

Arbetsrapport

R2004:017

Vad kan vi lära av policy- analys i USA och Kanada?

En översikt av utvalda analysinstitut,
organisationer och myndigheter med
verksamhet inom ITPS område

*Helena Jonsson Franchi
Magnus Karlsson och Eva Ohlin*

Vad kan vi lära av policyanalys i USA och Kanada?

En översikt av utvalda analysinstitut, organisationer och myndigheter med verksamhet inom ITPS område

Helena Jonsson Franchi
Magnus Karlsson
Eva Ohlin

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon 063 16 66 00
Telefax 063 16 66 01
E-post info@itps.se
www.itps.se

För ytterligare information kontakta Magnus Karlsson
Telefon 1-202-467-2654
E-post magnus.karlsson@itps.se

Förord

Vi tror att det är värdefullt för intresserade att snabbt kunna ta del av ännu ej publicerat material och innehåll, därför har vi tagit fram Arbetsrapportserien.

I arbetsrapportserien publicerar vi avrapporteringar, pågående arbeten, ej färdigställda rapporter eller annat underlagsmaterial. Flertalet av dessa arbetsrapporter kommer att publiceras i sin helhet eller som delar i rapporter som ingår i ITPS huvudserie "A-serien".

Eventuella slutsatser och rekommendationer som lämnas står författaren för och är inte nödvändigtvis desamma som ITPS officiella ståndpunkt.

Suzanne Håkansson
Enhetschef

Innehåll

Inledning	7
Brookings Institution, USA.....	9
Council on Competitiveness, USA	13
Institute for Alternative Futures, USA	17
Milken Institute, USA	21
RAND Corporation, USA.....	25
Small Business Administration, Office of Advocacy, USA.....	29
Technology Administration, Office of Technology Policy, USA	33
Industry Canada, Kanada.....	37
National Research Council, Kanada.....	41
Industrial Research Assistance Program, Kanada	45
Department of International Trade, Kanada.....	49
Conference Board, Kanada	53

Inledning

I anslutning till ITPS arbete med att utveckla verksamheten vid sina utlandskontor finns ett behov att kartlägga hur andra länder organiserar tillväxtpolitisk analys och omvärldsbevakning. Denna rapport beskriver översiktligt ett antal analysinstitut, organisationer och myndigheter i USA och Kanada med verksamhet inom ITPS område. Syftet är att hitta lärdomar och inspiration för ITPS eget utvecklingsarbete. Fokus i kartläggningen är på arbetssätt och organisation framför innehåll och sakfrågor.

USA, Kanada och Sverige har alla olika modeller för tillväxtpolitisk analys och omvärldsbevakning. I USA spelar olika institut och tankesmedjor (think tanks) en viktig roll. Fem ledande think tanks och två amerikanska myndigheter beskrivs i rapporten. Kanada är mer likt Sverige och mycket av analys och bevakning sker inom departement och myndigheter. En familj av myndigheter under två departement och en privat think tank finns med i kartläggningen.

Urvalet av organisationer är inte heltäckande utan har gjorts för att ge exempel på hur några framstående aktörer arbetar med tillväxtpolitiska frågor och närliggande områden som ekonomi, innovationer, teknik och vetenskap. Varje organisationsbeskrivning avslutas med några kommentarer och lärdomar som författarna vill lyfta fram som relevanta för ITPS och svenska förhållanden.

Brookings Institution, USA

Bakgrund

Brookings är ett oberoende institut som grundades 1916. Organisationen har sitt ursprung i Institute for Government Research som var USA:s första privata institut som fokuserade på policyfrågor på nationell nivå. Åren 1922 och 1924 inleddes samarbete med två andra institut; Institute of Economics och Robert Brookings Graduate School. Brookings, namngivet efter Robert Somers Brookings som var drivkraften bakom de tidigare nämnda organisationerna, skapades då dessa tre slutligen slogs samman till ett enda institut 1927.

Brookings inriktar sig på policyfrågor inom ekonomi, inrikes- och utrikespolitik genom forskning, analys, utbildning och publicering. Målet med Brookings aktiviteter är att förbättra kunskapsunderlaget för amerikanska myndigheter och organisationer. Brookings vill skapa bättre förståelse för policyfrågor bland beslutsfattare och akademiker, och samtidigt förmedla sina analyser till allmänheten.

Organisation

Brookings är en relativt stor politisk think tank, oberoende liberal, och mycket väl ansedd. Dess personal uppgår till cirka 275 personer varav ett 90-tal är *senior fellows*. Man kan likna Brookings med ett universitet utan studenter. Institutet samarbetar med olika akademiska institutioner såsom Massachusetts Institute of Technology (MIT) och London School of Economics samt med andra think tanks såsom American Enterprise Institute (AEI). Tillsammans med AEI driver Brookings AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Research. Samarbetet sker vanligtvis via seminarier och författande av artiklar och böcker.

Brookings nuvarande president Strobe Talbott har ansvaret för policy, rekommendation av projekt, rekrytering etc. Presidentens intresseområde påverkar i viss mån organisationen och den nuvarande presidenten är främst inriktad mot utrikespolitik. Personalen rekryteras utifrån de kunskapsområden som ska täckas och handplockas vanligtvis. Majoriteten av de anställda har en doktorsgrad och börjar oftast på Brookings i mitten av sin karriär. Institutet är en mycket populär arbetsplats och det är ingen stor omsättning av personalen. Många stannar länge, ibland alltför länge enligt vissa bedömare. Av dess nuvarande personal har 76 personer arbetat inom regeringen och internationella organisationer och det är inte ovanligt att personer rekryteras vid presidentskifte.

Brookings verksamhet granskas av en styrelse som är sammansatt av ledare i näringslivet, den akademiska världen samt av politiker. Styrelsen godkänner vidare de forskningsområden som Brookings arbetar med och försöker se till att man bibehåller sitt oberoende.

Finansiering

Brookings finansieras framförallt genom sin stora donation (*endowment*), cirka 200 miljoner USD, och genom stöd från olika fonder, företag och privatpersoner. Dessa medel används för forskning och utbildningsaktiviteter. Brookings arbetar

också på uppdrag från regeringen med rätten att publicera alla forskningsresultat objektivt. Dess budget 2003 uppgick till cirka 40 miljoner USD varav cirka 10 miljoner USD kom från dess stora donation, cirka 7 miljoner USD från intäkter från seminarier och institutets förlag, och cirka 20 miljoner USD kom från övriga donationer och fonder. Brookings anses vara finansiellt oberoende även om finanserna påverkats av börsnedgången och det svåra ekonomiska läget i landet. Institutets styrka ligger främst i dess finansiella oberoende, i dess långa historia som en av USA:s äldsta think tank och att man lyckats rekrytera bra personer.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

Brookings fokusområden är inrikes- och utrikespolitik samt andra regeringsfrågor. Forskning bedrivs inom följande områden; näringslivet, städer och förorter, försvar, den globala ekonomin, utbildning, vetenskap och teknik. Brookings arbetar både med ett nationellt och internationellt perspektiv.

Verksamheten bedrivs inom tre forskningsprogram – Economic Studies, Foreign Policy Studies och Governance Studies, samt genom institutets förlag, Brookings Institution Press och dess Center for Public Policy Education. Brookings har också en egen TV- och radiostation. Ett femtiotal böcker publiceras varje år som distribueras och säljs till olika intressenter. Publikationerna används ofta som kursmaterial vid olika universitet. Förutom böcker publicerar forskarna artiklar, rapporter och deltar i konferenser, hearings och pressmöten. Alla publikationer genomgår en ”peer review”-process, dvs. en expertgranskning, av tre personer.

Kommentarer och lärdomar

- Brookings är unikt bland think tanks och institutet är ofta rankat nummer ett, t.ex. vad gäller antalet citeringar. En viktig förutsättning för institutets höga status är det finansiella oberoende som den stora donationen ger. En positiv spiral skapas där status attraherar bra analytiker och mer resurser, som i sin tur skapar förutsättningar för hög kvalitet i det som produceras som sedan förstärker det goda ryktet.
- Forskningsagendan bygger i huvudsak på egna initiativ från institutets analytiker. Det finns ingen central projektledning. Detta ”bottom-up”-arbetssätt attraherar främst akademiska forskare som vill ha stor frihet i sitt arbete.
- Institutet har låg personalomsättning. Det innebär att endast de bästa tar sig in på Brookings. Nya personer handplockas ofta. En annan konsekvens av den låga personalomsättningen är att det försvårar förnyelse.
- Det finns ett tryck på institutet att förändras och bli snabbare och bättre på att anpassa sig till den politiska diskussionen genom att t.ex. publicera saker i ”rätt” tid. Heritage Foundation är ett institut som har fokuserat på kortare ledtider och större inflytande på den politiska agendan.
- Alla publikationer kvalitetsgranskas genom en ”peer review”-process. Normalt granskar tre personer (ofta anonymt) ett manus innan det får publiceras.

- Rapportering sker främst via publikationer men också via seminarier, *hearings* i Kongressen, samtal med tjänstemän, tidskrifter och annan media.
- En viktig del för att behålla hög kvalitet bedöms vara institutets egna funktion för publicering.

Kontaktinformation

Brookings Institution
Robert W. Crandall, Senior Fellow, Economic Studies Program
1775 Massachusetts Ave NW, Washington DC
Tel (202) 797-6000 Fax (202) 797-6004
www.brookings.edu

Council on Competitiveness, USA

Bakgrund

Council on Competitiveness (CoC) grundades 1986 av ett 20-tal ledare från näringslivet, universiteten och fackförbunden med John Young i spetsen, f.d. CEO på Hewlett Packard. Vid denna tidpunkt hade USA:s ekonomiska ställning försvagats. USA hade blivit världens största låntagare samtidigt som dess ställning som ledare inom teknologi och innovation hade minskat och amerikanska företag förlorade marknadsandelar gentemot omvärlden. Det största hotet var Japan. CoC skapades för att möta dessa utmaningar och för att stärka konkurrenskraften i USA.

