



Rapport nr 4–02  
ISSN 1650-8084

# Hinder och drivkrafter för samverkan

Erfarenheter från VINNOVAs pilotprojekt  
för utveckling av regionala innovationssystem



© ARENA för Tillväxt.  
Ange källa vid användning av materialet  
i rapporten.

Tryck: GET AB  
Form: Ordförandet

# Förord

Idag betonas i allt högre grad vikten av samverkan mellan aktörer inom privat och offentlig sektor för att uppnå regional tillväxt och utveckling. I olika sammanhang har man valt att beskriva detta fenomen som Triple Helix, en nära samverkan mellan politik, forskning och näringsliv i dess olika former. Ett vanligt förekommande exempel på detta i Sverige har varit Karlskrona, där man ofta förklarar den positiva utveckling under 1990-talet med ett starkt lokalt ledarskap och samverkan mellan representanter för kommun, näringsliv och högskola.

Att initiera och genomföra satsningar av Triple Helix-karaktär ställer stora krav på ledarskap, förankring och delaktighet. Eftersom satsningarna bygger på regionala förutsättningar så kommer var och en att få en unik utformning. Syftet med denna studie har varit att lyfta fram erfarenheter av samverkan mellan olika aktörsgrupper från de fem pilotprojekt som medverkat i första fasen av VINNOVAs satsning *Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem (VINNVÄXT)*. Fokus har legat på den samverkansprocess som legat till grund för pilotprojekten, snarare än på skillnader i arbetsformer och resultat mellan olika regioner.

Studien, som genomförts av ek. dr. Maria Lindqvist vid ARENA för Tillväxt, i nära samarbete med VINNOVA, bygger på ett trettiotal intervjuer med representanter för olika aktörsgrupper. I följande text ges en kort presentation av programmet och de fem piloterna. Därefter studeras drivkrafter och hinder för medverkan för olika aktörsgrupper, innan pilotprojektens organisation och genomförande beskrivs. Studien avslutas med några reflexioner kring erfarenheterna av att samverka mellan de olika aktörsgrupperna inom Triple Helix.

Det är vår förhoppning att vi med denna rapport ska kunna bidra till att sprida lärdomar från de fem pilotprojekten och därigenom underlätta liknande satsningar i andra regioner.

Stockholm, november 2002

*Anders Flanking*

ARENA för Tillväxt

*Lars-Gunnar Larsson*

VINNOVA

# Innehåll

<b>Bakgrund .....</b>	<b>3</b>
Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem .....	3
VINNOVAs pilotprojekt .....	4
Presentation av piloterna .....	5
Studiens genomförande .....	8
<b>Drivkrafter för samverkan .....</b>	<b>10</b>
Olika behov av ökad konkurrenskraft .....	10
Att skapa ett attraktivt samhälle .....	11
Tydlig nyttoorientering inom näringslivet .....	12
Intresset inom universitet och högskola ökar .....	14
<b>Hinder för samverkan .....</b>	<b>16</b>
Många svårigheter på vägen .....	16
Konkurrens inom den offentliga sektorn .....	16
Svårt att engagera företagen direkt .....	19
Svaga incitament inom högskolan .....	20
<b>Projektens organisation och genomförande .....</b>	<b>23</b>
Traditionell organisation .....	23
Stora skillnader i genomförandet .....	28
Hittills positiva effekter .....	30
<b>Erfarenheter från projekten .....</b>	<b>32</b>
Utmaningar vid Triple Helix-samverkan .....	32
Ledarskap och delaktighet .....	33
Reflexioner kring begreppet innovationssystem .....	36
<b>Intervjuade personer .....</b>	<b>39</b>

# Bakgrund

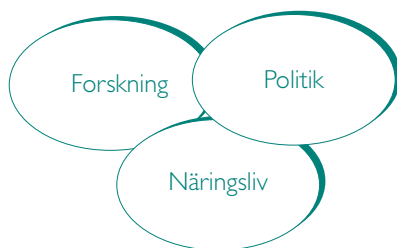
## Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem

Under de senaste årtiondena har kunskaperna om innovationers betydelse för ekonomisk tillväxt utvecklats. Innovationer innebär att kunskap utnyttjas för att skapa förnyelse och utveckling i bred bemärkelse. Det kan gälla nya produkter eller tjänster, metoder för produktion, distribution och marknadsföring, eller nya former av ledning och organisation. Innovationer uppstår sällan isolerat utan utvecklas i samspel mellan olika aktörer i vad som brukar kallas för innovationssystem. Ett innovationssystem kan därför beskrivas som det nätverk av organisationer och människor samt spelregler, som genererar innovationer och hållbar tillväxt.

Ett innovationssystem kan studeras ur olika perspektiv. Ofta talar man om nationella eller sektoriella system, men i takt med en ökad globalisering har betydelsen av geografisk närhet allt mer uppmärksammats. Innovationer är ofta beroende av förtroende och närhet mellan aktörer, vilket underlättas inom geografiskt koncentrerade miljöer. Det har därför blivit allt vanligare att tala om regionala innovationssystem.

Inom ett regionalt innovationssystem sker ett samspel mellan aktörer av olika karaktär. En modell för att beskriva hur olika aktörgrupper interagerar är den så kallade Triple Helix-modellen. Modellen utgår från tre aktörgrupper som på olika sätt kan påverka utvecklingen av den egna regionen genom sina insatser inom det regionala innovationssystemet. Det är politiken, forskning inom exempelvis universitet och högskola, samt näringslivet i dess olika former.

Figur 1: Triple Helix-modellen



Ett regionalt innovationssystem är naturligtvis beroende av historik och allmänna förutsättningar, men i regioner där dessa tre aktörsgrupper utvecklat en gemensam vision och ett starkt ledarskap ökar sannolikheten för framväxten av ett starkt dynamiskt innovationssystem.

## VINNOVAs pilotprojekt

Under våren 2001 initerade VINNOVA en pilotomgång av programmet *Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem (VINNVÄXT)*. Baserat på VINNOVAs etablerade kontakter och kunskap om olika pågående satsningar, framför allt inom IT och bioteknik, valdes fem regioner ut för medverkan. Dessa var Uppsala, Bottenviksbyggen (SISU-projektet), Karlstad, Halmstad och Jönköping.

Gemensamt för samtliga pilotprojekt var en grundläggande struktur, som byggde på samverkan mellan de tre aktörsgrupperna inom Triple Helix – politik, forskning och näringsliv. Syftet var att bidra till utvecklingen av de regionala innovationssystemen, vilket innebar en högre ambition än att enbart initiera konkreta utvecklingsprojekt.

Pilotprojekten utgick från sina regionala förutsättningar och behov, vilket innebar att de fick olika uppläggning och inriktning. Även formen för medverkan och graden av engagemang från olika aktörsgrupper skilde sig åt. Likaså finansieringen av pilotprojekten varierade och bestod av en kombination av VINNOVAs insatser och lokal medfinansiering.

Organisationen bestod vanligen av en lokal projektledare, en eller flera arbetsgrupper för det operativa arbetet, samt en styrgrupp, bestående av ledande representanter för de olika aktörsgrupperna och en representant för VINNOVA. Dessutom tilldelades varje projekt ytterligare en kontaktperson på VINNOVA, som vanligen medverkade i arbetsgruppen.

Pilotprojekten syftade i hög grad även till att utveckla kunskapen och arbetsformerna kring Triple Helix inom VINNOVA. Förutom att följa de fem projekten via styr- och arbetsgrupperna arrangerades därför ett antal möten med projektledarna, i syfte att bidra till erfarenhetsutbytet. Parallellt med projekten pågick under hösten 2001 dels VINNOVAs interna arbete med att utforma den inbjudan (så kallade call) att inkomma med ansökningar om medverkan i nästa omgång av programmet, dels utvecklingen av ett utbildningsprogram för ledning av Triple Helix-satsningar.

## Presentation av piloterna

### Uppsala

Under det senaste decenniet har Uppsala utvecklats till en stark region inom bioteknik. Detta var väl känt inom VINNOVA, som tog initiativ till pilotprojektet genom kontakter med rektorn för Uppsala Universitet och vice rektorn för SLU. Dessa beslutade att gå in med finansiering och tog även kontakt med Handelskammaren. Att man kunde agera så snabbt berodde delvis på etablerade relationer mellan aktörerna genom Stiftelsen universitet och näringsliv i samverkan (STUNS), som representerade de flesta offentliga aktörer i regionen<sup>1</sup>.

Man utsåg en person vid Handelskammaren, som tidigare arbetat med bioteknikklustret, till projektledare på heltid. Projektet placerades vid den relativt nybildade organisationen Uppsala Universitets Näringslivskontakt. Eftersom initiativet till projektet kom från högskolesektorn så var styrgruppen inledningsvis universitetstung och en viktig insats i det tidiga skedet blev därför att bredda deltagandet från kommun och näringsliv. Man valde att även att etablera en bred referensgrupp, med ett 30-tal personer från bl a näringsliv, kommun, landsting och länsstyrelse. Parallellt med detta skapades en arbetsgrupp, bestående av projektledaren och delprojektledarna för de delprojekt som definierades.

Efter en gemensam "kick-off" definierades delprojekt inom fyra områden; attraktiva utbildningsmiljöer, infrastruktur för rekrytering, avknoppning från forskning samt utveckling av mötesplatser mellan Uppsala och Stockholm. Det sistnämnda delprojektet lyftes senare över direkt till styrgruppen och projektledaren. För att samla in kunskap om de frågor som drevs inom delprojekten beslutade styrgruppen att satsa på benchmarking mot andra starka bioteknikregioner. Man valde därför ut och genomförde studieresor till Heidelberg/München, Cambridge, San Diego och Medicon Valley.

### Karlstad

Karlstadsregionen utgör Sveriges femte största IT-kuster och totalt arbetar ca 4 500 personer i regionen med IT, främst inom nätverkskommunikation och tekniskt IT. Inom näringslivet hade man bildat stiftelsen Compare, med målsättningen att utveckla Karlstadsregionens IT-kuster. Inom universitetet hade man flera aktiviteter med bäring på området. Det fanns dessutom en historik kring samverkan i regionen bland annat genom Hjärnbruket – en stiftelse sedan mitten av 80-talet med syfte att skapa samverkansarenor, som senare ombildades till Stiftelsen Inova<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Stiftare är Länsstyrelsen Uppsala län, Uppsala universitet, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), Uppsala kommun, Landstinget i Uppsala län och Uppsvenska Handelskammaren.

