



VINNOVA RAPPORT
VR 2008:08

POLITIKEN, OFFENTLIG VERKSAMHET - EN AV TRE PARTER I SAMVERKAN

En erfarenhetsstudie inom VINNOVA:s
VINNVÄXT-program



ULF WESTERBERG

Titel: Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan. En erfarenhetsstudie inom VINNOVAs VINNVÄXT-program
Författare: Ulf Westerberg
Serie: VINNOVA Rapport VR 2008:08
ISBN 978-91-85959-16-7
ISSN 1650-3104
Utgiven: Juni 2008
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Diarienummer: 2002-01664

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNVÄXT är en konkurrensutsatt tävling för regioner. Syftet med programmet är att främja hållbar tillväxt i regioner genom att utveckla internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden. De vinnande regionerna får 10 års finansiering upp till 10 Mkr per år. Målet är att vinnarna inom loppet av tio år ska vara internationellt konkurrenskraftiga inom sina respektive områden. Programmet förutsätter en aktiv medverkan av aktörer inom näringsliv, forskning samt politik och offentlig verksamhet.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, kunskapssammanställningar, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som finansierats av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt

Politiken, offentlig verksamhet - en av tre i samverkan

En erfarenhetsstudie inom VINNOVAs
VINNVÄXT-program

av

Ulf Westerberg

Studien är utförd av Ulf Westerberg som har varit ordförande i programrådet för VINNVÄXT- programmet sedan starten 2002 och från början av 2007 knutits till VINNOVA för att utföra denna studie.

Email: ulf.westerberg@globalnet.net

Förord

En av grundstenarna i VINNVÄXT-programmet är att akademi, näringsliv och offentlig sektor det vill säga Triple Helix, samverkar och mobiliserar kring en gemensam strategisk idé. Målet är att innovationssystemet ska bli internationellt konkurrenskraftig inom sitt styrkeområde inom loppet av tio år.

Denna rapport handlar om politikerns och offentlig sektors roll i regionala innovationssystem och kluster. Personer från samtliga åtta VINNVÄXT-processer och två övriga kluster har blivit intervjuade. Bland dessa personer finns företrädare för den politiska ledningen i kommuner och landsting, ledningen för dessas förvaltningar samt ansvariga inom statliga och regionala myndigheter som är engagerade i de utvalda projekten.

Syftet har varit att klartlägga regionala politikerns erfarenheter, engagemang och involvering i VINNVÄXT-processerna samt att samla in synpunkter på vad som skulle kunna göras bättre.

Vi vill tacka samtliga 52 personer som tagit sig tid och ställt upp för en intervju. Vi vill även tacka processledare och andra som underlättat vårt arbete med att bland annat hitta ”rätt” intervjupersoner”. Detta har varit mycket värdefullt för framtagandet av rapporten och även i vårt fortsatta arbete vad gäller regionala politikerns roll i VINNVÄXT-processerna.

Stockholm i maj 2008

Ulf Westerberg
Programrådsorförande
VINNVÄXT-programmet

Per Eriksson
Generaldirektör
VINNOVA

Innehåll

1	Sammanfattning.....	7
2	VINNVÄXT- programmet.....	9
3	Inriktning och syfte.....	10
4	Triple Helix och aktörernas roller.....	11
5	Förfarande.....	12
6	Frågeteman.....	13
7	Erfarenheter och iakttagelser från tio processer.....	14
7.1	Uppsala Bio.....	14
7.2	Robotdalen, Mälardalen.....	16
7.3	Innovation i Gränsland, Skåne.....	19
7.4	Hälsoteknikalliansen.....	22
7.5	ProcessIT Innovation (ProcessIT).....	26
7.6	Fiber Optic Valley (FOV).....	30
7.7	Triple Steelix (TS).....	33
7.8	Hälsans Nya Verktyg (HNV).....	36
7.9	Biomedicinsk utveckling i Västsverige (BMV).....	39
7.10	The Packaging Arena (TPA).....	42
8	Förslag på förbättringar från de intervjuade.....	47
9	Reflexioner, slutsatser och rekommendationer.....	49
9.1	Iakttagelser och reflexioner.....	49
9.2	VINNVÄXT som stöd-modell.....	54
9.2.1	Rekommendation:.....	55
9.3	Tävlingsmomentet.....	55
9.3.1	Rekommendationer:.....	55
9.4	Triple Helix.....	56
9.4.1	Rekommendationer:.....	56
9.5	Förväntningar på forskarvärlden.....	56
9.5.1	Rekommendation:.....	57

1 Sammanfattning

Syftet med VINNVÄXT är att främja hållbar tillväxt i regioner genom internationellt konkurrenskraftig forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden. Programmet är en tävling där de processerna vinner som bedöms mest lovande. Stöd utgår under tio år.

Studien riktar sig mot företrädare inom politik/offentlig verksamhet som är en av tre samverkansparter inom det så kallade Triple Helix som är en av grundstenarna i VINNVÄXT- samarbetet. Syftet har varit att i två etapper samla in erfarenheter från samarbetet inom respektive process, synpunkter på VINNVÄXT- programmet och hur detta eller framtida liknande insatser från VINNOVA kan utvecklas och förbättras. I den andra etappen har särskild vikt lagts på vilka särskilda åtgärder som görs eller planeras inom processen för att bevara, bredda och utveckla engagemanget och delaktigheten bland politiker och tjänstemän.

Representanter för åtta vinnare och två så kallad ”ickevinnare”, totalt 52 personer, har intervjuats.

Intervjuaren har genomgående mött en mycket positiv uppfattning om VINNVÄXT- programmet. Medverkan i processerna har inte varit någon partipolitisk stridsfråga. Tvärtom förefaller engagemanget varit väl partipolitiskt förankrat.

Det finns en bred uppslutning kring att trepartssamverkan i Triple Helix är ett bra och nödvändigt sätt att arbeta för att nå ambitiösa och långsiktiga mål. Det stora värdet i det omfattande ekonomiska och långsiktiga stödet – tio år – understryks särskilt.

Flera av projekten kom till eller fick en rejäl skjuts framåt som ett resultat av programmets utlysning. Samtliga intygar att Triple Helix-samarbetet bidrar till att öka förståelsen för varandras olika uppgifter och roller. En röst förklarar vad många sannolikt kan instämma i: ”projektet är lovande men kanske de nätverk och broar som skapas är ändå viktigare för den framtida utvecklingen i regionen”.

Enstaka företrädare för ”samhällsaktörerna” har en mycket stark delaktighet i processerna. De flesta har en perifer och indirekt roll. Ambitionen och fantasin när det gäller åtgärder för en bredare delaktighet och ett ömsesidigt lärande varierar starkt.

Alla tillfrågade anser att tävlingsmomentet i VINNVÄXT- programmet är bra och vällovligt. Dock påtalas att hanteringen av ”ickevinnarna” borde

kunna skötas på ett bättre sätt. Flera konkreta exempel på att programmet blivit föredöme för nya projekt har nämnts. Samtliga menar i olika grad att både attityder till och sättet att arbeta med utveckling och tillväxt har påverkats som ett resultat av medverkan i processerna.

Studien utmynnar i ett antal reflektioner, slutsatser och rekommendationer. En slutsats är att det finns ett starkt stöd för och förväntningar om att VINNOVA genom VINNVÄXT eller andra program arbetar vidare i samma eller liknande former som instrument för att stödja regionala innovations-system och tillväxt. En rekommendation är att formerna för partssamverkan inom Triple Helix bör tydliggöras och utvecklas. Det påtalas också att akademiernas medverkan i partssamverkan skulle kunna förbättras om sådant samarbete var meriterande i akademiska karriärer.

2 VINNVÄXT- programmet

Syftet med VINNVÄXT är att främja hållbar tillväxt i regioner genom att utveckla internationellt konkurrenskraftig forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden. Detta görs både genom finansiering av behovsmotiverad FoU för att stärka respektive miljöers spetskompetens samt genom strategiska insatser för utveckling av innovationssystem.

Genom de två första utlysningarna har sammanlagt ett sjuttioalst initiativ sökt stöd från VINNVÄXT. Utav dessa har först tre vinnare utsetts år 2003 och sedan fem till i en andra omgång år 2004. Ytterligare en utlysning med inriktningen mot initiativ i tidiga skeden har gjorts som resultat i att fem potentiella vinnare har utsetts. Dessa har fått ett mindre processtöd under två år varterfter ytterligare en eller två av dessa ska utses år 2008 till fullskaliga vinnare.

Gemensamt för dessa är att respektive process inom sin funktionella region har en väl förankrad strategisk idé, en stark forsknings- och innovationsmiljö, ett starkt regionalt ledarskap och aktiv medverkan från både forskning, näringsliv och den offentliga sektorn. Ett av de viktigaste kriterierna är att de bedöms ha en god tillväxtpotential. Målet är att vinnarna inom tio år ska vara internationellt konkurrenskraftiga inom sina respektive områden.

Unikt för VINNVÄXT är att det är en tävling där de mest lovande tillväxtinitiativen vinner samt att programmet har ett långsiktigt perspektiv. VINNOVA finansierar vinnarna med upp till 10 miljoner kronor i tio år. Inom regionen måste aktörerna bidra med insatser i motsvarande omfattning i form av kontanta bidrag och/eller egna arbetsinsatser. Dessutom erbjuds vinnarna så kallat processtöd i form av seminarier, utbildning, uppföljning och erfarenhetsutbyte.

3 Inriktning och syfte

En av grundstenarna i VINNVÄXT – programmet är att goda förutsättningar för tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem kan skapas via samverkan i så kallat Triple Helix. Ett viktigt kriterium för att bli vinnare inom programmet har varit att förutsättningarna för en sådan samverkan mellan näringsliv, politik/offentlig verksamhet, forskning och utveckling bedömts som goda. Denna erfarenhetsstudie är riktad mot aktörerna inom politik/offentlig verksamhet. Det innebär att det är företrädare för den politiska ledningen i kommuner och landsting, ledningen för dessas förvaltningar samt ansvariga inom statliga regionala myndigheter som är engagerade i de utvalda processerna som har intervjuats och bidragit till underlag, slutsatser och rekommendationer i denna studie.

Syftet i sammanfattning är:

- att i ett Triple-Helix-perspektiv kartlägga erfarenheter som företrädarna för politik/offentlig verksamhet haft under de hittillsvarande processerna inom VINNVÄXT- programmet i några utvalda projekt
- att kartlägga hur engagemang, kommunikation och kontakter fungerat för dessa aktörer inom ramen för Triple-Helix-samarbetet
- att samla in synpunkter på förväntningar, erfarenheter om vad som fungerat bra, respektive mindre bra, om lärdomar som t ex resulterat i att respektive samhällsaktör nu arbetar annorlunda jämfört med tidigare
- att samla in konkreta förslag på hur VINNVÄXT- programmet ska kunna förbättras och utvecklas samt hur VINNOVA ska kunna förbättra och utveckla sitt arbete med framtida utvecklingsprogram.

4 Triple Helix och aktörernas roller

Den grundläggande tankegången i Triple Helix som VINNOVA formulerar den är följande:

”Ett mycket avgörande samspel i innovationssystemet sker mellan tre olika aktörsgrupper – näringsliv, akademi och politik/offentlig verksamhet. Observera att vi medvetet använder benämningen offentlig verksamhet, inte offentlig sektor, för att betona engagemang och delaktighet.

Denna beskrivning av innovationssystemet fångar in det viktiga regelverket, där främst politiken är avgörande. Den fångar också in akademien och dess forskning och utbildning, som ofta är avgörande för ny kunskap och teknik. Forskningen är dessutom central inom VINNOVAs ansvarsområde.

Beskrivningen klargör också att hållbar tillväxt sker genom skapandet av framgångsrika nya produkter, tjänster och processer. Här har näringslivet och offentlig verksamhet huvudrollen. Sist men inte minst understryker vår formulering det ömsesidiga beroendet som finns mellan aktörsgrupperna inom Triple Helix. Näringslivet behöver akademien för utbildning och forskning och politik/offentlig verksamhet för effektivt regelverk och service. Akademien behöver näringslivet och politik/offentlig verksamhet för uppdrag, finansiering och för efterfrågan på akademiskt utbildad och forskande personal. Politik/offentlig verksamhet behöver ett konkurrenskraftigt näringsliv och en akademi för att få ekonomiska och kunskapsmässiga förutsättningar att utveckla och förvalta ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart samhälle. Målen för dessa tre aktörsgrupper är olika varför ömsesidig förståelse krävs, inklusive personrörlighet dem mellan. Att tydliggöra de olika målen med bejakanden av det ömsesidiga lärandet är ofta en framkomlig väg, inklusive en del ”Learning by fighting”. Viktigt här är att inte bara kräva de andras insatser för den egna gruppen utan att fråga sig vad vår grupp kan göra för de andra”

Det är framförallt i detta perspektiv som denna studie vill klargöra den roll som politik/offentlig verksamhet har i de olika processerna, vilka erfarenheter man har och vad som skulle kunna förbättras.

5 Förfarande

I en första etapp våren år 2007 studerades fyra processer – tre från den första omgången som utsågs till vinnare och en av dem som inte vann. Dessa är; Uppsala BIO, Robotdalen, Innovation i Gränsland samt Hälsoteknikalliansen. I en andra etapp som genomfördes under hösten år 2007 och vintern år 2008 studerades sex processer; de fem vinnarna i den andra omgången som utsågs år 2004 samt en process i samma omgång som inte blev vinnare. Dessa är; ProcessIT, Fiber Optic Valley, Triple Steelix, Livets Nya Verktyg, Biomedicinsk utveckling i Västsverige samt The Packaging Arena.

Underlaget för rapporten har samlats in vid intervjuer i huvudsak vid möten men också vid kompletterande telefonsamtal med företrädare för politik/offentlig verksamhet inom respektive process. 22 personer intervjuades i den första etappen och 30 i den andra. Dessa valdes ut i samråd med processledarna inom varje process för att bli uppnå lämplig spridning geografiskt, rollmässigt och, när det gäller politiker, partipolitisk spridning. Närmare hälften av de intervjuade har varit förtroendevalda politiker. Utgångspunkterna för studien är utlysningarna åren 2002-2003 och 2003-2004, ansökningar, handlingsplaner, lägesrapporter, andra utvärderingar och fortsättningsansökningar/föredragningar inför programrådet.

Erfarenheter från och synpunkter på VINNVÄXT- programmet och på VINNOVAs verksamhet har tolkats och listats av rapportförfattaren. Iakttagelser, reflexioner och rekommendationer står författaren själv för.

6 Frågeteman

Vid intervjuerna har frågorna till politikerna/tjänstemännen följt vissa teman på följande sätt:

Det första temat har handlat om hur processen kom till; vilka aktörer som tog initiativet, hur triple-helix-samarbetet inom processen fungerat/uppfattats, om det funnits tidigare, om det finns fler, alternativ mm? Hur processen fungerat, kommunikation/kontakter, struktur/förankring, roller politiker/tjänstemän, styrkeområde - fokusering/splittring. Har attityder, prioriteringar, arbetssätt förändrats som ett resultat av engagemanget m m?

Det andra temat har rört processen mellan projektet och aktörer utanför; hur man ser på tävlingsmomentet i VINNVÄXT, synpunkter på utlysnings- och ansökningsförfarandet samt uttagningsförfarandet m m? Har det nu aktuella projektet konkurrerat ut andra projekt som tidigare varit prioriterade, eventuellt motagerande, har erfarenheterna skapat nya kontaktvägar som kan få betydelse för framtiden, har samarbete över kommun/länsgränser och attityder till detta förändrats, har kommunikationen med centrala aktörer fungerat tillfredställande/utvecklats m m?

Det tredje temat har gällt övergripande och övriga synpunkter som man haft och särskilt konkreta förslag på hur regionala tillväxtprojekt skulle kunna underlättas/stimuleras på ett bättre sätt.

I den andra etappen har särskild vikt lagts vid vilka åtgärder som vidtagits inom processen särskilt för att bevara, bredda och utveckla engagemanget och delaktigheten bland politiker och tjänstemän. Rapportunderlaget har kompletterats med uppgifter från respektive processledare i denna fråga.

