennom mesteparten av det 20. århundret.

Grunntanken er enkel: Ny kunnskap skaper nye muligheter. Forskning fører til oppdagelser, oppdagelser fører til teknologier, og teknologier kan omsettes til produkter, tjenester og løsninger som skaper samfunnsmessig verdi.

Denne modellen fikk sin klassiske formulering i 1945 i Vannevar Bush' rapport *Science - The Endless Frontier*, skrevet til den amerikanske presidenten etter andre verdenskrig. Bush' hovedpoeng var at staten systematisk burde investere i fri, nysgjerrighetsdrevet grunnforskning ved universitetene. Hvis man skapte et sterkt kunnskapsgrunnlag, ville innovasjon og økonomisk utvikling følge som en konsekvens.

Dette ble startskuddet for en bestemt måte å organisere innovasjon på:

- Offentlige investeringer i universitetenes grunnforskning
- Konkurransbasert finansiering gjennom forskningsråd
- Fagfellevurdering som kvalitetsmålestokk
- Karriereveier knyttet til publisering og vitenskapelig anerkjennelse
- Oppbygging av IPR- og patentsystemer som kan beskytte og kommersialisere ny kunnskap
- Etablering av forskningsparker, teknologioverføringsenheter og inkubatorer som kan bringe forskning nærmere markedet

Logikken er lineær: Forskning produserer kunnskap. Kunnskap skaper teknologiske gjennombrudd. Disse gjennombruddene kan - gjennom kommersialisering og entreprenørskap - skape økonomisk og samfunnsmessig verdi.

Denne modellen har vært bemerkelsesverdig vellykket. Den har skapt medisinske fremskritt, digitale teknologier, energiløsninger og industrielle styrkeposisjoner. Den har

bidratt til vekst og velstand og er i dag dypt forankret i våre institusjoner og finansieringssystemer.

I Danmark står dette PUSH-systemet sterkt. De senere års politiske avtaler om styrket teknologioverføring og økt fokus på kommersialisering er i stor grad en videreutvikling av denne modellen: mer forskning, sterkere kobling til næringslivet og bedre rammer for å omsette kunnskap til virksomheter og produkter.

Det er viktig å understreke at PUSH-systemet på ingen måte er et problem som skal løses. Tvert imot er det en grunnpilar i vår innovasjonskapasitet. Uten et sterkt forskningssystem ville vi ikke hatt de teknologiske og kunnskapsmessige forutsetningene som moderne samfunn bygger på.

Men PUSH-systemet hviler på en bestemt antakelse: at innovasjon primært drives frem av ny kunnskap, som deretter finner sin anvendelse.

Spørsmålet er om denne antakelsen er tilstrekkelig når vi snakker om innovasjon i den daglige velferden. Det tror vi ikke.

PULL-systemet - den behovsdrevne innovasjonsmodellen

Hvis PUSH-systemet tar utgangspunkt i ny kunnskap, tar PULL-systemet utgangspunkt i konkrete samfunnsbehov.

I denne terminologien betyr PULL at innovasjon ikke først og fremst starter med et forskningsgjennombrudd, men med et problem som skal løses. Spørsmålet er ikke «hva kan vi utvikle?», men «hva er det som må lykkes i praksis?» Hva er egentlig borgerens behov?

Denne tenkningen har røtter i flere utviklingstrekk gjennom de siste tiårene. Allerede på 1960- og 1970-tallet oppsto det i USA nye måter å organisere innovasjonsinnsats på, der staten formulerte konkrete, behovsorienterte oppdrag - for eksempel innen romfart og forsvar - og deretter samlet forskere, virksomheter og myndigheter rundt tydelig definerte oppgaver. Senere har denne missionsorienterte tilnærmingen blitt

videreutviklet og nytolket, blant annet i europeisk innovasjonspolitik og i EUs Horizon-programmer (Mazzucato, 2018 og 2021).