Syftet med CoC är att driva en agenda som gör att den ekonomiska tillväxten tar fart och ökar levnadsstandarden för alla amerikaner.

Organisation

CoC är unikt med tanke på dess organisation. Få organisationer har företagsledare, universitetsledare och fackliga ledare som sina medlemmar, och CoC citeras och deltar därför ofta i debatter och diskussioner. CoC har ett litet kontor i Washington, D.C. med ett tjugotal anställda. Organisationens president sedan två år, Deborah Wince-Smith, har breddat CoC:s agenda och omfattar idag även ett globalt perspektiv. Personalen har varierande grad av utbildning och vid rekrytering ses erfarenheter inom specifika områden som mer betydelsefulla än utbildningsgrad. Kompetensen är bred vilket CoC ser som en stor styrka. Personalen bidrar också med sina egna nätverk, vilket underlättar kontakten med Kongressen, Vita Huset, State Department etc.

Förutom personalen, består CoC av en styrelse och en exekutiv kommitté. Sammansättningen är återigen representanter från näringslivet, universiteten och fackförbunden där alla tre grupperna finns representerade både i styrelsen och i den exekutiva kommittén. Styrelsen består av fyra personer som har tät kontakt med CoC och kan fatta snabbare beslut än en "normal" styrelse som vanligtvis består av fler personer. Den exekutiva kommittén, bestående av tjugofyra personer, träffas tre gånger per år. De som sitter i kommittén är alla mycket kvalificerade personer med lång erfarenhet (professorer, företagsledare osv.) vilket ger CoC:s arbete tyngd och trovärdighet. Organisationens professionella nätverk är mycket stort och CoC känner "de bästa av de bästa" inom flera områden, vilket gör att CoC lätt kan engagera dessa kontakter i sina studier och aktiviteter. Kommittéledamöterna har också en aktiv roll i organisationen och överser ofta projekt som de har specialkunskap inom. CoC poängterar att det i första hand är personen som är viktig vid styrelsetillsättning och medlemsrekrytering, inte organisationen han/hon leder. Utöver dessa två grupper har CoC också hjälp från rådgivande kommittéer, "*advisory committees*", som samverkar med olika arbetsgrupper på CoC ett par gånger per år.

Finansiering

CoC är ingen lobbyorganisation utan en icke vinstdrivande think tank vars ekonomi främst täcks av medlemsavgifter från industrin och universiteten. Företagen har en högre avgift än universiteten. CoC åtar sig också externa uppdrag. Alla projekt kräver finansiering och CoC arbetar proaktivt för detta. CoC får även viss finansiering från regeringen.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

Områden som CoC bevakar är bl.a. innovation, konkurrenskraft och säkerhet. CoC har följande ”initiativ” på sin agenda: National Innovation, Regional Innovation, Competitiveness & Security, Global Initiatives, Benchmarking Competitiveness, World Class Workforce och Congressional Outreach. De specifika frågor som CoC väljer att arbeta med initieras i stor utsträckning av personalen. CoC arbetar på global nivå och vill gärna öka dialogen med andra länder. CoC arbetar förutom på global och nationell nivå även regionalt där exempelvis ett näringslivsutvecklingskontor i en delstat kan utgöra en samarbetspartner. CoC utför egna studier som publiceras och sprids till samarbetspartners och övriga intressenter. Publikationerna säljs också. Alla rapporter genomgår en intern ”peer review” av författarnas kollegor, ibland också av externa experter. CoC arrangerar även workshops och seminarier.

För att förstå ett lands konkurrenskraft är det viktigt att analysera ekonomiska trender och data. CoC:s Competitiveness Index gör just det. Detta index har haft betydelse för CoC:s framgång. CoC försöker också påverka policydebatten genom ett forum för Kongressen varje månad, Forum on Technology & Innovation, som leds av en demokrat och en republikan. Utöver denna policydialog, med syftet att upplysa om aktuella frågor inom vetenskap och teknologi, arrangerar CoC möten med olika statliga myndigheter för diskussioner kring policy och lagstiftning och dess påverkan på näringslivets konkurrenskraft och innovationskapacitet.

CoC:s styrka och framgång beror främst på tre saker: de tre perspektiven – näringslivet, universiteten och fackförbunden; tillgång till högt uppsatta och framgångsrika ledare; och att CoC är en icke-partibunden organisation. CoC arbetar med privata och statliga initiativ. CoC ger inte råd till myndigheterna direkt utan snarare indirekt i form av sina trend- och problemanalyser. Efter snart 20 år fortsätter CoC att arbeta med samma målsättning trots att det omedelbara hotet från Japan försvunnit.

Kommentarer och lärdomar

- Konstellationen av medlemmar med ledare från näringslivet, universiteten och fackförbunden ger tyngd och trovärdighet åt aktiviteter och analyser och gör att CoC ofta citeras i media.
- Rekryteringen av medlemmar och personal har medfört bred kompetens och stora nätverk. Noggrann urvalsprocess stärker organisationen.

- En regelbunden policydialog med Kongressen för upplysning om aktuella frågor inom teknologi och innovation är betydelsefull för att öka förståelsen för och kännedomen om aktuella frågor som initierats av CoC.
- Finansieringen sker genom medlemsavgifter där företagen sponsrar med en större avgift. Medlemsavgifter minskar behovet av annan extern finansiering men kan också påverka objektiviteten och gör att intäkterna kan minska vid en recession.

Kontaktinformation

Council on Competitiveness

Jennifer Sue Bond, Vice President, International Affairs

1500 K Street, NW, Suite 850, Washington, DC

Tel (202) 682-4292 Fax (202) 682-5150

www.compete.org

Institute for Alternative Futures, USA

Bakgrund

Institute for Alternative Futures (IAF) är en icke vinstdrivande organisation som grundades 1977 av Clement Bezold, James Dator och Alvin Toffler. IAF är en liten think tank som utvecklar och använder olika metoder för att hjälpa organisationer med långsiktiga strategiska frågor.

IAF är ledande i att utveckla och använda sig av ”framtidsverktyg”. Tillvägagångssättet grundar sig på framtidsforskning. IAF analyserar trender och utvecklingen inom olika sakfrågeområden och arbetar med att ta fram prognoser, scenarier och strategier. En av dess styrkor är att koppla vision till strategiskt värdeskapande (*”linking vision to value”*).

Organisation

Förutom IAF bedrivs verksamheten i en konsultfirma, Alternative Futures Associates (AFA). AFA hjälper företag i strategiskt tänkande om framtiden så att företagen kan fatta bättre beslut och göra investeringar i ett långsiktigt perspektiv. IAF har en liten personalstyrka på 7 personer och har sitt kontor i Alexandria, VA. En av grundarna, Clement Bezold, är president. Erfaren personal med ett stort kontaktnät/nätverk är en kritiskt framgångsfaktor för organisationen.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

IAF agerar inom ett brett område; hälso- och sjukvård, bioteknologi, miljö, energi, demokrati, utbildning och föreningsliv. Ett av IAF:s centrala intressen är framtida teknologier och innovationer som kan bevara miljön, förbättra ekonomin och förbättra levnadsstandarden. IAF har varit mycket framgångsrikt i hälso- och sjukvårdsbranschen och har jobbat med olika inriktningar och yrkesgrupper, som t.ex. sjuksköterskor, apotekare och läkare. Organisationen arbetar också aktivt med kommuner och delstater med problemlösning och utbildar dem i att arbeta med framtidsscenarier på egen hand. IAF arbetar också med byggnadsbranschen för att skapa smarta infrastrukturlösningar för framtiden och inom utbildning med bl.a. forskning inom pedagogik.

IAF använder sig av följande verktyg i sitt arbete:

- Bevakning av trender – identifiering av nyckelfaktorer och ”wild cards” (t.ex. 9/11)
- Scenarier – hur kan framtiden tänkas se ut?
- Visioner – uttrycka hur man vill att framtiden ska se ut.
- Affärsidéer – en plan för att uppfylla sina visioner.
- Mål – etablera mål som kan utgöra mätvärden.
- Strategier – vilka aktiviteter måste tas fram för att mål, affärsidé och visioner ska kunna uppfyllas.

IAF arrangerar möten och ger ut skriftligt material. IAF menar att dess analyser och informationsspridning har skapat både en bättre insikt i hur saker och ting ser ut i dag, och vilken betydelse trender och olika frågor kan ha för framtiden. IAF:s analytiska arbete kvalitetssäkras genom att ledare från näringslivet och universitetsvärlden lämnar synpunkter på dess arbete (*project management review*).

Kommentarer och lärdomar

- En av IAF:s arbetsmetoder är att vara ”positiva provokatörer”, dvs. föra fram ibland obekväma sanningar på ett sätt som inspirerar och engagerar. Ofta handlar det om en förmåga att tänka långsiktigt och att dra slutsatser om vad det innebär för dagens beslutsfattande. En förutsättning är att det finns eller går att skapa en miljö eller ”kultur” inom organisationen där detta är möjligt och blir efterfrågat. Detta har visat sig vara svårare i en alltför politiserad miljö/organisation. Det betonas att det inte finns någon motsättning mellan vetenskaplig ambition och denna form av mer explorativt och kritiskt ifrågasättande.
- En central del i IAF:s arbete är att stödja och hantera förändringsarbete (*change management*) inom organisationer. Två principiella komponenter har identifierats: (a) Skapa en vision (målsättning) och (b) Arbeta med scenarier. Arbets sättet innebär att man börjar med att skapa en förståelse för olika möjliga framtider (*likely-space*) och sedan utgående från en vision aktivt skapar den mest fördelaktiga av dessa framtider.
- En lärdom är att det är viktigt att identifiera ”visionsmakarna” inom det område organisationen arbetar. Vilka är de ledande agendasättarna (*thought-leaders*)? Dessa är både potentiella deltagare och målgrupp för processen.
- För att bli en framgångsrik facilitator (eller ”*vision coach*”) är trovärdigheten viktigast. Det innebär att samarbeta med dom ”bästa” (*the best of the brightest*) och ingå partnerskap med etablerade aktörer.
- En modell som IAF förordar är att skapa en panel av ”tänkare” – etablerade personer från olika organisationer som delar ett intresse för långsiktiga policyfrågor. Panelen träffas en eller två gånger om året för att generera och diskutera nya idéer och insikter med ett, t.ex., 5 års perspektiv. Panelens medlemmar agerar också ”ambassadörer” för dessa frågor i sina respektive hemmaorganisationer.
- Scenarier som verktyg är viktigt för IAF. Fördelen med scenarier är att de ger en kontext för tänkandet och en miljö för positiva provokatörer. Ett sätt är att göra ett grundscenario t.ex. vartannat år som kan vara utgångspunkten för policydiskussioner. Scenarier kan göras breda, t.ex. för ”Sverige i världen”, eller mer fokuserade för en viss policyfråga. IAF:s metod är att skapa tre typer av scenarier: ”*most likely*” (mest sannolik) som utgör den ”officiella” framtiden, ”*challenging*” (utmaning) som pekar ut svårigheter och hinder som kan dyka upp, och ”*visionary*” (vision) som utmanar fantasin och sätter en hög ambitionsnivå.
- IAF:s erfarenhet säger att det är viktigt att ha rätt balans av olika kompetenser inom institutet. De två viktigaste kompetenserna är analytiker som kan skriva och ”*facilitators*” som kan leda en dialog för att t.ex. skapa scenarier.