7 Erfarenheter och iakttagelser från tio processer

7.1 Uppsala Bio

Uppsala BIOS långsiktiga mål är att stärka biotekniksektorns tillväxt i regionen. En lång historia av framgångsrik forskning och nära samarbete med industrin har lett till att en rad produkter och företag vuxit fram inom diagnostik, verktyg för bioteknisk forskning och läkemedel. Marknaden är hela världen. Uppsala BIO är ett initiativ från den lokala bioteknikindustrin, universiteten och offentlig sektor i Uppsala län för att stärka biotekniksektorns framtida konkurrenskraft.

www.uppsalabio.com

Uppsala BIO (UB) är den process av de tre vinnarprojekten i den första etappen som har den mest begränsade geografiska spridningen. Ambitionen har varit att utveckla processen i samverkan inom stråket Norduppland – Uppsala – Stockholm – Södertälje – Strängnäs. Även om landstinget och regionförbundet i Uppsala län är engagerade, främst genom stiftelsen STUNS (Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle, som samlar ledande företrädare för dessa aktörer) är dock intrycket att Uppsala kommun inom aktörgruppen haft och har en stark roll. En naturlig förklaring till detta är att Uppsala befolkningsmässigt är starkt dominerande i länet och att biotekniken främst har sin bas inom kommunen.

Strävan att vidga projektregionen och bredda samarbetet förefaller ha gått trögt under de första tre åren, främst med anledning av viss tveksamhet inom akademierna i området. Förutsättningarna och intresset för en utökning under de kommande åren har dock enligt samstämmiga uppfattningar förbättrats väsentligt under senare tid.

Triple Helix-samarbete (TH) har funnits på ett övergripande plan inom STUNS sedan mitten av 80-talet. Landshövdingen är ordförande i styrelsen. STUNS uppfattas som ett viktigt samarbetsforum och en viktig samlingspunkt särskilt vid bildandet av UB. Kartläggning av styrkeområden var gjorda före VINNVÄXT-utlysningen. Utlysningen samlade krafterna för att bilda och precisera projektet enligt samstämmiga uppgifter bland dem som var med från början. Någon uppgiftslämnare spekulerade i att utan den konkreta form som UB tog hade risken varit stor för att STUNS-samarbetet inte längre varit lika livskraftigt. Projektet förefaller väl förankrat partipolitiskt.

I jämförelse med de andra processerna verkar UB inte ha lyckats vare sig sämre eller bättre med att engagera politikerna på bredden i processen. UB har dock särskilt uppmärksammat svårigheten att kontinuerligt engagera dessa för att uppnå det ömsesidiga lärande mellan aktörerna som TH bl a syftar till. Eventuellt sker detta som ett resultat av att programledningen inom VINNVÅXT pekat på brister, vilket antytts vid intervjuerna. I strategi och aktivitetsplanen för åren 2007-2010 tas frågan upp. Under kommunikationsstöd skrivs bl a att; ”Genom ett öppet och gott informationsflöde och nätverksaktiviteter skall också UB verka för att behålla ett redan starkt nätverk mellan personer inom life science i Uppsala, och söka involvera allt fler i detta. För dessa ändamål är nyhetsbrev och hemsidan bra verktyg, liksom BIO-pubarna eller andra enklare träffar samt kontakter med media”. Självkritik finns, utan att man skyller på varandra eller någon annan. Insatser görs, men flera menar att det borde ha gjorts/göras ännu mer för att fördjupa och bredda TH-samarbetet.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Det statliga stödet till regionala utvecklingsinitiativ är nödvändigt. Får inte bli för byråkratiskt.
- TH-samarbetet skapar respekt för varandra, bygger på samarbete och förståelse. Bildar nätverk, viktigt att lära om varandra. TH och erfarenheterna därifrån är viktiga för framtiden. Kräver ömsesidig delaktighet. Kan ha motsatt effekt om processen misslyckas. Alla har sina olika perspektiv, vilket skapar dynamiken. Från början anades viss tveksamhet bland övriga aktörer, vad politiker hade där att göra som inte var lika insatta i tekniken och branschen. Inte uttalat, men något av en gökunge. Processen har definitivt bidragit till bättre och nödvändiga kontakter mellan olika aktörer, inte minst akademi/näringsliv. UB är ett bra exempel på värdeskapande utväxling. Det sker inte av sig själv. Det borde styras hårdare och ställas större krav på samverkan inom TH.
- Utlysningen var av stor betydelse för att projektet skulle ta form. Att det finns en bra företagsinkubator i regionen har också bidragit till utvecklingen.
- Det har funnits visst ifrågasättande inom regionen. Andra länsdelar har mer industri, där man kan tycka att det blir lite väl mycket UB. Det försvaras med att det inte är antingen eller och att erfarenheter, ny kunskap spillas över till andra branscher/delar av regionen. Vården behöver förnyelse, det är knappast personalen/yrkesgrupperna som är motståndare, utan strukturen. Finns exempel på personer som rört sig från näringsliv till akademi och tvärt om, vilket är bra och bl a har viktigt symbolvärde. Det borde förekomma oftare. Det borde göras mer för att öka samarbetet över sektorsgränserna.
- Processen har bidragit till att intresset bland politikerna har vuxit. Insikten om politikernas roll i näringslivsutvecklingen har ökat. Men det kunde vara mer och borde genomsyra hela den politiska verksamheten.

Organisationen för näringslivsutveckling har byggts ut och lagts närmare den politiska ledningen under senare år.

- UB ligger väl i linje med den planerade utvecklingen, har koncentrerat insatserna inom regionen och har kraftigt bidragit till att vitalisera styrkeområdet. Styrkeområdet inom life science fanns. Är en viktig tillväxtmotor. Har bidragit till att regionen ligger långt framme i konkurrensen om nationell produktion av pandemivaccin. Utan projektet har risken varit stor för splittrat fokus.
- Alla intervjuade har uppfattat tävlingsmomentet i VINNVÄXT som bra och vällovligt. Sporrar den som är duktig och har förutsättningarna.
- Utlysning, kriterier och kontakter med VINNOVA har i den mån man varit inblandad uppfattats som bra och goda. Någon antydde att det ibland funnits en viss fyrkantighet och att det borde finnas större flexibilitet inom VINNOVA.
- UB och arbetssättet där anges som förebild för andra initiativ som inom IT-området, rymdteknik, energi och miljö. Men förutsättningarna är ofta annorlunda. Fungerar som föredöme för mål 2-projekt med EU-stöd. Medverkan gör att man tänker annorlunda.

7.2 Robotdalen, Mälardalen

Robotdalens vision är att bli ledande inom forskning, utveckling och tillverkning av industri-, fält- och hälsorobotik. Nyckeln till framgång har varit en miljö där faktorer som stark forskning, kvalificerad utbildning och industri samverkar, och där innovationer och nyföretagande uppmuntras. Här har man lyckats mobilisera intressentgrupper från hela regionen. Bl a finns storföretag som ABB, Atlas Copco och Volvo bakom satsningen. Här finns landets första högskoloutbildning i robotik.

www.robotdalen.se

Robotdalen (RD) är den process av de tre vinnarna i första etappen som har flest aktörer över kommun och länsgränser. Fyra kommuner, tre länsstyrelser, tre landsting och två universitet/högskola är direkt engagerade i projektet. Det innebär naturligtvis stora svårigheter att på bredden engagera politiker och tjänstemän så att en reell delaktighet och ett lärande mellan samtliga TH-aktörer i hela regionen kommer till stånd. Å andra sidan förefaller det som att de som är direkt engagerade i RD känner en djup delaktighet och att kunskapen om processen är god bland samtliga aktörer. Det finns också en tydlig stolthet bland de intervjuade över den framgång som hittills uppnåtts. För att möta behovet av breda kontaktytor finns förutom styrelsen, där representanter för aktörerna finns, s k noder inrättade i varje län, som operativa lokala motorer och katalysatorer.

En Club Robotdalen har etablerats med syfte att skapa ett nätverk främst bland branschintresserade. I handlingsplanen för åren 2007-2010 tas inte

delaktigheten inom TH upp som något särskilt problem utom opreciserat under kommunikation att den ska bidra till ”bredare förankring av satsningen regionalt, nationellt och internationellt”. Ingen av de intervjuade tog heller upp frågan som problem.

Inom regionen finns ett flertal orter med stark industritradition. Dessa orter har på olika sätt och i olika faser genomgått stora förändringar. Någon intervjuad har beskrivit förhållningssättet bland politikerna tidigare som att det gällde att rädda så mycket som möjligt av det som varit. Sådana insatser har ofta varit mer eller mindre bortkastade, men kanske politiskt nödvändiga. Samma sagesman sa sig vara skeptisk till RD till en början, men insåg snart att detta projekt hade en helt annan inriktning som stämde bättre med hur hans kommun sedan mitten på 90-talet vill arbeta med näringslivs- och tillväxtfrågorna. Utvecklingsprocesser som RD bidrar till att kompetens skapas/förstärks och därmed bibehålls/ökas sysselsättningen i landet i stället för att jobben flyttas till låglöneländer. Alla intervjuade har givit uttryck för att VINNVÄXT- programmet är ett bra exempel på en nödvändig förnyelse av närings- och tillväxtpolitiken.

De stora företagens medverkan inom regionen, ABB, VOLVO, Atlas Copco och Esab, är av stor betydelse för processen. RD samordnar aktiviteter för att utveckla teknik/system och nya produkter inom robottekniken men agerar också för att stödja särskilt mindre och medelstora företag att skapa bättre konkurrenskraft genom att utnyttja robottekniken. Denna insats har bidragit till att inte bara storföretagen i regionen är aktiva inom RD utan också, särskilt glädjande för kommunerna, givit ett tillskott av medverka av små och medelstora företag till processen. Delprojektet – Robot till tusen, som det heter – har starkt bidragit till legitimiteten för RD inom näringslivet. Även underleverantörer till de stora företagen finns med.

Även om ett av kärnområdena - hälsorobotiken - enligt planerna skulle komma in senare än andra i utvecklingsstegen har det också enligt projektledningen hittills hänt för litet i den delen. En prioritering görs nu av området och nya samarbetspartners håller på att knytas till projektet. Tre landsting är engagerade i RD. Ingen av de intervjuade har kunnat ge någon enkel förklaring till varför inte någon/några av aktörerna inom vården kunnat engagera sig mer i den delen. Frågor som kom upp vid intervjuerna var exempelvis: finns särskilda svårigheter för förnyelse inom området? Kan starka yrkestraditioner vara ett hinder? Är produktionsstrukturen en hämsko för förändring och förnyelse? Ett starkare engagemang från landstingen och kommunerna särskilt i denna del uppgavs vara önskvärt.

Intervjuerna bekräftar att RD starkt bidragit till öppnare och mer konstruktivt samarbete över kommun- och länsgränser. Eskilstuna, Västerås och Örebro kommuner med regionen lanserar sig gemensamt i annonser och vid

mässor som Mälarstäderna inom Tillväxttriangeln. RD är det mest framträdande exemplet

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- TH har funnits, men tidigare på ett mer ytligt plan. TH-samarbetet har utvecklats och förstärkts av engagemanget i RD. RD har blivit ett föredöme bl a vid satsningen efter försvarsneddragningarna i området kring Bofors/Karlskoga, MOS-projektet. Även projekten Säkerhetsbältet och Automation Region nämndes. TH i RD anses av flera starkt bidragit till att kontakterna mellan akademierna och övriga aktörer utvecklats och stärkts. Någon underströk att det varit av stor vikt att utlysningsskriterierna i VINNVÄXT tvingat med samtliga aktörer.
- Det finns stor skillnad i kultur och tradition i regionen. Det kan skapa problem men också vara en fördel i att man kompletterar varandra. I Västerås finns en stark tradition av samverkan näringsliv och politik/offentlig verksamhet som RD bygger vidare på. I Eskilstuna, med relativt låg utbildningsnivå, har det funnits viss misstänksamhet mot de akademiska miljöerna där RD nu bidragit till större öppenhet och med synen på forskningen som en naturlig medspelare.
- Politiker/tjänstemän har lärt sig i samspelet, vilket ökade engagemanget inom politikområdet. RD-samarbetet har bidragit till att attityder har förändrats särskilt bland dem som varit mest delaktiga. Det är mer osäkert om detta gäller mer generellt. En annan händelse som nämnts och kanske påverkat starkare är den ranking av näringsklimatet som Svenskt Näringsliv genomfört. De kommuner som rankades sämst fick sig en tankeställare och blev tvungna att skärpa sig.
- Samstämmighet finns bland dem som var med från början om att utlysningen hade stor betydelse för att projektet skulle konkretiseras, samla aktörerna och komma igång. Ovanligt mycket pengar och tio-årsperspektivet hade stor betydelse. Det bidrog starkt till nytänkande.
- Stor enighet råder om att RD ligger extremt rätt i regionen. Projektet har ytterligare koncentrerat och fokuserat styrkeområdet.
- Någon drog slutsatsen att RD ytterligare tydliggjort att akademierna har svårt att nå ut till företagen och särskilt de mindre. Utbildningssystemet är bra på att förse offentlig verksamhet med utbildad arbetskraft men sämre på att leverera akademiskt utbildade till näringslivet. Skolan är av stor betydelse för att medverka till större teknikintresse, inte minst bland flickor.
- I stort har finansieringen från politik/offentlig verksamhet gått smidigt, men vissa problem fanns i början i Södermanland där intressekonflikter fanns mellan de olika länsdelarna.
- Det behövs fler eldsjälarna inom vårdområdet för att driva på förnyelsen där, bl a inom hälsorobotiken. Kultur och tradition där kan vara hindrande.
- Kommunikationen och samarbetet har fungerat väl.

- Länsstyrelserna är engagerade på olika sätt. Upplever sig som viktiga katalysatorer och samordnare. Någon menade att LS borde fungera mer som statens förlängda arm med större ansvar för helheten, i stället för - som ofta blivit fallet – ensidigt representera de regionala intressena. Behövs ett parallellt och starkt myndighetsansvar där kanske VINNOVA har det centrala ansvaret och LS det regionala. Några pekade på vikten av att nya administrativa statliga regionerna kopplas till de naturliga utvecklingsområdena; ex, Västmanland till Stockholm, Uppsala. Utvecklingsprojekt kommer ändå att utvecklas geografiskt åt olika håll. Nya administrativa gränser får inte hindra.
- Få konkreta exempel har lämnats på att RD-samarbetet har påverkat samhällsplaneringen eller sättet att arbeta med näringslivs- och tillväxtfrågorna. Men alla som haft synpunkter i frågan tror och hoppas att det är så. Kommunikations- och utbildningsområdena är de man i första hand pekar på.
- Tävlingsmomentet och kriterierna i utlysningen har upplevts som bra och bidragit till nytänkande och skärpning av projektet. Några har understrukt att VINNVÄXT- stödet sker på marknadens villkor och stärker kraften i det mest utvecklingsbara. Framgångsrika utvecklingsprojekt har dessutom en viktig riktkarlsfunktion. De gör det svårare för dåliga projekt och lycksökare att nå bidragskistorna.
- RD har knappast inneburit några utträngningseffekter. Det har heller inte funnits något motstånd mot projektet annat än möjligtvis något enstaka krypskytte.

7.3 Innovation i Gränsland, Skåne

Innovation i Gränsland är ett innovationssystem för livsmedel i Skåne. Den strategiska idén är att höja avkastningen på investeringar i livsmedelsnäringsen och att ”skapa framtidens hälsomat” med höga förädlingsvärden. Kreativiteten och innovationsvärdet kommer ur en bas av tvärvetenskaplig gränsöverskridande forskning. Prioriterade områden är hälsolivsmedel och god, näringsriktig mat i skolor och inom vården.

www.innovationigransland.se

Innovation i Gränsland (IG) skiljer sig jämfört med de andra processerna främst på så sätt att livsmedelsindustrin – som är kärnan i processen - sedan flera decennier diskuterats som en problembans. Utmaningen var, som ledningsgruppen beskriver den, ”Innovation eller långsam död”. Branschen uppfattas allmänt bland de intervjuade som konservativ och svårörlig med några få undantag bland företagen som t ex Skånemejerierna. Arenan för diskussionen om nödvändiga åtgärder för överlevnad har framförallt varit Skånes Livsmedelsakademi som också varit huvudman för ansökan. Medverkan i IG innebär att man inte sitter och väntar på varandra längre

Flera av storföretagen som är engagerade i IG har huvudkontor i andra länder. Det har varit av stor betydelse att insatsen kunnat ske med egen arbetsinsats. Om kravet på motfinansiering hade varit kontanta medel hade beslut om sådana blivit krångligare att få och kanske uteblivit.