<sup>2</sup> Huvudmän är Telia, Karlstads universitet, Karlstad kommun, Stora Enso, Ericsson, Föreningssparbanken, Region Värmland och Länsstyrelsen i Värmland.

Sedan man fått information om VINNOVA-programmet var kommunen en drivande kraft, som lyckades få ett engagemang även från universitetet och Ericsson. Man rekryterade en heltidsanställd projektledare som tidigare genomfört ett konsultuppdrag åt Karlstads kommun. Han hade dessutom tidigare erfarenheter från såväl forsknings- som kommunverksamhet. I styrgruppen ingick representanter för stiftelsen Compare, kommunledningen och universitetsledningen.

För att bidra till förnyelse i regionen och öka integrationen mellan olika aktörer och aktiviteter i regionen beslutade man att göra en helt ny satsning. Man ville identifiera förutsättningarna för att skapa ett regionalt innovationssystem inom IT-tjänstesektorn, ta fram en arbetsmodell för hur man bygger en plattform för utveckling av innovationssystem och – om förutsättningarna fanns – hitta finansiering för att realisera detta i operativt arbete. Projektet inleddes därför med en bred, explorativ nulägesanalys. Parallellt med detta genomfördes en nationell benchmarking genom datainsamling och intervjuer om hur man arbetat med näringslivsutveckling i 11 kommuner (bl a Umeå, Linköping och Luleå).

### Bottenviksbågen

Luleå och Uleåborg kommuner har under en tid haft ett kommunalt förankrat samarbete inom Bottenviksbågen. Inom ramen för detta har man genomfört ett antal gemensamma projekt. Parallellt initierades Internet Bay, ett gränsöverskridande samarbete mellan företag inom IT-sektorn i norra Sverige och Finland, med syfte att öka interaktionen och utveckla en gemensam vision om betydelsen av att skapa en identitet för regionen.

Genom etablerade kontakter vid Luleå Tekniska Universitet (LTU) informerade VINNOVA om det planerade programmet i samband med Science & Cyber-konferensen i Luleå i februari 2001. En tidig ambition var att studera erfarenheterna av det samarbete som påbörjats mellan Luleå och Uleåborg. Under diskussioner konstaterade man att det inte var lämpligt, utan valde att arbeta vidare med ett antal befintliga projekt på temat samverkan Sverige – Finland under projektnamnet SISU. Till projektledare utsågs en konsult, som arbetade med projektet på deltidsbasis. Styrgruppen bestod av sex personer, som representerade projektets finansörer. Arbetsgruppen bestod av en representant från VINNOVA, fem delprojektledare och en representant för Luleå kommun.

Inom projektet lade man in fyra delprojekt av olika karaktär; en internationell forskarskola, ett projekt för att skapa ett konsortium i syfte att göra en ansökan till EU:s sjätte ramprogram, en beskrivning av hur ett litet svenskt företag lyckats få ett utvecklingsavtal tillsammans med ett stort finskt företag, samt en studie av förutsättningar för en ambulerande konferens inom regionen. Dessutom lade man in ett studieprojekt för att följa dessa fyra projekt och dra lärdomar om möjlig-

heterna att samverka med Finland ur ett Triple Helix-perspektiv. Parallellt med detta genomförde ett antal andra aktiviteter, bl a företagsmöten och en förstudie kring etableringen av en "one-door stop".

## Halmstad

Under början av 90-talet var Högskolan i Halmstad framgångsrik när det gällde nyföretagande, mycket beroende på sin satsning på att utbilda sk utvecklingsingenjörer. Sedan dess hade nyföretagandet minskat. När VINNOVA-projektet inleddes pågick två parallella processer i regionen, dels en satsning inom kommunen för att profilera Halmstad, dels högskolans ambition om att satsa mer på innovationer och entreprenörskap. Ett drygt år före projektets start genomfördes en tvådagars konferens i Danmark med representanter för näringsliv, kommun och högskola, där man enades om att bygga vidare kring begreppet Innovationsstaden.

Till projektledare rekryterades en konsult, med erfarenheter från högskolan och det lokala näringslivet, på deltid. Man engagerade även några forskare, bl a en etnolog som gjort en analys av hur processen, språket och förståelsen mognat under projektet. Styrgruppen bestod, förutom av VINNOVAs representant, i princip av samma personer som medverkat i utvecklingen av konceptet Innovationsstaden. Man etablerade också en bred arbetsgrupp, där kommunen och flera sektioner inom högskolan var representerade. Med tiden inrättades även en liten, mer operativ, arbetsgrupp, bestående av projektledaren, en representant för kommunen och en representant för högskolan.

Syftet med projektet var att öka nyföretagandet, genom att skapa organisationsöverbyggande verktyg, en sk "innovationsmotor". Man hade däremot inte något sektoriellt fokus. För att öka effektiviteten hos befintliga aktörer tog man fram en handbok för att beskriva och tydliggöra systemet, roller och hitta bra exempel. I samband med detta initierades ett stort antal aktiviteter och deltagarna i arbetsgruppen medverkade i flera olika grupperingar. Sedan dess har konceptet vidareutvecklats och fokuserats.

## Jönköping

Projektet hade vissa kopplingar till det tidigare arbetet med de regionala tillväxtavtalen i Jönköpings län. Man hade bland annat en näringslivsgrupp som var engagerad i utvecklingsfrågor och hade genomfört ett stort antal intervjuer med tillväxtföretag. Kontakterna med VINNOVA var täta, eftersom en ledande företrädare för regionen satt med i VINNOVAs styrelse. Efter en förstudie om behovet av att höja förädlingsvärdet hos underleverantörer till telekomsektorn utvecklades visionen mot att öka tillväxtförutsättningarna i regionen genom att utveckla näringslivet från legotillverkning, via kontraktstillverkning, för att på sikt bli kompetenspartners.

Man bildade en liten styrgrupp, bestående av representanter för VINNOVA, Landstinget, näringslivet, Ingenjörshögskolan och Internationella Handelshögskolan. En person från Länsstyrelsen medverkade som sekreterare. Inom projektet startades arbetsgrupper, med delprojektledare från högskolan, inom tre områden; infrastrukturens betydelse för regional utveckling, förnyelse av näringslivet/utveckling av nya företag och utveckling av det befintliga näringslivet. För att koordinera de olika delprojekten rekryterades en projektkoordinator på deltid. Så småningom fick han även ta det övergripande projektledarskapet.

Inom ramen för projektet genomfördes ett antal olika aktiviteter. Man gjorde bland annat två studier kring regional utveckling – dels en utredning av begreppet innovationssystem, dels en kartläggning av infrastrukturens roll för arbetskraftsutvidgning genom minskad tid för pendling. Man arrangerade ett större seminarium och ett antal mindre företagsmöten. Dessutom initierades två större företagsprojekt för att studera processerna vid utveckling från legotillverkning till kompetenspartner.

## Studiens genomförande

ARENA för Tillväxt medverkade under hösten 2001 och våren 2002 vid flera av VINNOVAs interna diskussioner samt vid tre gemensamma projektledarmöten. Parallellt med detta genomfördes intervjuer med projektledare och representanter för de olika aktörsgруппerna – näringsliv, samhälle/politik, samt forskning inom universitet och högskola.

I genomsnitt intervjuades fem till sex personer per pilot. Dessa representerade en blandning av projektledare och deltagare från styrgrupper, arbetsgrupper och referensgrupper. Vissa personer intervjuades vid fler än ett tillfälle, för att ge en bild av projektens utveckling över tiden. Totalt intervjuades 29 personer, med följande fördelning mellan aktörsgруппer:

*Tabell: Fördelning av intervjuer mellan aktörsgруппer*

	Näringsliv	Politik	Forskning	Totalt
Projektledare	–	–	–	5
Arbetsgrupp	1	3	6	10
Styrgrupp	4	3	6	13
Referensgrupp	–	1	–	1
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>29</b>

Alla projektledare hade viss bakgrund från näringslivet, som fristående konsulter eller anställda vid en näringslivsorganisation. Dessutom hade projektledarna oftast en god erfarenhet även från andra delar av systemet genom tidigare studier, forskning och/eller anställning. Representanterna för näringslivet utgjordes av företagens företrädare, i form av intresseorganisationer eller företagsnätverk. Två personer var politiker.

Rapporten bygger fortsättningsvis på ARENANs sammanställning och analys av synpunkter som framförts vid intervjuerna och gör inte anspråk på att ge någon fullständig bild av de enskilda projekten. Korta, anonymiserade utdrag ur intervjuerna i citatform har utnyttjats för att ge en levande illustration av resultaten. I texten har begreppet "högskola" använts istället för "universitet och högskola" i allmänna resonemang.

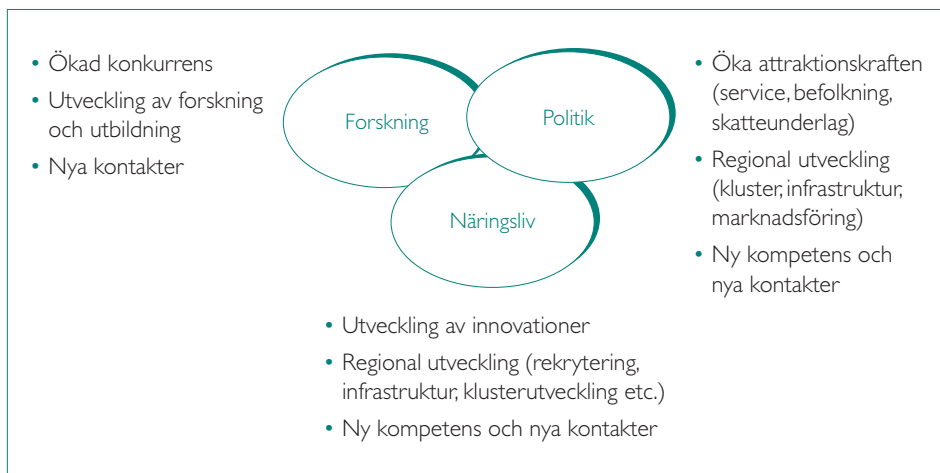
# Drivkrafter för samverkan

## Olika behov av ökad konkurrenskraft

Att de olika aktörsgrupper som medverkar i ett samarbete av Triple Helix-karakter har olika motiv och drivkrafter för sin medverkan är knappast förvånansvärt. Däremot är det viktigt att tidigt i processen tydliggöra förväntningar från olika deltagare, som annars riskerar att missförstå eller tala förbi varandra. Komplexiteten i denna process kan inte underskattas.