- Det viktigaste hjälpmedlet vid möten och ”workshops” är grafisk presentations-teknik enligt IAF. Bilder kan beskriva komplexa samband och utgör en bra utgångspunkt för dialoger (*”learning maps”*). *”Graphic recording”* används för att samtidigt föra kollektiva minnesanteckningar under en diskussion.

Kontaktinformation

Institute for Alternative Futures

Clement Bezold, President

100 North Pitt Street, Alexandria, VA

Tel (703) 684-5880 Fax (703) 684-0640

www.altfutures.com

Milken Institute, USA

Bakgrund

Milken Institute (MI) i Santa Monica, Kalifornien, är en oberoende ekonomisk think tank som grundades 1991 av filantropen Michael Milken tillsammans med hans bror Lowell. Grundidén med institutet var att skapa ett tänkande ”*outside the box*” och finna nya sätt att skapa arbetstillfällen och generera kapital för entreprenörer både lokalt och globalt. MI är en icke vinstdrivande och opolitisk think tank.

Målet med verksamheten är att förbättra livskvaliteten och ekonomiska förhållanden för olika grupper och regioner i USA och andra länder genom att hjälpa beslutsfattare, både inom privata och offentliga sektorn, att identifiera och genomföra innovativa idéer för att skapa en välfärd inom ett flertal områden.

Organisation

På MI finns cirka 45 anställda, varav cirka hälften är forskare. Forskarna som arbetar på MI har olika akademisk och praktisk bakgrund. De flesta har en bakgrund från finans-, ekonomi-, demografi-, sociologi-, bank- och företagssektorn.

Finansiering

MI:s basverksamhet finansieras dels från donationer från grundaren Michael Milken och dels från andra donationer, bidrag och sponsring från individer, företag, stiftelser och myndigheter.

De projekt och initiativ som institutets forskare arbetar med stöds finansiellt med offentliga medel (bidrag) och av handelsorganisationer, privata företag, stiftelser och andra organisationer.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

De arbetsmetoder som MI använder för att leva upp till verksamhetens mål och syfte är att fokusera den forskning som bedrivs till human-, finansiellt- och socialt kapital och sedan använda resultaten enligt följande:

- Kommunicera med opinionsledare i näringslivet, finanssektorn och offentliga instanser inom ett flertal sektorer för att dela med sig av och testa olika idéer och innovationer. MI samarbetar även i sina projekt med statliga myndigheter och regeringsorgan, privata organisationer, akademiska institutioner m fl.
- Publicera böcker, rapporter och s.k. *policy briefs* (kortare rapporter som är policyrelevanta) samt ge specifika policyrekommendationer och förslag på finansiella innovationer för att öka tillgängligheten till kapital och stimulera den regionala ekonomiska utvecklingen. Samtliga publikationer finns tillgängliga på MI:s hemsida.
- Arrangera konferenser och seminarier i utbildande syfte, roundtables samt forum. De som arbetar på MI håller ofta föredrag både nationellt och internationellt.

Den forskning som bedrivs på MI genererar resultatorienterade policyförslag och rekommendationer. På MI utbyts idéer och förslag på lösningar med experter runt om i världen och man hjälper beslutsfattare förstå hur de bättre kan använda marknadsbaserade lösningar inom ett flertal områden, allt från finansiering och ekonomisk utveckling till miljö-, liv- och hälsa.

MI är känt för sin tidsskrift, Milken Institute Review, som kommer ut en gång i kvartalet. Bland författarna till artiklarna återfinns många av världens ledande tänkare inom ekonomi, finansiering och offentlig policy.

MI anordnar även en årlig global konferens varje vår, Milken Institute Global Conference, som attraherar cirka 1 500 företagsledare, politiska beslutsfattare och nobelpristagare från hela världen i syfte att analysera det gångna årets ekonomi, kartlägga det kommande året samt nätverka på högsta nivå. Utöver det anordnar MI varje höst även en årlig delstatlig konferens i Kalifornien där ekonomi och relaterade frågor som är aktuella och viktiga för invånarna i Kalifornien finns på agendan. Vid dessa tillfällen brukar även Kaliforniens guvernör delta med ett anförande.

Institutet tar också fram ett årligt index, Capital Access Index (CAI), som mäter och rankar entreprenörernas förmåga att erhålla finansiellt kapital i olika regioner i världen.

Kommentarer och lärdomar

- MI har en arbetsmodell som är genomtänkt för att skapa kvalitet, trovärdighet och tillämpbarhet samt bygger upp institutets varumärke. Detta uppnås bland annat genom: nätverkande och kunskapsbyggande med experter och ledare inom olika sektorer både lokalt, regionalt, nationellt och internationellt; arrangerande av seminarier och konferenser av hög kvalitet; att dess studier publiceras som rapporter och kortare policy briefs; utgivningen av en högkvalitativ analytisk rapport fyra gånger per år med gästskribenter som representeras av många av världens ledande tänkare inom ekonomi, finansiering och offentlig policy.
- De flesta studier som genomförs finansieras av externa källor och uppdragsgivare (cirka 70 procent).
- MI fokuserar på områden de känner till väl och har expertis inom. De tar inte uppdrag inom andra områden eftersom det skulle äventyra kvaliteten och trovärdigheten samt institutets rykte. Det är också viktigt för MI att uppdragen bygger upp institutets kunskapsbas. Beslut om vilka projekt som ska utföras sker främst på avdelningsnivå. Känsligare projekt samt sådana som inte direkt faller inom MI:s kunskapsområden beslutas med stöd av presidenten på institutet.
- MI:s varumärke och kvalitet utgjordes till en början främst av grundaren Michael Milkens rykte och nätverk. Men under åren har institutets arbete kommit att få erkännande, främst på grund av resultatens tillämpbarhet.
- Institutets grundidé är att skapa nya arbetstillfällen och visa beslutsfattare hur detta kan göras inom ramen för vad som är reellt och politiskt möjligt och rimligt.

- För att säkerställa kvaliteten på arbetet genomförs en intern granskningsprocess där kommunikations- och informationsdirektören samt redigeraren på institutet granskar materialet.
- De konkurrensfördelar som institutet påstår sig ha är: att man endast arbetar med områden man har expertis inom; att dess arbete baseras på ekonomisk policy; att dess arbete inte är kopplat till en sektor utan har ett helhetsperspektiv och är regionalt fokuserat; att resultat och rekommendationer från studierna är applicerbara i ”verkligheten” och att de kan ”*make a difference*” (påverka); samt att det är en bra arbetsplats med god stämning och möjlighet att fritt utrycka tankar och idéer.

Kontaktinformation

Milken Institute
Ross de Vol, Director of Regional Economics
1250 Fourth Street, Santa Monica, CA
Tel (310) 570-4600
www.milkeninstitute.org

RAND Corporation, USA

Bakgrund

RAND Corporation är en icke-vinstdrivande forskningsorganisation som utför objektiva analyser och tar fram effektiva lösningar till de utmaningar som dagens privata och offentliga sektorer runt om i världen står inför. RAND, som är en förkortning av termen Research and Development, blev en oberoende forskningsorganisation 1948 i samband med andra världskrigets slut då det så kallade Project RAND knoppades av från Douglas Aircraft Company i Santa Monica, Kalifornien.

I mer än 50 år har RAND bedrivit forskning inom viktiga och komplexa områden på uppdrag av beslutsfattare inom den privata och offentliga sektorn. Till en början var forskningen fokuserad på nationella säkerhetsfrågor men expanderade allt eftersom in på andra områden, som till exempel företagande, utbildning, hälsa, rättsfrågor och vetenskap. RAND är även ett center för utbildning i policyanalys. Organisationen anser sig inte vara ett universitet och inte en konsultfirma men däremot besitta en analytisk kapacitet som finns hos båda dessa.

Organisationens framtid beskrivs som en spegel av dess historia och strävar efter att förutse kritiska och aktuella frågor (*emerging issues*), etablera nya synsätt på olika frågeställningar, kartlägga agendan (*map the territory for responses*) hos regering och myndigheter, företag och samhället. Varumärket RAND är bland annat känt för empiriska, opolitiska, och oberoende analyser av många nationella (och internationella) aktuella sociala och ekonomiska problem.

RAND är en institution som hjälper till att förbättra policy och beslutsfattande genom forskning och analys. Ledorden i organisationen är *Quality and Objectivity*, dvs. kvalitet och objektivitet. Visionen är att bli världens mest effektiva och trovärdiga leverantör av forskning och analys.

Organisation

RAND:s styrelse spelar en aktiv roll i översynen av verksamheten. Sveriges Carl Bildt sitter med i styrelsen.

