



Innovation er stedsbundet – ikke kun forskningsdrevet

Af Claus Bjørn Billehøj, partner og udviklingsdirektør i Mobilize
Strategy Consulting og Søren Barlebo Rasmussen, partner

Innovation er i disse år en central prioritet i dansk politik og forvaltning. Den nylige politiske aftale om at styrke omsætningen af forskning til innovation og iværksætteri er et tydeligt eksempel på dette (Aftale om styrket viden- og teknologioverførsel, januar 2026). Samtidig gennemføres omfattende reformer af velfærdssamfundet – på sundheds-, ældre-, beskæftigelses- og uddannelsesområdet – hvor forventningen er klar: Vi skal skabe mere værdi for borgerne inden for stramme økonomiske og demografiske rammer.

Der investeres betydeligt. Flere midler til forskning. Flere ambitiøse fonde og flere målrettede offentlige programmer. Flere partnerskaber mellem offentlige og private aktører. Ikke kun til udvikling af ny teknologi, men også til organisatoriske modeller, samarbejdsformer og innovationsprocesser. Innovationskapacitet er blevet et strategisk fokusområde – helt i tråd med Draghirapportens anbefalinger.

Denne prioritering er både nødvendig og velbegrundet. Men midt i den øgede investering er det relevant at stille et mere grundlæggende spørgsmål: Hvad er det egentlig, der driver innovation i den offentlige velfærd – og afledt heraf, hvad skal vi som samfund være særligt opmærksom på, når vi nu ruller investeringerne ud?

En udbredt antagelse er, at mere forskning, mere viden og flere incitamenter automatisk fører til mere innovation. En anden er, at innovation primært er et spørgsmål om at reducere barrierer og forbedre rammevilkår. Begge dele er vigtige. Men de er ikke i vores perspektiv tilstrækkelige, og de kan ikke stå alene.

Innovation i velfærden er ikke alene et spørgsmål om at udvikle ny viden eller nye løsninger. Det er også et spørgsmål om organisatorisk og kontekstuel kapacitet: evnen til at identificere behov, samle aktører, tilpasse løsninger og ikke mindst integrere forandringer i den daglige drift.

Når vi taler om at identificere behov, taler vi ikke kun om abstrakte målgrupper eller statistiske segmenter. Vi taler om konkrete mennesker med konkrete livssituationer - borgere, patienter, pårørende, elever - som modtager velfærd i bestemte organisatoriske og geografiske sammenhænge. Velfærd leveres altid tæt på: i kommuner, hospitaler, institutioner og lokalsamfund. Det er her, innovation skal give mening og skabe effekt.

Hvis innovation reduceres til en teknisk proces - drevet af finansiering, regulering eller incitamenter alene - risikerer vi at overse de organisatoriske og relationelle betingelser, som afgør, om nye løsninger faktisk kan forankres og skabe varig værdi.

For ledere i offentlige organisationer er udfordringen derfor dobbelt: På den ene side skal man kunne koble sig på (eller være en del af) et stærkt og velfungerende forsknings- og innovationssystem, der accelererer og som producerer ny viden og nye muligheder. På den anden side skal man kunne udvikle den lokale kapacitet, som gør det muligt at omsætte disse muligheder til konkret forbedret velfærd.

I denne artikel foreslår vi en analytisk skelnen mellem to innovationssystemer - et PUSH-system og et PULL-system - som kan hjælpe med at tydeliggøre denne udfordring.

Begge systemer er nødvendige. Danmark står stærkt på PUSH-siden. Men hvis innovation skal kunne mærkes i borgernes hverdag, må vi i langt højere grad arbejde systematisk med at udvikle og modne PULL-siden - de steder og organisationer, hvor behovene opstår, og hvor velfærden produceres. Og det er ofte en overset pointe i drøftelserne om innovation.

PUSH-systemet - den forskningsdrevne innovationsmodel

Når vi i denne artikel taler om et PUSH-system, mener vi den innovationslogik, som har præget den vestlige verden – og Danmark – gennem det meste af det 20. århundrede.

Grundideen er enkel: Ny viden skaber nye muligheder. Forskning fører til opdagelser, opdagelser fører til teknologier, og teknologier kan omsættes til produkter, services og løsninger, som skaber samfundsmæssig værdi. Denne model fik sin klassiske formulering i 1945 i Vannevar Bush' rapport *Science – The Endless Frontier*, som blev skrevet til den amerikanske præsident efter 2. verdenskrig (Bush, 1945 og Godin, 2006). Bushs hovedpointe var, at staten systematisk burde investere i fri, nysgerrighedsdrevet grundforskning på universiteterne. Hvis man skabte et stærkt vidensgrundlag, ville innovation og økonomisk udvikling følge som en konsekvens.