TH har praktiserats tidigare och pågår, men i flera av de fall som nämnts verkar politiker och tjänstemän som representerar de offentliga verksamheterna haft en mycket begränsad roll och på övergripande nivåer. Verksamheter som tagits upp som exempel är bland andra IDEON, Agro Food, och inom Öresund Science Region som är ett samarbete över sundet och nationsgränsen. Det anses av stor vikt att aktörerna inom TH lär sig av varandra vilket också ökar respekten för varandras olika roller.

TH som arbetsmetod har en stark uppbackning bland samtliga intervjuade. TH anses som ett nödvändigt arbetssätt i fortsättningen. En sagesman menade att trots att processen är lovande och framgångsrik är kanske nätverksbyggandet i sig, som medverkan innebär, ändå viktigare för regionen och framtiden. Nätverksbyggandet har blivit effektivare. Flera har tagit upp problemen med alltför många kortsiktiga och halvdana projekt som ofta inte leder till något annat än att de ger försörjning åt ett antal projektproffs. VINNVÄXT, med tävlingsinslaget, omfattningen och långsiktigheten, uppfattas som något nytt och betydligt bättre som det behövs mer av. Intresset bland politikerna sägs av flera ha ökat. Några av de intervjuade är också inne på att medverkan i TH påverkar politikernas roll. Man är van vid att fatta beslut och så blir det som man beslutat. I TH är man med i en ständigt pågående process där det hela tiden handlar om att ge och ta med hänsyn till erfarenheter och olika intressen.

Bildandet av Region Skåne, som bl a tagit över huvudansvaret från LS och kommunerna för näringslivs- och tillväxtfrågorna i regionen, har betytt mycket för utvecklingen i regionen enligt samstämmiga vittnesmål. 33 kommuner kan nu samordnas effektivare. Tidigare bestod regionen av 10 – 17 lokala arbetsmarknader inom två län. De kollektiva kommunikationerna stannade ofta vid länsgränsen. Längre arbetsresor har varit ovanliga. Regionbildningen och ändrade attityder gör att man nu talar om fyra lokala arbetsmarknader i länet och att längre resor för studier och arbete har blivit vanligare.

Livsmedelsindustrin är en dominerande näring i regionen samtidigt som det finns kommuner som inte har någon sådan industri. Lund är ett exempel på en sådan kommun, men som i stället bidrar med en av de viktiga akademiska miljöerna. TH-samarbetet sägs ha bidragit till att dessa har öppnat sig mer. Universitetens/högskolans ökade behov av extern finansiering under senare tid sägs också på gott och ont bidragit till en sådan utveckling. Någon antydde att det för vissa forskare kanske var den enda anledningen. Region

Skåne är en stor arbetsgivare med omfattande verksamhet och ska också som sådan ses som en viktig medpart i projektet.

Den tidigare landshövdingen har varit ordförande i styrelsen för IG sedan starten och har ersatts av sin efterträdare. Inga politiker är direkt involverade i styrelsen eller ledningsgruppen. I stället är det tjänstemän i huvudsak från Region Skåne som företräder politik/offentlig verksamhet i styrelsen och programrådet som ledningsgruppen nu kallas. Tjänstemännen informerar och rapporterar vidare till de politiska församlingarna. Den ordningen förefaller de flesta tillfrågade vara nöjda med och uppenbart är att de involverade tjänstemännen både är lyhörda för politikernas önskemål och starkt engagerade i processen. Någon påtalade dock att avståndet mellan politiker och processen är för stort. Organisationsstrukturen kan ge anledning till funderingar kring skilda villkor för politiker i storstadsområden och i mindre kommuner.

I storstadskommuner pågår av naturliga skäl många fler utvecklingsprojekt och inom fler områden än vad som sker i mindre kommuner. Och politikerna är knappast proportionellt så många fler. Det innebär att för att tiden och orken ska räcka till behövs flera nivåer i representationshierarkierna ju större regionerna är. Det behöver inte innebära något problem för projektet i sig med ambitiösa och effektiva politiker och tjänstemän. Men i ett TH-perspektiv, där en grundläggande idé är att både politiker och tjänstemän ska gnuggas mot de andra aktörerna för att få största möjliga utväxling i lärande och nätverksbildande blir rimligen resultatet olika. Till de mindre kommunernas fördel. Finns det möjligheter att kompensera nackdelarna? Hur ser de ut?

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Flera sagesmän är överens om att det var akademi och vissa aktörer från näringslivet som var de pådrivande från start. Samhällsaktörerna var tillbakadragna till en början.
- Utlysningen hade stor betydelse, avgörande för att IG skulle komma till stånd. Visade på möjligheter, ökade intresset och samlade krafterna. Pengarna ger bättre struktur och mer innehåll
- Livsmedelsnäringen upplevs som loj, konservativ men nu mer aktiv för att vrida om från bulk till förädling. Pågående generationsskiftet anses också bidra.
- Den partipolitiska förankringen har varit god. Maktväxlingar har kunnat skapa problem, men inte mycket partipolitik och inget hot mot fortfarandet.
- Finansieringen av IG har inte varit helt lätt, men löst sig. Landsbygdsstöd finns aktiverat i projektet. Företagen behöver veta vad de betalar för och den egna nyttan. VINNVÄXT kan ses som ett föredöme med uthållig finansiering under längre tid än vanligt.

- Kontakterna mellan aktörerna har ökat som ett resultat av IG. Särskilt akademierna har blivit öppnare. Mindre högskolor synes mer vana att arbeta tvärvetenskapligt och i kontakt med företagen än de traditionella lärosätena.
- IG passar väl in i den prioriterade långsiktsplaneringen. Bidrar till ytterligare fokusering. Det har knappast förekommit några stridigheter om satsningen, men olika uppfattningar har funnits om innehållet. IG ser inte ut att ha trängt undan andra viktiga projekt.
- IG är det första riktigt skarpa TH i regionen. Krav på TH har varit betydelsefullt för att mobilisera engagemanget. En återkommande redovisning har gjorts minst en gång per år i politiska församlingar som tillväxtnämnden inom Region Skåne och i respektive kommunstyrelser. Storstadsregion, 33 kommuner, många utvecklingssatsningar gör det svårt att förankra på bredden. Involverar många men ändå svag delaktighet på bredden.
- Alla intervjuade har svårt att identifiera att IG direkt förändrat arbetssätt eller attityder men menar att projektet haft/har betydelse. IG bidrar till att gränserna mellan de olika kulturerna luckras upp. Någon anser att det finns en helt annan förståelse för näringslivets behov och behov av närings-/tillväxtpolitik nu jämfört med tidigare. Fler lämnar exempel på att IG stimulerat till liknande processer.
- Tävlingsmomentet anses bra och intressant, utlysningen triggar och tvingar fram ansökningar på topp. Samtidigt kan det, enligt en uppgiftslämnare, störa den egna långsiktsplaneringen, kräver stor satsning, osäkert resultat och därmed stor risk för ryckighet.
- Samstämmighet finns om att kriterierna och kraven i utlysningen var bra och att det är självklart att de ska vara styrande. Kan stöta, men inte i detta fall.
- I den mån uppgiftslämnarna haft direkta eller indirekt hört talas om kontakter med VINNVÄXT/VINNOVA är man allmänt positiv till hur dessa sköts.
- Man ser de utvärderingar som gjorts som konstruktiva och stimulerande.

7.4 Hälsoteknikalliansen

Hälsoteknikalliansens strategiska vision är att med människan i centrum utveckla nya metoder, tjänster och produkter som leder till livskvalitet, välbefinnande och hälsa för alla. Visionen är också att om tio år vara ledande region för utveckling av produkter och tjänster inom hälsoteknikområdet. Inom alliansen finns ett stort antal företag, organisationer samt forsknings- och utvecklingsinstitutioner belägna i sydvästra Sverige. Alliansens mål är att skapa tillväxt hos alliansföretagen och andra företag inom regionen genom innovativa satsningar inom området. Ambitionen är också att nya företag ska etableras. Med hälsoteknik menas utrustning och

hjälpmedel med fokus på sjukvård, friskvård, omsorg och rehabilitering.
www.halsoteknik.com

Hälsoteknikalliansen (HTA) utvecklades ur ett initiativ som Halmstad kommun tog år 2000 i syfte att profilera Halmstad internt och externt som ”Innovationsstaden”. En klusteranalys genomfördes. Inriktningen från början var mot tillverkningsindustrin, men som snart ansågs för bred och splittrad. Efter en strävan att fokusera styrkeområdet blev det i stället hälsoteknik som bedömdes ha en naturlig och stark förankring i området. Samarbetet innebar att inte minst företagen insåg behovet av att träffa varandra. Kommunen hade framförallt rollen att olja maskineriet. År 2002 bildades Hälsoteknikalliansen som fick ett tidigt stöd av VINNOVA som så kallat pilotprojekt.

TH-samarbete fanns etablerad innan VINNVÄXT- utlysningen. Utlysningen och dess kriterier uppfattades som hand i handske för det egna projektet när de kom. Desto större kändes snopenheten och besvikelsen när man inte var med bland vinnarna vare sig år 2003 eller år 2004.

Det kan noteras att det enligt uppgift redan under arbetet med första ansökan från näringslivshåll ifrågasattes om värdet av att lägga ner så mycket arbete på ansökan till VINNVÄXT. Några tyckte att initiativet var så starkt att man borde klara sig själv.

Det betonades starkt att en viktig del i processen var att utveckla tjänsterna inom vårdområdet, särskilt äldrevården, i nära samverkan med företag och forskning inom HTA. Syftet var bl a att skapa ett mer och längre självständigt liv kvar i hemmiljö för åldrande människor. Och att åstadkomma en bättre arbetsmiljö för anställda. Tillväxten skulle öka i form av nya produkter i företagen och i form av effektivare tjänster och bättre kvalitet som skulle ge utrymme för ökad efterfrågan. Det sistnämnda hade ett ”högre syfte” - menade man från flera håll – som inte hade uppmärksamats eller förståtts av VINNVÄXT vid dess bedömningar. Å andra sidan medgav man att ansökningarna inte heller hade varit särskilt tydliga i det avseendet. Högskolan hade önskat och fått ett stort inflytande över hur ansökningarna utformades. Några nämnde eller instämde i att konkretiseringsgraden särskilt när det gällde just tillväxtpotentialen kanske hade blivit lidande på det förfarandet.

Det ”högre syftet” som tappats bort, menade man, kan bli till stor nytta för många kommuner och företag både i Sverige och i andra länder. Ett exempel som nu kommit ganska långt och som nämndes i flera intervjuer var ”låsteknikprojektet”: En teknik där mobiltelefoner används för att öppna dörrar till vårdtagare inom äldrevården. Trassel med nycklar och fel nycklar leder till mycket tidsspill som kan undvikas samtidigt som säkerhet och

kommunikation förbättras. En testlägenhet har upplåtits av Halmstads bostadsbolag.

I samband med att HTA inte utsågs till vinnare tappades mycket energi. Men krafterna samlades snabbt ihop och projektet har sedan framgångsrikt drivits vidare. Någon travesterade: ”Det var bara att bryta ihop, och börja om från början igen”. HTA var så framgångsrikt att det var närmast omöjligt att backa. Motgångarna retade men bidrog kanske också till att mobilisera de gemensamma krafterna ytterligare. Vid vinst hade man haft bättre resurser, särskilt inom FoU där behoven är stora och en satsning var planerad. I viss mån har man försökt kompensera detta. Ett sådant exempel är en särskild utvecklingstjänst som inrättats inom Halmstad äldreomsorg. Halmstad kommun var initiativtagare till processen och förefaller ha varit starkt pådrivande och fortfarande dominerande bland företrädarna från politik/offentlig verksamhet. Andra kommuner och aktörer har hakat på. Region Halland har inom Hallands län fått ett större och tydligare ansvar för tillväxt-, närings- och regional utveckling och därmed också ett större ansvar för processen under senare år, men kanske ännu inte funnit formerna fullt ut för detta.

Samtliga intervjuade ser TH som ett bra och nödvändigt sätt att arbeta för framtiden. Kontakterna har ökat och vidgats mellan aktörerna. Halmstad Högskola har delvis ställt om för att bättre bidra till HTA. Försvarshögskolan ingår också i samarbetet och de båda högskolorna har kunnat vidga sina kontaktytor. Kommunernas delaktighet är viktig på flera sätt och inte minst, i detta projekt, som en uthållig beställare.

Den funktionella HTA-regionen utgörs av norra Skåne, Halland och östra Småland. Totalt 36 kommuner och tre län ingår i samarbetet. Samarbetet över kommun och länsgränser anses ha stärkts av samarbetet inom processen. Man är van i regionen att samarbeta över administrativa gränser och väl medveten om att det är nödvändigt. Administrativa gränser får inte bli hinder.

Politikerna förefaller främst vara engagerade i de övergripande samarbetsforumen som upprättats. För Halmstad är det Innovationsstaden och för regionen Entreprenörsregionen. Med den inriktning HTA har är det naturligt att politiker med anknytning till socialpolitiken deltar. Jämfört med andra studerade processer förefaller därför bredden i politikerengagemanget vara större i HTA. Arbetet inom HTA bidrar till att legitimera trepartssamarbete. Några uttalade att det inte är politikernas roll att arbeta operativt i utvecklingsprojekt. Men att det är viktigt att umgås mellan aktörerna för att lära av varandra och att öka respekten för varandras olika roller. HTA är väl förankrat partipolitiskt. En tidigare företrädare för näringslivet i HTA har nu en

framträdande plats i kommunalpolitiken. Enligt den personen skulle det vara en fördel om rollbyten blev vanligare.

Utlysningen påverkade utformningen av konceptet och bidrog till snabbare konkretisering. Flera uppgiftslämnare ifrågasatte dock om det bara var till fördel. Flera tog också upp risken för att VINNVÄXTs kriterier gjorde initiativen för uniforma och inte gav utrymme för egenart och positiva avvikelser ur den enskilda processens perspektiv.

Landstingen är inte med i samarbetet trots anknytningen till sin hälso- och sjukvårdsuppgift. Det visar sig svårt att engagera dessa aktörer vilket också visat sig i andra studerade processer. Förutom det egna vårdbehovet verkar sjukvården inte väcka samma intresse inom partipolitiken som andra områden. Primärvården uppfattas som öppnare och borde ha stort intresse av att så småningom knyts in i processen.

HTA har varit i kontakt med Hälsans nya verktyg i Linköping utan att något påtagligt samarbetsresultat visat sig så här långt.

Tävlingsmomentet i VINNVÄXT uppfattas som intressant och legitimt med viss tveksamhet. Någon menade att man fortfarande kanske är ovan och av den anledningen ifrågasättande. Deltagandet innebär en lång process som skapar ryckighet i insatser och planering. Väntan på utslag och utebliven vinst kan resultera i stora energiförluster och tappade sugar.

Ett problem tycker man har varit att VINNVÄXT- programmet utvecklats under resans gång. Det har inneburit att VINNOVA ibland uppfattats vara sent ute, givit otydliga signaler och att tolkningen av de egna kriterierna förskjutits. Otydligheten om vad som menats med embryonala projekt, som man har sagt sig vilja satsa på, har nämnts som exempel.

Även om man gärna velat vara med bland vinnarna, och på så sätt kunnat tillgodogöra sig de fördelar det inneburit, har de intervjuade viss förståelse för att det varken behöver vara något fel på det egna projektet eller på VINNVÄXT- programmet. Uppenbarligen har de inte passat ihop, vilket uppfattats som viss fyrkantighet i förutsättningarna. HTA har kunnat tillgodogöra sig visst annat statligt stöd och har förhoppningar om att kunna få stöd från program inom EU:s strukturfonder. Ett ansökningsarbete pågår.

Man är starkt kritisk till hur besluten meddelades om att HTA inte vann. Mycket kortfattade och luddiga motiv angavs, som inte alls stod i proportion till nedlagt arbete och behov av att försöka förstå och lära sig för att kunna gå vidare på ett konstruktivt sätt. Förfaringssättet uppfattades närmast som kränkande.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Det är viktigt för regionen att bygga ett gemensamt och trovärdigt varumärke. Flera vittnar om gott samarbete inom TH trots olika kulturer. Samarbetet går bättre och bättre. En riktigt vinna/vinnaprocess för alla parter, som någon uttryckte det.
- Det fanns risk för revirtänkande, men samarbetet har gått mycket bra. Det är av mycket stor betydelse att brukarna, verkligheten, finns med i utvecklingsprocessen. Det noterades också att engagemanget för förändringar inom t ex äldreården ökat genom processen. Det är av stort värde att få problemen definierade. Det finns samarbetspartners som kan hjälpa till att hitta lösningar. Man kan lära sig av lönsamhetstänkande från företagen. Ledningen är mer lyhörd.
- Inga formella eller partipolitiska problem har funnits med den egna finansieringen.
- I Halmstad kommun sker rapporteringen från de involverade tjänstemännen till kommunstyrelsen i samband med finansieringsbeslut. I TH-sammanhang rapporteras inom "Innovationsstaden" vid varje möte som hålls var sjätte – sjunde vecka.
- HTA ses som ett framgångsrikt och efterföljansvärt exempel. Projekt inom Region Halland kring upplevelseindustri och miljöteknik kan komma att utvecklas på liknande sätt som HTA. Utvecklingsarbete sker kontinuerligt och det är därför svårt att härleda konkreta exempel på hur medverkan i just HTA påverkat arbetsätt och arbetsformer.
- HTA får en meranvändning i nya konstellationer.
- VINNVÄXTs stödinsatser upplevdes av en deltagare som något valhänt, mycket beroende av att deltagande projekt befann sig på mycket olika stadier. HTA-deltagarna hade kommit mycket längre än många andra varför insatsen kändes mindre meningsfull.