Övergripande kan man konstatera att den främsta drivkraften för att medverka i utvecklingen av regionala innovationssystem är att aktörerna vill öka sin egen och regionens konkurrenskraft. Detta sker däremot på olika sätt inom olika aktörsgrupper.

Figur 2: Exempel på drivkrafter för medverkan



## Att skapa ett attraktivt samhälle

En viktig del av politiken och den offentliga sektorns uppgift är att tillhandahålla olika former av service till medborgarna. Det kan gälla att skapa en god infrastruktur för kommunikation i form av vägar, järnvägar, flygplatser och bredbandsstruktur, att erbjuda en god service inom skola, vård och omsorg, eller att skapa förutsättningar för näringslivets utveckling, exempelvis genom att erbjuda lokaler och satsa på kompetensutveckling. Men för att klara detta krävs resurser. Att medverka i utvecklingen av regionala innovationssystem kan vara ett sätt att skapa resurser som möjliggör ökade satsningar inom andra områden.

### Öka attraktionskraften

Idag ökar den ekonomiska pressen på många kommuner och det blir allt viktigare att öka den lokala/regionala attraktionskraften. Genom att erbjuda en attraktiv miljö för såväl individer som företag kan man få ett förbättrat skatteunderlag och därigenom minska effekterna av den befolkningsminskning som idag pågår i flertalet av landets kommuner. En utveckling av högskolan kan resultera i en ökning av antalet studenter och välutbildad arbetskraft, krav på nya former av service (caféer, restauranger, fritidsaktiviteter, etc), minskade kostnader för tomma lägenheter, etc. På samma sätt kan en bredare näringslivsstruktur genom utveckling av befintliga företag och ökat nyföretagande minska regionens sårbarhet.

*”Under senare år har det växt fram en ökad insikt om behovet av samverkan och tillväxtfrågor inom kommunen. Över tiden har den ekonomiska realiteten varit en pådrivande faktor som ökat trycket på förändringar. Detta blir speciellt tydligt i perioder med kris. Resurserna räcker inte till, jämförbarheten mellan kommuner ökar, man blir lättare uthängd, får ökad konkurrens om allt och måste arbeta mer med attraktivitet!”*

### Regional utveckling

Genom medverkan i VINNOVAs program har man även sett möjligheter att bidra till den regionala utvecklingen genom att stödja regionala kluster och utforma marknadsföringssatsningar i syfte att profilera regionen.

*”Under senaste året har kommunen haft fokus på marknadsföring och inward investment. Man ville koppla detta till klusterutveckling och VINNOVAs program landade mitt i prick. På detta sätt kunde man fortsätta utvecklingen av befintliga klustret.”*

*”Det är viktigt med samverkan mellan samhälle, universitet och näringsliv, och kommunen stöder pilotprojektet fullt ut. Det har hänt mycket på senare år, som bidragit till ett ökat närmande mellan de olika sektorerna. Man har gått från ett artighetsstadium till ett konkret samarbete i olika projekt. Kommunen vill stödja projektet för att se vad det kan ge för den regionala utvecklingen.”*

## Ny kunskap och nya kontakter

Andra motiv för medverkan har varit möjligheterna att ta del av ny kunskap, exempelvis operativa utvecklingsmodeller, och utvecklingen av kontakter med andra aktörer.

*”Pilotprojektet ger ett bra tillfälle för att hitta modeller på operativ nivå, t ex hur man kan arbeta tillsammans, mäta utveckling och försäljningsökning.”*

*”För kommunen är projektet nyttigt eftersom det ger bättre högskolekontakter och en gemensam struktur för utvecklingsarbetet.”*

*”Det är viktigt att skapa goda relationer, förtroende och sympati i kontakterna mellan kommun och näringslivet, så att man även vågar ställa krav på varandras prestationer.”*

## Tydlig nyttoorientering inom näringslivet

Globalisering, avregleringar och en ökad rörlighet för varor, tjänster, kapital och arbetskraft har bidragit till en ökad internationell konkurrens mellan företag. För näringslivet blir det därför allt viktigare att ingå i regionala kluster och innovationssystem, som kan bidra till ökad tillgång på kvalificerad arbetskraft och till ny kunskap och kompetens från högskolor inom regionen.

## Utveckling av innovationer

En viktig drivkraft till medverkan inom näringslivet är naturligtvis möjligheten att utveckla innovationer i form av nya produkter, processer eller tjänster som kan bidra till ökad konkurrenskraft och förbättrad lönsamhet. Trots detta är det ofta svårt att engagera enskilda företag, eftersom många är upptagna med den dagliga verksamheten och har svårt att avsätta tid för aktiviteter som inte kan ”räknas hem”. För att möjliggöra ett direkt företagsengagemang är det viktigt att definiera konkreta projekt där företagen kan se tydlig nytta av att medverka, antingen på regional nivå eller för det egna företaget.

## Stärka de regionala utvecklingsförutsättningarna

Ett område där företagen har intresse av medverkan gäller utvecklingen av de regionala förutsättningarna för att bedriva verksamhet. Det kan exempelvis gälla förbättrade rekryteringsmöjligheter, infrastrukturella satsningar eller utveckling av regionala kluster. Detta betonas inte minst av företagens egna organisationer, som ofta får representera näringslivet i tidiga projektfaser.

*”För våra medlemsföretag var syftet med pilotprojektet främst att skapa förutsättningar för fortsatt tillväxt. I nästa steg kan man få ett ökat engagemang från enskilda företag. Idag medverkar bl a fem–sex företag i ett av delprojekten. Det finns vissa olikheter i behoven, men påtagligt mycket gäller generella problem för alla tillväxtföretag, t ex rekryteringssvårigheter, bristande överensstämmelse mellan arbetsmarknadens behov och utbildningens inriktning. Man konstaterade även att företagen behöver konkret hjälp med bl a marknadsföring, arbete till medföljande och bostäder i samband med rekrytering.”*

*”För IT-branschen har det varit viktigt att få in personer som inte bara representerar den traditionellt dominerande industrin i beslutsprocesserna. Vi vill visa upp ett fungerande kluster, där företagssamverkan kan skapa tillväxt. Det är viktigt att man blir bättre på samverkan både mellan företag och mot offentlig sektor för att regionen skall utvecklas.”*

*”Näringslivet kommer, precis som alla andra aktörer, alltid att ha sin agenda för att delta i sådana här projekt, t ex egna utvecklingsstrategier beträffande produkter, tillväxt och marknader. I det här fallet har det inte varit svårt att övertyga dem om behovet av deras medverkan, men den är klart kopplad till att projektet skall leda till förbättringar, t ex en bra miljö i form av tillgång till finansiering, arbetskraft och infrastrukturen i regionen.”*

## Ny kompetens och nya kontakter

Ett annat område där näringslivet kan ha nytta av samverkan med övriga aktörsgrupper gäller utvecklingen av nya kontakter med såväl kommun som högskola. Detta kan i sin tur medföra möjligheter att påverka utformningen av olika utbildningar och tillgången till kompetens inom högskolan.

*”En utmaning är att få in näringslivet. Ett sätt är att locka med högskolans kompetens. Det är osäkert vilka relationer som finns där idag. Många företag påpekar att de även skulle vilja ha bättre kontakter med kommunen.”*

*”Näringslivet ofta är svagt representerat i offentliga sammanhang, vilket kan resultera i sneda diskussioner. Företagen vill samverka och är beredda att betala för detta om man ser nyttan av det, t ex i samband med KY-utbildningar.”*

## Intresset inom universitet och högskola ökar

Under 1997 fick högskolan i uppdrag<sup>3</sup> att utöver forskning och utbildning även ägna sig åt den s k "tredje uppgiften", d v s samverkan med näringslivet och det omgivande samhället. Syfte med beslutet var att uppnå ett ömsesidigt utbyte eller flöde av kunskaper och andra resurser. Under de första åren därefter var verksamheten något trevande, men högskolan har sedan successivt utvecklat olika former för samverkan.

Idag ökar intresset inom högskolan att engagera sig i utveckling av regionala innovationssystem. Bakom detta ligger, förutom det lagstadgade kravet på samverkan, ett ökat behov av extern forskningsfinansiering vid svenska högskolor, krav på verklighetsförankring inom forskning och utbildning, intresse för kompetensutveckling av forskare och lärare, samt ambitioner om en utvecklad kvalitet för att kunna hävda sig i konkurrensen om studenter, lärare och forskare.

### Utveckling av forskning och utbildning

Ett viktigt motiv för medverkan i programmet från högskolans sida har varit att bygga upp ny kunskap som kan utnyttjas för att utveckla högskolans forskning och utbildning, dels specialkunskap inom vissa sektorer, dels om innovationsprocesser i allmänhet.

*"Genom VINNOVAs pilotprojekt hoppas vi kunna få en helhetsbild av utvecklingsprocessen kring företagsstart. Vi vill lära oss viktiga framgångsfaktorer, t ex inom utbildning, kontaktnät och riskkapital, men det krävs anpassning för att utveckla ett lokalt koncept. Genom projektet får vi möjlighet att dokumentera det som sker, så man kan hitta nya infallsvinklar och få en bättre samordning."*

*"Högskolans mål är att bredda innovationstanken till alla utbildningsområden, med de olika definitioner av begreppet som detta innebär (processer, pedagogik, etc). Man har idag ingen egen forskning inom innovationsområdet, utan samarbetar med andra universitet. Genom den satsning som görs nu har man som mål att få igång egen forskning på området".*

*"Universitetet medverkar genom pilotprojektet i en lärande process kring vad som gör en region innovativ. Hur får man företag att spira från universitetet, utan att släppa universitetets primära funktion? Universitet är en kritisk resurs i sammanhanget, men uppdragsverksamhet får inte styra inriktningen utan den långsiktiga integriteten är viktig. Samtidigt är det viktigt att lära mer om hur samspelet mellan samhälle – universitet – näringsliv kan bidra till välbefinnande."*

<sup>3</sup> Enligt regeringens proposition 1996/97:5 "Forskning och Samhälle".