Organisationen har genomgått en utveckling genom åren för att möta nya behov och krav vad beträffar forskning och analys. Under årens lopp har nya kontor öppnats både i USA och i andra länder. Huvudkontoret ligger i Santa Monica, Kalifornien. Det finns även större kontor och mindre fältkontor på olika platser i USA och i världen, t.ex. i Washington D.C., New York, Pittsburgh och i Nederländerna, Tyskland, Storbritannien, Ryssland m. fl.

Principiella forskningsområden på RAND är: transport och infrastruktur; barn och vuxna; *Civil Justice*; utbildning; energi och miljö; liv och hälsa; internationella affärer; nationell säkerhet (i USA); befolkning och åldrande; allmän säkerhet (Public Safety); vetenskap och teknik; missbruk; terrorism och inrikes säkerhet (Homeland Security).

På RAND finns cirka 2 500 anställda totalt inom en mängd olika områden, varav 775 anställda i kategorin *Professional Research Staff*. Av dessa har cirka 50 procent doktorsgrad, 33 procent civilingenjörsexamen och 13 procent magisterexamen.

Organisationen är idag uppbyggd som en projektdriven matrisorganisation med en avdelning, Research Staff Management and Development Division, som ska överse och stödja den tvärvetenskapliga forskning som bedrivs inom olika områden samt arbetet inom de olika disciplinerna. Denna avdelning har kompetens inom: beteendevetenskap; ekonomi och statistik; hälsa, utbildning och välfärd; internationella studier, ledarskap; teknologi och tillämpad vetenskap; samt Washington DC-relaterade frågor.

Finansiering

RAND tar uppdrag från både den privata och den offentliga sektorn. Under förra budgetåret (2003) uppgick budgeten för forskningsaktiviteter till 193,5 miljoner USD. Uppdragen och finansieringen kommer från till exempel: federala organ förknippade med militära aktiviteter och nationell säkerhet, stiftelser, donationer, federala hälsorelaterade organ, internationella myndigheter och regeringsorgan, universitet, företag, organisationer både i USA och i andra länder.

Arbetsmetoder

Under åren har RAND knutit till sig forskare, kända för sina individuella kunskaper och förmågor samt för deras tvärvetenskapliga samarbete. Forskningsagendan på RAND har alltid reflekterat och är skapad för att motsvara prioriteringarna i nationen (USA).

Forskningen som utförs karaktäriseras av: oberoende, objektivitet, opolitisk, empirisk, hög kvalitet, vetenskapligt djup, tvärvetenskaplig inriktning samt dess engagemang för att förbättra policyanalysen inom aktuella områden.

De uppdrag som utförs kommer från både offentliga och privata sponsorer och klienter. På RAND utförs även egeninitierad och oberoende forskning inom områden som annars inte skulle erhålla finansiering. Allt arbete som utförs på RAND (publikationer, databaser, eller större presentationer) går igenom en rigorös granskningsprocess. Denna kvalitetssäkring ligger som en grund för det goda rykte som RAND har runt om i världen. RAND:s innovativa metod för problemlösning har kommit att stå som modell för många andra think tanks.

Resultat och kommunikation

RAND har som mål att förbättra policy och beslutsfattande genom den forskning och analys som bedrivs. I vissa fall ska uppdraget leverera forskning utan medföljande förslag på lösningar och/eller handlingsplan. I andra fall levereras förslag på olika lösningar med en analys av fördelar och nackdelar. I speciella fall föreslår eller stödjer RAND tydliga policyrekommendationer.

Målet med resultatet från de olika forskningsområdena är att:

- föreslå praktiska lösningar på komplexa problem
- stödja utvärdering och genomförande
- öka kvaliteten på den politiska debatten
- utbilda framtida policyanalytiker
- förbättra kunskaps- och analysmetoder.

RAND har som modell/service att kommunicera sina resultat till en bred ”publik”. Det sker bland annat genom kontakter med media, anordnandet och deltagandet i konferenser, informella presentationer och diskussioner, dragningar och så kallade ”*testimonies*” (vittnesmål) för politiska organ, besöksprogram, samt genom att publicera rapporter varav många finns tillgängliga på RAND:s hemsida.

Kommentarer och lärdomar

- RAND har en projekt driven matrisorganisation. En ny avdelning har skapats, Research Staff Management and Development Division, som bygger upp resurser som de olika forskargrupperna kan utnyttja i sitt arbete. Uppdragen bedrivs i projektgrupper som sätts samman baserade på de anställdas expertkunskaper i enlighet med projektens behov. Tidigare utfördes projekt inom de olika förutbestämda disciplinerna i organisationen. RAND har ett antal kontor både i USA och i andra länder. På RAND finns inga gränser mellan de olika kontoren i organisationen utan arbetet som utförs baseras på individernas expertkunskaper.
- Uppdragen kommer dels från externa aktörer men även från egna initiativ från de anställda. Nätverkande inom och utom organisationen utgör en väsentlig del av arbetet. Det som för många anställda forskare anses vara attraktivt med organisationen är att det är en utvecklande miljö och att inget uppdrag görs två gånger.
- Kvalitetssäkringsprocessen på RAND består i att producera läsbara rapporter och genom en rigorös granskningsprocess (*Peer Review Process*). Granskningen går till på så sätt att två externa experter samt en intern resurs (från RAND) ganskar rapporten i syfte att säkerställa och höja kvaliteten på materialet innan publikation.
- Projektprioriteringar sker genom att ”*Go where the money is*”, dvs. RAND arbetar och tar på sig uppdrag inom områden där stora satsningar för närvarande görs och där det därmed ofta finns gott om resurser. De flesta uppdrag kommer från externa uppdragsgivare (cirka 90 procent) och resterande del (10 procent) är egeninitierade projekt. På RAND råder en ”lös” projektledning och de projekt som väljs ut och genomförs faller främst inom ramen för ”*What looks fresh today?*”, dvs. vad är till exempel aktuellt på den nationella agendan?

- Det som brukar betecknas som unikt med RAND är dess arbetssätt, den högkvalificerade arbetskraften (*"A smart place with a lot of bright people"*). Ledningsstrukturen är inte särskilt synlig och det finns stora frihetsgrader för de anställda. På RAND råder stor integritet. Ledorden *"Speak truth to power"* är ett sätt att uppfylla detta. Nätverken som forskarna på RAND har är av stort värde för organisationen som är speciellt kända för sina goda kontakter med olika regerings- och myndighetsorgan.
- RAND:s goda rykte byggdes upp speciellt på 70-talet då strategin var att anställa högkvalificerad arbetskraft. Nu finns det de som hävdar att organisationen vuxit sig alltför stor, att de är för många anställda samt att många är alltför unga och oerfarna, vilket kan leda till svårigheter med att upprätthålla den genomgående höga kvalitet som RAND alltid varit kända för.
- Nya strategier har tagits fram för att ytterligare förstärka RAND:s varumärke på en marknad som blir allt mer konkurrensutsatt. Bland strategierna märks bland annat framtagandet av en slogan samt en betydlig expansion av informationsavdelningen. Kritiska röster hävdar att pengar nu blivit mer viktiga än det arbete som bedrivs i organisationen.

Kontaktinformation

RAND

Benjamin Zycher, Senior Economist

1700 Main Street, Santa Monica, CA 90407

Tel (310) 393-0411

www.rand.org

Small Business Administration, Office of Advocacy, USA

Bakgrund

Small Business Administration (SBA) grundades 1953 men verksamheten påbörjades i praktiken tidigare på grund av depressionen och andra världskriget. Företrädarorganisationerna till SBA var Reconstruction Finance Corporation (RFC), skapat av president Herbert Hoover, samt Smaller War Plants Corporation (SWPC), skapat av den amerikanska Kongressen 1942. RFC stöttade såväl stora som små företag som drabbats av den stora depressionen med lån. SWPC hade som uppgift att hjälpa små företag att ta del av möjligheterna som uppkom inom försvarsindustrin. Detta stöd var också i form av lån. SBA bildades med syfte att hjälpa, ge råd och skydda olika typer av små företag.

Ett av SBA:s program, Advocacy, Laws and Regulations, har en delorganisation som heter Office of Advocacy (OA). OA skapades av Kongressen 1976 som en oberoende del av SBA. Det ansågs viktigt att små företag, och inte bara de stora företagens lobbyister, deltog i policydebatten. OA grundades för att främja policy som stödjer utvecklingen och tillväxten av amerikanska småföretag.

OA arbetar för att minska bördan som statlig policy kan innebära för små företag och för att maximera de fördelar små företag kan få från regeringen. OA vill stärka, skydda och på ett effektivt sätt representera småföretagen inom det statliga maskineriet. OA förväntas vara proaktiv och identifiera svårigheter på marknaden som skadar småföretag, finna lösningar, föreslå policy, säkerställa att policy skapar konkurrens snarare än hinder, och generellt representera småföretag i policydebatten.

Organisation

OA är en del av SBA som ligger i Washington DC. Dess chef, Chief Counsel for Advocacy, kommer oftast från den privata sektorn och utnämns av presidenten. Denne lägger fram småföretagarnas åsikter och intressen inför Kongressen, Vita Huset, statliga myndigheter och andra aktörer.

OA är uppbyggt kring fyra delar: Office of Economic Research, Office of Interagency Affairs, Office of Information och Regional Advocates.

- *Office of Economic Research* – denna avdelning har till uppgift att analysera småföretagens betydelse för och påverkan på ekonomin. Det finns i nuläget 7 forskare med olika forskningsinriktningar. Utöver dessa finns ett 10-tal externa forskare som via RFP:s (*Request for Proposal*) arbetar med forskningsprojekt som OA efterfrågar. Dessa externa forskare kommer ofta från mindre forsknings/konsultföretag, och sällan från den akademiska världen. Ibland händer det att en akademisk forskare via ett eget företag kontrakteras. Varje extern forskare har en intern forskare som är ansvarig på OA.
- *Office of Interagency Affairs* – avdelningen arbetar med att få fram initiativ som stödjer tillväxt av småföretag gällande regler, lagar och andra policier. Exempel på områden är tillgänglighet till kapital, skattepolitik och svårigheter

med att efterfölja regler. Som en del i dess arbete med att eftersträva bra policy, granskar de också lagförslag för att se om dessa följer RFA (*Regulatory Flexibility Act*). RFA innebär att federala myndigheter måste undersöka vilka effekter som deras lagförslag kan komma att få för småföretagen. Office of Interagency Affairs kan lämna kommentarer, skriftligen eller muntligen, på de lagförslag som skulle kunna påverka småföretag negativt och har också rätten att bestrida en lag i en rättssal. Varje år rapporterar OA till Kongressen om hur olika departement har följt RFA. Idag arbetar 7 jurister på denna avdelning.