I PULL-logikken starter man med:

- et komplekst samfunnsproblem
- et konkret behov hos borgere, pasienter, virksomheter eller offentlige organisasjoner
- en ambisjon om å skape målbar endring i praksis

Deretter mobiliseres forskning, teknologi, organisasjoner og investeringer som virkemidler – ikke som mål i seg selv. Det innebærer at innovasjon i et PULL-system typisk:

- foregår i økosystemer snarere enn i enkeltinstitusjoner
- involverer flere sektorer og fagområder
- integrerer brukere og praktikere tidlig i utviklingsprosessen
- har fokus på implementering og effekt helt fra starten

Der PUSH-systemet bygger på en lineær årsakskjede fra forskning til anvendelse, bygger PULL-systemet på en mer sirkulær og iterativ logikk: Behov former løsninger, løsninger testes i praksis, vi får ny innsikt i behovet, og erfaringene justerer både problemforståelsen og metodene.

I denne modellen er forskning og ny kunnskap fortsatt viktig. Men den inngår som én komponent i et bredere samspill. Vitenskapelig kvalitet og publisering er fortsatt sentralt, men suppleres av et eksplisitt fokus på anvendelse, implementering og samfunnsmessig effekt.

PULL-systemet forutsetter derfor andre typer kapasitet enn PUSH-systemet. Det krever blant annet:

- evnen til å se og forstå behov
- sterke relasjoner mellom aktører

- organisatorisk modenhet til å arbeide på tvers, både ledelsesmessig og organisatorisk
- evnen til å samarbeide om felles agendaer - ofte kalt «missioner» - på tvers av mange aktører
- ledelsesmessig prioritering av implementering og forankring
- evnen til å integrere nye løsninger i eksisterende drift

I dag eksisterer PUSH- og PULL-logikker side om side. Men på mange velferdsområder er PULL-dimensjonen institusjonelt svakere utviklet enn PUSH-dimensjonen, og til tider opererer de to logikkene parallelt snarere enn samordnet.

Det er nettopp denne ubalansen som blir særlig tydelig når ambisjonen er innovasjon i den daglige velferden - ikke bare i teknologiske nisjer eller forskningsmiljøer, men i kommuner, sykehus og lokale organisasjoner.

PUSH og PULL - gjensidige forutsetninger- men PULL henger etter

Det er nettopp denne ubalansen som blir særlig tydelig når ambisjonen er innovasjon i den daglige velferden - ikke bare i teknologiske nisjer eller forskningsmiljøer, men i kommuner, sykehus og lokale organisasjoner.

Det er viktig å understreke at PUSH og PULL ikke er motsetninger. De er hverandres forutsetninger. Uten et sterkt PUSH-system ville vi mangle den kunnskapen, de teknologiene og metodene som moderne velferd og samfunn bygger på. Uten et velfungerende PULL-system ville vi mangle retning, relevans og forankring.

Men de to systemene krever ulike investeringer, strukturer og ledelsesformer. PUSH-systemet investerer i forskningskapasitet, talentutvikling, patenter, kommersialisering og internasjonale kunnskapsmiljøer. PULL-systemet krever investeringer i relasjoner, organisatorisk modenhet, felles problemforståelse, implementeringskapasitet og lokal ledelseskraft.

Det er nettopp her faren for ubalanse og frakobling oppstår.

Det danske forsknings- og innovasjonssystemet er velfungerende og internasjonalt konkurransedyktig - noe mange evalueringer og undersøkelser har vist. De politiske avtalene de siste årene tilfører flere midler, styrker insentivene og forbedrer rammene for kommersialisering. Det vil med stor sannsynlighet føre til mer forskning, flere teknologiske løsninger, flere oppstartsbedrifter og sterkere teknologioverføring.

Alt dette er positivt og nødvendig. Men mer kunnskap er ikke det samme som innovasjon som gir mer velferd. Velferd oppstår ikke bare når vi innfører en ny teknologi eller implementerer en ny metode. Den oppstår i samspillet mellom mennesker i deres hverdag.

Et eldre menneskes trivsel avhenger ikke bare av en teknisk vurdering av kvaliteten på den hjemmehjelpen som leveres. Den avhenger også av relasjonen til medarbeideren, kontakten med naboer, deltakelse i lokale fellesskap, tilgang til trygge møteplasser og den kulturen som preger lokalsamfunnet. Tilsvarende avhenger et barns utvikling ikke bare av skolens faglige innsats, men også av klassefellesskapet, foreldrenettverket og de uformelle relasjonene rundt barnet.