## Nya kontakter och realistiska förväntningar

Ett annat viktigt motiv har varit att utveckla nya kontakter med VINNOVA och andra aktörer.

*”För universitetet har projektet varit viktigt som ett led i att etablera en god relation med VINNOVA. Universitetet ser sig själv i första hand som en nationell angelägenhet. Samtidigt har man en roll i den industriella utvecklingen och innovationssystemet i regionen. Att holdingbolaget tog den operativa ledningen av projektet innebar en möjlighet att sätta sitt namn på kartan, både inom regionen och på VINNOVA.”*

*”Universitetets roll är att bidra med kompetens och kreativitet. Samverkan med näringslivet bygger på ömsesidighet och det finns kunskap även inom små företag som kan vara intressant för universitetet. Vi har genom näringssamverkan fått fruktsamma kontakter med företag, t ex för att göra analyser, beräkningar och examensarbeten.”*

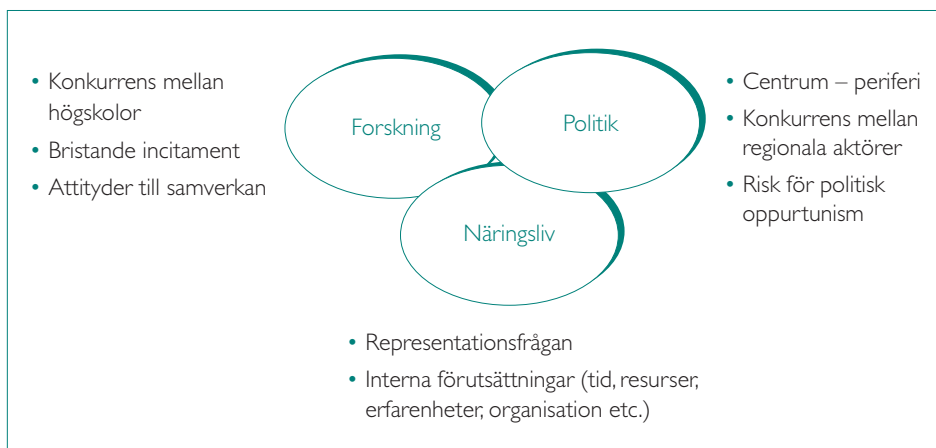
*”Nyttan med pilotprojektet ligger framför allt i den tydligare strukturen och kraftsamlingen mellan fler aktörer, möjligheten att göra sådant som inte blir av annars, och de förbättrade kontakterna, dels med tidigare relativt oengagerade institutioner internt inom högskolan, dels med externa aktörer. Idag ställs det höga förväntningar på högskolan och många tror att det räcker för att allt ska ordna sig. Företagen måste få realistiska förväntningar på vad de kan få från högskolan. Det handlar sällan om färdiga lösningar utan om olika förslag.”*

# Hinder för samverkan

## Många svårigheter på vägen

Att genomföra en gemensam satsning för att utveckla ett regionalt innovationssystem innebär att man kan stöta på en rad olika hinder. Det kan gälla allt från konkurrens mellan aktörer till bristande tid och resurser. Många hinder beror på att olika aktörsgrupper har olika förutsättningar för att engagera sig, vilket innebär att det är viktigt att tydliggöra vilka svårigheter som kan uppkomma.

Figur 3: Exempel på hinder för samverkan



## Konkurrens inom den offentliga sektorn

Några möjliga hinder för den offentliga sektorns engagemang i olika utvecklingsfrågor gäller bland annat den interna konkurrensen mellan olika aktörer och risken för politisk opportunist.

### Centrum – periferiproblematik

Ett problem gäller relationen mellan regionens centralort och de omgivande kommunerna. Det är ofta centralorten som driver projekten och det har ibland varit svårt att hitta en naturlig relation mellan de olika kommunerna.

*”Centralorten har tidigare inte tagit sitt ansvar och fungerat som den ’motor’ för regionens utveckling som man borde vara, utan istället ’hukat i busken’. Nu har de insett att de behöver få en tydligare roll.”*

*”Inom regionen finns det en konflikt mellan idén om ’huvudorten som motor för regionen’ och uppfattningen om att ’huvudorten tar från de övriga kommunerna.’ Vi måste acceptera att det är en stenhård konkurrens mellan regioner och identifiera våra styrkor.”*

*”Vår region ligger mitt emellan större regioner och är lite av en ’lillebror’ i förhållande till dem. Det är därför viktigt att positionera sig och hitta sin roll i olika kluster. Bland kommunerna är det i första hand centralorten, men även några andra, som är engagerade i högskolans verksamhet.”*

*”I regionen är man medvetna om att centralorten dominerar, vilket möter kritik men också utgör en styrka. Idag utvecklas samarbetet inom en del av regionen väl. I andra delar av regionen är problemen större, eftersom vissa kommuner historiskt haft svårighet att samarbeta.”*

*”Det finns ett problem kring regionbegreppet. När centralorten är med och driver något så får man automatiskt reaktioner från kranskommunerna. Detta bygger på djupt rotade värderingar och attityder som inte kan hanteras rationellt.”*

## Konkurrens mellan regionala aktörer

Ett annat problem som tas upp är att det i Sverige finns ett stort antal, huvudsakligen offentligt finansierade, organisationer med uppgift att på olika sätt stödja den regionala näringslivsutvecklingen. Många av dessa organisationer saknar basfinansiering och är beroende av att hitta externa finansiärer. Detta resulterar ofta i konkurrens, snarare än samverkan, mellan organisationerna när det gäller olika utvecklingsinsatser.

*”Antalet offentliga aktörer har ökat – mest på ont – vilket resulterat i en utspädning av kompetens och kunskapsnivå. Eftersom alla aktörer vill överleva måste de söka finansiering för sin basverksamhet. Detta resulterar i att de inte blir tillräckligt uthålliga och generösa. Idag vill alla vara med i pilotprojektet, eftersom man är rädd att inte få vara med i senare skede annars.”*

*”Det finns idag flera organisationer som har till uppgift att hjälpa företag att utvecklas och är beroende av statlig basfinansiering. Detta innebär att mycket pengar sipprar ut på olika håll och resultatet blir osäkra. Regionen består av mindre distrikt där vissa av aktörerna får något av en monopolställning och förväntar sig att all företagsutveckling skall gå genom dem. Under formeringsprocessen har det därför funnits viss inbördes konkurrens mellan aktörerna. Idag är flera av dem involverade, men de skulle troligen ha velat vara med redan tidigare och ha ett större inflytande.”*

*”Det finns idag ett 20-tal aktörer i regionen som lever på offentliga medel. Ett problem i det sammanhanget är att ingen lägger ner något. Däremot startas nya organisationer. Att näringslivet tar egna initiativ i det sammanhanget är intressant, men kan samtidigt ses som en kritik mot att befintliga aktörer inte anpassar sig till företagets behov.”*

*”Det blir allt fler organisationer med uppgift att hjälpa företagen, men det är sällan som någon läggs ner. I takt med att organisationerna ökar sitt samarbete så ökar otydligheten ytterligare.”*

*”Det fanns en viss misstänksamhet inom den offentliga sektorn om varför man skulle vara med och finansiera ett projekt som man inte initierat, när man redan hade personal som sysslade med dessa frågor. Kommunen och länsstyrelsen har dessutom inte alltid lyckats driva utvecklingsfrågor i samförstånd tidigare, utan snarare gått i polemik med varandra.”*

## Risk för politisk opportunist

Intresset för tillväxt och utvecklingsfrågor har under de senaste åren ökat inom politiken. De regionala politikerna borde därför kunna ha en viktig roll när det gäller att leda och driva dessa frågor. Trots detta så framförs det viss kritik mot att den politiska nivån ibland agerar utifrån opportunist snarare än för regionens bästa.

*”Det saknas ett ledarskap som har förmågan att samla folk och kan driva dessa frågor. Det finns fakta, men behövs även pedagogik och retorik. Det har funnits en viss populism i centralorten om att ’detta inte är våra politikernas ansvar’. Ett annat problem gällande politikerna är att de tillsätts av personer som inte förstår förutsättningarna i dagens samhälle och statens förändrade roll. För att kunna sitta kvar måste politikerna agera enligt deras önskemål, vilket resulterar i en balansgång mellan publicitetsfrågor och det som borde göras. Detta är förödande för regionen.”*

*”Kommunalrådet är en viktig part och borde sitta i den övergripande styrgruppen, tillsammans med t ex rektor och landshövding. Men eftersom det är valår i år så prioriterar man kärnområden. Samtidigt ger det andra inom kommunen tid att ta in och sprida kunskaper kring tillväxtfrågorna.”*

*”Den största svårigheten har varit den kraftiga styrningen från kommunen. Samtidigt som det är nödvändigt att få stöd hos press och politik så finns en risk för att pressen bromsar politikerna. De måste våga säga emot! Inom kommunen finns problemet att politiker ibland håller tillbaka utvecklingen för att få väljare.”*

I några pilotprojekt har man därför avsiktligt undvikit att involvera politiker direkt och istället informerat dem om projektets utveckling. Samtidigt kan det vara svårt att löpande förse dem med tillräckligt mycket information för att de ska känna sig delaktiga.

## Svårt att engagera företagen direkt

Eftersom näringslivet är så nyttoorienterat är det ofta svårt att få enskilda företag engagerade i generella utvecklingsfrågor. Frågan blir då vem som skall representera näringslivet?

### Representationsfrågan

För att initiera processer är det ofta nödvändigt att gå via företagens organisationer, som kan ta ett bredare engagemang i frågorna. Samtidigt hävdar flera personer att man bör sträva efter att öka engagemanget även hos enskilda företag, vilket inte är så lätt.

*”Skall man marknadsföra ett program som VINNOVAs är det sällan meningsfullt att diskutera med enskilda företag, varför man får gå via deras organisationer. För det ännu inte existerande näringslivet är det nödvändigt att gå via andra aktörer.”*

### Interna förutsättningar

Ett hinder för samverkan som uppmärksammas framför allt inom pilotprojekt i Karlstad gäller möjligheten för företag som tillhör en koncern, med huvudkontor och ledning placerad på annan ort, att engagera sig i regional utveckling.