- *Regional Advocates* – dessa är OA:s ögon och öron inom de 10 SBA-regionerna ute i landet. Idag finns det 10 ”*regional advocates*” som är politiskt tillsatta. De har till uppgift att sprida information från OA men också att inhämta information från myndigheter på delstatsnivå, småföretag och organisationer ute i landet. Denna länk stärker förhållandet mellan småföretagen och chefen för OA.
- *Office of Information* – denna avdelning håller kontakten med småföretagarna och säkerställer att deras åsikter når rätt personer inom SBA. Informationsavdelningen ansvarar också för att delge Kongressen, Vita Huset, statliga myndigheter, småföretagsrepresentanter och press, information kring ekonomisk forskning, policyanalyser, och andra främjandeinitiativ från de olika delarna inom organisationen. Office of Information ger också ett ut ett nyhetsbrev varje månad; The Small Business Advocate.

Finansiering

OA:s årsbudget är cirka 10 miljoner USD. Utöver detta får man ett anslag på ca 1,1 miljoner USD som enbart går till RFP:s.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

Office of Economic Research inhämtar förslag på ämnen som man vill fördjupa sig i via möten med småföretagarna. Fokusgrupper har använts för att inhämta frågeställningar som behöver belysas. Regional Advocates tillför också olika frågor till agendan. Office of Economic Research samarbetar också med andra departement och intresseorganisationer, t.ex. National Federation of Independent Business (NFIB), för att undvika dubbelarbete. Då projekten tar ungefär ett år att genomföra är det viktigt för OA att prioritera frågor som tros vara viktiga om ca 1–2 år. Man försöker att undvika frågor som är högaktuella, med vissa undantag. Office of Economic Research inhämtar det mesta av sitt material från existerande databaser, ex. Department of Labor, Census Bureau och Federal Reserve.

Office of Economic Research sätter själv samman småföretagsstatistik från olika statliga myndigheter och ger bl.a. ut två faktablad, ”*Fact Sheets*” – ett för allmänheten och ett för den akademiska världen. Man önskar öka intresset för småföretagsfrågor i den akademiska världen och tendensen är att allt fler akademiker utnyttjar dess material. Målet är att 80 av de 100 entreprenörsinriktade universiteten i USA ska använda kontorets statistik 2005.

De interna forskarna publicerar cirka 5–6 rapporter årligen. Externa forskare publicerar ca 10 rapporter per år. Rapporterna sprids till Kongressen och dess olika kommittéer, think tanks, intresseorganisationer, och läggs ut på hemsidan. I samband med en publicering försöker man att öka uppmärksamheten genom att anordna ett evenemang och bjuda in press och andra intressenter.

Kommentarer och lärdomar

- SBA som oberoende statlig myndighet gör organisationen unik och är en styrka vid framförallt lagförslagsgranskning. Dess självständighet kan dock tyckas sårbar och påverkas genom att chefen utnämns av presidenten.
- Nomineringen av OA:s chef av Vita Huset kan innebära risk för styrning av administrationen. Att dess läskrets täcker båda partier och att statistiken ofta citeras av både republikaner och demokrater menar OA stärker dess neutralitet.
- OA mäter sina framgångar och resultatet av sitt arbete genom uppnådda kostnadsbesparingar för småföretagarna. 2003 sparade småföretagen 6,3 miljarder USD. Det är en styrka att resultatet är mätbart.
- De anställda är mycket välutbildade, bl.a. finns det flera jurister och personer med doktorsgrad. Anställningsförhållandena ser något annorlunda ut p.g.a. myndighetens oberoende ställning och närhet till administrationen. Det innebär bl.a. att de anställdas kontrakt förlängs på årlig basis. Det kan stimulera till hårdare arbete än inom många andra statliga organ.
- Regional Advocates stärker relationen mellan myndigheten och småföretagen och innebär en möjlighet för OA att se vad policy och lagförslag innebär för småföretagen på nära håll. Samtidigt underlättas identifiering av aktuella frågor som bör belysas.

Kontaktinformation

Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration
Dr. Chad Moutray, Chief Economist
409 3rd Street, SW, Washington, DC 20416
Tel (202) 205-6533
www.sba.gov

Technology Administration, Office of Technology Policy, USA

Bakgrund

Technology Administration (TA) grundades 1998 som en del av Department of Commerce (DoC). Det var ett beslut i Kongressen som uppmärksammade betydelsen av teknologi och innovation för levnadsstandarden i USA. TA består av tre organisationer; National Institute of Standards and Technology (NIST), National Technical Information Services (NTIS) och Office of Technology Policy (OTP). DoC har varit en knutpunkt för amerikansk teknikpolicy och ökade sin betydelse i och med Stevenson-Wydler Technology and Innovation Act 1980. Lagen skapade ett tydligt ansvar för området produktivitet, teknologi och innovation.

OTP:s roll är att stödja och förbättra det amerikanska innovationssystemet. OTP ska finna möjligheter för regeringen att utveckla USA teknologiska innovationsförmåga. Det är den enda statliga myndighet som har till uppgift att utveckla och stödja teknologi-centrerad nationell policy för att stärka ekonomi och konkurrenskraft.

Organisation

OTP är alltså en del av Technology Administration på Department of Commerce. TA har i sin tur flera program som går över gränserna mellan TA och OTP, bl.a. International Technology Program som ansvarar för att främja internationellt samarbete inom teknologiområdet (se nedan). Inom OTP arbetar ett 50-tal personer, varav 10–15 är policyanalytiker. Det är viktigt för OTP att man rekryterar personer som kan arbeta med flera olika frågor, snarare än forskare med smal expertkompetens.

I sitt arbete med att förbättra det amerikanska innovationssystemet analyserar OTP ett stort antal faktorer som påverkar innovationsförmågan inom teknologiområdet. Det inkluderar ekonomiska förhållanden och arbetsförhållanden, industristruktur och ledning, myndigheternas policy, kapital och tekniska resurser.

OTP har inget kontor utomlands utan utnyttjar istället ”*International Trade Administrators*” som är utsända från Foreign Commercial Services för eventuella teknologi- och vetenskapsfrågor, feedback och möten. OTP:s International Technology Program har samarbete med näringslivet i projekt utomlands och företagen hjälper till med investeringar och får samtidigt en mellanhand vid sökandet av lokala partners. OTP betonar att myndigheten först och främst ser till nationens intressen, inte näringslivets.

Finansiering

I budgeten för FY 2005 begärdes 8,3 miljoner USD för OTP.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

OTP skapar sin agenda genom att lyssna på näringslivet, sina forskare, den akademiska världen, Vita Huset och dess Office of Science and Technology Policy (OSTP), Kongressen (Science & Technology Committees), samt andra departe-

ment och organisationer. Främst kommer frågorna från Kongressen och Vita Huset. De frågor som OTP väljer att belysa och analysera närmare kan framkomma från enskilda möten, konferenser, enkäter, roundtables etc. Särskilt de sistnämnda ses som produktiva och är öppna för alla. OTP är intresserade av både nationella och internationella frågor. Som många andra är man noga med att inte arbeta med samma frågor som andra departement. OTP samarbetar, förutom med näringslivet, med andra departement, den akademiska världen, think tanks etc. OTP arbetar också ofta med olika handelsorganisationer då detta är ett effektivt sätt att nå ut till näringslivet och dess olika aktörer.

OTP utför analytiska rapporter, seminarier, briefings och ger ibland vittnesmål inför Kongressen. På detta vis försöker OTP att sprida information till beslutsfattare nationellt, regionalt och lokalt och skapa en bättre förståelse för trender, innebörden av olika policies för nya teknologier, affärsmodeller och tillvägagångssätt. OTP ger inte direkta rekommendationer utan snarare olika handlingsalternativ.

DoC har flera bilaterala och multilaterala avtal där OTP bidrar med rådgivning inför tecknandet. Det kan exempelvis handla om teknisk-vetenskaplig utveckling i landet man har ett avtal med. Syftet är att stärka USA:s konkurrenskraft och stödja policies som kan medföra att amerikanska teknologier kan ta sig in på globala marknader.

OTP arbetar också med projekt som har som syfte att påverka utbildningen i USA i ett tidigt skede. OTP bidrar med ett par program som ska stimulera gymnasiestudenter till studier och arbete inom teknologi, se t.ex. Get Tech Website. OTP handhar också National Medal of Technology som är den största utmärkelsen för prestationer inom innovations- och teknologiområdet i USA.

OTP mäter sin framgång via antalet nya policies som skapas i linje med organisationens målsättning samt av hur mycket lättare det är för den amerikanska industrin att göra affärer internationellt. I vilken utsträckning multilaterala avtal återspeglar OTP:s idéer och hur mycket dess råd och kunskap efterfrågas är också viktiga måttvärden.

Kommentarer och lärdomar

- OTP anordnar ofta roundtables för att presentera aktuella frågor och för att finna nya frågor som bör belysas. Roundtables är ett enkelt sätt att få in information och är öppna för allmänheten. OTP anordnar också workshops för att identifiera hinder och "*best practices*" i det amerikanska innovationssystemet.
- OTP kan agera som en mellanhand mellan företag och blivande partners internationellt.
- OTP har valt att samarbeta med olika handelsorganisationer vid konferenser, möten, roundtables etc. då detta innebär tillgång till stora nätverk med stora och små företag.
- OTP rekryterar medvetet personer med bred kompetens som möjliggör att man kan använda sig av medarbetarna inom många olika områden. Byråkratiska hinder gör det svårt att rekrytera konsulter.