En stor del av støtten som skaper velferd er derfor ikke organisert som en tjeneste i et offentlig velferdssystem. Den finnes i relasjoner, fellesskap, uformelle nettverk, lokale institusjoner og de fysiske rammene der mennesker møtes. Den er ofte usynlig i regneark og effektmålinger - men kan være avgjørende for om en innsats lykkes eller ikke.

Når vi snakker om innovasjon i velferden fra PULL-siden, må vi derfor ta utgangspunkt i at vi ikke bare endrer en tjeneste. Vi påvirker et lokalt økosystem av relasjoner og praksiser. Det betyr at nye løsninger bare skaper verdi dersom de passer inn i - og styrker - den samlede sammenhengen i et menneskes liv.

Nettopp derfor kan løsninger som er utviklet langt fra den konkrete praksisen vise seg utilstrekkelige i velferdskonteksten. Generelle løsninger kan ofte skaleres i teknologiske systemer. En ny medisinsk behandling eller en digital plattform kan rulles ut bredt. Men

den nære velferden kan ikke skaleres på samme måte. Den kan absorberes - eller avvises - av mennesker og organisasjoner i konkrete sammenhenger.

Hvis løsninger ikke «bøyes mot et sted» - tilpasses lokale relasjoner, arbeidsformer, kulturer og behov - risikerer de å:

- ikke nå ut i drift
- passe dårlig med organisatoriske realiteter
- kolliderer med eksisterende arbeidsprosesser
- miste legitimitet blant ansatte og borgere

Her blir begrepet absorpsjonskapasitet - forstått som evnen til å ta opp, tilpasse og forankre nye løsninger i drift - sentralt (Cohen og Levinthal, 1990). Offentlige organisasjoner har begrenset kapasitet til å ta opp, tilpasse og forankre nye løsninger - særlig når de samtidig er underlagt stramme økonomiske og styringsmessige rammer. Dersom denne kapasiteten ikke utvikles systematisk, risikerer investeringer i forskning og teknologisk innovasjon å bli innovasjon på papiret - snarere enn reelle endringer i praksis.

Spørsmålet er derfor ikke bare hvordan vi kan styrke PUSH-systemet. Det er også hvem som skal eie og drive utviklingen av PULL-systemet, og styrke dets evne til å absorbere det nye. Her spiller kommunene og regionene en avgjørende rolle.

Kommuner og regioner er ikke bare tjenesteleverandører. De er stedene der velferd konkret produseres, og der behovene merkes først. Fremover vil det derfor være en kjerneoppgave for kommuner, regioner - og andre offentlige organisasjoner - ikke bare å implementere løsninger, men å bygge lokal kapasitet til å skape PULL: å formulere behov, samle aktører og modne innovasjon i praksis.

Uten en slik modning av evnen til å utvikle innovasjonens PULL-side vil selv de beste forskningsinvesteringene ha begrenset effekt i borgernes hverdag - noe som i siste instans kan bety at vi som samfunn ikke oppnår den intensjonen vi har satt oss.

PULL-systemet er stedsbundet

Hvis PUSH-systemet i stor grad er organisert rundt institusjoner – universiteter, fond, forskningsråd og virksomheter – er PULL-systemet organisert rundt steder.

Behov oppstår ikke i departementer eller laboratorier. De oppstår i konkrete geografier og organisasjoner: i en kommune med en bestemt demografi, på et sykehus med en bestemt pasientprofil, i en skole med en bestemt elevsammensetning, i et lokalsamfunn med en bestemt kultur og historie. Som den økonomiske sosiologen Mark Granovetter har vist, er økonomisk og organisatorisk handling alltid innvevd i sosiale relasjoner. Innovasjon kan derfor ikke forstås isolert fra de nettverkene, normene og tillitsrelasjonene som preger et konkret sted (Granovetter, 1985).