7.5 ProcessIT Innovation (ProcessIT)

ProcessIT är motorn i ett innovationssystem vars strategiska idé är att föra samman den funktionella regionens process och verkstadsindustri (basindustrin) med aktörerna inom informations- och kommunikationsteknik (IKT) inom universitet och näringsliv. Syftet är dels att stärka befintlig basindustri och dels att utveckla regionens IKT-industri till internationellt konkurrenskraftiga positioner. Den funktionella regionen utgörs av stråket som sträcker sig från Umeå i söder till Malmfälten i norr. Visionen är att etablera ett ledande europeiskt FoU-centrum inom området IKT för basindustrin.

www.processitinnovations.se

Samhällsaktörernas intresse utgår främst från medvetenheten om ett långsiktigt behov av tillväxt, god sysselsättning och omstrukturering mot mer kunskapsintensiva näringar i regionen. Politikerna och företrädarna för

de offentliga verksamheterna har en mer tillbakadragen roll inom ProcessIT än i de andra studerade processerna. I presentationerna hålls näringsliv och forskning fram medan samhället som den tredje TH-parten syns i mycket liten utsträckning. Bilden förstärks av att endast en av nio ledamöter i styrelsen företräder de offentliga verksamheterna. Å andra sidan är denna den nyligen avgångna landshövdingen i Västerbotten som också är ordförande i styrelsen och varit det sedan starten. Vid utformandet och bildandet av ProcessIT fanns politiken med i större utsträckning än senare. Tjänstemän från olika myndigheter och förvaltningar har, särskilt i inledningen, varit aktiva inom projektet i olika grad.

TH-samarbete uppges ha en stark tradition i de två nordligaste länen även om det inte kallats så tidigare. Stora dominerande basindustrier och relativt stora statliga stöd till regional utveckling, relativt unga universitet med behov av regional förankring är faktorer som bidragit till samverkans-traditionen. Trots det förefaller det som att samhällsintresset främst samordnas och kanaliseras genom partnerskapet inom EU:s mål 2, där näringslivet inte finns med, enligt uppgift av principiella/ideologiska skäl. Ett flertal andra arenor finns dock där företrädare för TH träffas.

Goda förebilder för TH har funnits på andra sidan Bottenviken som man lärt sig av. Det initiativ som NOKIA tog till att bygga en testbädd i samarbete med Uleåborg och den utveckling som skedde där har varit lärorik. TH-samarbete anses vara bra och behövs för framtiden.

ProcessIT föregicks av ett tidigare projekt i den första VINNVÄXT-omgången som kallades Norrskan. Besvikelsen var stor när projektet inte blev vinnare. En tydlig lärdom och insikt finns nu om att detta projekt greppade över för mycket, var alltför spretigt och att en fokusering var nödvändig. Hela processen har bidragit till att man blivit bättre på en att fokusera. Den nya utlysningen ledde till nytänkande. Delar av Norrskan bröts ut för att bilda ProcessIT. Andra delar finns kvar inom de fem fokusområden som är prioriterade utvecklingsområden inom regionen och i de regionala tillväxtprogrammen. Arbetet med ProcessIT har varit en starkt samlande kraft. Ytterligare kraftsamling behövs för att skapa ett internationellt genombrott.

Utlysningen skapade en kampanj som ledde till stor kreativitet, särskilt i inledningsskedet. Lockade med resurser, bättre möjligheter till samarbete över läns- och kommungränser och långsiktighet. Ett bra sätt att få visa var spetskompetensen finns. Vinsten var viktig och sporrar ytterligare. Ger ett starkt varumärke som måste stärkas vidare.

Motfinansieringen har inte varit något problem. Den partipolitiska förankringen förefaller mycket god.

Kontakter och information uppges fungera väl. Mycket beroende på en stark och dynamisk processledare med stark förankring på universiteten. Viss självkritik kan skönjas över att det egna engagemanget avtagit sedan starten och att regelbundenhet i kontakterna tunnats ut. Det bredare ledarskapet, menar någon, skulle behöva återskapas. ProcessIT har förstärkt samarbetet mellan de båda universiteten i Umeå och Luleå. De har båda blivit bättre på den tredje uppgiften, fler avknoppningar som gynnar den långsiktiga tillväxten och bättre tillgänglighet över hela regionen. De tre större kommunerna Umeå, Skellefteå och Luleå är mest pådrivande medan mindre kommuner i regionen varit svårare att få med i processen. Medverkan och umgänget anses bidra till att öka förståelsen och respekten för parternas olika roller. Möten vid nya och gamla arenor skapar korsbefrukning och idéer om tillväxtområden.

Samhällsplaneringen påverkas indirekt av ProcessIT eftersom basindustrin är en så stor del i underlaget. Projektet anses sannolikt komma att påverka utbildning och forskning särskilt på längre sikt.

Tävlingsmomentet får gott betyg och man tycker att det är bra att starkast vinner och att resurser läggs på de projekt som har de bästa förutsättningarna. Tydliga kriterier är nödvändiga. Den tiden då enskilda kommunalråd åkte på "tiggarsresa" till Stockholm är förbi. En attitydförändring har skett. Det är så mycket mer positivt att visa upp det man är bra på än att "peka ut vägen till kyrkogården". Det är slut med att stå med mössan i hand. De stora företagen som tidigare bidrog till bruksmentaliteten på många orter inser i dag att överlevnad och utveckling måste ske tillsammans med andra aktörer. Också på det privata planet ser man nödvändigheten av en bred arbetsmarknad och mångfald i utbildningsutbudet för den egna familjens behov och möjligheter att bo kvar. Mycket tyder på att den gamla bruksmentaliteten håller på att brytas upp.

Kontakterna med VINNOVA har fungerat bra men verket skulle behöva mer kunskap om olika kulturer och mentalitet i skilda delar av landet. Verket borde finnas på plats. Många gamla myter om Norrland lever kvar och dessvärre faller man själv in ibland. Man behöver själv bli bättre på att visa det goda som finns. ProcessIT handlar delvis om teknik för att överbrygga stora geografiska avstånd som finns i andra glest bebodda områden men som också kan vara tillämpligt i tätta områden där tidsavstånden är stora.

NUTEK, ITPS och VINNOVA har delvis gått in i varandra. Det behöver inte vara fel att det finns konkurrens mellan statliga myndigheter, men med hänsyn också till olika EU-stöd borde rollerna och eventuell samordning bli tydligare och bättre.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- TH och VINNVÄXT kriterier är det som gäller nu. Det är bara att anpassa sig.
- De båda länen kan ha en viss skillnad i profilering men som hittills inte skapat problem.
- Obegripligt att EU-medel inte får räknas in som motprestation till de offentliga medlen från VINNOVA .
- ProcessIT bidrar till ökat intresse för naturvetenskapliga utbildningar.
- Bra med tävling, bara det inte förfaller till ”floskelbingo”, d v s att de ansökningar vinner är de som är bäst på att anpassa sig till VINNOVAs ”nyspråk” utan andra kvaliteter. Hittills inga uppfattningar om att det blivit så.
- Tävlingsmomentet skapar oerhört mycket arbete som kan bli kontraproduktivt. Det borde räcka med en A 4-sida för att sedan gå vidare om uppslaget verkar tillräckligt intressant. Å andra sidan var förberedelserna för ProcessIT inte bortkastat.
- Vinnarprocessen har varit intressant. LS kan tänka sig att göra på liknande sätt själva. Bra att kriterierna slår rakt in i rationalisering och lönsamhet. Det är av stor vikt att inriktningen är problemorienterad och att industrin tar initiativen.
- VINNVÄXT ger en bra övning för ansökningar till EU:s olika program.
- VINNVÄXT bör utvecklas och finnas kvar.
- VINNOVA borde kanske gå vidare med att utlysa tävlingar inom särskilda branschområden av särskilt nationellt intresse. Ex vis; BIO-industri, vindkraft etc.

Åtgärder för att bevara, bredda och öka engagemang och delaktighet bland politiker och tjänstemän:

- Politikerna var mer involverande initialt under tiden ProcessIT byggdes upp än senare. Engagemanget är manifesterat i en stark medfinansiering.
- Sedan inledningsfasen sker kontakter och dialog främst med näringslivs-enheter, tillväxt och utvecklingskontor vid sidan av projektrelaterade aktiviteter och mötesplatser. Offentliga företrädare medverkar ibland vid företagarkontakter, möten med branschorganisationer och vid särskilda satsningar.
- Politiker/tjänstemän uppdateras kontinuerligt om läget i projektet och i delprojekt.
- Processledningen ges möjlighet att påverka de strategidokument som formuleras inom regionen för att tydliggöra ProcessITs roll och utveckling i sammanhangen.
- Planering pågår för att genomföra en workshop i april månad. Syftet är att bjuda in ”ickeprojektörer” för att diskutera aktörernas roller i innovationssystemet. Tidigare har denna dialog förts främst med branschorganisationer, olika kluster etc.

- Många organisationer vill gärna bygga en omgivning med utgångspunkt från sig själva. Processledningens ambition är i stället att det arbetet är inriktat på att få medverkande aktörer att känna att man är en del av innovationssystemet och att det förs en fortgående dialog om roller, vem gör vad och på vilket sätt man stärker varandra.

7.6 Fiber Optic Valley (FOV)

FOV ska utveckla och driva ett innovationssystem för tillväxt inom fiberoptiska tillämpningar, för hemmet och industrin samt e-tjänster. FOV omfattar regionen längs norrlandskusten från Gävle till Sundsvall. Innovationsprocessen som är själva motorn i verksamheten ska enligt visionen leda till att regionen blir Europas fiberoptiska centrum. Närmare 50 medfinansierare från företag, offentlig sektor och universitet ingår i processen. Företag utvecklar nya produkter och tjänster inom kommunikationsområdet som testas och utvärderas i en väl definierad och attraktiv miljö.

www.fiberopticvalley.se

Processen att utveckla innovationssystemet inom hela den tilltänkta regionen tar längre tid och kräver större insatser än beräknat. Resursbrist och att viss konkurrens finns med lokala projekt kan vara anledningen. Fortfarande förefaller Hudiksvall, där initiativet startade, vara den starkast pådrivande samhällspartnern, medan andra delar verkar mer avvaktande. En anledning som antytts kan vara att regionen av tradition drar åt olika håll. En slags polarisering. Det finns inga gävleborgsbor sägs det, utan i stället finns det gävlebor och hälsingar. De senare ofta mer befryndade med folk norrut. Viss tradition att kommuner helst kört sina egna race sägs ha varit vanligt förekommande. Ett starkt behov uppges finnas för en breddning av regionen och ett större engagemang bland fler aktörer inom hela den tilltänkta funktionella regionen.

Ledningen för högskolan i Gävle har tydliga ambitioner att vilja spela en roll i den regionala utvecklingen, men kan ha svårt att få med sig enskilda forskare som hellre sysslar med sitt eget. Hudiksvall som är en relativt liten kommun och som befinner sig mitt emellan två högskolor och utan akademisk tradition ser både svårigheter och möjligheter i positionen. En tidigare VINNVÄXT-tävlare, GIS (Geografiska InformationsSystem) med bas i Gävle lyckades inte bli vinnare men lever vidare mer som en klusterbildning med viss men än så länge svag anknytning till FOV.

Många orter i regionen är typiska bruksorter där storföretag dominerat och i vissa fall fortfarande är starkt dominerande. Flera företag går för närvarande mycket bra, vilket kan leda till att man är sig själv nog och har mindre intresse av utveckling tillsammans med andra. Utbildningsnivån är genom-

snittligt låg. Men nya konstellationer, nya företag, forskning och intressanta utbildningar ser ut att kunna skapa ny attraktionskraft. Flera intervjuade uppger att kunskapen om FOV inom regionen fortfarande är diffus och möjligheten att greppa projektet ännu är starkt begränsad mer än bland de mest involverade. Kommunikationen utåt anses behöva bli bättre. Samtidigt anger fler att det känns som om projektet inom en nära framtid kommer att kunna få ett genombrott, vilket sannolikt är av stor betydelse för fortsättningen. Ett nyligen genomfört byte av processledare kan tänkas ha bidragit till att processen under en kortare tid tappade viss fart.

Utlysningen var av stor betydelse. Den bidrog till bättre fokus, fick ihop aktörer och engagerade högskolan.

TH är ett bra sätt att arbeta. FOV har bidragit till att nya kontaktvägar skapats. Bidrar till att öppna upp akademierna som annars har en stark tendens till att vilja leva i en värld för sig. Det är viktigt att näringslivet ser nyttan av att vara med i utvecklingssamarbete och finnas med och är pådrivande.

Inga partipolitiska motsättningar har funnits och heller inte konkurrens med andra projekt. Problemet är snarare bristen på bra och framtidsinriktade utvecklingsprojekt. Trots brist på kunskap om projektet finns det röster som tycker att det blir för mycket FOV. Visst ifrågasättande har funnits internt från revisorer som inte förstått det kommunala engagemangets tillväxtskyfte. Flera intervjuade anger att det var av stor vikt att politikerna engagerade sig, särskilt i början, för att backa upp processen och ge det trovärdighet. Näringslivsbolaget i Hudiksvall har varit och är starkt pådrivande i processen. Det finns exempel på företagsetableringar med motivet att regionen kan erbjuda en spännande och bra utvecklingsmiljö.

Att bli en av vinnarna betydde mycket för FOV. Det gav finansiering och en kvalitetsstämpel men också mer stadga och uthållighet. Stödet från VINNVÄXT innebar en möjlighet att byta upp till en större kostym. Krav på egenfinansiering är i princip bra, men kan skapa problem för små kommuner med mycket begränsade resurser. Den form av statligt stöd som VINNVÄXT innebär får starkt stöd. Det behöver satsas mer på innovation och uppbyggnad av innovationssystem. Det behövs uthållighet, stabila spelregler och uppföljning.

För Hudiksvalls del har medverkan i FOV tydligt inneburit att samhällsplaneringen påverkats. Initiativet har starkt bidragit till att kommunen kan erbjuda lämpliga lokaler till nya företag med inriktning i första hand mot fiberteknik och elektronik. FOV-perspektivet finns med i all planering som kommunen utarbetar. Unika gymnasieutbildningar i nätverksteknik finns. Men problem finns liksom på andra håll att intressera ungdomar för

naturvetenskap. Någon anger att mer behöver göras i grundskolan för att öka intresset både bland flickor och bland pojkar. Ett nätverk för jämställdhetsintegrering som stöd för processen har byggts upp. Ett stort antal personer har bl a deltagit i utbildningar för att öka kunskap och medvetenhet om genderperspektiv som en viktig och integrerad del i utvecklingen av företag, nya produkter och tjänster.

Precis som framgångsrika idrottare skapar efterföljare, anses FOV kunna bli ett bra föredöme.

Tävlingsmomentet ses som positivt. Men det är viktigt att det finns utrymme för mångfald. Det får inte bli en skönhetstävling eller uppfattas ge utrymme för godtycke. Det är viktigt att fokusera för att skapa tillräckligt bra förebilder. Att ”putsas på de guldklot man har” kan vara en lämplig devis.

Kontakterna med VINNVÄXT/VINNOVA uppges fungera väl. Fullt rimligt och bra att det ställs krav. Statens uppgift är att se till att det finns en väl fungerande infrastruktur. Det finns en oro för att detta inte sker när vägnätet inte underhålls eller byggs ut tillräckligt och när statliga myndigheter lägger ner kontor och högskolorna inte tar tillräckligt ansvar för att erbjuda utbildningar som behövs.