- OTP försöker i stor utsträckning hjälpa ledare på statlig och lokal nivå i deras arbete via rapporter som identifiering och skapar förståelse för faktorer som påverkar en teknologidrivna ekonomisk utveckling.

Kontaktinformation

Office of Technology Policy, Technology Administration
U.S. Department of Commerce
Ken Ferguson, Director of the Office of International Technology
1401 Constitution Avenue, N.W., Washington, D.C. 20230
Tel (202) 482-1575 Fax (202) 482-5687
www.technology.gov

Industry Canada, Kanada

Bakgrund

Departementet Industry Canada (IC) skapades 1993 då man beslutade att sammanföra Industry, Science and Technology Canada som arbetade med främjande av internationell konkurrenskraft, ekonomisk utveckling och forskning, med Department of Communications som ansvarade för telekommunikationsfrågor, Consumers and Corporate Affairs som arbetade med frågor om marknad och företag, samt Investment Canada och dess ansvarsområden. Industry Canadas föregångare var Department of Trade and Commerce som skapades redan 1892.

IC:s mål är att stimulera en växande konkurrenskraft och kunskapsbaserad kanadensisk ekonomi. Myndigheten ska främja ökad produktivitet och på så sätt öka levnadsstandard och livskvalité i Kanada. Dess mandat inom regeringen är den mikroekonomiska politiken. IC ska:

- generera fler och bättre betalda jobb
- stödja affärstillväxt genom förbättringar i produktivitet och innovationsförmåga
- skapa förtroende hos konsumenter, företagare och investerare genom att främja rättvisa, effektiva och konkurrensutsatta marknader
- säkra en hållbar ekonomisk, miljövänlig och social framtid för Kanada.

Organisation

IC är ett statligt departement och Kanadas näringsminister har det högsta ansvaret. Departementet är en del av Kanadas Industry Portfolio som består av 14 statliga departement och organisationer, däribland National Research Council (NRC). Samtliga rapporterar till näringsministern. IC ligger i Ottawa men har också ett 20-tal regionala kontor och hade totalt 5 804 heltidsanställda 2002–2003. IC har huvudansvaret inom regeringen för policyfrågor inom områdena innovation, vetenskap och teknik. Inom IC finns flera organisationer, program och initiativ. Tre av dem inom policysektorn belyses nedan: Innovation Policy Branch (IPB), Council of Science and Technology Advisors (CSTA) och Advisory Council of Science and Technology Secretariat (ACST). De två sistnämnda är rådgivande organ.

Innovation Policy Branch (IPB) – denna organisation ansvarar för att utveckla regeringens teknik- och vetenskapspolitik. Detta för att säkerställa att politiken stödjer företagets tillväxt genom innovation samt leder till en kunskapsbaserad ekonomi som genererar jobb och stödjer sociala program. Tre avdelningar verkställer dessa handlingsprogram:

- *Science and Technology Strategy* – med fokus på statlig forskning och hur denna kan förbättras.
- *Knowledge Infrastructure* – samarbetar med den akademiska världen och statliga forskningsfinansiärer gällande frågor som forskning, kommersialisering och ekonomisk utveckling.

- *Marketplace Innovation* – med fokus på företag och internationellt samarbete samt regional utveckling och investeringar i olika delar av Kanada.

IPB är också sekretariat för Council of Science and Technology Advisors (CSTA) som har till uppgift att ge råd till Kabinettet i teknik- och vetenskapspolitiska frågor. De 22 medlemmarna i CSTA väljs av ett antal departement och myndigheter. Ordförande är en Parliamentary Secretary som representerar näringsministern. CSTA skapades 1998 för att skapa bättre styrning av statliga investeringar inom teknik och vetenskap, och externa råd.

Advisory Council of Science and Technology Secretariat (ACST) består av externa personer och ger policyrekommendationer till premiärministern. Sekretariatet bildades 1996 och är ansvarigt för att planera och koordinera möten, att bidra med policyanalyser och forskarstöd samt att agera som mellanhand mellan olika organisationer och myndigheter. ACST består av tio personer från industrisektorn, universiteten och icke-vinstdrivande organisationer som utnämns av premiärministern som också är ordförande. ACST spelar en viktig roll i regeringens teknik- och vetenskapsstrategi. Rådet har som uppgift att se över landets förmåga inom vetenskap, teknik och innovation, att identifiera aktuella frågor och att ge framtidsinriktade råd. ACST har ett mer övergripande mandat än CSTA och inkluderar personer som geografiskt representerar hela Kanada.

Finansiering

Industry Canada har en budget på cirka 1 700 miljoner CAD.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

IC arbetar med att utveckla näringslivet och dess innovationsförmåga, att stimulera vetenskaplig forskning, att skapa handlingsprogram inom telekommunikationsområdet, att främja investeringar och handel, att främja turism och småföretagande samt att skapa regler och tjänster som stödjer marknaden. Departementets regionala kontor har som uppgift att se till att regionerna tar del av departementets program men också att samla information för policyutveckling.

Policyutvecklingen inom innovation, vetenskap och teknik koordineras av IC och dess Innovation Policy Branch. Flera departement och andra intressenter medverkar i diskussionerna. IPB utvecklar även policyförslag på eget initiativ. Cirka 50 förslag tas fram under ett budgetår och i november varje år läggs cirka 6–8 paket med förslag fram till näringsministern. Innan dess har förslagen granskats på tre nivåer. Näringsministern rangordnar policyförslagen utifrån regeringens prioriteringar. Policyförslag kan också komma från premiärministern direkt eller från finansdepartementet. Det finns utrymme för cirka fyra förslag per budgetår.

Kanadas innovationsstrategi publicerades 2002 och denna ligger till grund för allt arbete inom detta område och styr agendan på IPB. Innovation är ett av åtta nyckelområden som prioriteras av den kanadesiska regeringen och näringsministern har t.ex. 2–3 möten i veckan kring innovationsfrågor.

Kommentarer och lärdomar

- Många viktiga organisationer är samlade under Industry Portfolio vilket underlättar kommunikationen mellan olika aktörer. Alla organisationer rapporterar till samma minister och IC ansvarar för budget och prioriteringar.
- IC är uppdelat i många olika organisationer och program, av vilka några har stort inflytande på teknik- och vetenskapspolitiken i Kanada, exempelvis ACST och IPB.
- Innovation, vetenskap och teknik är prioriterade områden inom regeringen. IPB menar att man har klara direktiv för sitt arbete tack vare innovationsstrategin från 2002.
- Kontakter med näringsministern sker ofta och det hålls 2–3 möten i veckan om innovationsfrågor. Kontakten med premiärministern är också bra.

Kontaktinformation

Industry Canada
Innovation Policy Branch
Marshall Moffat, Executive Director, ACST
235 Queen Street, Room 936C, Ottawa, Ontario K1A 0H5
Tel (613) 990-2773
www.ic.gc.ca

National Research Council, Kanada

Bakgrund

National Research Council of Canada (NRC) grundades 1916 och har sedan dess varit Kanadas ledande FoU-organisation. Inledningsvis fungerade NRC som ett rådgivande organ till regeringen men har sedan 30-talet fått en alltmer betydande roll då antalet laboratorier utökades i Ottawa och då verksamheten fick stor betydelse för andra världskriget. Sedan dess har NRC fortsatt med FoU som stöd för industrin.

NRC har som syfte att utföra och främja industriell och vetenskaplig forskning. Rådet etablerar partnerskap med den privata och offentliga sektorn i Kanada och internationellt för att bedriva teknisk forskning som stimulerar ekonomisk tillväxt.

Organisation

NRC är ett statligt forskningsråd med två verksamhetsgrenar. Den ena är Industrial Research Assistance Program (IRAP), som kommer ges särskilt utrymme i denna rapport och det andra är NRC:s forskningsinstitut.

NRC består bl.a. av 19 olika institut och nationella program som finns över hela landet, dock huvudsakligen i östra Kanada. Dessa är i sin tur organiserade inom tre nyckelområden: Physical Sciences and Engineering, Life Sciences and Information Technology, och Technology and Industry Support. NRC har vidare två innovationscenter och fyra teknologicenter. NRC har också avdelningar för strategi, kommersialisering, internationella avtal etc. Nedan belyses kort en avdelning som heter Office of Technology Foresight.

NRC är en myndighet med huvudkontor i Ottawa och rapporterar till parlamentet genom näringsministern. NRC styrs av ett råd med 22 medlemmar som är utnämnda av de organisationer NRC arbetar för. NRC har nästan 4 000 anställda och ett stort antal gästarbetare från inhemska och utländska universitet, företag, offentliga och privata organisationer.

Finansiering

NRC hade en budget på 700 miljoner CAD 2001–2002 med intäkter på cirka 150 miljoner CAD.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

NRC har genom National Research Council Act följande ansvarsområden:

- att genomföra, assistera och främja vetenskaplig och industriell forskning med nytta för Kanada
- att etablera, sköta och bibehålla ett nationellt vetenskapsbibliotek
- att publicera vetenskaplig och teknisk information
- att undersöka standardvärden och mätmetoder

- att arbeta med standardisering och certifiering av apparater, material och instrument som används av den kanadensiska industrin
- att administrera NRC:s FoU-aktiviteter inkl. bidrag och stipendier för stöd av internationella aktiviteter
- att erbjuda vetenskapligt och tekniskt stöd för forskare och näringsliv. Detta sker främst genom IRAP, NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information och Canadian Technology Network (se nedan).

NRC samarbetar med universitet, forskningsorganisationer och innovativa företag världen över för sina olika aktiviteter, både formellt och informellt. Genom entreprenörskap och aktivt engagemang med partners skapar NRC möjligheter för att starta företag och utveckla kluster. Genom sitt internationella samarbete är målet också att höja profilen på kanadensisk forskning och öppna dörrar för affärsmöjligheter globalt.