Det blev startskuddet til en bestemt måde at organisere innovation på:

- Offentlige investeringer i universiteternes grundforskning
- Konkurrencebaseret finansiering gennem forskningsråd
- Fagfællebedømmelse som kvalitetsmålestok
- Karriereveje koblet til publikation og videnskabelig anerkendelse
- Opbygning af IPR- og patentsystemer, der kunne beskytte og kommercialisere ny viden
- Etablering af forskerparker, teknologioverførselsenheder og inkubatorer, der kunne bringe forskning tættere på markedet

Logikken er lineær: Forskning producerer viden. Viden skaber teknologiske gennembrud. Disse gennembrud kan – gennem kommercialisering og entreprenørskab – skabe økonomisk og samfundsmæssig værdi.

Denne model har været bemærkelsesværdigt succesfuld. Den har skabt medicinske landvindinger, digitale teknologier, energiløsninger og industrielle styrkepositioner. Den har bidraget til vækst og velstand og er i dag dybt indlejret i vores institutioner og finansieringssystemer.

I Danmark står dette PUSH-system stærkt. De senere års politiske aftaler om styrket teknologioverførsel og øget fokus på kommercialisering er i høj grad en videreudvikling af denne model: mere forskning, stærkere kobling til erhvervslivet og bedre rammer for at omsætte viden til virksomheder og produkter.

Det er vigtigt at understrege, at PUSH-systemet på ingen måde er et problem, der skal løses. Tværtimod, det er en grundpille i vores innovationskapacitet. Uden et stærkt forskningssystem ville vi ikke have de teknologiske og videnskæssige forudsætninger, som moderne samfund bygger på.

Men PUSH-systemet hviler på en bestemt antagelse: at innovation primært drives frem af ny viden, som siden finder sin anvendelse.

Spørgsmålet er, om denne antagelse er tilstrækkelig, når vi taler om innovation i den daglige velfærd. Det tror vi ikke.

PULL-systemet - den behovsdrevne innovationsmodel

Hvis PUSH-systemet tager sit udgangspunkt i ny viden, tager PULL-systemet sit udgangspunkt i konkrete samfundsmæssige behov.

I denne terminologi betyder PULL, at innovation ikke først og fremmest starter med et forskningsgennembrud, men med et problem, der skal løses. Spørgsmålet er ikke "hvad kan vi udvikle?", men "hvad er det, der skal lykkes i praksis?" Hvad er borgerens behov egentlig?

Denne tænkning har rødder i flere udviklinger gennem de seneste årtier. Allerede i 1960'erne og 1970'erne opstod der i USA nye måder at organisere innovationsindsatser på, hvor staten formulerede konkrete missioner med fokus på behov – eksempelvis inden for rumfart og forsvar – og derefter samlede forskere, virksomheder og myndigheder omkring tydeligt definerede opgaver. Senere er denne *missionsorienterede tilgang* blevet videreudviklet og genfortolket, blandt andet i europæisk innovationspolitik og i EU's Horizon-programmer (Mazzucato, 2018 og 2021).

I PULL-logikken starter man med:

- Et komplekst samfundsproblem
- Et konkret behov hos borgere, patienter, virksomheder eller offentlige organisationer
- En ambition om at skabe målbar forandring i praksis

Herefter mobiliseres forskning, teknologi, organisationer og investeringer som midler – ikke som mål i sig selv. Det betyder, at innovation i et PULL-system typisk:

- Foregår i økosystemer frem for i enkeltinstitutioner
- Involverer flere sektorer og fagligheder
- Integrerer brugere og praktikere tidligt i udviklingsprocessen
- Har fokus på implementering og effekt fra begyndelsen

Hvor PUSH-systemet bygger på en lineær årsagskæde fra forskning til anvendelse, bygger PULL-systemet på en mere cirkulær og iterativ logik: Behov former løsninger, løsninger testes i praksis, vi bliver klogere på behovet, og erfaringerne justerer både problemforståelse og metode.