*”Man kan fråga sig i vilken grad regionens företag är del av det regionala innovationssystemet och hur mycket de är en del av koncernens eget interna innovationssystem. För att de skall vara intresserade av att medverka i regionala utvecklingsprocesser måste de se detta ut ett affärsstrategiskt perspektiv.”*

Andra hinder kan vara att företagen har dåliga erfarenheter av tidigare samverkansprojekt och att de av storleksskäl har bristande resurser, både i form av tid och kompetens, för att kunna engagera sig.

*”De små företagen kan bara engagera sig genom sina organisationer, medan de stora kan gå in med resurser. De har dock svårt att sätta av finansiella resurser.”*

*"Det har varit svårt att få näringslivet i regionen aktivt. Detta kan förklaras av att företagen är relativt små och fokuserar på sin egen verksamhet. Även de större företagen är små i jämförelse med kommunen, myndigheter och universitet. Historiskt finns det dessutom en attityd av att 'det inte är någon idé' att engagera sig."*

*"Att etablera samverkan är troligen enklare inom nya områden än när man bygger på etablerade strukturer. Då måste man börja med att riva dessa innan man kan bygga nytt. Inom mogen processindustri är det svårast, eftersom det finns stora företag med resurser och etablerade strukturer. Inom nya branscher går det lättare och snabbare eftersom man saknar en etablerad struktur."*

## Svaga incitament inom högskolan

### Brister i incitamentsstrukturen

Ett viktigt hinder för högskolans engagemang i samverkansfrågor har varit att incitamenten för samverkan med näringslivet fortfarande är svaga inom den akademiska strukturen. Många forskare har krav på extern finansiering av sin verksamhet och svårt att hinna med annat än undervisning, administration och forskning.

*"Ett stort problem för högskolan är att man har ont om resurser, inte främst i form av pengar, utan i form av personer. Det är svårt att rekrytera disputerade lärare/forskare som kan föras in i utvecklingsprocesser och högskolan är idag underbemannad."*

*"Högskolan har ett fåtal personer involverade i processen. Forskarna vänder sig dit pengarna finns! Idag är de flesta fullt sysselsatta och många har dessutom egen sidoverksamhet, så med de små pengar som VINNOVA kan avsätta kan man inte driva så mycket. För att få ett engagemang krävs tydliga signaler och incitament i form av pengar. Idag har forskarna intjäningskrav (kr/timme) och det är svårt att vara med i något enbart av intresse."*

För att skapa utrymme har man inom vissa pilotprojekt på olika sätt fått "köpa loss tid" för att forskarna skall kunna engagera sig.

*"Jag ont om tid och projektet köper loss knappt en halvdag i veckan. Under startfasen har det dock blivit mer, eftersom det varit mycket arbete med att bilda grupper och dra upp riktlinjer. Problemet är att arbetsbördan i övrigt är konstant, vilket innebär att detta hamnar på toppen av övrigt arbete."*

*"Det är svårt att avgränsa projektet från det som görs i övrigt, men VINNOVA köper loss ca 1 arbetsdag i veckan som delas av två personer."*

*”Mitt forskningsområde är prioriterat inom högskolan, vilket innebär att jag kan forska med interna medel till 50 procent. Dessutom görs en extrainsats med externa medel, bl a från VINNOVA.”*

## Attityder till samverkan

Ett annat hinder är de negativa attityder som fortfarande finns gällande samverkan. Universitet och högskolor är stora organisationer, ofta med flera, relativt självständiga fakulteter och institutioner. Erfarenheterna av och intresset för innovationsfrågor, företagssamverkan och nyföretagande kan därför variera kraftigt, vilket ställer stora krav på den interna förankringen.

*”Inom den humanistiska institutionen finns det olika uppfattningar om möjligheterna till näringslivssamverkan. Det finns ingen tradition på området och projektet får därför arbeta i motvind. Det finns dock en rad områden där samverkan är möjlig. Inom vissa institutioner saknas idag representanter, trots att alla borde vara med. Tidigare har det i viss mån varit ’vattentäta skott’ mellan olika delar av högskolan, men det håller idag på att ändras.”*

*”Högskolan är komplex och utgör i princip flera aktörer internt, eftersom sektionerna har olika synsätt och agerar olika. För att bredda rekryteringsbasen av studenter behövs ett nytt tankesätt inom högskolan, vilket är svårt. Hittills har det varit för mycket teknik, trots att det går att starta företag inom andra områden. Men det är viktigt med förebilder!”*

*”Institutionerna inom teknik och ekonomi är med, men inte andra delar! Det är bra att vi fått med en person inom humaniora, eftersom han är en bra och engagerad person som tillför mycket och fungerar som ’missionär’. Men det behövs fler, t ex inom samhälls- och beteendevetenskap, där man skulle vilja lyfta in någon.”*

*”Totalt har ett tiotal personer från universitetet medverkat i projektet. Eftersom vi kommer från olika discipliner kan vi ibland ha svårare att förstå varandra än andra aktörer inom projektet.”*

## Utvecklad projektledningskompetens

Trots att erfarenheterna av samverkan mellan högskola och näringsliv utvecklats under de senaste åren så finns det inom många högskolor fortfarande en bristande kompetens att hantera de kulturskillnader som finns mellan olika grupper.

*"Ett fruktbart samarbete mellan universitet och näringsliv måste bygga på ömsesidighet! Företag vill helst träffa 'affärsfolk' eftersom de ofta tycker att forskare är jobbiga och har respekt för det akademiska språket. De vill kunna räkna hem en satsning. Samtidigt finns det en brist på projekttänkande bland forskarna. De måste förstå vikten av ett professionellt bemötande, eftersom de är en del av universitetets marknadsföring. Å andra sidan skall universitetet inte användas som ett bibliotek för färdiga svar, utan för mer kvalificerat samarbete. Idag blir forskarna irriterade när de får alltför enkla, konkreta frågor som bara kräver en litteratursökning. Det behövs någon som kan gå in och ta projektledningen, genom att arrangera regelbundna möten, ställa upp realistiska tidplaner och göra uppföljningar. På detta sätt kan man öka förståelsen för olikheterna från båda håll. Men det krävs konkreta projekt!"*

## Konkurrens mellan högskolor

Det finns en viss oro inom högskolorna för att man inte skall kunna utnyttja de erfarenheter som byggs upp inom ramen för pilotprojekten om man släpper in andra forskargrupper.

*"VINNOVA har tagit upp idén om att låta forskare från andra högskolor studera ledningen av vårt regionala innovationssystem. I så fall ska de dessutom vara med och driva processerna! Nu är det vi som startar upp och driver, då vill vi också vara med och reflektera för att sedan kunna skriva artiklar, etc. Det är inte så kul om vi arbetar upp relationerna och sedan ska andra komma in och studera processerna. Om man skall ha ett Triple Helix-perspektiv är det inte lämpligt att separera processerna från forskningen!"*

# Projektens organisation och genomförande

## Traditionell organisation

Pilotprojekten har haft en traditionell uppläggning, med en projektledare, en styrgrupp med representanter för VINNOVA och de ingående aktörsgrupperna, en arbetsgrupp och, i vissa fall, en referensgrupp, för att skapa ett bredare engagemang. Över lag tycks rollfördelningen mellan projektledning, arbetsgrupp och styrgrupp ha fungerat väl.

## Projektledaren – en nyckelresurs

Projektledarna har varit en viktig resurs i samtliga projekt, genom att informera, utbilda aktörer, förankra processen och utveckla relationerna till VINNOVA. Förutsättningarna för att arbeta med projekten har skilt sig åt, eftersom man haft olika bakgrund och budget, men omdömena från deltagarna är över lag mycket positiva.

Projektledarna har valts för att de har en bakgrund som överensstämmer med projektens inriktning. Alla har en bakgrund inom näringslivet, ofta som privata konsulter eller anställda vid någon av företagens organisationer. Flertalet har dessutom tidigare erfarenheter från högskolesektorn. I något fall har projektledarna karaktäriserats som en av de sällsynta "gränsgångarna", med erfarenhet av såväl högskola som privat och offentlig sektor, vilket inneburit en god legitimitet i alla kretsar. I ett annat fall var projektledaren konsult inom företagsutveckling, vilket resulterade i vissa svårigheter i relationen till andra offentligt finansierade aktörer med likartad inriktning.

I vilken omfattning projektledarna kunnat arbeta med projekten har varierat, både med budgetförutsättningar och med projektledarnas övriga situation. I två fall har projektledarna i princip arbetat heltid med pilotprojektet, medan övriga tre haft detta som ett uppdrag på konsultbasis, parallellt med annan verksamhet. Det har då varit svårt att fullt ut hinna med de alla de insatser som krävts för att driva processen framåt.

En viktig uppgift för projektledarna har varit att fungera som katalysator eller smörjmedel i processen, genom att arbeta med förankring och information kring de aktiviteter som genomförts. Att denna uppgift inte alltid har varit så lätt framgår av några av kommentarerna från de olika projektledarna.

*”Min roll, som inhyrd konsult, är spännande men lite knepig. Jag får fungera som ’nyttig idiot’, men har öppna dörrar till alla. Det är en mycket laddad roll, men jag känner gruppens förtroende.”*

*”Som extern projektledare – utan koppling till övriga deltagare – har jag kunnat gå in och agera ’regelvoidrigt’, vilket varit bra. Min tid som projektledare har jag framför allt använt till att övertyga och informera aktörerna om vikten av att vara med. Det har handlat mycket om att utbilda personer inom bland annat kommun och politik om deras roll på en basal nivå.”*

*”Det finns många befintliga organisationer som kan reagera mot de aktiviteter som pågår inom projektet. Det är därför viktigt att fokusera på behovet av integration och satsa mycket på förankring och dialog. Jag har hittills fungerat som katalysator, men behöver stöd från engagerade och visionära aktörer (t ex politiker eller företagsledare). I brist på det får man istället arbeta med systematik. När nätverket utvecklas och visionen blir starkare så kan detta bidra till att minska personberoendet.”*

## Styrgruppen – svår balans mellan mandat och engagemang

Även styrgruppen har haft en viktig roll, som ägare av processen. I flera fall har styrgruppen inledningsvis inte varit komplett ur ett Triple Helix-perspektiv. Det har inneburit att den första tiden av projektet ofta gått åt till att förankra dem i en bredare krets. Men att hitta en lämplig sammansättning har inte alltid varit så lätt. Det har exempelvis varit svårt att hitta lämpliga företrädare för näringslivet bland enskilda företag och det har inte alltid varit självklart vem som skall företräda den offentliga sektorn.