Åtgärder för att bevara, bredda och öka engagemang och delaktighet bland politiker och tjänstemän:

- Medlemskap och utformningen av de ideella föreningarna ska ses över. Ambitionen är att få in fler kommuner mer aktivt och med ett tyngre ansvar. Styrelsen ska ta ett tydligare ansvar för dessa frågor.
- Diskussion förs om att se över stadgar och ge valberedning instruktioner om att nominera fler politiker till styrande organ.
- Initiering av strategiworkshops för ledande tjänstemän och politiker i regionen.
- Fler initiativ från processledningen till presentation och information till kommunfullmäktige och andra politiska församlingar.
- Bjuda in politiker till FOVs olika Events.
- Ta fram INDIKATORER som mäter delaktighetens dimensioner och kontinuerligt följa upp dessa.
- Förenkla och förstärka kommunikationen kring FOV avseende dessa målgrupper.
- Utveckla samarbetet med lokala media för att förstärka kunskapen om FOV.
- Identifiera ”stakeholders” som kan påverka politiker och informera om FOV (t ex VD:ar från de traditionella basindustrierna som har tungt inflytande).

7.7 Triple Steelix (TS)

Syfte och mål

TS är en regional utvecklingssatsning som ska göra den redan framgångsrika stålindustrin i Bergslagen ännu starkare genom en effektiv samverkan mellan näringsliv, samhälle och forskning i regionen. TS omfattar elva kommuner i tre län: Dalarna, Västmanland och Gävleborg. Både små och stora företag ska få direkt tillgång till bred kunskap om stål och stålförädling och hjälp att utveckla affärsstrategi, produktion och marknadsföring. Nya idéer ska få möjlighet att testas av forskare. TS innebär en långsiktig satsning på forskning och teknisk utveckling. Målet är konkurrenskraftiga företag och tillväxt i företagen som leder till ekonomisk tillväxt i regionen och därmed tryggare jobb.

www.triplesteelix.se

TS ger ett starkt intryck av att ha en stark regional förankring och uppbackning trots att regionen är stor. Regionen omfattar tre län, tre kommunförbund och 11 kommuner. Intrycket är att det historiskt funnits och finns många gårdsgårdar som inte varit lätta att riva. I det avseendet finns en stark samstämmighet bland de intervjuade att TS varit befriande gränsöverskridande och starkt bidragit till att nya kontakter och kontaktvägar skapats. Inom stålbranschen känner man väl till varandra men många har aldrig träffats. TS har skapat arenor som på ett påtagligt sätt skapat nya och spännande allianser både mellan företag och på det personliga planet. De stora företagen finns med. På flera orter finns små och stora företag, men få mitt emellan. Ambitionen finns att få med de mindre och medelstora företagen. Insatser för att lyckas bättre med detta är planerade.

En stark övertygelse om att stålindustrin är väl värd att satsa på och nödvändig att utveckla för framtiden är tydligt allena rådande. En mogen bransch med mycket spetskunnande och en process som genom vinsten i VINNVÄXT fått status och erkännande upplevs som en viktig markering. För att överleva i framtiden finns insikten om att näringen och regionen måste klättra i kompetenskedjan. Intrycket som ges genom hemsida och annat material är att TS är upplagt som ett mer allmänt stöd till företag inom stål- och angränsande näringar. Utbildningar i bl a lean produktion inom TS ram är sådant som förstärker den uppfattningen. Å andra sidan ger intervjuerna intrycket att ambitionerna är högre ställda och att processen ger goda förutsättningar att utvecklas betydligt längre.

Utbildningar i mer traditionell lednings- och organisationsutveckling kan vara ett sätt att nå fler företag. Samhällsaktörernas roll ges en låg profil i presentationsmaterialet.

Utlysningen upplevs varit av mycket stor betydelse. Flera uppgiftslämnare tror inte projektet blivit av annars. Den gav legitimitet för processen, vilket var viktigt för det kommunala engagemanget.

I vissa delar av regionen har TH tidigare praktiserats medan det är nytt på andra ställen. TS har skapat nya arenor. Proppen gick ur på ett enastående sätt. Företrädare för de offentliga verksamheterna har en viktig roll för att bli en "kratta manegen" för processen. TH-samarbetet i TS skiljer sig föredömligt från mycket annat "kaffedrickande och mazarinätande" i samarbetsbranschen. Ett tydligt och gemensamt mål leder till mindre snack och mera verkstad. Pedagogiken är av stor betydelse för att lyckas. TS bidrar till att förståelsen och respekten för TH-parternas olika roller ökar. Stämningen och andan i TS är god och respektfull vilket leder till att samarbetet successivt bara blir bättre och bättre. Det har varit av mycket stort värde att storföretagen har engagerat sig och att vissa företagsledare spämt sig för vagnen. TS och TH-samarbetet har bidragit till att kommuner blivit bättre på att fokusera. På regional nivå finns mer att önska. Traditionellt har aktörerna mest bevakat sina egna intressen. TS bidrar till att öppna upp för nya perspektiv, minska bytänkandet och ökat samarbete över gränser. Men gränser som försvinner återuppstår snabbt - som sly - om de inte hålls efter.

Några partiskiljande uppfattningar om medverkan i TS har enligt uppgift inte förekommit i någon av de berörda församlingarna även om det på sina håll ställdes frågor innan TS tog form. Förankringen förefaller mycket god. Men det är proportionellt sett få politiker/tjänstemän som är direkt involverade i ledningsprocessen. Kommunikationen tjänstemän/politiker/processledning uppges fungera bra. Processledningen är angelägen om och lägger ned mycket arbete på information och avrapportering till de politiska församlingarna. Flera politiker uppger att, de trots tidsbrist, skulle prioritera större delaktighet i TS om det efterfrågades.

Samarbetet med akademierna uppges på sina håll vara den svaga punkten. Svag lyhörddhet och tendenser till att vara sig själva nock. Högskolan Dalarna har blivit bättre och bättre på att leva upp till det tredje uppdraget och är en aktiv part i TS. Det ter sig ibland lättare att gå förbi Gävle för att i stället samarbeta med Uppsala universitet eller KTH i Stockholm. Akademiska utbildningar planeras i vissa fall utan behovsanalys med lokal anknytning. Men TS bedöms kunna bidra till att öppna upp kontakterna med akademierna. Någon uppger särskilt att det genom TH är viktigt för politiker/tjänstemän att lära sig hur akademierna fungerar.

TS har bidragit till att ett samarbete påbörjats inom IT-området i regionen. Detta kan leda till att det blir en del i TS eller bilda ett eget process-IT-projekt. TS har blivit ett bra exempel och bedöms kunna bli ett gott

föredöme. Kommer sannolikt att kunna växlas upp ytterligare. Vissa av andra viktiga branscher i regionen anses inte mogna för motsvarande satsning. Grafiska ser dock lovande ut och ett högspänningskluster är bildat i Ludvika. TS skapar en spännande miljö som kan leda till företags-etableringar. En viktig lärdom som TS gjort uppenbar är hur beroende olika aktörer är av varandra. Inte minst när det gäller den framtida kompetens- och arbetskraftsförsörjningen. Problemet med ungdomars svala intresse för naturvetenskaplig utbildning i hela landet kan bli än allvarligare här. Branschen är starkt mansdominerad varför ett ambitiöst jämställdhetsarbete ingår i TS som särskilt viktigt.

Tävlingsmomentet får starkt stöd. Det skapar skärpning och bättre kvalitet. Så går det alltid till i forskningen. Ger också stöd för att avvisa ansökningar om pengar till svaga projekt. Långsiktigheten och storleken på det finansiella stödet i VINNVÄXT uppfattas vara av stor betydelse. Men kan ha en baksida för små kommuner som lätt hamnar offside på grund av motfinansieringskravet.

Kriterierna uppfattas överlag som rimliga. Det måste finnas regler precis som vid kommunala upphandlingar.

Processtödet behövs. Det har inneburit att man kunnat lära av andras processarbete och möjlighet till att gnugga de egna idéerna.

VINNVÄXT-programmet får överlag gott betyg och särskilt uthålligheten. Det är viktigt att utvärdering och utveckling genomförs.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Med TS kom någonting nytt som var jätteintressant.
- TS är föredömligt konkret. Alla överens om att nu kör vi. ”Nu är det tryck i kaminen”.
- Förr var det vanligt med politiker som hade sin vardag i varuproduktionen. Nu är det mer sällsynt även på orter med dominerande industri-sysselsättning. Det gör det än mer angeläget att det skapas arenor där personer med olika erfarenheter får komma till tals och lära av varandra.
- I vissa kommuner sker en stark återflyttning som till stor del kompenserar utflyttningen. Utflyttningen är inte problemet. Fler borde flytta ut för att sedan komma tillbaka.
- Borlänge/Falun har en fördel av att vara hjärtat i TS-regionen. Här har det sedan länge funnits en TH-tradition. Man har talat om den ”Gyllene triangeln”.
- Det är nog inte rätt tänkt att landshövdingar och rektorer ska vara med i ledningen. Det funkar inte här hos oss.

- Det ska inte fungera som på dagis; att alla som vill får vara Lucia. ”Rättvisa” bör främjas på annat sätt. Bättre att producera vinnare än elände.
- Regelsystemen behövs och att man vet att man kan åka dit om man bryter mot dem. I en del andra länder är det inte så noga med reglerna. Allt är förhandlingsbart. Det öppnar för korruption.
- Splittringen på myndighetsnivå centralt är ett problem. Bättre samordning behövs.
- Det finns för mycket projekteri. VINNVÄXT är det lysande undantaget.
- VINNVÄXT känns rätt. Håll fast.

Åtgärder för att bevara, bredda och öka engagemang och delaktighet bland politiker och tjänstemän:

- Processledningen ser samhällsparten i TH som möjliggörare och är en viktig del i att utveckla det regionala ledarskapet.
- För att tydliggöra mål och metoder i samverkansarbetet används styrkort.
- Processledaren har träffat samtliga 11 kommuner som ingår i processen för information och förankring. Tätare kontakter sker i första hand med kommunfullmäktiges ordförande och näringslivschef.
- Återkommande kontaktträffar, seminarier och utbildningsinsatser arrangeras.
- Styrelsen gör flera studiebesök vid företag årligen.

7.8 Hälsans Nya Verktyg (HNV)

Hälsans nya verktyg är en satsning på tillväxt inom framtidens hälso- och världsmarknader med östgötaregionen som bas. Satsningens signum är att sammanfoga näringsliv, forskning och samhälle/politik för att underlätta och/eller möjliggöra samverkan för att på så sätt utveckla nya produkter – varor och tjänster – för att möta framtidens behov. Ett 80-tal medlemmar ingår i processen. Fokuserade områden är sport och idrott, personlig hälsa, distribuerad vård och egenvård. Det primära målet är att skapa tillväxt i regionen genom att successivt närma sig den stora och växande världsmarknaden på området.

www.halsansnyaverktyg.se

HNV, som tidigare kallades Livets nya verktyg, har sin bas i Östergötland. TH-anda har funnits tidigare i första hand med storföretagen med egen forskning involverade. I samband med och kanske tack vare industrinläggningarna som i första hand drabbade Norrköpingsområdet blev det nödvändigt att vidga samarbetet. Ett samarbetsavtal upprättades exempelvis mellan Norrköpings kommun och Linköpings universitet som öppnat upp för samverkan både inom utbildning och forskning. Genom bl a Östsam har

övriga delar av länet involverats i olika grad. HNV har bidragit till att nya kontaktvägar skapats mellan kommuner och dessa och Landstinget. TH uppfattas som ett viktigt sätt att arbeta för framtiden. TH anses skapa nya arenor och bidrar till ökad förståelse och respekt för varandras roller. Samma ansikten ses ofta men HNV har bidragit till att nya dykt upp. Samarbetet har skapat kunskap om att det finns så mycket kompetens inom området i länet. Det fanns först en viss försiktighet som vartefter samarbetet utvecklades skapade större tillit som en viktig grund för det fortsatta arbetet. Korsbefruktningar uppstår också på de mest oväntade ställen. Men det måste få ta tid. En inkubatorverksamhet har funnits etablerad tidigare med en viktig roll i processen och under hösten 2007 bildades en gemensam (LEAD) för Linköping och Norrköping.

Utlysningen har i skiftande grad uppfattats som betydelsefull för hur processen utvecklats och huruvida det blivit ett projekt utan den. Den var viktig som sporre, för att kraftsamla och fokusera. Krävde större grupperingar. Vinsten gav uthålliga resurser men också bekräftelse på kvalitet och gav status. Även om det i ett tidigt stadium fanns frågor kring återbetalningsmöjligheten av insatt stöd har projektet varit väl förankrat och inga partiskiljande uppfattningar verkar finnas. Enighet tycks också finnas att samhället måste vara engagerat och ha en tung roll.

Det anses viktigt att politikerna finns med och det var av särskilt stor betydelse i början. Men de kanske inte ska involveras för mycket i operativ verksamhet utan i stället i de forum där de strategiska frågorna behandlas. Flera uppgiftslämnare anser att mer engagemang vore önskvärt, men ofta sätter bristen på tid gränser. Det kan finnas en konflikt mellan bred delaktighet och effektiv projektledning. En avvägning som måste lösas.

Processen berör delvis kommunernas och landstingets egen verksamhet vilket gör att engagemanget finns på flera nivåer jämfört med andra projekt. Kopplingen mellan politik och process kan öka engagemanget på bredden. Exempelvis har närmare 2000 undersköterskor i Norrköping engagerats i en inventering av idéer för att utveckla produkter inom de medicinska verksamheterna. Ett 50-tal idéer har bearbetats vidare och förslagsverksamheten har permanentats. Det finns innovationskraft också inom de offentliga verksamheterna. Arbetet bidrar till ökad yrkesstolthet. HNV har också bidragit till en bredare insikt om att hälsoarbete kan skapa tillväxt och något som är acceptabelt att man kan tjäna pengar på.

Avrapporteringen förefaller ske på olika sätt, i vissa fall på politikernivå och i vissa på förvaltningsnivå. HNV bidrar till att skapa bättre underlag för samhällsplaneringen. Det är svårt att härröra huruvida HNV fungerar som föredöme för nya projekt, men flera tillfrågade tror att det är så. Det har om

inte annat varit möjligt att lära från de misstag som gjorts under processens gång.

Tävlingsmomentet uppfattas som bra. Det kan vara särskilt viktigt där krismedvetenhet saknas och där i stället vinnarinstinkten blir pådrivande. Nackdelen kan vara att det kan finnas många som blir slagna på fingrarna och tappar engagemanget. Det finns också en viss risk att kriterierna blir för styrande och att det som är bäst för projektet får stryka på foten. I fallet med HNV har ingen uppgivit att det skulle vara så. Det uppfattas som en fördel att HNV i en första omgång tillhörde den sk sevenupgruppen. Det gav en möjlighet att med visst stöd tänka till ytterligare en gång och vässa ytterligare på konceptet.

Kontakterna med VINNVÄXT och VINNOVA har uppfattats fungera väl. Någon uttrycker att dessa bidragit till att HNV utvecklats ändå bättre. Långsiktigheten och uthålligheten i VINNVÄXT-stödet understryks särskilt.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Småföretagen behöver bli starkare i regionen
- Att ta tillvara kunskap med inriktning på att lösa problem skapar intressanta möten. Det finns mycket okunskap om de skilda rollerna. Det finns stor okunskap bland politiker om företagandets villkor.
- Spretigt i början. Blev bättre koncentration senare mycket tack vare flera etapper. Det är bra att sätta höga mål men de nuvarande är realistiska.
- Landstinget har normalt ingen roll i regional tillväxtpolitik. Genom HNV finns en roll som ger engagemang. Men det finns revirtänkande bland högre chefer. Nyttan av HNV behöver tydliggöras. Politikerna borde kunna fungera som ambassadörer. Det bör ske interaktivt för att också utveckla projektet.
- HNV bidrar till fler internationella kontakter
- Forskarinsatser för att bidra till regional tillväxt och utveckling bör tillmätas en större tyngd i den akademiska meriteringen.
- VINNOVA bidrar till goda förutsättningar för regional tillväxt

Åtgärder för att bevara, bredda och öka engagemang och delaktighet bland politiker och tjänstemän:

- Engagemanget är varierande. Maktskiften efter senaste valet har av naturliga skäl bidragit till minskad kontinuitet men samtidigt ökat kontaktytan. Landstinget och vissa kommuner har varit särskilt aktiva med att utveckla sina roller, inrättat nya tjänster och medverkat i särskilda projekt och aktiviteter.
- Fortfarande finns mycket att önska när det gäller att utveckla det regionala ledarskapet vad gäller alla de tre aktörerna inom TH.
- Det viktigaste målet för år 2008 är att etablera ett regionalt ledarskap med gemensamt uttalad ambition och tydliga roller i satsningen HNV.