Det betyr at PULL-systemet i sin natur er stedsbundet.

Et behov er aldri helt generelt. Det er alltid preget av lokale relasjoner, normer, arbeidsformer og ressurser. Derfor kan to kommuner med samme lovgivning og samme økonomiske rammer ha svært ulike utfordringer – og svært ulike muligheter for å skape innovasjon. Fordi det, i all sin enkelhet (og dermed også kompleksitet), er to forskjellige steder.

Ta for eksempel eldreomsorgen. Mange kommuner arbeider med velferdsteknologiske løsninger som skal støtte borgeres selvhjelpenhet. Teknologien kan være den samme. Men effekten avhenger av lokale forhold: medarbeidernes kompetanse og motivasjon, samarbeidet med pårørende, boligforholdene, frivillig engasjement og den lokale kulturen rundt selvstendighet og fellesskap. Den samme løsningen kan skape betydelig effekt ett sted – og svært begrenset effekt et annet.

Eller se på forebygging i helse. En forskningsbasert metode for tidlig oppdagelse kan være godt dokumentert. Men om den faktisk forbedrer borgernes helse, avhenger av hvordan den integreres i samarbeidet mellom fastleger, kommunale helsetjenester, sykehus, boligorganisasjoner og sivilsamfunnet. Det er i den lokale koordineringen og de relasjonelle mønstrene at innovasjonen enten forankres – eller forsvinner.

PULL-systemet handler derfor ikke bare om å formulere behov. Det handler om å bygge lokal kapasitet til å arbeide systematisk med dem. Det krever for eksempel:

- felles problemforståelse på tvers av aktører
- varige relasjoner og tillit
- organisatoriske strukturer som kan håndtere tverrgående samarbeid
- ledelsesmessig prioritering av implementering og læring

Dette er ikke noe som kan etableres gjennom en enkelt tilskuddsordning eller et kortvarig prosjekt. Det er en modenhet som bygges opp over tid på et konkret sted. Her ligger også den strategiske innsikten for kommuner og regioner: Innovasjon er ikke bare noe man deltar i. Det er noe man bygger kapasitet til.

Hvis PULL-systemet skal styrkes, må stedene – kommunene, sykehusene og de lokale økosystemene – utvikle evnen til systematisk å arbeide med behov, partnerskap og implementering. Det er en ledelsesoppgave som går utover tradisjonell driftsledelse. Det handler om strategisk utviklingsledelse, der man gradvis utvikler stedets evne til å være et sted som kan trekke det nye inn i et eksisterende økosystem av relasjoner, strukturer og arbeidsmåter.

Living labs - når stedet bliver innovasjonsmotor

Mennesker bor og lever på steder. Og steder er ikke nøytrale eller generiske plattformer der nye løsninger bare kan «rulles ut». De er historiske konstruksjoner. De rommer eksisterende relasjoner, samarbeidsmønstre, kulturer, fysiske rammer og måter å organisere velferd på. Hvert sted har sin egen historie for hvordan man løser problemer, hvordan man samarbeider og hvordan man skaper fellesskap. Som den økonomiske geografen Ann Markusen har vist, utvikler enkelte steder institusjonelle og relasjonelle strukturer som gjør aktivitet «klissete» – forankret i lokale nettverk og kompetanser snarere enn fritt flyttbar (Markusen, 1996).

Det betyr at innovasjon alltid møter noe som allerede eksisterer. Det nye må finne veien inn i det som er der fra før - i arbeidsprosessene, i relasjonene, i de lokale historiske fellesskapene og i de organisatoriske strukturene som allerede bærer velferden. Samtidig må det nye ta utgangspunkt i de behovene som faktisk oppleves på stedet.

Det er her *living labs* blir sentrale. Living labs er i praksis en måte å institusjonalisere PULL-systemet på. Et living lab er ikke bare et prosjekt eller et testmiljø. Det er en organisert ramme der man arbeider systematisk med å utvikle, teste og forankre løsninger i den virkelige konteksten der de skal fungere.