De flesta deltagarna har varit personer med ledande befattning inom olika delar av Triple Helix, vilket inneburit att de oftast haft ett starkt mandat och god legitimitet för att driva utvecklingsfrågor i regionen. Däremot framförs en viss oro för att dessa personer saknar tid och engagemang för detta. I några fall anser man att styrgruppsdeltagarna visat ett stort engagemang, medan det varit oklart vilket mandat och legitimitet de haft.

*”Sammansättningen är bra. Det är rätt personer, även om det är oklart om deras engagemang räcker till och om de kan prioritera projektet. Det finns alltid en risk när man försöker engagera så många organisationer som möjligt genom personer långt upp i ledningen. Även om dessa personer har beslutsmandat så finns det en risk för att de är splittrade.”*

*”Tänker man fel när man alltid vill engagera den högsta ledningen i olika satsningar? Det är inte självklart att de kan bidra bäst. Hittills har det varit svårt att få till gemensamma möten i styrgruppen. Deltagarna hinner inte med det konkreta arbetet och skall fatta svåra beslut utan att vara tillräckligt initierade.”*

*”Det finns viss osäkerhet kring styrgruppen roll och engagemang. Behöver engagemanget öka? Saknas det tid? Hinner de med marknadsföringen? Händer det något mellan deras möten? De skulle behöva utveckla en informationsstrategi, visioner och idéer om hur man integrerar nya projekt. Viktigt att de tar ansvar för hela konceptet, så det löper vidare som en naturlig del av verksamheten.”*

*”Deltagarna har arbetat tillsammans under 1,5 år och känner varandra väl. De förstår problemen, men det blir mycket ’management by fighting’ när de inte själv har mandat att fatta beslut utan måste förankra uppåt hos ledningen. Så länge ledningarna träter kan man inte fatta ’rätt beslut’ och undviker att tala om det som är känsligt. Det innebär att man ’trampar runt’, samtidigt som tiden går och kravet på beslut om fortsättning närmar sig.”*

Det framförs också ett antal synpunkter på svårigheten att avgöra hur väl de personer som medverkar i styrgruppen representerar sina organisationer. Inom vissa organisationer kan det finnas flera motstridiga intressen, vilket komplicerar det hela. Ibland kan även individuella intressen styra inriktningen på insatserna bland styrgruppens deltagare. Ett ytterligare problem som framförs är den egna bristen på kompetens inom området.

Överlag så tycks formerna för arbetet inom styrgruppen ha utvecklats på ett positivt sätt under projektets gång. Man har fört konstruktiva diskussioner och kommit varandra närmare. Trots det kan det ta tid innan samarbetet flyter helt smärtfritt.

*”Trots att man umgåtts i nästan två år så förstår man inte alltid varandra. Det kräver långa processer och mötesstrukturen uppmuntrar inte alltid till öppenhet. Man är för fin i kanten för att ta upp kritik vid sittande bord. Därför tar man kontakter och fattar besluten genom lobbying vid sidan av, vilket skapar oförståelse bland övriga aktörer. Detta är förödande för processen, som därigenom tar längre tid. Aktörerna i ledningen har alla vassa armbågar. Det är svårt att säga vad som är rätt eller fel och det pågår en ständig kamp.”*

## Arbetsgruppen – projektledarens operativa stöd

De arbetsgrupper som etablerats inom projekten har haft något olika karaktär. I några fall har de utgjort en mindre gruppering av representanter för de olika delarna av Triple Helix, i andra fall en grupp bestående av projektledaren och de huvudansvariga för olika delprojekt.

Genom en mer konkret inriktning har det inom några projekt varit lättare att engagera företag till arbetsgrupperna än till styrgruppen. Arbetsgrupperna har arbetat operativt och ofta varit ett viktigt stöd för projektledaren.

*”Arbetsgruppens roll är tydligare än styrgruppens. Sammansättningen känns rätt och gruppen fattar självständiga beslut. Genom projektets arbetsgrupp skapas möjligheter till positiva diskussioner, där jag fått gehör för flera idéer trots att jag befinner sig utanför den ’inre kretsen’. VINNOVA har haft en aktiv del i projektgruppen, vilket är positivt.”*

*”I arbetsgruppen är det projektledaren som jobbar mest, medan vi övriga främst fungerar som bollplank, deltar vid intervjuer och granskar texter. Mötestätheten har varierat, från dagliga kontakter till möten var fjortonde dag.”*

Några personer uttrycker en viss frustration över att inte riktigt ha hunnit engagera sig så mycket i det operativa arbetet som man hade önskat. I något fall menar man att det funnits vissa problem i ansvarsfördelningen mellan styr- och arbetsgruppen, men oftast tycks rollfördelningen ha fungerat väl.

*”Arbetsgruppen är ett bra gäng. Jag borde själv ha engagerat sig mer och drivit på mot den offentliga sektorn, men har inte hunnit med det p g a det löpande jobbet.”*

*”Det är lite tidigt att uttala sig om rollfördelningen fungerat, men på pappret ser det bra ut och i de påbörjade aktiviteterna fungerar det bra. Personkemin är bra och deltagarna är rätt typ, eftersom de är engagerade, men det innebär också att de har ont om tid. Mycket av det som sker tangerar min dagliga verksamhet, varför jag och mina kollegor kan vara något av en trång sektor.”*

## Referensgruppen – ett sätt att bredda engagemanget

I ett par projekt har man inrättat en referensgrupp, för att skapa ett brett engagemang, samtidigt som man behållit en måttlig storlek på styrgruppen.

*”För att kompensera för universitetets inledande dominans i styrgruppen satsade vi på att etablera en bred referensgrupp, med ett 30-tal personer från näringsliv, kommun, landsting, länsstyrelse, verk, m fl. Det krävdes minst en månads effektivt jobb att sälja in projektet, eftersom vissa aktörer kände sig överkörda.”*

*”I normala fall hade det varit risk för att styrgruppen bestått av hela det regionala samverkansrådet, vilket inneburit 30–40 personer. Detta skulle ha blivit totalt förlamande och bara resulterat i ytliga diskussioner. Nu valde man istället att arbeta med en liten styrgrupp och lät övriga aktörer ingå i en referensgrupp.”*

Referensgrupperna har troligen haft betydelse för att informera och engagera ett större antal personer för projekten. Däremot tycks referensgrupperna ha haft en relativt begränsad inverkan på det löpande projektarbetet.

## VINNOVA – ett stöd för den regionala processen

Många av de intervjuade personerna menar att VINNOVA har spelat en viktig roll för det regionala utvecklingsarbetet. Man har skapat legitimitet för att arbeta vidare med processer som redan initierats, möjliggjort lokal medfinansiering och på olika sätt sporrat deltagarna i arbetet.

*”Genom VINNOVAs stöd har vi lyfts fram i lokalpressen och fått känna oss lite märkvärdiga. Eftersom VINNOVA tror på oss har vi fått legitimitet för processen. Även möjligheterna att medverka i en eventuell fortsättning är en sporre. Vi kommer inte att sluta även om vi inte kommer med i nästa omgång, men genom ett fortsättningsprojekt skulle vi kunna växla upp verksamheten. Det är dyrt med t ex benchmarking!”*

*”VINNOVAs pengar är visserligen inte så stora, men de kan vara en drivkraft som möjliggör för andra finansörer att gå in med kompletterande medel.”*

VINNOVAs representanter har bidragit aktivt i projektet genom styr- eller arbetsgrupperna, t ex med projektformulering, benchmarking och modeller. En viktig del inom pilotprojektet har varit att utveckla lärprocesser och VINNOVA har arrangerat ett antal möten med projektledarna från de fem piloterna. Syftet har dels varit att ge VINNOVA insikter och erfarenheter från de fem projekten, dels ge projektledarna möjlighet att byta erfarenheter med varandra. VINNOVA har även arrangerat en utbildning kring Triple Helix management och haft ambitioner om att bidra i arbetet med att genomföra benchmarking. Det har dock blivit lite utrymme för det senare inom pilotprojektet.

Även om man över lag är positiva till VINNOVAs initiativ och insatser så påpekar flera deltagare att kraven varit otydliga. De har ändrats över tiden och VINNOVA har inte alltid kunnat ge tillräcklig vägledning för pilotprojektet. I några fall konstaterar man att principerna för finansiering varit så oklara att deltagarna inte vetat hur stor totalbudgeten för det egna projektet varit. En förklaring är naturligtvis att myndigheten var relativt nybildad och befann sig i en fas där man försökte utveckla synsätt och roller även internt.

## Stora skillnader i genomförandet

### Snabba ad-hoc-beslut, men olika snabb projektstart

Initiativet till pilotprojekten kom i de flesta fallen från VINNOVA, som genom etablerade kontakter i de olika regionerna kände till att det pågick verksamhet som bedömdes som intressant ur ett innovationssystemsperspektiv. Besluten att medverka togs sedan relativt snabbt, ofta utan färdig målsättning eller bredare förankring i regionen. Först ut var pilotprojektet i Uppsala, medan Jönköping kom igång något senare än de övriga.

Att det gick så snabbt förklaras delvis av att regionerna var relativt små och att det fanns etablerade kontakter mellan ett begränsat antal individer i beslutsfattande ställning som insett behovet av samverkan för att åstadkomma tillväxt och utveckling i regionen. I samtliga pilotprojekt fanns det redan i inledningsskedet någon form av etablerad relation mellan de olika aktörsgруппerna, exempelvis de regionala tillväxtavtalen, gemensamma utbildningsprojekt, marknadsförings-satsningar (t ex Innovation City i Halmstad, Lyskraft i Karlstad), eller etablerade samarbetsorganisationer (t ex STUNS i Uppsala eller Inova i Karlstad).