- Planeringen för detta är påbörjad med aktiviteter som;
 - utvärdering, revidering och förankring av de olika drivkrafterna
 - intensifierad kommunikation med nyckelpersoner
 - värdering av finansiering i pengar vs mantimmar
 - etablering av fler konkreta projekt med tydliga roller för offentliga aktörer som kravställare och/eller köpare av varor och tjänster, eller som leverantörer av infrastruktur.

7.9 Biomedicinsk utveckling i Västsverige (BMV)

Den strategiska idén för BMV är att skapa, strukturera och utveckla verktyg, plattformar och processer för att föra akademisk spetsforskning till innovationer i näringslivet och tillämpningar i sjukvården. En del av de planerade insatserna är av mer generell karaktär. De är avsedda att förändra arbetssätten även för andra områden och därmed vara till nytta för innovationsutveckling inom hela det biomedicinska fältet. Andra fokuserade insatser avser att förstärka och utveckla innovationsprocessen inom regionens två industriellt såväl som akademiskt profilerade styrkeområdena: Biomaterial och cellterapi samt området för kardiovaskulära och metabola (ämnesomsättnings-) sjukdomar. Visionen är att Göteborgsregionen år 2015 ska uppfattas som Europas mest innovativa och expansiva region när det gäller industriell utveckling och utvärderad tillämpning av nya rön i sjukvården inom det biomedicinska området.

www.goteborg.bio.se

I den mån enskilda politiker har ett inflytande i BMV sker det i huvudsak indirekt via tjänstemän och genom styrelsen i Business Region Göteborg (BRG). BRG representerar 13 kommuner i Göteborgsregionen med uppdrag att bidra till en stark tillväxt i området. BRG har varit starkt pådrivande från början och har en mycket aktiv roll i processen. Flera intervjuade är mycket tydliga när det gäller synen på TH som man tycker är en bra samarbetsmetod och framtidsinriktad samtidigt som man säger att politiker inte kan eller ens bör ha en operativ roll. Särskilt inte i en storstadsregion där det finns många projekt och att tiden inte räcker till. Det anses snarast vara en illusion att tro något annat. Politikernas roll anses främst vara att bidra till finansiering och att på olika sätt backa upp projektet. Några planer på att ändra detta synsätt och/eller åtgärder för en förändring finns inte, vilket framgår nedan. Liknande synpunkter har noterats från projektet Innovation i Gränsland i Skåne-regionen. Samtidigt noteras att det finns påfallande brister i kunskapen om företagande och forskning bland många politiker.

Seminarier och andra evenemang som ordnas i olika sammanhang och dit också politiker inbjudits har svårt att locka dessa annat än de som redan har goda kontakter eller är mer direkt involverade. Tidsbrist anges som den

viktigaste orsaken. Detta anses vara ett allmänt problem som kan ha accentuerats av att politiker tenderar till att rekryteras i allt snävare kretsar.

Landstinget har tidigare inte haft någon roll i den regionala tillväxtpolitiken. Regionen har nu övertagit den uppgiften som länsstyrelsen tidigare haft och har dessutom egna verksamheter med stark anknytning på förvaltningsnivå till BMV. Rollen är relativt ny och behöver utvecklas. Någon gemensam strategi har inte funnits. Nu finns ett program utarbetat. Det uppges också att initiativ tagits för att regionen som sjukvårdshuvudman ska bli bättre på att nyttja sin ställning som kund för att främja utveckling och innovationer. Det ses som ett gott tecken på att tänkandet bland politikerna är under utveckling som en följd av BMVs aktiviteter. BMV har sannolikt bidragit till nytänkande och verkar som förebild. BMV rapporteras en gång om året till regionutvecklingsnämnden.

Utlysningen har haft stor betydelse för att BMV utvecklats till vad det är. Den långsiktiga ansatsen och tävlingsmomentet taggade och när näringslivet nappade förstod många att det var allvar. Fick ihop spelarna och snabbade på processen. En industrität region behövde vidga basen. BioTek är ett av tolv - Dussinet Fullt – utvecklingsområden som nu växer snabbast. Science Park, Inkubator och Medicinarberget fanns etablerat, vilket skapade en god timing, som hand i handske, när utlysningen kom. Att få tillhöra ”seven up” var till stor fördel. Stort personligt engagemang har kännetecknat aktörernas medverkan. Bildandet av Västra Götalandsregionen har betytt mycket för att skapa goda förutsättningar. BMV bidrar till bättre samarbete bland BRG-kommunerna. Numer finns en gemensam markanvändningsplan. Busslinjer har inte ändhållplatser mitt ute på åkrar längre. Stor medvetenhet finns nu om att utveckling kräver regionförstoring.

TH-anda har funnits tidigare bl a historiskt genom ett antal donationer som krävt viss samverkan. För få entreprenörer och ”framgångsrika kapitalister” är ett problem. Ett intressant fenomen påpekades om att diskussionen om närande och tärande verksamheter har upphört. Det kanske beror på att det i det moderna samhället framgår tydligare än tidigare att viktiga verksamheter är beroende av varandra och att det bidrar till att TH-samarbete ligger bra till i tiden.

Vinsten, som tillkännagavs på Läkarsämman, betydde mycket i status, profil som gav fördelar i den ”interna kampen”. Det kändes som att det var lättare att vinna matchen på bortaplan än hemma. Kontakterna fungerar bra. BMV har påverkat samhällsplaneringen och bidragit till att bryta isen för samarbete inom näringsområdet. Projektet har bidragit till att skapa nya vägar och kontakter och har brutit upp ”brandväggar”, enligt en sagesman.

Samarbetet med VINNVÄXT/VINNOVA har fungerat bra, lyhört och proffsigt. VINNVÄXT står för ett smartare/modernare arbetssätt än vissa andra aktörer. Det har gått bra att hitta sin egen form och det är tillåtet att vara olika. Interveneringen har varit väl avvägd. För mycket hade riskerat avhopp framförallt från näringslivet. Viss kritik framkom mot att process-tiden varit alltför seg. Det tar för lång tid att få fram beslut om vinnare och därmed ”go” för fortsättning. Processerna hakar lätt upp sig vilket om inte annat kan ge negativa psykologiska effekter. VINNVÄXT-programmet får gott betyg och bör fortsätta. Synd att ändra på ett vinnande koncept.

Tävlingsmomentet uppfattas som positivt. Det har bl a varit bra för att hålla undan idéer inom projektet som inte hållit måttet. Kräver också mer och bättre analys än vad som blivit fallet i tidigare projekt.

Man har svårt att direkt visa på senare projekt där BMV varit föredöme. Men har sannolikt underlättat för t ex Petroprojektet vid Hisingen/Stenungsund. BMV har genererat sidoengagemang i huvudsak inom projektet.

Det har gått bra att engagera forskare. Intresserade av ny publik och ger status. Forskningen och forskarna mår bra av att komma ut ur de slutna rummen.

Spridda erfarenheter i punktform:

- Finansiärerna kanske borde ta ett större ansvar. Bl a krav på planerad successionsplanering.
- Det har funnits ”primadonnor” som nu förhoppningsvis spelat ut sin roll.
- Satsningarna behöver samordnas. För många finansiärer och aktörer riskerar att översvämma marknaden. Det är bättre att fokusera för att generera mer kraftfulla satsningar från statens sida. Hellre snäva in för att sedan kunna växla upp.
- VINNVÄXT är bra men borde vara mer av kombination av utlysning och dialog även om det blir svårt att få ihop det med tydliga spelregler.

Åtgärder för att bevara, bredda och öka engagemang och delaktighet bland politiker och tjänstemän:

- Fem av nio ledamöter i BRGs styrelse är politiker från regionen. BRGs vd rapporterar om BMV till styrelsen. Planer fanns för att BRGs vd presenterar BMV på liknande sätt för Regionutvecklingsnämnden i VGR under hösten 2007.
- I styrelsen för BMV finns BRGs vd som också är ordförande, regionutvecklingsdirektören (Västra Götalandsregionen, VGR) och biträdande sjukvårdsdirektören (VGR).
- BRG och VGR har ledande medarbetare på nivån närmast under ovan nämnda med som aktiva medlemmar i processledningen för BMV.

- I styrgrupperna för de två delprocesserna ingår utsedda företrädare för sjukvården inom VGR med mandat från överordnade ovan.
- I den operativa ledningens möten deltar den programansvarige för VGR-initiativet - Innovation Hälso- och sjukvård och BRGs ansvarige för det medicinska området.
- Ledande politiker i regionen samt riksdagens näringsutskott fick en föredragning om bl a BMV i samband med att utskottet besökte Göteborg den 15 oktober år 2007.

7.10 The Packaging Arena (TPA)

TPA är en intresseorganisation för företag, organisationer och forskare med ett gemensamt mål – att skapa framtidens förpackningar utifrån konsumentbehov och hållbarhetsaspekter. Syftet är att samla världens bästa förpackningskompetens och erbjuda den på en internationell marknad. Visionen är att sätta konsumentinstinkt, lönsamhet och hållbarhet som en innovativ drivkraft vid skapandet av framtidens förpackningar. Missionen är att lyfta fram förpackningens potential som konkurrensmedel och minska förpackningens påverkan på miljön. TPA är en ekonomisk förening med ett flertal integrerade samarbetspartners. Aktiviteterna samordnas av en central stab baserad i Karlstad.

www.thepackagingarena.com

De första tankarna på det som senare blev TPA uppstod kring mitten av 90-talet i samband med diskussioner om hur Karlstadsregionen - kommunerna Karlstad, Kil, Grums, Hammarö/Forshaga – skulle agera för att skapa goda förutsättningar för utvecklingen av näringslivet i området. En insikt som växte fram var att bibehållen eller ökad sysselsättning knappast kunde uppnås genom inflyttning av nya företag utan i första hand genom utveckling av befintliga företag och kunnande. En kartläggning av företag inom pappers- och förpackningsindustrin i Värmland visade på en stor mängd, lång tradition och mycket spetskompetens i branschen. Förutsättningarna fanns för bildandet av ett spännande kluster. Samarbetet mellan företagen var begränsad men förekom och förekommer inom det som kallas Paper Province – en bred organisatorisk sammanslutning med papper som utgångspunkt. Kunderna finns till övervägande delen i utlandet. Flera av de större företagen har ägarna i andra länder. Högskolan i Karlstad hade etablerat ett gott samarbete med näringslivet i regionen, vilket uppges var ett starkt skäl till att den 1999 kunde utnämnas till universitet.

Universitetsbildningen innebar att många kompetenta forskare kunde rekryteras utifrån och därmed skapa en viktig bas för bl a utveckling av pappers/förpackningsindustrin.

Konceptet utvecklades, utsågs av VINNOVA till ett av fem pilot-projekt och när VINNVÄXT-utlysningen kom passade den väl in i hur man tänkte

och skulle vid framgång kunna innebära ett lämpligt och uthålligt stöd till processen. TPA var inte med bland vinnarna som utsågs vare sig år 2003 eller år 2004. Besvikelsen var stor, men inte större än att man raskt bestämde sig för att driva processen vidare ändå. Kanske blev man extra taggad av att VINNVÄXT/VINNOVA inte förstått potentialen i TPA som man upplevde det. Man vann inte tävlingen, men vann mycket annat, som en intervjuad uttryckte det.

Det uteblivna ekonomiska stödet från VINNOVA kunde delvis kompenseras av att det på grund av bantningarna inom försvaret som drabbade regionen gav en del utvecklingspengar som bl a satsades i ett antal teknikcentra i regionen. INNOVA är en öppen inkubator, som fungerar som en integrerad del av regionens innovationssystem och är en viktig partner till TPA. INNOVA finansieras till viss del av Innovationsbron inom ramen för det nationella klusterprogrammet. Övriga finansiärer är företag, kommuner och regionförbundet. Från och med år 2008 kommer också stöd från EU:s strukturfonder, mål 2.

En vinst hade gjort det möjligt att arbeta i större skala än vad som nu är fallet. Om det bara hade varit till fördel är ingen säker på. Men en vinst hade kunnat ge andra fördelar än pengar, viss status, kvalitetsstämpel, ytterligare kontaktvägar m m. Karlstadsregionen har aldrig varit ett krisområde och man har ingen vana av att hantera stora statliga stödinsatser. Flera uppgiftslämnare är nöjda med att det som man upplever det har skett en nyttig skärpning i regional- och näringspolitiken där VINNVÄXT är ett bra exempel. Det är bra att satsa på det som är bäst och på de krafter som har förutsättningar att utveckla och förnya. Omtänkandet sätts i samband med EU-inträdet.

Samhällets roll i partnerskapet ser mycket svagt ut i presentationen av TPA. I intervjuerna framhålls den starka betydelsen av att det är företagen som är drivande och har huvudansvaret. Samhällets/politikernas viktigaste uppgift var att i inledningsskedet se till att processen kom igång och att bidra till finansieringen. Inga samhällsföreträdare finns med i de styrande organen men det framhålls särskilt att man snabbt kan träffas informellt om och när det uppstår problem och att det finns ett kraftfullt engagemang för att backa upp processen. Trots eventuella partipolitiska maktskiften finns samhällsaktören alltid kvar och har en viktig roll för kontinuiteten, medan förändringar i uppgifter och personskiften kan påverka möjligheten till engagemang bland andra aktörer, särskilt bland företagen.

Den partipolitiska enigheten om medverkan förefaller stark. Mindre kommuner har haft svårigheter med sin del av finansieringen. Samverka över gränser handlar mycket om att utveckla tillit, men som kan hämmas av gammalt groll grannar emellan. Landstinget och kommunerna samverkar

bl a via Region Värmland vars roll i de regionala utvecklings- och tillväxtfrågorna är relativt ny. Ambitionen verkar hög samtidigt som formerna är under uppbyggnad. Någon konkurrens med andra satsningar som därmed fått mindre stöd har inte funnits.

TH som arbetsform får ett starkt stöd från alla intervjuade. De arenor som finns för möten mellan de tre parterna är emellertid av informell natur och att man träffas vid särskilda evenemang inom ramen för TPA dit bl a politiker/tjänstemän bjuds in. Flera intervjuade tycker den ordningen är bra och tillräcklig. Det är viktigt med en rågång mellan de olika arenorna, att frågor hamnar på rätt nivå och att varje aktör gör det de är bäst på.

Andra upplever att det finns behov av att bättre och mer systematiskt använda processen för ett ömsesidigt lärande. Hur det senare ska gå till skulle man gärna vilja utveckla i samarbete med andra processer och kanske VINNOVA. Verksamheten och aktiviteterna rapporteras regelbundet och ofta flera gånger om året till de kommunala ledningarna. Inga större problem i kontakterna eller i kommunikationen mellan aktörerna har angetts. Viss irritation har dock noterats över att processen i de demokratiska församlingarna tar viss tid. Å andra sidan har man kunnat konstatera att de stora företagens organisationer kunnat vara väl så byråkratiska. I vissa fall har det varit viktigt att klara ut de juridiska möjligheterna till kommunal medverkan som varit tänkt.

Medverkan i TPA-processen anges av flera bidragit till bättre fokusering. Detta bidrar till att det är lättare att säga nej till det som inte är prioriterat eller till projekt som inte håller måttet. Men det anges som betydelsefullt att en gång gjorda prioriteringar inte blir så rigida att de förhindrar nya bra idéer. Det är svårt att direkt härleda förändringar i samhällsplaneringen till enskilda satsningar som TPA. Det är mycket som sker samtidigt. Inom utbildningsområdet har nya utbildningar kommit till stånd som ett resultat av TPA. Region Värmland finansierar från år 2008 en professur i konsumentdriven förpackningsutveckling

Processen har inte skett friktionsfritt. Det har funnits och finns spänningar mellan TPA och andra intressenter såväl inom branschen som bland forskare i första hand i andra delar av landet. En mer traditionell syn på utveckling med produktionen i fokus ska lämnas för fokus på konsumenterna som ledstjärna. Medlen anges inom fyra områden vilka vart och ett är lika viktig för framgång; utvecklat entreprenörskap, utbildning, forskning och affärsutveckling. I stället för ett linjärt tänkande har man utvecklat en värdestjärna som bl a demonstrerar ett flerdimensionellt beroendemönster. Försök till nytänkande kan utmana i en bransch med starka traditioner. Också här, som i vissa andra processer, har man kunnat iaktta att mycket av det som kännetecknade det gamla brukssamhället och

bruksmentaliteten håller på att brytas upp. Företagsegoism och generation efter generation som tog enklaste vägen till bruket för sin livsförsörjning fungerar inte längre. Beroendet av varandra och en allsidig miljö som grunden för en regions överlevnad framstår allt tydligare. Också en effekt av generationsväxlingen som pågår.