I denne model er forskning og ny viden fortsat vigtig. Men den indgår som én komponent i et bredere samspil. Videnskabelig kvalitet og publicering er stadig vigtige, men de suppleres af et eksplicit fokus på anvendelse, implementering og samfundsmæssig effekt.

PULL-systemet forudsætter derfor andre former for kapacitet end PUSH-systemet. Det kræver:

- Evnen til at se og forstå behov
- Stærke relationer mellem aktører
- Organisatorisk modenhed til at arbejde tværgående, både ledelsesmæssigt og organisatorisk
- Evnen til at arbejde sammen om fælles dagsordener – ofte kaldet missioner – på tværs af mange aktører
- Ledelsesmæssig prioritering af og fokus på implementering og forankring
- Evnen til at integrere nye løsninger i eksisterende drift

I dag eksisterer PUSH- og PULL-logikker side om side. Men i mange velfærdsområder er PULL-dimensionen mindre institutionelt udviklet end PUSH-dimensionen, og til tider opererer de to logikker parallelt fremfor samstemt.

Det er netop denne ubalance, der bliver yderst tydelig, når ambitionen er innovation i den daglige velfærd – ikke kun i teknologiske nicher eller forskningsmiljøer, men i kommuner, hospitaler og lokale organisationer.

PUSH og PULL - hinandens forudsætninger - og PULL halter

Det er netop denne ubalance, der bliver yderst tydelig, når ambitionen er innovation i den daglige velfærd – ikke kun i teknologiske nicher eller forskningsmiljøer, men i kommuner, hospitaler og lokale organisationer.

Det er vigtigt at understrege, at PUSH og PULL ikke er modsætninger. De er hinandens forudsætninger. Uden et stærkt PUSH-system ville vi mangle den viden, de teknologier og de metoder, som moderne velfærd og samfund bygger på. Uden et velfungerende PULL-system ville vi mangle retning, relevans og forankring.

Men de to systemer kræver forskellige investeringer, strukturer og ledelsesformer. PUSH-systemet investerer i forskningskapacitet, talentudvikling, patenter, kommercialisering og internationale vidensmiljøer. PULL-systemet kræver investering i relationer, organisatorisk modenhed, fælles problemforståelse, implementeringskapacitet og lokal ledelseskraft.

Det er netop her, faren for ubalance og afkobling opstår.

Det danske forsknings- og innovationssystem er velfungerende og internationalt konkurrencedygtigt – det har mange evalueringer og undersøgelser vist. De senere års politiske aftaler tilfører flere midler, styrker incitamenterne og forbedrer rammerne for kommercialisering. Det vil med stor sandsynlighed føre til mere forskning, flere teknologiske løsninger, flere startups og stærkere teknologioverførsel.

Det er alt sammen positivt og nødvendigt. Men mere viden er ikke det samme som innovation, der giver mere velfærd. Velfærd opstår ikke kun, når vi indfører en ny teknologi eller implementerer en ny metode. Den opstår i samspillet mellem mennesker i deres hverdag.

Et ældre menneskes trivsel afhænger ikke alene af en teknisk opgørelse af kvaliteten af den hjemmehjælp, der leveres. Den afhænger også af relationen til medarbejderen, kontakten til naboer, deltagelse i lokale fællesskaber, adgangen til trygge mødesteder og den kultur, der præger lokalsamfundet. Tilsvarende afhænger et barns udvikling ikke kun af skolens faglige indsats, men også af klassefællesskabet, forældrenetværket og de uformelle relationer omkring barnet.

En stor del af den støtte, der skaber velfærd, er derfor ikke organiseret som en ydelse i et offentligt velfærdssystem. Den ligger i relationer, fællesskaber, uformelle netværk, lokale institutioner og de fysiske rammer, hvor mennesker mødes. Den er ofte usynlig i regneark og effektmålinger – men den kan være afgørende for, om en indsats lykkes eller ej.

Når vi taler om innovation i velfærden fra PULL-siden, må vi derfor tage udgangspunkt i, at vi ikke kun ændrer en service. Vi påvirker et lokalt økosystem af relationer og praksisser. Og det betyder, at nye løsninger kun skaber værdi, hvis de passer ind i – og styrker – denne samlede sammenhæng, der er i et menneskes liv.

Netop derfor kan løsninger, der er udviklet langt fra den konkrete praksis, vise sig utilstrækkelige i velfærds konteksten. Generelle løsninger kan ofte skaleres i teknologiske systemer. En ny medicinsk behandling eller en digital platform kan rulles ud bredt. Men den tætte velfærd kan ikke skaleres på samme måde. Den kan absorberes – eller afvises – af mennesker og organisationer i konkrete sammenhænge.