*”För bara fem–sju år sedan rådde en relativt stor oförståelse mellan universitetet och kommunen, och det fanns ibland spänningar i relationen. Samverkan betraktades ibland mest som ett spektakel. Idag finns ett bra samarbete. Man har konstruktiva diskussioner och utvecklar bl a gemensamma projekt. De personer som intresserar sig för samverkansfrågor är en liten grupp som träffas regelbundet i olika sammanhang och diskuterar framtidsfrågor, vilket innebär att de känner varandra väl och kan testa och förankra nya idéer.”*

*”Under senare år har man fått en ökad samsyn om roller och möjligheter att samverka. Det pågår många olika processer, vilket har bidragit till en ökad tydlighet. Man har gått från diskussioner kring översiktsplanen och allmän marknadsföring av länet, till att satsa på ’inward investment’ och sätta konkreta åtgärder som kräver vidare insatser.”*

När pilotprojekten beviljats så kom ett par av projekten igång relativt snabbt, eftersom man kunde koppla dem till andra, pågående processer. I andra fall var syfte, målsättning och/eller organisation relativt oklart i inledningsskedet. I något fall framfördes kritik mot att man inte diskuterat pilotprojektets inriktning tillräckligt mycket innan starten, utan snarare haft fokus på att få finansiering från VINNOVA. Man fick därför påbörja en process för att engagera berörda aktörer, etablera styrgruppen och definiera inriktningen på den fortsatta verksamheten. I takt med att projekten utvecklades och engagerade fler så ändrades också inriktningen något.

## Varierande engagemang mellan aktörsgруппerna

Vilken aktörsgрупп som varit den drivande kraften i pilotprojekten varierar mellan projekten. Högskolan var en drivande aktör i tidiga skeden av Uppsalas och Jönköpings pilotprojekt. Även i Halmstad och Luleå var högskolan med och initierade projektet, men då i samverkan med kommun eller näringslivsorganisation. Detta innebär att högskolan ofta har haft ett starkt inflytande på projektens utformning. I ett par av projekten konstaterar man att högskolans engagemang har ökat med tiden.

*”Högskolan har varit en aktiv part i processen och medverkat till att man vridit om projektets inriktning från kontraktstillverkning, som kanske inte är så framgångsrikt som koncept, till att studera hur man går från lego, via kontrakt, till att bli en kompetenspartner i kundernas utvecklingsarbete. På detta sätt kommer man högre i värdekedjan, får en högre kompetens och blir intressantare för kunden.”*

*”Högskolan har tänt till allt mer över tiden. Initialt var man mer avvaktande. Innovationsbegreppet har varit lite kontroversiellt inom högskolan. Inom vissa institutioner har det funnits ett ointresse, vilket resulterat i visst ’grus’ men nu ser man att det handlar mycket om kreativitet.”*

Den offentliga sektorn representeras framför allt av kommuner och länsstyrelser. Länsstyrelsen medverkade i tre av pilotprojekten, men deras roll har varit relativt undanskymd. Endast i något projekt har landstinget medverkat. I två projekt har kommunen varit en stark aktör i projektens tidiga skeden. Det gäller Karlstad, men även Halmstad, där projektet stämde väl med pågående aktiviteter. I andra projekt har kommunens engagemang varit mer begränsat, även om det funnits ett intresse för frågan.

*”När VINNOVA-programmet dök upp var kommunen en stark kraft och fick snabbt engagemang från alla parter. De tar sitt ansvar och inser sin betydelse som regional motor. Man har en vision om att utvecklas till en livaktig stad med ökande befolkning.”*

*”Kommunerna är inte med så mycket ännu, även om de hade ett visst intresse och var med i diskussionerna kring det första embryot till idé. Man försöker förankra tänkandet genom diskussioner med kommunernas näringslivsbolag, men det har inte blivit så mycket operativt arbete ännu. Ännu så länge finns ingen strid mellan kommunerna, eftersom det gäller så lite pengar. Däremot finns det risk för att det blir mer politik mellan kommuner i det långsiktiga projektet.”*

*”Det tog viss tid att få in kommunen på banan. Trots att man fått nya personer i kommunledningen så har det uppstått problem som tog tid att reda ut. Idag har man dock hittat sina roller och insett att olika projekt kan komplettera varandra. Hittills har kommunen hållit en relativt låg profil. De är glada över att vara med, men är inte vana att agera som motorer. De behöver bli tydligare, mer drivande och ha egna ambitioner.”*

Även om det finns ett intresse inom näringslivet så är det framför allt här som det behövs en ytterligare förstärkning av engagemanget. Eftersom näringslivet är så nyttoorienterat är det ofta svårt att få enskilda företag engagerade i generella utvecklingsfrågor. För att initiera processer kan det därför vara nödvändigt att gå via företagens organisationer, som kan ta ett bredare engagemang i frågorna. I inledningsfasen av pilotprojekten representerades därför företagen huvudsakligen av en företagsorganisation (Handelskammaren i Uppsala och Jönköping) eller av ett företagsnätverk (Compare i Karlstad och Internet Bay i Luleå.) Med tiden har man dock lyckats bredda engagemanget inom näringslivet i flera av projektet genom att bjuda in företag till mindre delprojekt, där de sett en konkret nytta av att medverka.

## Stor variation i aktivitetsfokus

Syftet med denna studie var inte att närmare studera genomförande och effekter av aktiviteterna i de olika pilotprojekten. Däremot visar studien att inriktningen på projekten skilde sig åt.

I Karlstad lade exempelvis man ner mycket resurser på att ta fram en väl genomarbetad nulägesanalys. I Jönköping genomfördes ett antal utredningar, arrangerades seminarier med företag och startades några så kallade ”skarpa företagsnätverk”. I Uppsala satsade man mycket på att genomföra benchmarking-resor med representanter för styrgruppen. I Halmstad tog man fram en handbok för att underlätta företagsetablering vid högskolan. I Luleå fokuserade man på lärande genom att studera erfarenheter av samverkan över gränsen mot Finland inom ett antal delprojekt.

## Hittills positiva effekter

Trots komplexiteten i processerna och det faktum att pilotprojekten bara pågått under en begränsad tid så är flertalet deltagare mycket nöjda med resultaten. Projekten har bidragit till ett antal konkreta effekter, exempelvis förändringar i högskolans utbildningssatsningar och medverkan i EU-projekt. De viktigaste effekterna har emellertid varit att initiera eller snabba på regionala utvecklingspro-

cesser, genom att bidra med nya modeller, kunskap och kontakter, som kan utnyttjas i fortsatta aktiviteter.

*”Det har varit genialiskt av VINNOVA att vifta med pengar och långsiktighet eftersom det har fått kraftfulla personer från de olika sektorerna att samlas och inse behovet av varandra för att bygga upp regionen. Under de senaste två åren har det hänt mer när det gäller samverkan än under hela min tid här i regionen (ca 25 år).”*

*”Pilotprojektet satte igång hälsosamma processer som man idag är mitt uppe i. Man diskuterar meningen med projektet och är på väg att forma en vision och definiera den första etappen mot denna vision. Detta är nyttigt och projektet har varit bra som en ’spark i baken’, eftersom det tvingat ihop de tunga aktörerna kring en framtidsdiskussion.”*

*”De viktigaste effekterna av projektet kommer troligen att vara de nya kontakter som uppstått. Man har fått en ökad medvetenhet och en förståelse för kraven på att driva processen vidare och skapa plattformar för kontinuitet.”*

*”Initialt agerade deltagarna framför allt ur eget intresse och egna drivkrafter, men över tiden har man utvecklats respekt för varandras särintressen. Man börjar inse behovet av samverkan och förstår att det skapar mervärde. Nu förs djupa diskussioner om hur man kan bygga ett bättre samhälle.”*

Genom att fördjupa etablerade relationer och skapa nya relationer mellan olika aktörer har pilotprojekten bidragit till att öka förutsättningarna för långsiktiga effekter genom fortsatta aktiviteter i regionen. Under senare delen av projekten ägnades mycket energi åt att fundera över hur man skulle kunna driva processerna vidare genom att länka in dem mot VINNOVAs fortsatta satsningar. Dessutom pågick en process för att hitta kopplingar till andra regionala aktiviteter med ambition att bidra till tillväxt och utveckling.

# Erfarenheter från projekten

## Utmaningar vid Triple Helix-samverkan

Pilotprojekten har utgått från möjligheten att utveckla regionala innovations-system genom samverkan mellan olika aktörsgrupper inom en så kallade Triple Helix. Några av styrkorna med en sådan ansats är möjligheterna att utveckla det regionala ledarskapet, skapa gemensamma visioner, samordna resurser och därigenom initiera regionala utvecklingsprocesser.

Samtidigt får man inte underskatta svårigheterna med samverkan ur ett Triple Helix-perspektiv. Deltagarna har olika drivkrafter för att medverka och det förekommer ofta konkurrens såväl inom som mellan aktörsgrupper, vilket ställer stora krav både på långsiktighet i satsningarna och behovet av bred information och förankring. För att klara av detta krävs ett starkt regionalt ledarskap som kan hjälpa till att ta fram en gemensam vision, exempelvis kring regionala innovations-system.

## Krav på långsiktighet

Det tar tid att initiera samverkansprocesser mellan olika aktörsgrupper. Man behöver arrangera möten för att föra en kontinuerlig dialog, förankra projektet hos berörda aktörer och etablera förtroende mellan människor med olika bakgrund. Det innebär att man måste ha ett långsiktigt perspektiv på denna typ av satsningar.

*”Det finns en tidsoptimism i denna typ av processer, eftersom vi ofta bara tittar på de goda exemplen. Man kan lära sig mycket även av projekt med svårigheter och komplexitet. Det viktigaste är att skapa en insikt om att detta är långsiktiga processer. Nu rör sig samarbetet i rätt riktning, men att skapa förtroende och ömsesidig respekt tar tid. Inom pilotprojektet trodde deltagarna att de redan var ganska mogna vad gällde samverkan, men det är en stor utmaning att gå från förståelse till handling. Det är enklare att prata om visioner än om nuläget! Man är aldrig riktigt ’på vägen’ eftersom det är svårt att jämföra olika attityder och sär-  
intressen. Att man har olika utgångslägen resulterar i konflikter.”*

*”Det tar tid att få igång samverkansprocesser. En grundförutsättning är att de ledande aktörerna är med och att det finns ett regionalt ledarskap.”*

## Behov av interna förankringsprocesser

Samtliga delar av Triple Helix är komplexa företeelser som företräder en rad olika, delvis motstridiga, intressen och uppfattningar. För att en satsning skall få riktigt genomslag krävs därför att erfarenheter och synsätt sprids och förankras i en bredare krets inom de medverkande organisationerna. I annat fall riskerar satsningen att stå och falla med de individer som medverkat. Detta gäller såväl kommuner som högskolor och näringslivet som kollektiv.