Trots att den egna processen inte vann är man genomgående mycket positiv till VINNVÄXT som form för statligt stöd till regionala innovationssystem och tillväxt. Men TPA bedöms ha kommit igång och drivits vidare även om VINNVÄXT inte funnits. Utlysningen och tävlingsmomentet bidrog enligt flera till att processen fick en tydligare struktur, ledde till en finslipning av konceptet och på så sätt till bättre kvalitet. Detta krävde i sin tur tydligare krav på universitetet och forskarnas medverkan. En större utlandsägd företagspartner har flyttat sin forskningsavdelning från en annan ort i Sverige till Karlstad. Detta ses som ett tydligt belegg för att ambitionen att ge regionen en större attraktionskraft inom området har kommit en bra bit på väg. Paper Province, som TPA är en del av, har nyligen i hård konkurrens utsetts till ett av sexton bästa klusterinitiativ i Europa, i en utvärdering utförd på uppdrag av EU-kommissionen. De framgångar som processen vunnit innebär att TPA blivit ett föredöme eller en ”mönsterbild” för nya satsningar som t ex inom stål- och verkstadsindustrin och besöksverksamheten.

Uthålligheten i VINNVÄXT är mycket bra. Många projekt får aldrig den tid som behövs för att kunna stå på egna ben. Det är nödvändigt att det görs utvärderingar och avstämningar under resans gång och att fortsatta utbetalningar av bidrag inte sker automatiskt. Det är viktigt att fortsätta med att bli bättre och bättre på processutveckling.

Av stor betydelse är också att få politiker på olika nivåer att förstå sin roll i TH-samarbetet liksom att utveckla prioriteringsförmågan. Det är av stor betydelse att det finns en samverkan/samspel mellan de regionala och centrala aktörerna som sedan i sin tur kan utveckla de internationella kontakterna.

TPA-processen blev inte vinnare men förefaller ha en stark regional förankring som bildat mönster i regionen. Som ickevinnare finns inte samma koppling till VINNVÄXT-programmet och VINNOVA jämfört med vinnarprocesserna. Detta förhållande är sannolikt en förklaring till att TPA utvecklas något annorlunda än dessa varför jämförelser inte är relevanta i alla delar men inte desto mindre av stort intresse.

Övriga spridda erfarenheter i punktform:

- Bruksmentalitetens uppluckring är kanske en effekt av globaliseringen på regional nivå.

- Om man är ute efter nobelpris ska man inte söka sig till ett litet regionalt universitet. Men desto viktigare och kanske intressantare för många forskare är att liera sig med den regionala näringslivsutvecklingen. Detta bör då vara meriterande i den akademiska karriären.
- Vi kanske har varit bättre på att informera inåt än utåt.
- Kontaktvägarna måste sorteras och styras utifrån nyttan.
- De centrala aktörerna måste visa respekt och förtroende för utförarna.
- Innovationssystem har inga gränser.
- Håll olika etablissemang borta från vinnarprocessen.

8 Förslag på förbättringar från de intervjuade

- De flesta av de intervjuade uttrycker sig starkt på olika sätt för vad som kort kan sammanfattas; att man vill ha mer av liknande insatser som VINNVÄXT- programmet står för.
- Det bör utredas hur stöd och insatser kan göras på ett effektivt sätt i nästa steg. Exempelvis i det naturliga steget från regionala till nationella styrke- och tillväxtinsatser.
- Länsstyrelserna borde få friare möjligheter att finansiera och bidra till att bland annat bemanna regionala utvecklingsprojekt.
- Det behövs kravlös finansiering vid uppstart av projekt. Lån räcker inte.
- Ansvarskommitténs förslag ligger i stöpsleven. Det är av stor vikt att det finns ett statligt ansvar för den nationella tillväxtpolitiken och att nya administrativa statliga regioner formas och ges en viktig roll i denna.
- Tillsammans med EU-stöden finns det för många stödaktörer. Det är av stor betydelse att det bringas ordning i bidragsfloran.
- Staten bör samordna och utveckla stödet för regional och nationell innovationspolitik.
- Staten bör ta ansvar för att vara idéspruta – sprida goda idéer mellan och till olika regioner. Fler arenor bör skapas dit olika aktörer bjuds in för korsbefrukning.
- Utrymme för mer experimenterande bör finnas för att utveckla den regionala innovationspolitiken. Hallandsregionen har en hög tillväxt och borde göras till försökslän för att utveckla metod och form.
- Särskilda insatser - kanske en ny utlysning - för att stödja utvecklingen inom klimat- och energiområdena skulle kunna vara av mycket stor betydelse. Det finns idéer och kompetens. Det finns globala marknader. Framgångsrika sådana initiativ och insatser skulle kunna ge viktiga bidrag till att möta en av mänsklighetens största utmaningar.
- Bättre stöd bör ges till att öka ungdomars intresse för entreprenörskap.
- Förmågan att se fördelarna och möjligheterna i att ta tillvara jämställdhet och mångfald för utveckling och tillväxt måste bli bättre. VINNVÄXT-processerna ger ett utmärkt tillfälle till att integrera jämställdhetsperspektivet i utvecklingen av företag, produkter och tjänster.
- Det skulle vara av stort värde att utveckla politikermedverkan i ambitionen att förändra strukturer och system i samhället som påverkar förutsättningarna för näringslivsutveckling, konkurrensförmåga och tillväxt.

- Det borde utredas om myndigheter, institutioner, förvaltningar skulle kunna avsätta viss andel av anslagen för återkommande inventeringar av den egna kunskapen/kompetensen som företagen skulle kunna ha nytta av.
- Universitet och högskolor behöver bli bättre på att föra ut ny kunskap till företagen och att delta aktivt i den regionala utvecklingen.
- Incitamenten för forskare att bidra till att utveckla företagen behöver förbättras. Det borde vara meriterande i den akademiska karriären att hjälpa företagen med det de behöver.
- VINNOVA bör bli bättre på och organisera sig så att man har aktuella kunskaper om förutsättningar, utveckling och tillväxt i landets olika regioner. Villkor och traditioner är ofta väldigt olika vilket kräver flexibilitet och kunskap genom närvaro.
- VINNVÄXT och andra VINNOVA-program bör ges en mer dynamisk och flexibel syn på tillväxt. Mindre fast i traditionellt tänkande och mer utrymme för fantasifullhet.
- Fler tävlingar med tydliga kriterier. Det är bra att VINNOVA ställer tuffa krav och kanske behöver bli ändå tuffare.
- I VINNVÄXT- tävlingens spår finns ickevinnare och därmed en del tappade sugår. Hur ska dessa, ofta vällovliga initiativ, tas om hand för att inte motverka fortsatta eller nya initiativ?
- Tävlingsmomentet kan vara bra men borde kanske kombineras med mer av dialogriktad metodik. Bättre snäva in i början för att sedan kunna växla upp.
- VINNOVA bör verka för mer samarbete mellan universitet, högskolor och forskningsinstitut.
- Förslag bör utredas för lämpliga former att utveckla embryonala initiativ – projekt i tidiga skeden.
- Fler utvecklingsområden bör prioriteras och ges långsiktigt stöd.
- Det finns många stödmöjligheter både inom landet och inom EU. Statliga myndigheter som VINNOVA, NUTEK och KK-stiftelsen borde ges möjligheter att hjälpa till att söka stöd, synkronisera och skapa naturliga övergångar mellan stöden under olika utvecklingskedan.

9 Reflexioner, slutsatser och rekommendationer

9.1 Iakttagelser och reflexioner

Intervjuaren har genomgående mött en mycket positiv uppfattning bland uppgiftslämnarna om VINNVÄXT-programmet, dess form, genomförande och hittills uppnådda resultat. En självklar förklaring till detta är naturligtvis att de i huvudsak representerar just vinnarna och de positiva fördelar för sin region som det inneburit. Men också representanterna för de två så kallade ”ickevinnarna” som är intervjuade är till stor del mycket positiva till programmet. Närmare hälften av de intervjuade är förtroendevalda politiker, eller har tidigare varit politiker. Deras uppfattningar skiljer sig inte på något avgörande sätt mot de uppfattningar som redovisats av de tjänstemän som intervjuats.

Satsningen har inte varit någon partipolitiskt stridsfråga i något av initiativen. Det förefaller som om man varit mycket noga med att förankra engagemanget över partigränser och långsiktigt. Detta bekräftas av att det i flera kommuner och landsting/regioner har varit maktskiften där nytillträdda företrädare för nya politiska majoriteter varit noga med att försäkra att engagemanget kommer att bestå. Enligt en uppgiftslämnare kan det ha funnits konflikter men som ingen varit intresserad att ”göra partipolitik” av, eftersom processen ansetts vara av stor betydelse för regionen och haft stora möjligheter som man inte velat äventyra.

Det finns en bred uppslutning kring att Triple Helix är en bra och nödvändig form att arbeta i för att nå ambitiösa mål och långsiktiga resultat. Den breda samverkan skapar den mobilisering av regionala krafter som är en grundläggande förutsättning. Särskilt anses detta vara viktigt i ett globalt konkurrensperspektiv och i medvetande av att flera regioner/länder ute i världen arbetar på liknande sätt.

I samtliga tio processer betonar man det unika med VINNVÄXT, särskilt vad gäller storleken på stöd och långsiktigheten – tio år – som mycket betydelsefullt för att kunna nå sina mål. Få uppgiftslämnare har angivit några egentliga problem med sitt finansiella stöd trots att det ofta kan innebära att nya formella beslut måste tas varje år. Några länsstyrelser har antytt att det kan finnas formella hinder mot långsiktigt finansiellt engagemang för deras del, men där man funnit praktiska lösningar i dessa fall. Några företrädare för mindre kommuner har uppgivit att de har problem

med att kunna finansiera på de nivåer som motprestationen kräver men som större kommuner har lättare att klara.

De flesta av initiativen kom till eller fick en rejäl skjuts framåt som ett resultat av programmets utlysning. På flera håll tvingade kravet på Triple Helix-samarbete fram en samverkan som tidigare varit svår att åstadkomma.

Triple Helix som samarbetsform har i några få fall praktiserats tidigare. Flera exempel har lämnats på hur VINNVÄXT- processer blivit föredöme för andra utvecklingsinitiativ eller att man är säker på kommer att bli föredöme för framtida insatser. Man har från de flesta intervjuade understrukt att attityden till samarbete över kommun- och länsgränser har blivit mer positiv under senare år och att VINNVÄXT- processen bidragit till detta. Man har bl a pekat på att inom en och samma familj kan man arbeta eller studera i olika kommuner samtidigt som man bor i en annan. Sådana erfarenheter bidrar starkt till att fler har intresse av att utvecklingen sker i en hel region och i hela landet därför att man är beroende av varandra och att det på så sätt är något positivt att förändring och utveckling sprider sig.

Ingen har uppgivit att skilda kulturer, byråkrati eller fördomar om varandra bland aktörerna varit något större hinder eller skapat problem. Trots svårigheter att finna lämpliga arenor för delaktighet på bredden – som beskrivs nedan – uppger samtliga att Triple Helix-samverkan bidrar till att öka förståelsen och respekten för varandras olika uppgifter och roller. En uppgiftslämnare uttrycker sin uppfattning ungefär som att själva initiativet är mycket lovande och viktigt, men kanske de nätverk och broar som skapas genom delaktigheten är ändå viktigare för den framtida utvecklingen i regionen. Sannolikt skulle de flesta uppgiftslämnare kunna instämma i den beskrivningen.

Det förefaller generellt sett som att de flesta politiker och de främsta företrädarna för regionala statliga myndigheter inom de aktuella regionerna har haft en mycket perifer roll i processerna. Att dessa är direkt involverade är mer undantag än regel. Enstaka kommunalråd eller landshövdingar är eller har dock varit ledamöter och ordföranden i styrgrupper. I de flesta fall är det tjänstemän som sköter de vardagliga kontakterna med processledningarna som i sin tur rapporterar vidare till politikerna. Vanligt är att det t ex i samband med finansieringsbeslut en gång om året rapporteras om läget i projekten till respektive kommunstyrelse, kommunförbund, region/ landstingsstyrelse eller regional utvecklingsnämnd.

Flera intervjuad politiker tycker engagemanget för egen del var starkare och intensivare i början men har kommit att tunnna ut alltmer. Även om de allra flesta är nöjda med sitt engagemang och inte tycker sig behöva vara sig vara mer eller mindre delaktiga håller man med om att ett mer systematiskt och

bredare engagemang sannolikt skulle höja värdet av Triple Helix-samarbetet. Brist på tid bland allt annat som måste göras och brist på kompetens annat än på en övergripande nivå har angivits som skäl till svårigheter att öka engagemanget. När man är nöjd med hur det är, trots stora skillnader, kan en rimlig slutsats vara att Triple Helix är en relativt ny företeelse i de flesta delar av landet. Möjligheten att jämföra och prioritera utifrån egna och andras erfarenheter är därför fortfarande begränsad. Flera intervjuade är mycket tydliga när det gäller uppfattningen att politiker vare sig bör eller kan ingå i operativa organ inom processerna. Det uppfattas, särskilt i storstadsregionerna, som nästan naivt att tro att politiker skulle kunna ha tid och ork att engagera sig på en sådan nivå. Samtidigt håller man med om att många politiker och tjänstemän särskilt har för lite kunskap om företagande och de villkor som gäller för näringslivet. Man menar också att det finns stora brister i kunskap och förståelse för de egna villkoren bland övriga aktörer.

I flera processer finns direkt anknytning till hälso- och sjukvården. Det uppges dock i flera fall att det är svårt att engagera landstingen och landstingspolitikerna i utvecklingsinsatser vilka därmed blir en svag samarbetspartner. En anledning kan vara att politikerna i många landsting koncentrerar sig på de övergripande frågorna kring struktur och finansiering medan professionen med stark fokusering ansvarar för produktionen. Ansvar för utveckling och ett helhetsperspektiv förefaller då kunna falla mellan stolarna. Där regionbildningar med ett övertagande av uppgiften att bli ansvariga för och samordna regionutveckling verkar det mer naturligt att också införliva de egna traditionella uppgifterna i utvecklingsperspektivet.

Erfarenheten från intervjuerna visar att initiativen skiljer sig mycket när det rör politikernas/tjänstemännens delaktighet. De redovisningar som lämnats av processledarna i den andra etappens studie visar också stor variation i ambitionen att använda och utveckla Triple Helix-samverkan för ett ömsesidigt lärande mellan aktörerna. Flera processer har tagit till sig Triple Helix-ideologin när det gäller att organisera samarbetet och pröva nya idéer för att skapa arenor för att så långt som möjligt stödja ett allsidigt och kontinuerligt lärande. Några förefaller att i första hand fokusera på de mer kommersiella målen och hoppas på att möjligheter och former för lärande uppstår mer spontant. Förutsättningarna och miljöerna är mycket olika mellan processerna varför formella krav på hur Triple Helix-samverka ska se ut knappast är någon framkomlig väg. Däremot bör det vara av mycket stort värde att det samlas in och sprids information om goda exempel och ordnas erfarenhetsutbyten mellan olika initiativ.

Flera av processerna ser nu över sin lednings- och beslutsstruktur. Skälen kan vara att kretsen av intressenter utökas eller/och att det behövs olika nivåer och sammanträdesfrekvens som rör övergripande och strategiska

frågor å ena sida och operativa frågor å den andra. En anpassning kan vara nödvändig för att inte minst kunna öka delaktigheten bland politiker.

Trots att politikernas delaktighet i processerna skiljer sig åt och ofta är begränsad försäkras både politiker och tjänstemän att de många gånger fungerar väl som ambassadörer och vägröjare för initiativen. Man kan naturligtvis likväl fundera över hur ett bredare och mer ambitiöst engagemang och ömsesidigt lärande i fler av processerna skulle kunna bana väg för ändå större framgång. Utöver det interna och lokala engagemanget kan även utökade roller tänkas när det handlar om kontakt/lobbying mot nationell, EU och internationell nivå, story telling m m. Politikerna understryker att de har en viktig roll när det gäller att ta tillvara goda erfarenheter från VINNVÄXT-processerna för att föra vidare i nya initiativ i sin region. Erfarenheterna och kontakterna ger dem också ytterligare underlag för att öka attraktivitet och att utveckla infrastrukturen för att främja utvecklingsmöjligheterna.