Hvis løsninger ikke ”bøjes mod et sted” – tilpasses lokale relationer, arbejdsgange, kulturer og behov – risikerer de at:

- ikke nå ud i drift
- passe dårligt til organisatoriske realiteter
- kollidere med eksisterende arbejdsgange
- miste legitimitet blandt medarbejdere og borgere

Her bliver begrebet *absorptionskapacitet* – forstået som evnen til at optage, tilpasse og forankre nye løsninger i drift – centralt (Cohen og Levinthal, 1990). Offentlige organisationer har begrænset kapacitet til at optage, tilpasse og forankre nye løsninger – især når de samtidig er underlagt stramme økonomiske og styringsmæssige rammer. Hvis denne kapacitet ikke udvikles systematisk, vil investeringer i forskning og teknologisk innovation risikere at blive innovation på papiret – snarere end forandringer i praksis.

Derfor er spørgsmålet ikke blot, hvordan vi styrker PUSH-systemet. Det er også, hvem der skal eje og drive udviklingen af PULL-systemet og styrke dets evne til at absorbere det nye. Her spiller kommunerne og regionerne en afgørende rolle.

Kommuner og regioner er ikke alene serviceleverandører. De er de steder, hvor velfærd konkret produceres, og hvor behovene mærkes først. Fremadrettet bliver det en kerneopgave for kommuner, regioner – og andre offentlige organisationer – ikke blot at implementere løsninger, men at opbygge lokal evne til at skabe PULL: at formulere behov, samle aktører og modne innovation i praksis.

Uden modning af denne evne til at skabe innovationens PULL-side vil selv de bedste forskningsinvesteringer have begrænset effekt i borgernes hverdag hvilket i sidste ende kan betyde at vi som samfund ikke opnår den intention vi har sat os for

PULL-systemet er stedsbundet

Hvis PUSH-systemet i høj grad er organiseret omkring institutioner – universiteter, fonde, forskningsråd og virksomheder – er PULL-systemet organiseret omkring steder.

Behov opstår ikke i ministerier eller i laboratorier. De opstår i konkrete geografier og organisationer: i en kommune med en bestemt demografi, på et hospital med en bestemt patientprofil, i en skole med en bestemt elevsammensætning, i et lokalsamfund med en bestemt kultur og historik. Som den økonomiske sociolog Mark Granovetter har vist, er økonomisk og organisatorisk handling altid indlejret i sociale relationer. Innovation kan derfor ikke forstås isoleret fra de netværk, normer og tillidsrelationer, der præger et konkret sted (Granovetter, 1985).

Det betyder, at PULL-systemet i sin natur er stedsbundet.

Et behov er aldrig helt generelt. Det er altid farvet af lokale relationer, normer, arbejdsgange og ressourcer. Derfor kan to kommuner med samme lovgivning og samme økonomiske rammer have vidt forskellige udfordringer – og vidt forskellige muligheder for at skabe innovation. Fordi det i al sin enkelthed (og dermed kompleksitet) er to forskellige steder.

Tag eksempelvis ældreområdet. Mange kommuner arbejder med velfærdsteknologiske løsninger, der skal understøtte borgeres selvhjulpenhed. Teknologien kan være den samme. Men effekten afhænger af lokale forhold: medarbejdernes kompetencer og motivation, samarbejdet med pårørende, boligforholdene, det frivillige engagement og den lokale kultur omkring selvstændighed og fællesskab. Den samme løsning kan skabe markant effekt ét sted – og meget begrænset effekt et andet sted.

Eller se på forebyggelse i sundhed. En forskningsbaseret metode til tidlig opsporing kan være veldokumenteret. Men om den faktisk forbedrer borgernes sundhed, afhænger af, hvordan den indlejres i samarbejdet mellem praktiserende læger, kommunale sundhedscentre, hospitaler, almene boligselskaber og civilsamfund. Det er i den lokale koordinering og de relationelle mønstre, at innovationen enten forankres – eller forsvinder.