Kjennetegnene ved et living lab - og ved den «open-ended»-tilnærmingen til innovasjon som det legger til rette for - er typisk (Leminen et al., 2012):

- utvikling og testing skjer i den daglige driften - ikke i et isolert laboratorium
- borgere, ansatte, ledere, virksomheter og forskere arbeider sammen
- det er fokus på både behovskartlegging, eksperimentering og implementering
- læring brukes aktivt til å justere både problemforståelse og løsninger

Living labs gjør det mulig å koble PUSH og PULL i praksis. De gir forskningsbasert kunnskap tilgang til praksis - og gir praksis reell innflytelse på hvordan kunnskap utvikles og anvendes. De fungerer som «oversettelsesrom», der det nye kan formes slik at det passer inn i det eksisterende - og der det eksisterende kan utvikles i møtet med det nye.

I Danmark finnes det allerede flere eksempler:

- DOLL Living Lab i Albertslund, der kommuner og virksomheter tester intelligente by- og energiløsninger i virkelige byrom.
- CoLab Denmark i Region Nordjylland, der sykehus, virksomheter og forskere utvikler og tester helseløsninger i klinisk praksis.
- EnergyLab Nordhavn, der energisystemer utvikles og demonstreres i et konkret byområde.

- Ulike kommunale living labs på eldre- og sosialområdet, der nye velferdsteknologier og arbeidsformer prøves ut i tett samspill med ansatte og borgere.

Felles for dem er at innovasjon ikke foregår «ved siden av» virkeligheten - men i den. Den konkrete, historiske og stedsbundne virkeligheten.

Politisk lederskap er viktig for å utvikle stedets PULL-krefter

Living labs er ikke forbeholdt særskilte utviklingsmiljøer eller store byer. I prinsippet kan enhver kommune eller region velge å arbeide som et living lab. Det krever ikke nødvendigvis nye bygninger eller egne organisasjoner - faktisk ikke i det hele tatt. Det handler om noe annet. Det krever en strategisk beslutning om å gjøre stedet til en systematisk arena for behovsdrivet innovasjon.

Det innebærer blant annet at man:

- formulerer klare, prioriterte problemstillinger
- inviterer relevante aktører inn - forskningsmiljøer, virksomheter og sivilsamfunn
- arbeider eksperimenterende i den daglige driften
- investerer i organisatorisk læring og forankring

Kommuner og regioner trenger ikke å vente på nasjonale programmer. De kan allerede i morgen velge å ta innovasjon inn som en strategisk tilnærming - og investere i å utvikle sin egen evne til å fungere som et living lab for velferd.

Det finnes imidlertid et viktig strategisk dilemma. Man kan ikke etablere et living lab som omfatter alt. Innovasjon uten fokus blir lett ufokusert - og mister effekt. Et sted må prioritere hva det vil være et laboratorium for - hvilket tema. Her kan man med fordel ta utgangspunkt i:

1. de områdene der behovet er størst og mest presserende (PULL-siden), og

2. de områdene der det finnes sterke forsknings- eller utviklingsmiljøer som realistisk kan kobles på (PUSH-siden).

Living labs fungerer best når de har en tydelig mission eller tematikk – for eksempel eldres selvhjelpenhet, grønn omstilling i bygg eller forebygging blant unge. Fokus skaper retning. Retning skaper læring. Læring skaper modenhet.

Living labs er ikke et mål i seg selv. De er en strategisk måte å modne et sted på – slik at det systematisk og over tid kan koble behov og kunnskap og omsette dem til konkret forbedret velferd, igjen og igjen.

Hvis PULL-systemet er stedsbundet, er det også politisk og demokratisk forankret. Det er i kommunestyre, de nye helse rådene, fylkes- og regionsråd og lokale ledelsesfora at retningen for et sted til syvende og sist settes. Hvis innovasjon skal være mer enn enkeltstående prosjekter, krever det politisk lederskap som går utover tradisjonell sektorstyring. Som Barca (2009) har argumentert for i sin place-based-tilnærming til europeisk regionalpolitikk, skapes varig utvikling først når politikk tar utgangspunkt i stedets særtrekk og mobiliserer lokale aktører rundt en felles retning.