Inom NRC finns en liten avdelning som heter Office of Technology Foresight som kan liknas vid en intern think tank. Där arbetar endast två personer men ett tjugotal konsulter kontrakteras. Agendan styrs av regeringens prioriteringar. NRC är ansvarigt men olika departement bidrar med finansiering. Det departement som investerar mest, vilket alltså beror på regeringens prioriteringar, får också mer resultat i form av olika rapporter. Ett exempel är den prioritet som hälsofrågor fick förra året i Kanada, och hälsodepartement bidrog då mest till denna avdelning under 2003. Det finns ett tiotal olika projektområden och 2–3 rapporter skrivs varje år som grundas på material från sökningar på Internet, workshops, konferenser etc. Rapporterna guidar och informerar men styr inga policybeslut direkt.

NRC:s styrka är att det bedriver multidisciplinär forskning och finns representerade i alla provinser. NRC är entreprenörsinriktat och det finns inga liknande organisationer i Kanada. Precis som många andra organisationer mäter man sina resultat genom återkommande utvärderingar, citeringar av beslutsfattare etc.

Kommentarer och lärdomar

- NRC:s think tank, Office of Technology Foresight, assisterar olika departement inom den kanadensiska regeringen även om NRC har ansvaret för att tillhandahålla denna service. Detta kan öka NRC:s betydelse för policyutveckling inom olika områden. Det skapar också en god relation till många olika departement.
- NRC finns under Kanadas Industry Portfolio, tillsammans med Industry Canada, och är känt som mycket entreprenörsinriktat. IRAP-programmet har varit mycket framgångsrikt.
- Det finns inga andra liknande organ i Kanada och NRC:s olika institut bedriver multidisciplinär forskning över hela landet.

Kontaktinformation

National Research Council of Canada (NRC)

Jack Smith, Leader, Office of Technology Foresight

Montreal Road, Building M-58, Room E-127, Ottawa, Ontario K1A 0R6

Tel (613) 993 7496

www.nrc-cnrc.gc.ca

Industrial Research Assistance Program, Kanada

Bakgrund

NRC:s Industrial Research Assistance Program (IRAP) är Kanadas främsta instrument i arbetet med att stödja innovation och teknologiutveckling i små och medelstora företag. I nästan 60 år har IRAP och dess föregångare hjälpt kanadensiska företag. Inledningsvis var fokus på technology transfer, men inkluderar nu också finansiering och initiativ för att öka innovationskapaciteten hos små och medelstora företag. IRAP ska genom tekniska innovationer skapa värde för Kanada genom att stimulera innovation i små och medelstora företag.

Organisation

IRAP har 260 rådgivare, Industrial Technology Advisors (ITA), som är placerade på universitet och högskolor, myndigheter, teknikcentra och forskningsinstitut. Sammanlagt är det ett hundratal organisationer i 90 regionsdelar i Kanada. Utöver ITA:s finns en personalstyrka på cirka 140 personer placerade på IRAP:s nationella och regionala kontor. Huvudorganisationen är i sin tur uppdelad i flera avdelningar, exempelvis information, kommunikation och en nybildad enhet som heter Strategy Policy and Technology Trends (SPTT). IRAP har nyligen genomgått förändringar och regionerna har fått en starkare position samtidigt som huvudkontoret har minskat med färre anställda med teknologikunskap. Det finns idag fem generaldirektörer som svarar för var sin region och ett specialområde. ITA:s är uppdelade i dessa regioner och samarbetar med varandra i projektteam vid behov av annan kompetens. ITA:s har vanligtvis 10 års erfarenhet och en ingenjörutbildning och/eller en doktorsgrad. IRAP försöker att utöka antalet personer med MBA-examen för att betona vikten av affärskompetens.

ITA:s betalas till fullo av NRC sedan 2003, något som inneburit höga lönehöjningar för dem ute i landet eftersom alla har samma ersättning. IRAP utvärderas var femte år av NRC.

Finansiering

IRAP:s budget är cirka 150 miljoner CAD per år men kommer att öka framöver. Budgeten godkänns av ministern, trots att IRAP tillhör NRC. NRC kan i övrigt ej använda sig av denna budget.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

IRAP stödjer småföretag med teknik-, finansierings- och affärsråd. Målgruppen är mindre företag (högst 500 anställda) och man hjälper cirka 12000 företag per år. Dess mål är att kunna hjälpa 24 000 företag 2007. IRAP arbetar med företagens innovationskapacitet, internationalisering, teknologiutveckling, omvärldsbevakning och utnyttjande av offentligt finansierad FoU.

IRAP använder sig huvudsakligen av fyra arbetsmetoder:

- Teknisk expertis och rådgivning – ITA:s hjälper företag att identifiera och möta tekniska och forskningsinriktade behov under hela FoU- och innovationsprocessen. Företagen ansöker om hjälp från IRAP och cirka 80 procent av ansökningarna accepteras. Rådgivarna är noggrant rekryterade med kunskap inom företagsekonomi, teknologi och forskning. En ITA hjälper ett flertal företag samtidigt och stödjer vanligtvis dem i ett flertal år. Rådgivarna har ibland svårigheter att lämna företagen då det inte finns några riktlinjer för när företagen får klara sig själva. Man lämnar dock snabbt företag som visar tendens till att inte vilja förändra sig. En rådgivare kan dra nytta av erfarenheter från ett projekt vid samarbete med andra projekt och kunder.

Rådgivarna finns vid 85 procent av universiteten och 60 procent av högskolorna. IRAP har varit delaktiga i cirka 50 procent av de kanadensiska universitetens företagsbildningar.

- Finansiell hjälp för FoU-aktiviteter – IRAP ger bidrag till små och medelstora företag som inte behöver återbetalas (cirka 43 procent av IRAP:s totala budget och högst 500 000 CAD per bidrag). Företagen utvärderats av ITA:s. IRAP bidrar också via sitt praktikantprogram och Technology Partnerships Canada (TPC). TPC ger lån för projekt i förkommersialiseringsstadiet (cirka 1,5 miljoner CAD). Av 12 000 företag som får någon typ av hjälp via IRAP får cirka 3 200 finansiering.
- Nätverksbyggande – med hjälp av stora nätverk försöker IRAP sammanföra entreprenörer med FoU-institutioner, center för technology transfer och personer med kunskap om finansiering. Nätverken sträcker sig också internationellt.
- Partnerskap – IRAP utvecklar starka relationer med organisationer på lokal, regional, nationell och internationell nivå som kan ha betydelse för Kanadas innovationsförmåga och för näringslivet. IRAP leder och finansierar Canadian Technology Network (CTN) som skapades i samarbete mellan NRC och IC. CTN är ett innovationsnätverk som bestående av ett tusental organisationer med fokus att bemöta utmaningar inom innovationssystemet. CTN har 360 rådgivare och partners i flera länder och erbjuder teknisk information till små och medelstora företag.

Strategy Policy and Technology Trends (SPTT) är en ny grupp som kommer att bildas på huvudkontoret som en del av de många organisationsförändringar som skedde nyligen. Denna grupp kommer att bestå av fem personer, varav två med teknisk bakgrund. En liknande grupp fanns på 1980-talet. SPTT kommer att titta på system och rapporter från andra organisationers omvärldsbevakning, såväl i Kanada som i utlandet. Då gruppen är liten kommer den att vara mycket selektiv i sitt urval av områden som analyseras vilket förmodligen kommer att beslutas av IRAP:s nationella exekutiva kommitté. Troligtvis kommer SPTT att ha en blandning av interna och externa studier. SPTT kommer att inrikta sig mot IRAP:s ledning och ITA:s verksamhet. Gruppen vill påverka NRC och andra federala myndigheter att se till småföretagens intressen.

IRAP försöker att mäta sitt resultat genom utvärderingar som skickas till företagen. Ökad publicitet är ett tecken på ett framgångsrikt program och många politiker och andra organisationer har visat starkt intresse för verksamheten. IRAP hjälper också exempelvis Thailand och Sydafrika att skapa liknande program och delar ut ett innovationspris till ett av sina företag varje år.

Kommentarer och lärdomar

- Företag med små resurser har tillgång till oberoende hjälp på nära håll. Kanada är ett stort land och man har därför delat upp ITA:s efter de fem stora regionerna. Med denna statliga assistans kan företag snabbare nå kommersialisering.
- IRAP:s nätverk med aktörer inom FoU, venture capital, technology transfer ger företagen en chans att lära av andra samt att få tillgång till kapital etc.
- IRAP ger ekonomiska bidrag till företagen och denna aktivitet är något som man vill öka. Förmodligen är det framförallt pengar och inte tekniska kunskap som attraherar entreprenörer att ta kontakt med IRAP.
- Rådgivarna har mycket fria händer för vad dom gör och hur de använder pengarna från IRAP. En utmaning är att förbättra återrapporteringen till huvudkontoret.
- ITA:s har lång erfarenhet inom sitt område vilket skapar förtroende hos företagen.
- IRAP upplevs mycket framgångsrikt och kommer att få ökade resurser. Företagen kommer till IRAP som inte behöver leta efter företag. IRAP har möjlighet att hjälpa ca 80 procent av alla företag som önskar få hjälp.
- En nybildad grupp på huvudkontoret kommer att fokusera på omvärldsbevakning i såväl Kanada som i utlandet.

Kontaktinformation

NRC-Industrial Research Assistance Program (IRAP)
Denys Cooper, Senior Advisor – Technology & International
1200 Montreal Road, M-55, Room 263-A, Ottawa, Ontario K1A 0R6
Tel (613) 993-7620
http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca/english/main_e.html

Department of International Trade, Kanada

Bakgrund

I slutet på 1980-talet sammanfördes Trade Commissioner Service och Foreign Affairs och handelssidan fick i och med det en försvagad roll. Premiärministerskiftet 2003 ledde till många förändringar varav separationen av dessa båda organisationer var en. Önskan att stärka det internationella handelsdepartementets roll i förhållande till Foreign Affairs tros ligga bakom förändringen. Vetenskapsråden (S&T Counselors) hör nu till Department of International Trade.