PULL-systemet handler derfor ikke kun om at formulere behov. Det handler om at opbygge lokal kapacitet til at arbejde systematisk med dem. Det kræver f.eks.:

- fælles problemforståelse på tværs af aktører
- vedvarende relationer og tillid
- organisatoriske strukturer, der kan håndtere tværgående samarbejde
- ledelsesmæssig prioritering af implementering og læring

Det er ikke noget, der kan etableres gennem en enkelt pulje eller et kortvarigt projekt. Det er en modenhed, der opbygges over tid i et konkret sted. Her ligger også den strategiske pointe for kommuner og regioner: Innovation er ikke blot noget, man deltager i. Det er noget, man bygger kapacitet til.

Hvis PULL-systemet skal styrkes, skal stederne – kommunerne, hospitalerne, de lokale økosystemer – udvikle evnen til systematisk at arbejde med behov, partnerskaber og implementering. Det er en ledelsesopgave, der rækker ud over traditionel driftsledelse. Det handler om strategisk udviklingsledelse, hvor man langsomt men sikkert udvikler

stedets evne til at være et sted, der kan trække det nye ind i et eksisterende økosystem af relationer, strukturer og måder at arbejde på.

Living labs - når stedet bliver innovationsmotor

Mennesker bor og lever på steder. Og steder er ikke neutrale eller generiske platforme, hvor nye løsninger blot kan "rulles ud". De er historiske konstruktioner. De rummer eksisterende relationer, samarbejds mønstre, kulturer, fysiske rammer og måder at organisere velfærd på. Hvert sted har en særlig historie for, hvordan man løser problemer, hvordan man samarbejder, og hvordan man skaber fællesskab. Som den økonomiske geograf Ann Markusen har vist, udvikler nogle steder institutionelle og relationelle strukturer, der gør aktivitet "klæbrig" - forankret i lokale netværk og kompetencer snarere end frit flytbar (Markusen, 1996).

Det betyder, at innovation altid møder noget eksisterende. Det nye skal finde vej ind i det, der allerede er - i de arbejdsgange, i de relationer, i de lokale historiske fællesskaber og i de organisatoriske strukturer, som allerede bærer velfærden. Samtidig skal det nye tage afsæt i de behov, der faktisk opleves på stedet.

Det er her, *living labs* bliver centrale. Living labs er i praksis en måde at institutionalisere PULL-systemet på. Et living lab er ikke blot et projekt eller et testmiljø. Det er en organiseret ramme, hvor man arbejder systematisk med at udvikle, afprøve og forankre løsninger i den virkelige kontekst, hvor de skal fungere.

Kendetegnene for et living lab - og for den "open-ended" tilgang til innovation, som det skaber - er typisk (Leminen et al., 2012):

- Udvikling og test foregår i den daglige drift - ikke i et isoleret laboratorium
- Borgere, medarbejdere, ledere, virksomheder og forskere arbejder sammen
- Der er fokus på både behovsafdækning, eksperimenter og implementering
- Læring bruges aktivt til at justere både problemforståelse og løsning

Living labs gør det muligt at koble PUSH og PULL konkret. De giver forskningsbaseret viden adgang til praksis – og giver praksis reel indflydelse på, hvordan viden udvikles og anvendes. De fungerer som "oversættelsesrum", hvor det nye kan formes, så det passer ind i det eksisterende – og hvor det eksisterende kan udvikles i mødet med det nye.

I Danmark findes allerede flere eksempler:

- DOLL Living Lab i Albertslund, hvor kommuner og virksomheder tester intelligente by- og energiløsninger i virkelige byrum.
- CoLab Denmark i Region Nordjylland, hvor hospitaler, virksomheder og forskere udvikler og tester sundhedsløsninger i klinisk praksis.
- EnergyLab Nordhavn, hvor energisystemer udvikles og demonstreres i et konkret byområde.
- Forskellige kommunale living labs på ældre- og socialområdet, hvor nye velfærdsteknologier og arbejdsformer afprøves i tæt samspil med medarbejdere og borgere.

Fælles for dem er, at innovation ikke foregår "ved siden af" virkeligheden – men i den. Den konkrete historiske og stedsbundne virkelighed.

Politisk lederskab er vigtigt for at udvikle stedets PULL-kræfter

Living labs er ikke forbeholdt særlige udviklingsmiljøer eller store byer. I princippet kan enhver kommune eller region vælge at arbejde som et living lab. Det kræver ikke nødvendigvis nye bygninger eller særskilte organisationer., faktisk slet ikke. Det handler om noget andet. Det kræver en strategisk beslutning om at gøre stedet til en systematisk arena for behovsdrevet innovation.