Her blir for eksempel strategisk byledelse et sentralt begrep. Strategisk byledelse handler om å ta utgangspunkt i en felles geografi og samle aktører om å skape verdi både i og for stedet. Det betyr at man organiserer seg rundt stedets langsiktige utvikling – ikke bare rundt sektorinndelte tjenesteområder. Et konkret eksempel kan være en kommune som politisk beslutter: *Vi vil ikke ha hjemløshet i vår by.* Det kan ikke løses av sosialforvaltningen alene. Det krever at kommunen samler boligorganisasjoner, sivilsamfunn, næringsliv, kirker, frivillige, helseaktører og kanskje også forskningsmiljøer rundt en felles mission. Ikke som et tidsavgrenset prosjekt – men som en samlet retning for byens utvikling.

Her flyttes oppmerksomheten fra å drive en kommunal tjenesteorganisasjon til å lede en lokal koalisjon av villige aktører. Det særegne ved denne tilnærmingen er mer generelt at partnerskapet ikke primært organiseres etter sektorlogikker – sosial, helse, arbeid –

men etter stedets samlede utfordringer og potensial. Man går sammen om å styrke stedets evne til å skape løsninger.

Som Kattel og Mazzucato (2018) argumenterer, krever missionsorientert innovasjon ikke bare nye mål, men utvikling av dynamiske kapabiliteter i offentlig sektor – evnen til å koordinere, lære og omstille seg på tvers av sektorer. Det er i denne typen politisk lederskap at PULL-kraft bygges. Lederskap som konkret skaper minst fem ting:

1. En tydelig politisk ambisjon

Det må formuleres klare og prioriterte mål som er meningsfulle lokalt. Ikke generelle målsettinger, men konkrete ambisjoner som kan samle aktører.

2. En koalisjon av villige

Kommunen eller regionen må aktivt invitere relevante aktører inn: virksomheter, utdanningsinstitusjoner, sivilsamfunn, boligorganisasjoner, frivillige organisasjoner og forskningsmiljøer. PULL oppstår i samspillet.

3. Institusjonelle rammer for samarbeid

Det må etableres faste strukturer – for eksempel i form av en living lab-organisasjon – der aktører møtes, eksperimenterer og lærer sammen. Uten slike strukturer blir samarbeidet personavhengig.

4. Investering i absorpsjonskapasitet

Medarbeidere og ledere må ha tid, kompetanse og mandat til å arbeide med utvikling i drift. Hvis innovasjon alltid må presses inn ved siden av kjerneoppgaven, svekkes PULL-kraften.

5. Et langsiktig perspektiv

Stedsutvikling og innovasjon i velferden tar tid. Politisk lederskap må derfor balansere kortsiktige resultater med langsiktig kapasitetsbygging.

Strategisk stedsledelse handler til syvende og sist om å ta ansvar for stedet som helhet – ikke bare for kommunens egne institusjoner, men for det samlede lokale økosystemet.

Når en kommune eller region velger å se seg selv som en medskaper av et sted – og ikke bare som leverandør av tjenester – flyttes innovasjonsagendaen grunnleggende. Da blir innovasjon ikke noe man søker midler til. Det blir noe man bygger kapasitet til.

Konklusjon: Stedet som velferdens strategiske anker

Danmark investerer massivt i PUSH-systemet – og det bør vi fortsette med. Et sterkt forsknings- og innovasjonssystem er én forutsetning for at vi kan utvikle nye teknologier, nye metoder og nye løsninger på komplekse samfunnsutfordringer.

Men hvis ambisjonen er innovasjon som kan merkes i borgernes hverdag – i den nære velferden – er det ikke tilstrekkelig. Det er én forutsetning til: et sterkt, stedsbundet PULL-økosystem. Uten tilsvarende investeringer i PULL-siden – uten systematisk modning av steder, uten strukturer for felles innovasjon og uten oppbygging av lokal absorpsjonskapasitet – risikerer vi at investeringene i forskning og utvikling ikke omsettes til varig effekt for hele samfunnet.