Vetenskapsråden har som syfte:

- att stärka vetenskap och teknik i Kanada och främja internationell handel genom omvärldsbevakning
- att underlätta tillgången till internationella forskningsmöjligheter för kanadensiska forskare
- att bidra till utvecklingen av Kanadas inrikes- och utrikespolicy gällande vetenskap och teknik.

Organisation

Inom departementet finns en Science and Technology Division (TBR) som är ansvarig för ett nätverk av sex vetenskapsråd och ett antal Trade Commissioner Service-handläggare. Dessa är placerade utomlands och samlar in och sprider information om vetenskaps- och teknikpolicy och internationella möjligheter. De sex vetenskapsråden är placerade i London, Paris, Bryssel, Berlin, Tokyo och Washington. I Washington D.C. är kontoret, som ligger på den kanadensiska ambassaden, en separat enhet och bemannat med en person och emellanåt en praktikant. Kontoren i London, Berlin och Tokyo är större. De tio kanadensiska konsulaten i USA ska få större betydelse för vetenskaps- och teknikfrågor och vid fyra konsulat i Dallas, Los Angeles, New York och Boston, planerar man att tillsätta en vetenskapsattaché inom kort. Konsulaten har själva ansvar för rekrytering och verksamhet. Vidare utökar man också i Haag och Madrid samt i Asien.

Vetenskapsråden har oftast forskarbakgrund (doktorsgrad) och bör vara tvåspråkiga samt bör ha erfarenhet av arbete inom policyområdet. De sex olika posterna har något varierande rekryteringskrav, exempelvis betonas policyerfarenhet mer i Bryssel och i Washington, och en senior status är attraktivt i Berlin, Paris och Tokyo. De som rekryteras från departementet är utsända på fyra år, övriga i två år. En kommitté, med representanter från bl.a. NRC, IC, departementet, och ambassaden ifråga ansvarar för rekryteringen.

På huvudorganisationen, TBR inom Department for International Trade, arbetar cirka 15 personer. TBR ansvarar för genomförandet av internationella vetenskaps- och teknikavtal, tittar på vetenskapspolicy, stödjer vetenskapsråden, planerar The Canada Tour samt följer internationell FoU-utveckling och venture capital-frågor. På departementet i Ottawa finns också en grupp som heter INIST, som består av,

förutom TBR, andra myndigheter med vetenskap och teknikintresse. INIST har till uppgift att utvärdera delar av verksamheten, ha kontakt med vetenskapsråden och ge direktiv för fokusering.

Finansiering

Vetenskapsråden finansieras av departementet. De utför ingen uppdragsbaserad verksamhet.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

Vetenskapsrådets agenda varierar beroende på land men verksamheten styrs av de tre målen i vetenskaps- och teknikstrategin, nämligen att verka för: skapandet av arbetstillfällen och hållbar ekonomisk tillväxt, ökad livskvalitet, och framåt-skridande av forskning.

Vetenskapsråden genomför proaktivt analyser i världsländet gällande vetenskaps- och teknikfrågor, prioriteringar, trender, och områden där landet betraktas som ledande. De rapporterar vidare till sina nätverk och hemmaorganisation. Råden följer också myndigheternas bilaterala och multilaterala positioner inom vetenskaps- och teknikområdet för att förbättra utvecklingen av Kanadas internationella strategier.

Oftast skapas agendan utifrån vad som är aktuellt, information från tidsskrifter hearings etc. Mycket av det dagliga arbetet går åt till möten, e-mail, telefonsamtal etc., och målet är att få tid att skriva minst två rapporter i månaden. (Washington DC).

Vetenskapsråden rapporterar årligen från respektive land om det senaste inom vetenskap och teknik genom The Canada Tour. Denna aktivitet möjliggör möten mellan vetenskapsråden och dess kunder och partners inom den akademiska världen, näringslivet och myndigheterna. The Canada Tour planeras av TBR, men var inställd 2003 p.g.a. knappa resurser.

Department of International Trade har ett program, Going Global Fund, som ger pengar till internationella forskningsprojekt. Man bidrar med högst 50 000 CAD per projekt. Samma program handhar också Kanadas fyra bilaterala S&T avtal. Vidare hjälper man kanadensiska forskare och företag att utveckla internationella samarbetsmöjligheter genom olika åtgärder och marknadsför Kanada som ett innovationsland.

Det är svårt att mäta resultatet av vetenskapsrådets arbete. Det kan t.ex. mätas av antalet rapporter men det är svårt att bedöma hur många som verkligen läser dem. Rapporterna kan vara viktiga för att lyfta frågor till den politiska agendan.

Kommentarer och lärdomar

- Rekrytering av personal har vissa standardkrav men är starkt beroende på utlandspost och dess specifika krav. Personer kan rekryteras från hemmdepartementet och utsänds då i fyra år. Personer kan också rekryteras från andra departement och privata organisationer och arbetar då i två år.

- Vikten av vetenskap och teknik betonas starkt i Kanada och detta område kommer att få mer resurser i bl.a. USA. Idag ska en person täcka hela USA, även om tanken är att viss hjälp ska fås av handelsråd placerade på olika konsulat.
- Kanadas vetenskapsråd stödjer forskare och företag i internationellt samarbete och kan stödja enskilda forskare finansiellt genom Going Global Fund.

Kontaktinformation

Canadian Embassy

Lisette Ramcharan, Counselor Science and Technology

501 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20001

Tel (202) 682-7793

www.infoexport.gc.ca/science/menu.htm

Conference Board, Kanada

Bakgrund

Conference Board of Canada (CB) grundades 1954 som en del av Conference Board Inc. i USA. Organisationen i USA grundades 1916 av företagsledare med syftet att förbättra det amerikanska näringslivet och sättet att styra företag. Namnet kommer från att konferenser var ett bra forum för dialog mellan företagsledare för utbyte av erfarenheter. Skälet till att organisationen i Kanada skapades var att många amerikanska företagsledare gjorde affärer i landet. Detta kontor var placerat i Montreal. I början på 1970-talet blev CB Kanadas största think tank och en separat organisation. CB har lyckats behålla positionen som största think tank i Kanada och har idag endast namnet gemensamt med den amerikanska systerorganisationen.

CB har som mål att bygga ledarskapskompetens för ett bättre Kanada genom att skapa och dela med sig av insikter kring ekonomiska trender, offentlig politik och organisationsmodeller. Fokus är på framtidens organisationer.

Organisation

CB:s huvudkontor ligger i Ottawa men de finns också representerade i Toronto och i Niagara-on-the-Lake med totalt 200 anställda. CB är en oberoende, icke-vinstgivande privat forskningsorganisation som består av medlemmar från kanadensiska organisationer från såväl den privata som den offentliga sektorn. Styrelsen består främst av ledare inom näringslivet. Då Kanada skiljer sig från USA på många sätt, särskilt vad gäller myndigheternas roll, ser CB i Kanada annorlunda ut jämfört med i USA. Myndigheterna har större inflytande i Kanada och dess ledare är därför även aktiva inom organisationen liksom ledare från den akademiska världen. Unga nyutexaminerade forskare rekryteras till organisationen och utbildas vid behov.

Finansiering

CB har en årlig budget på cirka 30 miljoner CAD. Organisationen tar betalt för sina möten och rapporter men tar inte ut några medlemsavgifter. Det finns inga bidrag eller större gåvor.

Arbetsmetoder och kommunikation av resultat

CB:s arbetsområden består av tre delar:

- *Economic Trends/Foresight* – ekonomisk utveckling och trender, hälsa och hälsovård.
- *Public Policy* – innovation, kunskapsstyrning, utbildning, handel, internationellt samarbete, investeringspolitik, regelverk.
- *Organizational Performance* – organisatorisk excellence, personalstyrning, finansiering, riskstyrning och ledarskap.

Varje år publiceras cirka 150 forskningsrapporter och CB hjälper sina medlemmar med mer än 4 500 förfrågningar. Vidare anordnas över 250 mindre och större möten och konferenser samt över 80 program inriktade på ledarskap varje år.

CB jobbar med ledarskapsutbildning, hjälper företag med strategiutveckling, anordnar Study Tours med syftet att lära av de bäst styrda företagen i världen; samt ger ut regelbunden information via nyhetsbrevet InsideEdge och andra e-tjänster. CB var delaktig i framtagandet av Kanadas innovationsstrategi. Varje år gör man en utvärdering över det socioekonomiska läget i Kanada samt publicerar en innovationsrapport. Dessa efterfrågas av den kanadensiska regeringen.

CB:s agenda sätts framförallt genom samtal med ledare inom näringslivet och regeringen, formellt och informellt. Man utför också uppdragsbaserad forskning. Rapporterna genomgår alla en form av *peer review* och sprids via Internet och hemsidan. CB ser sig inte som en lobbyorganisation utan vill utbilda människor och vara en spelare bakom kulisserna som möter politiker och tjänstemän på olika nivåer.

Kommentarer och lärdomar

- CB:s nätverk med företag bidrar till att medlemmarna kan dra nytta av andras erfarenheter och få möjlighet att testa nya idéer. Seminarier och konferenser bidrar till möten mellan beslutsfattare och ledande experter.
- Organisationen har funnits länge och har kunnat skapa sig ett gott rykte. Detta gör att människor och organisationer gärna delar med sig av sin kunskap.
- Ledare rekryteras inte till organisationen direkt utan intresserade personer kommer till CB och vill delta. Varumärket är starkt och många ledare vill bli förknippade med organisationen.
- Det är ingen lobbyorganisation och man representerar inget särintresse, varför CB upplevs som oberoende.

Kontaktinformation

Conference Board of Canada
Charles Barrett, Vice President, Program Strategy and Delivery
255 Smyth Road, Ottawa, Ontario, K1H 8M7 Canada
Tel (613) 526-3280
www.conferenceboard.ca

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon: 063 16 66 00
Fax: 063 16 66 01
info@itps.se
www.itps.se

itps INSTITUTET FÖR
TILLVÄXTPOLITISKA
STUDIER