Det indebærer, at man:

- Formulerer klare, prioriterede problemstillinger
- Inviterer relevante aktører ind – forskningsmiljøer, virksomheder, civilsamfund
- Arbejder eksperimenterende i drift

- Investerer i organisatorisk læring og forankring

Kommuner og regioner behøver ikke vente på nationale programmer. De kan i morgen vælge at tage innovation ind som en strategisk tilgang – og investere i at udvikle deres egen evne til at være et living lab for velfærd.

Der er dog et vigtigt strategisk dilemma. Man kan ikke lave et living lab, der omfatter alt. Innovation uden fokus bliver ufokuseret – og mister effekt. Et sted må prioritere, hvad det vil være laboratorium omkring – hvilket tema? Her kan man med fordel tage afsæt i: 1) De områder, hvor behovet er størst og mest presserende (PULL-siden), og 2) De områder, hvor der findes stærke forsknings- eller udviklingsmiljøer, som realistisk kan kobles på (PUSH-siden).

Living labs fungerer bedst, når de har en tydelig mission eller tematik – eksempelvis ældres selvhjulpenhed, grøn omstilling i byggeri, eller forebyggelse blandt unge. Fokus skaber retning. Retning skaber læring. Læring skaber modenhed.

Living labs er ikke et mål i sig selv. De er en strategisk måde at modne et sted på – så det systematisk og løbende over tid kan koble behov og viden og omsætte dem til konkret forbedret velfærd, igen og igen.

Hvis PULL-systemet er stedsbundet, er det også politisk og demokratisk forankret. Det er i byråd, de nye sundhedsråd, regionsråd og lokale ledelsesfora, at retningen for et sted i den sidste ende sættes. Og hvis innovation skal være mere end enkeltstående projekter, kræver det politisk lederskab, der rækker ud over traditionel sektorstyring. Som Barca (2009) har argumenteret for i sin *place-based* tilgang til europæisk regionalpolitik, skabes varig udvikling først, når politik tager udgangspunkt i stedets særlige karakteristika og mobiliserer lokale aktører omkring en fælles retning.

Her bliver f.eks. *strategisk byledelse* et centralt begreb. Strategisk byledelse handler om at tage afsæt i en fælles geografi og samle aktører om at skabe værdi både *i* og *for* stedet. Det betyder, at man organiserer sig omkring stedets langsigtede udvikling – ikke alene omkring sektoropdelte serviceområder. Et konkret eksempel kunne være en kommune, der politisk beslutter: *Vi vil ikke have hjemløshed i vores by*. Det kan ikke løses af socialforvaltningen alene. Det kræver, at kommunen samler boligorganisationer, civilsamfund, erhvervsliv, kirker, frivillige, sundhedsaktører og måske forskningsmiljøer omkring en fælles mission. Ikke som et tidsbegrænset projekt – men som en samlet retning for byens udvikling.

Her flyttes fokus fra at drive en kommunal servicevirksomhed til at lede en lokal koalition af villige. Det særlige ved denne tilgang er mere generelt, at partnerskabet ikke primært organiserer sig ud fra sektorlogikker – social, sundhed, beskæftigelse – men ud fra stedets samlede udfordring og potentiale. Man går sammen om at styrke stedets evne til at skabe løsninger.

Som Kattel og Mazzucato (2018) argumenterer, kræver missionsorienteret innovation ikke blot nye mål, men udvikling af dynamiske kapabiliteter i den offentlige sektor – evnen til at koordinere, lære og omstille sig på tværs af sektorer. Det er i denne type politisk lederskab, at PULL-kraft opbygges. Lederskab der konkret skaber mindst fem ting:

1. En tydelig politisk ambition

Der skal formuleres klare, prioriterede mål, som er meningsfulde lokalt. Ikke generelle målsætninger, men konkrete ambitioner, som kan samle aktører.

2. En koalition af villige

Kommunen eller regionen skal aktivt invitere relevante aktører ind: virksomheder, uddannelsesinstitutioner, civilsamfund, boligforeninger, frivillige organisationer og forskningsmiljøer. PULL opstår i samspillet.

3. Institutionelle rammer for samarbejde

Der skal etableres faste strukturer – eksempelvis i form af en living lab-organisation – hvor aktører mødes, eksperimenterer og lærer sammen. Uden strukturer bliver samarbejdet personafhængigt.

4. Investering i absorptionskapacitet

Medarbejdere og ledere skal have tid, kompetencer og mandat til at arbejde med udvikling i drift. Hvis innovation altid skal presses ind ved siden af kerneopgaven, svækkes PULL-kraften.