När det gäller frågan huruvida medverkan i processen kommit att förändra arbetet med näringslivs-, tillväxts, regionutveckling eller attityder allmänt inom detta område intygar alla att det är så, men i olika utsträckning. De flesta menar att det är så mycket annat som sker i en ständig process där det är svårt att säga vad som orsakat vad. När det gäller konkreta exempel så finns de, men flera uppgiftslämnare har på rak arm haft svårt att peka ut sådana.

Flera har också haft svårt att ange konkreta exempel på att medverkan resulterat i att samhällsplaneringen påverkats samtidigt som i stort sett alla tror att det är så. Utvecklings-processen som pågår i en region är så sammanvävd av händelser och initiativ, pågår kontinuerligt, en del aktörer byts ut under resans gång, vilket sammantaget begränsar härledningsmöjligheterna. Det mest påtagliga tycks ske där kommuner och högskolor/universitet är involverade inom utbildningsområdet där processerna leder till nya utbildningar med anknytning till initiativen. I stort sett har alla ansett att deltagandet i VINNVÄXT-processen inneburit bättre fokusering och stärkt det egna styrkeområdet i sin region. Knappast några undanträngningseffekter har angivits.

Flera intervjuade med anknytning till typiska bruksorter eller regioner där större företag varit eller är starkt dominerande har reflekterat kring att bruksmentaliteten har eller håller på att brytas upp. De gamla patriarkala miljöerna där bruket satte reglerna inklusive tagit ett visst socialt ansvar har sedan en tid inte fungerat på samma sätt som tidigare. Den trygghet som det innebar för generation efter generation att kunna räkna med att få sin försörjning från bruket eller gruvan på orten har också haft starka negativa effekter på förändrings- och anpassningsförmåga. Ovilja att konkurrera om

arbetskraft, ensidig utbildning och låg utbildningsnivå, vana och traditioner som begränsar personliga utvecklingsmöjligheter har skapat sårbarhet både för hela samhällen och enskilda individer. I ett modernt samhälle med ambitionen att ständigt växla upp i kompetenskedjan måste andra allianser till än det kitt som höll samman de gamla bruksorterna. Regionförstoring, internationalisering, god tillgång på attraktiva utbildningar och samhällsmiljöer, geografisk, yrkes- och rollmässig rörlighet är sådant som nämns som än mer nödvändigt för framtiden av många intervjuade. Triple Helix-samarbetet och VINNVÄXT-logiken ser ut att passa väl in i det perspektivet.

Alla tillfrågade menar att tävlingsmomentet i VINNVÄXT- programmet är bra och vällovligt. Det anses att stöd till de starka så att de blir ändå starkare är nödvändigt om internationell konkurrenskraft ska kunna uppnås inom respektive områden. Ingen kritik har riktats mot de kriterier som var uppställda i programmet även om någon ansåg att de inte alltid var så lätta att förstå, särskilt inte i början. Det anses genomgående att det är fullt rimligt att den som erbjuder ett så starkt stöd - som VINNVÄXT innebär - också ska kunna ställa skäligena motkrav. Kriterierna anses också ha bidragit till att projekten utvecklats längre och blivit mer genomarbetade än vad de annars blivit.

Några uppgiftslämnare har framhållit vikten av att krav finns på att det ska finnas ett jämställdhetsperspektiv i processerna. Inom flera initiativ förefaller dock insatserna med det syftet hittills mest klustrats på för syns skull eller handla enbart om att öka andelen kvinnor i olika beslutande församlingar och bland entreprenörer. Det sistnämnda kan naturligtvis vara väl så viktigt, men mycket begränsat som åtgärd. Exempel finns också på hur man tagit mer rejäla tag. Utbildning genomförs på bredden för att öka kunskap och medvetenhet om de könsmönster som sitter starkt inrotade och ofta innebär hinder för bästa möjliga framgång. Den ökade kunskapen och medvetenheten integreras i arbetet på att utveckla företag, varor och tjänster. Inom detta område finns stora behov av ökad kunskap och erfarenhetsutbyte.

Processen för att utse vinnarna har uppfattats som rimlig och trovärdig. Några synpunkter på förfarandet eller förslag till ett bättre tillvägagångssätt har man inte kommit på.

Knappast någon av uppgiftslämnarna har deltagit i de stödåtgärder i form av träning/utbildning, erfarenhetsutbyte, kunskapsfördjupning etc. Men alla säger att de uppfattat att deltagandet i sådana aktiviteter från mera operativa företrädare från processernas sida upplevts som värdefulla. Endast få bland uppgiftslämnarna har varit direkt involverade i kontakter med programledningen för VINNVÄXT eller med VINNOVA i övrigt. Den direkta eller

indirekta upplevelsen är dock att dessa kontakter fungerat väl, varit lärande och stödjande bl a som bollplank, främst åt projektledningarna.

Några större skillnader mellan vinnarna och ickevinnarna i hur de utvecklas, bortsett från olikheter i resurser, är svåra att se. En tendens till skillnad kan dock iakttas som gäller hur partnerskapet utvecklas och som ser ut att ha blivit något mer lösligt bland de två ickevinnarna. Flera intervjuade menar att det har varit av stor betydelse att det har funnits en central kravställare som bl a bidragit till att Triple Helix-samarbetet kunnat hållas ihop och utvecklas. Frågan om huruvida ansvaret för regional utveckling ska ligga på en regional eller nationell nivå kan från den utgångspunkten besvaras med att det inte bör vara antingen eller utan både och. Det är i interaktionen mellan nivåerna och med respekt för varandras olika roller som arbetet bör ske.

Flera intervjuade har framhållit styrkan i att processerna utvärderas kontinuerligt både internt och som ett krav inom programmet eller andra utvärderingar på initiativ från VINNOVA. Någon har nämnt att det kan kännas som lite för mycket utav det goda när den ena utvärderingen följer på den andra.

Denna studie är den första som direkt vänder sig till aktörerna inom politik och offentlig verksamhet. Förutom det stora intresse som visats för att en sådan studie görs och nyfikenheten på resultatet har det också framförts från flera att intervjuerna i sig blivit ett välkommet tillfälle till reflexion över den egna rollen och hur den egna insatsen kan bidra till förbättringar och utveckling.

9.2 VINNVÄXT som stöd-modell

VINNVÄXT- programmet, dess form och genomförande har ett mycket starkt stöd bland de intervjuade, särskilt i vinnarprojekten. Men även bland företrädarna från de två ”ickevinnarna” finns en i grunden mycket positiv inställning till programmet. Kritiken från dem rör mer processen att utse vinnare än formen i övrigt.

Intervjuaren har mött ett stort intresse för att delta i studien. Flera har upplevt intervjun som ett bra tillfälle till egen reflexion och funderingar kring vilken roll politiker och offentlig verksamhet bör ha inom innovations- och tillväxtpolitiken.

Det finns ett starkt stöd för och förväntningar på att VINNOVA genom VINNVÄXT eller andra program arbetar vidare i samma eller liknande form som instrument för att stödja regionala innovationssystem och tillväxt.

Det borde rimligtvis finnas intresse i fler regioner i landet och inom olika affärsområden för att ta efter de processer som pågår. De utvärderingar som är gjorda, liksom denna studie, ger belägg för att det finns ett antal processer som kan stå som goda förebilder och för att VINNVÄXT kan stå som modell för ytterligare satsningar.

9.2.1 Rekommendation:

- VINNOVA bör fortsätta med att samla och sprida information kring VINNVÄXT-processer med inriktning på att inspirera till nya processinitiativ.
- VINNOVA bör sprida information och erfarenheter från VINNVÄXT till politiker och organisationer på lokal, regional och nationell nivå för att visa på möjligheter till förnyelse av stöd till regional utveckling.
- VINNOVA bör göra ytterligare VINNVÄXT-utlysningar eller utforma liknande stöd till regionala innovationssystem och tillväxtprocesser.

9.3 Tävlingsmomentet

Inställningen till tävlingsmomentet inom VINNVÄXT har också starkt stöd. Viss oro och erfarenhet finns dock av att detta har avigsidor som VINNOVA har skäl att tänka igenom grundligt. Framförallt gäller det hur ambitiösa ansökningar som enligt programråd och verksamhetsledning inte fyller måttet i konkurrensen ska tas om hand.

Risken är stor att man bland ickevinnare inte bara tappar sugen utan också under överskådlig tid försvårat möjligheterna till att mobilisera de goda krafter som är nödvändiga för nya gemensamma ansträngningar.

Resurserna inom VINNVÄXT- programmet förefaller inte räcka till för att vårda och stödja ickevinnarna på ett helt tillfredställande sätt.

9.3.1 Rekommendationer:

- Om nya utlysningar görs inom VINNVÄXT eller på liknande sätt bör VINNOVA överväga att tillföra större resurser så att man på olika sätt och i olika grad kan fortsätta att stödja lovande processer.
- Vinnarna kan och bör utses på liknande sätt som tidigare. Den delen i processen förefaller ha fungerat bra.
- De ickevinnare som gått till ”finalomgången” eller ”spelar om tredje och fjärde plats” borde kunna erbjudas finansiellt stöd i fortsatta dialogprocesser.

9.4 Triple Helix

Triple Helix-samarbete uppges ha funnits före VINNVÄXT- utlysningarna i flera regioner men har stärkts och utvecklats tack vare kriterierna i utlysningen. Trepårtssamarbetet har genomgående upplevts som gott och nödvändigt för framtiden. Den nya eller förtydligade rollen i samarbetet har överlag givit viktiga erfarenheter, stärkt respekten för aktörernas olika roller och bidragit till reflexioner kring hur politiken och den offentliga verksamheten på ett mer aktivt sätt än tidigare kan bidra till att bygga innovationssystem och tillväxt.

Uppfattningarna om hur Triple Helix-samverkan på mest effektiva sätt kan bidra till utveckling skiljer sig dock och är diffusa. Ambitionerna att skapa ett ömsesidigt och kontinuerligt lärande genom samverkan skiljer sig också även om alla bejakar idén och möjligheterna. Fantasi och ambitioner när det gäller att finna ändamålsenliga och kanske nya metoder för att uppnå mesta möjliga utbyte av Triple Helix-samverkan är olika.

I stort sätt alla tillfrågade är överens om att Triple Helix-samarbete har kommit för att stanna.

9.4.1 Rekommendationer:

- VINNOVA bör utveckla och precisera Triple Helix-ideologin mot bakgrund av de erfarenheter som nu finns.
- Grundtankar och förväntningar bakom Triple Helix behöver tydliggöras och spridas ytterligare.
- Inför lägesrapportering till VINNVÄXT programledning bör det ställas krav på uppgifter om vad som görs och planeras för att bevara och öka engagemang och delaktighet bland politiker och andra företrädare för de offentliga verksamheterna.
- Erfarenheter och goda exempel på hur engagemang och delaktighet kan förbättras bör kontinuerligt samlas in och spridas. I det sammanhanget bör politikernas roll och hur den ska kunna utvecklas ges särskild uppmärksamhet.

9.5 Förväntningar på forskarvärlden

Samarbetet mellan aktörerna inom Triple Helix förefaller i de flesta fall ha fungerat väl. Flera har särskilt uppgivit att universitet och högskolor genom samarbetet har blivit öppnare och mer tillgängliga. Medverkan från forskare har i flera fall bidragit till att mer tvärvetenskapligt samarbete skapats, vilket setts som mycket positivt. Flera har tagit upp eller instämt i att formerna för hur meriteringen inom forskarvärlden går till kan vara ett hinder för samarbete inom Triple Helix.

Triple Helix-samarbete, där universitet och högskolor spelar en viktig roll, skulle kunna utvecklas ändå bättre om medverkan i sådant samarbete kunde vara meriterande i akademiska karriärer.

9.5.1 Rekommendation:

- VINNOVA bör öka ansträngningarna för att forskare, på ett bättre sätt en nu, ska kunna tillgodogöra sig hjälp till företag med det de behöver eller bidra till regional utveckling som meriterande i sina akademiska karriärer.

VINNOVAs publikationer

Juni 2008

För mer info eller för att se tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.se

VINNOVA Analys

VA 2008:

- 01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis
- 02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*
- 04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*
- 05 Effektanalys av "offentlig sädffinansiering" 1994 - 2004
- 06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07.*
- 07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefonutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*
- 08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem. *För engelsk version se VA 2008:03*
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning - Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler - Företag inom fordonsindustrin i

Sverige 2007

- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem. *För engelsk version se VA 2006:15*
- 07 Effekter av den svenska trafikksäkerhetsforskningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning - Effekter av den svenska trafikksäkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary - Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary - User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*
- 14 VINNOVAs fokus på effekter - En samlad ansats för effektlogikprövning, uppföljning, utvärdering och effektanalys
- 15 Needs-driven R&D programmes in sectorial innovation systems. *För svensk version se VA 2007:06*
- 16 Biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2007 - Cluster profiles

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2008:

- 01 Upptäck det innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar
- 03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions
- 04 Vehicle ICT - Project Descriptions
- 05 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 06 Årsredovisning 2007
- 07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*
- 08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*
- 09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt
- 10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA
- 11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2007:18*
- 12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus. *För svensk version se VI 2007:14*

VI 2007:

- 02 MERA-programmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:03*
- 03 The MERA-program - Projects. *För svensk version se VI 2007:02*
- 04 DYNAMO 2 - Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet - Projektkatalog.
- 06 VINNVÄXT - Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006. *Finns endast som PDF*
- 08 Het forskning och innovationskraft - VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*
- 09 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*
- 10 Red-hot research and innovation power - VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*
- 12 Projektkatalog - Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för

hållbar tillväxt

- 14 VINN Excellence Center. *För engelsk version se VI 2008:12*
- 16 SWEDISH RESEARCH FOR GROWTH - A VINNOVA Magazine
- 17 VINNOVAs satsningar för små och medelstora företag
- 18 EU-projekt: Mer värt än pengar
- 19 EU-forskning ger nya möjligheter - EU-projekt Arbete & Resultat

VINNOVA Policy

VP 2008:

- 01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012
- 02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag - Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik - Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- 03 Public procurement as a driver for innovation and change. *För svensk version se VP 2008:02*

VINNOVA Rapport

VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP
- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i

USA - Näringslivets fem roller

- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfunda slott 10 - 11 april 2008

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team.
- 12 DYNAMO Arbetsgivarvård för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarvård inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning
- 14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGIL, HELIX, SAMOT and ECO² together with the STEM Competence centre CICERO
- 15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet
- 16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. *För engelsk version se VR 2007:17*
- 17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. *För svensk version se VR 2007:16*

VR 2006:

- 01 Det förbisedda jämställdhetsdirektivet. Text- och genusanalys av tre utlysningstexter från VINNOVA
- 02 VINNOVAs FoU-verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Yrkesverksamma disputerade kvinnor och män i VINNOVAs verksamhetsområde
- 03 ASCI: Improving the Agricultural Supply Chain - Case Studies in Uppsala Region. *Finns endast som PDF*
- 04 Framtidens e-förvaltning. Scenarier 2016. *För engelsk version se VR 2006:11*
- 05 Elderly Healthcare, Collaboration and ICT - enabling the Benefits of an enabling Technology. *Finns endast som PDF*
- 06 Framtida handel - utveckling inom e-handel med dagligvaror
- 07 Tillväxt stavas med tre T
- 08 Vad hände sen?- Långsiktiga effekter av jämställdhetsinsatser under 1980- och 90-talen
- 09 Optimal System of Subsidization for Local Public Transport. *Finns endast som PDF*
- 10 The Development of Growth oriented high Technology Firms in Sweden. *Finns endast som PDF*
- 11 The Future of eGovernment - Scenarios 2016. *För svensk version se VR 2006:04*
- 12 Om rörlighet - DYNAMO-programmets seminarium 12 - 13 juni 2006
- 13 IP-telefoni - En studie av den svenska privatmarknaden ur konsument- & operatörsperspektiv
- 14 The Innovation Imperative - Globalization and National Competitiveness. Conference Summary
- 15 Public e-services - A Value Model and Trends Based on a Survey
- 16 Utvärdering av forskningsprogrammet Wood Design And Technology - WDAT

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Tryck: Arkitektkopia, Stockholm, www.arkitektkopia.se

Juni 2008

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se