Velferdsinnovasjon er derfor ikke bare et spørsmål om mer kunnskap. Det er også et spørsmål om bedre samspill ute i samfunnet. Stedet blir i denne sammenhengen velferdens strategiske anker. Stedsbaserte partnerskap gjør den felles geografien til utgangspunkt for utvikling. Når aktører med utgangspunkt i en felles by, kommune eller region går sammen om å skape verdi både i og for stedet, oppstår det en annen type innovasjon – ikke bare nye løsninger, men også styrket lokal kapasitet.

Når samskaping lykkes, blir resultatet ikke bare implementerte prosjekter, men et sterkere sted. Et sted med større evne til å håndtere kompleksitet, forebygge problemer og utvikle seg på egne premisser. Men dette innovasjonspotensialet realiseres ikke av seg selv. Det krever at vi flytter fokus:

- fra ensidig fokus på forskning til balansert investering i både PUSH og PULL

- fra prosjekter til kapabilitet - vi må utvikle samspillet og evnen til å fokusere sammen
- fra teknologiske løsninger til «driftbarhet» - kan det nye faktisk brukes i den lokale driften?
- fra aktiviteter til effekt - får borgeren til slutt mer velferd ut av det?

Dette innebærer investeringer i backbone-funksjoner, absorpsjonskapasitet og læringsinfrastruktur. Det innebærer også en ledelseslogikk som kan orkestrere på tvers av sektorer uten å kvele lokalt eierskap.

Stedet er ikke en organisasjon. Men det kan ledes. Ikke bare gjennom kontroll, men gjennom det som kan kalles «stewardship»: mobilisering, rammesetting, relasjonsbygging, investering i lokale infrastrukturer og vedvarende felles læring.

Til syvende og sist er det dette balansen mellom PUSH og PULL handler om. Vi må fortsatt investere i kunnskap. Men vi må i like stor grad investere i stedene og fellesskapene der kunnskapen skal leve. Først når begge sider styrkes, får borgerne full effekt av ressursene vi sammen investerer i innovasjon.

Spørsmålet for politiske og organisatoriske ledere er derfor ikke om vi skal ha mer innovasjon - men om vi er villige til å investere i å gjøre stedene våre i stand til å skape den.

Referanser

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Brussels: European Commission.

Bush, V. (1945). *Science - The Endless Frontier*. Washington, DC: United States Government Printing Office.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Godin, B. (2006). *The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework*. *Science, Technology & Human Values*, 31(6), 639-667.

Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Kattel, R. & Mazzucato, M. (2018). *Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector*. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787-801.

Leminen, S., Westerlund, M. & Nyström, A.-G. (2012). *Living Labs as Open-Innovation Networks*. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), 6-11.

Markusen, A. (1996). *Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*. *Economic Geography*, 72(3), 293-313.

Mazzucato, M. (2018). *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth*. Brussels: European Commission.

Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. London: Allen Lane.

Uddannelses- og Forskningsministeriet (2026). *Aftale om styrket viden- og teknologioverførsel*. København: Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Forfatterne bak

Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize

Claus har mange års erfaring med samarbeid og verdiskaping på tvers av offentlig sektor, næringsliv, investorer, fond og sivilsamfunn. Han arbeider med å identifisere potensialer på tvers av sektorer og omsette dem til konkrete løsninger som kommer borgere og samfunn til gode. Med mange års erfaring som CEO i Den Sociale Kapitalfond og som direktør i Region Hovedstaden med ansvar for forskning og regional utvikling, har Claus vært en drivkraft i strategiske utviklingsprosesser. Han er særlig opptatt av hvordan sterke partnerskap og engasjerte interessenter kan skape varige endringer.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren Barlebo Rasmussen er ekspert i strategisk ledelse av faglige organisasjoner. Han har vært forsker på dette området ved Copenhagen Business School, hvor han også har vært instituttleder og dekan. De siste 20 årene har han arbeidet som konsulent og bistått en rekke sykehus og universiteter i Danmark og Norge med strategisk utvikling - blant annet i samspillet mellom disse to organisasjonstypene. Han har også arbeidet mye med samspillet mellom forskning og innovasjon.