5. Langsigtet perspektiv

Stedsudvikling og innovation i velfærd tager tid. Politisk lederskab må derfor balancere kortsigtede resultater med langsigtet kapacitetsopbygning.

Strategisk stedsledelse handler således i sidste ende om at tage ansvar for stedet som helhed. Ikke kun for kommunens egne institutioner, men for det samlede lokale økosystem.

Når en kommune eller region vælger at se sig selv som medskaber af et sted – og ikke blot som leverandør af ydelser – flyttes innovationsdagsordenen fundamentalt. Så bliver innovation ikke noget, man søger midler til. Det bliver noget, man bygger kapacitet til.

Konklusion: Stedet som velfærdens strategiske anker

Danmark investerer massivt i PUSH-systemet – og det skal vi blive ved med. Et stærkt forsknings- og innovationssystem er én forudsætning for, at vi kan udvikle nye teknologier, nye metoder og nye løsninger på komplekse samfundsudfordringer.

Men hvis ambitionen er innovation, der kan mærkes i borgernes hverdag – i den tætte velfærd – er det ikke tilstrækkeligt. Der er en forudsætning mere: et stærkt stedsbundet PULL-økosystem. Uden tilsvarende investeringer i PULL-siden – uden systematisk modning af steder, uden strukturer for fælles innovation og uden opbygning af lokal

absorptionskapacitet – risikerer vi, at investeringerne i forskning og udvikling ikke omsættes til varig effekt for alle i samfundet.

Velfærdsinnovation er derfor ikke kun et spørgsmål om mere viden. Det er også et spørgsmål om bedre samspil ude i samfundet. Stedet bliver i den sammenhæng velfærdens strategiske anker. Stedsbaserede partnerskaber gør den fælles geografi til udgangspunkt for udvikling. Når aktører med afsæt i en fælles by, kommune eller region går sammen om at skabe værdi både *i* og *for* stedet, opstår der en anden form for innovation. Ikke blot nye løsninger, men en styrket lokal kapacitet.

Når samskabelse lykkes, bliver resultatet ikke kun implementerede projekter, men et stærkere sted. Et sted med større evne til at håndtere kompleksitet, forebygge problemer og udvikle sig på egne præmisser. Men dette innovationspotentiale realiseres ikke af sig selv. Det kræver, at vi flytter fokus:

- fra ensidigt fokus på forskning til balanceret investering i både PUSH og PULL
- fra projekter til kapabilitet – vi skal modne samspillet og evnen til at fokusere sammen
- fra teknologiske løsninger til "driftbarhed" – kan det nye reelt bruges i den lokale drift?
- fra aktiviteter til effekt – får borgeren i den sidste ende mere velfærd ud af det?

Det indebærer investering i backbone-funktioner, absorptionskapacitet og læringsinfrastruktur. Det indebærer en ledelseslogik, der kan orkestrere på tværs af sektorer uden at kvæle det lokale ejerskab.

Stedet er ikke en organisation. Men det kan ledes. Ikke gennem kontrol alene, men gennem det der kan kaldes "stewardship": mobilisering, rammesætning, relationer, investering i lokale infrastrukturer og vedvarende fælles læring.

Det er i sidste ende dette, balancen mellem PUSH og PULL handler om. Vi skal fortsat investere i viden. Men vi skal i lige så høj grad investere i de steder og fællesskaber, hvor viden skal leve. Først når begge sider styrkes, får borgerne fuld effekt af de ressourcer, vi sammen investerer i innovation.

Spørgsmålet for politiske og organisatoriske ledere er derfor ikke, om vi skal have mere innovation – men om vi vil investere i at gøre vores steder i stand til at skabe den.

Referencer

- 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 bag

Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize

Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Han arbejder med at identificere potentialer på tværs af sektorer og omsætte dem til konkrete løsninger, der gavner borgere og samfund. Med mange års erfaring som CEO i Den Sociale Kapitalfond og som direktør i Region Hovedstaden med ansvar for forskning og regional udvikling har Claus været en drivkraft i strategiske udviklingsprocesser. Claus er særligt optaget af, hvordan stærke partnerskaber og engagerede interessenter kan skabe varige forandringer.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Han har været forsker i dette emne på Copenhagen Business School, hvor han også var institutleder og dekan. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter i Danmark og Norge med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation.