*”Kommunens utvecklingsplaner och VINNOVA-projektet överlappar mycket och engagerar ungefär samma personer. Ett problem gäller implementeringen av konceptet. Det handlar mycket om attitydfrågor. Hur ska man få in det i hela organisationen? Ett motsvarande problem finns inom högskolan!”*

*”Universitetsledningen är mycket intresserad, men ännu har det inte funnits anledning att bearbeta de olika delarna inom universitetet. Det finns dock goda förutsättningar baserat på tidigare historik kring samverkan med näringslivet.”*

*”Pilotprojektet har idag rektors välsignelse. Vi har bjudit in och fått bra gehör inom vissa institutioner, som inte är färgade av tidigare satsningar. Däremot har vi ännu inte lyckats få med alla sektioner, även om de har fått information via egna seminarier.”*

## Ledarskap och delaktighet

### Hur utvecklas det regionala ledarskapet?

Att utveckla ett regionalt ledarskap i Triple Helix-anda är en viktig men svår uppgift. Det gäller att identifiera ett antal personer ur olika miljöer med intresse, kompetens och legitimitet för att driva utvecklingsfrågor.

*”Satsningar av Triple Helix-typ får problem om man inte kan hitta personer med visionär förmåga som gillar att samverka. Här har det varit vissa problem av denna typ i tidigare skeden av pilotprojektet. Idag har man öppenhjärtligen diskussioner i olika konstellationer, även om det inte alltid är balans mellan de olika aktörsgrupperna. Det är dock inte nödvändigt att alla aktörsgrupper ingår i samtliga konstellationer. Det måste vara legitimt att i vissa lägen diskutera inom kommuner och i andra mellan företag, så länge alla parter är med. Tyngdpunkten kommer att variera över tiden. Man får också ha respekt för att de olika aktörsgrupperna drivs av olika logik och kultur.”*

*”Här finns det, till skillnad mot många andra universitet, tydliga ledare inom fakulteten. Det gör att det är ganska enkelt att samarbeta med dem, eftersom man kan lära känna dem och förstå hur de fungerar. Kommunen är en bra fungerande ’maskin’, men saknar tydliga ledare. Det tar tid att dra dem med sig, eftersom man måste hålla sig väl med och informera alla. Ofta strandar det på politiska frågor.”*

Historiskt så tycks ledarskapets engagemang ofta ha utlösas av någon form av kris, exempelvis i Karlskrona och Uleåborg. Men om man inte befinner sig i kris och inte heller lyckas identifiera ett antal karismatiska ledare inom de olika grupperingarna, finns det då över huvud taget förutsättningar för att driva ett projekt av Triple Helix-karaktär?

### Vilka roller och engagemang kan aktörerna ta?

Att pilotprojekten initierat ett antal viktiga processer ute i regionerna är tydligt. En fråga som framkommer gäller möjligheten att säkerställa ett fortsatt engagemang från de medverkande aktörsgrupperna. Vem har ansvaret för den fortsatta utvecklingen?

Högskolans roll är i första hand att tillhandahålla kunskap genom att bedriva utbildning, forskning och samverkan med det omgivande samhället. Man kan dels utveckla utbildningar och forskningsprojekt som stöttar den regionala utvecklingen, dels följa, driva och granska olika regionala satsningar, men däremot knappast förväntas ta ansvar för att äga processerna. Samtidigt innebär den ökade konkurrensen om finansiering en viss risk för att högskolor börjar agera allt mer konsultinriktat, vilket resulterat i kritik från andra aktörer.

Inte heller näringslivet kan förväntas ta ansvar för denna typ av processer. Företag kan medverka i konkreta satsningar där man ser en tydlig nytta av att engagera sig, men kan sällan ta ett mer generellt ansvar för samhällsutvecklingen. Däremot kan man troligen göra betydligt mer än vad som görs idag, men det ställer krav på förändrade attityder till medborgarengagemang generellt i vårt land. Här har vi mycket att lära oss från USA.

Den aktörsgrupp som har det långsiktiga ansvaret för den regionala utvecklingen är de offentliga aktörerna inom regionen – kommuner, landsting, länsstyrelser, m fl. Dessa kan underlätta utvecklingen genom att fungera som stöd, katalysator eller smörjmedel i processer tillsammans med högskolor och näringsliv. Däremot är det viktigt att inte gå in och ta över processerna, utan att driva dem i samverkan med övriga aktörer. Samtidigt finns det ett problem, eftersom även den offentliga sektorn av politiska skäl inte alltid agerar helt rationellt.

Att vara medveten om de olika aktörgruppernas drivkrafter och hinder för att engagera sig i utvecklingsprocesser är därför viktigt, för att skapa realistiska förväntningar på vad som är möjligt att åstadkomma.

*”Det finns idag ett stort förtroende för pilotprojektet hos aktörerna, men det är osäkert om det mer är ’med hjärnan än med hjärtat’. Hur stort är egentligen engagemanget? Varje organisation har sitt egenintresse och projektet förutsätter att man tänker större än det dagliga. Idag saknas en portalfigur ’som kan stå på barrikaderna’ och tala om hur viktigt det är för regionen att huvudorten utvecklas. Man vill inte inse att högskolan idag inte tar sitt ansvar och att näringslivet saknar spetskompetens, vilket innebär att man är sårbar vid en eventuell utflyttning av verksamhet.”*

*”Inför framtiden är det viktigt att få engagemang från alla parter. Hittills har vi fått bra uppslutning från de mest berörda aktörerna. Att vi har fått in en katalysator utifrån genom VINNOVA har varit bra! Inför nästa fas finns vissa oklarheter. Högskolan har kommit längst vad gäller utvecklingen av sin kärnverksamhet, kommunen saknar struktur för arbetet och distanserar sig, medan näringslivet vill vara med, men helst i smala delprojekt.”*

*”Sedan pilotprojektet satt igång har man fått en frisk debatt, med högt i tak för diskussion om sådant som man inte fick diskutera förut. Näringslivets roll har hittills varit begränsad, men de kommer in allt mer och det har utvecklats en ny syn på dem. Idag har debatten mognat och man börjar tänka i nya banor. Företagen uppskattar tanken att bygga innovationssystem, inte köra enskilda projekt! Det här förstår näringslivet och vissa på universitetet, men det är oklart hur många inom kommunen som gör det.”*

*”En viktig fråga gäller ägarskapet av den strategi som utvecklas och som handlar om ledarskapet för regionens klusterutveckling. Man har haft långa möten med många involverade parter och konstaterar att det finns gott om strukturer, varför det inte är något självändamål att bilda nya organisationer. Samtidigt är det en fara att lägga ansvaret i knäet på en enskild aktör eftersom alla har olika drivkrafter för medverkan.”*

## Behov av en gemensam vision

För att lyckas är det nödvändigt att utveckla en gemensam vision, som utgångspunkt för strategier och aktiviteter i syfte att utveckla ett uthålligt samarbete. Men för att processen skall bli framgångsrik krävs att de enskilda aktörerna ändrar sitt beteende och löser de praktiska frågorna, vilket inte alltid är lika lätt som att enas om att samverka.

*”För att bli framgångsrika kräver sådana här processer att man utvecklar en gemensam vision, tar fram tydliga/mätbara mål och hittar en rollfördelning, där aktörerna kan gå parallellt. På detta sätt kan man utnyttja skillnader mellan aktörer. Pilotprojektet har varit speciellt, eftersom det gett möjligheter att lära av missagen. Som medfinansier tycker jag att det har överträffat förväntningarna.”*

*”Projektet är intressant, eftersom det är första gången som man får ihop ett Triple Helix-perspektiv. Ansatsen har en bra potential som vi inte gör tillräckligt av idag. Samtidigt kan man konstatera att det tar tid att få ihop flera särintressen och när man agerar under ekonomisk osäkerhet blir det svårt att redan ut konflikterna. Idag lyfts inte särintressena fram tillräckligt tydligt! För att bli kraftfullt krävs dessutom att de olika aktörerna ändrar sitt beteende. Tidigare hade vi vissa erfarenheter av samverkan mellan ett par aktörsgrupper, nu är det tre–fyra grupper som skall utveckla sina relationer. Detta ställer nya krav på arbetsformer, finansiering, m m.”*

*”Det är viktigt att inse att Triple Helix-samverkan inte är någon universallösning av typ ’quick fix’ utan en av flera nyckelfaktorer i kunskapssamhällets utveckling. Det gäller att bemanna ledarskapet efter utvecklingens karaktär. Här kanske VINNOVA har en alltför enkel syn. Nyheten med Triple Helix ligger inte i samverkan utan i innovationstänkandet. Tidigare har man oftast försökt lösa praktiska frågor med hjälp av samverkan mellan kommun, högskola och näringsliv. Nu gäller det att lyfta upp samverkansfrågan på systemnivå. För att uppnå radikala innovationer krävs långsiktighet, strukturella effekter och att en mångfald av projekt omfattas. De senare kan inte definieras idag, utan måste få utvecklas över tiden. Det innebär att man måste initiera organiska processer mot en – ofta ludig – framtidsvision. Man kan inte i förväg definiera var man skall stå år 2010!”*

## Reflexioner kring begreppet innovationssystem

### Viktigt att sprida synsättet

Begrepp som kluster, Triple Helix och innovationssystem är idag relativt nya och de empiriska erfarenheterna är fortfarande begränsade. En viktig uppgift för VINNOVA är därför att på olika sätt medverka till att på ett pedagogiskt sätt förklara innebörden av begreppen och sprida synsättet bland berörda aktörer.

*”Detta med regionala innovationssystem är ett kunskapsområde som är relativt ofärdigt och bristfälligt beforskat. Det har dock gjorts ett antal studier som ger vissa indikationer, t ex att det är omöjligt att operationalisera alla faktorer som påverkar framkomsten av innovationer i en region, att mycket av forskningen avser stora, täta, kunskapsintensiva regioner – vilket gör den svår att tillämpa på små regioner, och att man betonar närhetens betydelse – men saknar förtydligande*

*om hur den skall operationaliseras. Att organisera Triple Helix-samverkan är svårt, eftersom man måste tänka och handla simultant och det finns ett utbildningsbehov inom alla grupperna.”*

*”Begrepp som kluster och regionala innovationssystem är nya och många regioner tror sig ha kluster, fast de inte har det! En orsak är att definitionerna varierar och få regioner har egen forskning om kopplingen mellan regionala innovationssystem och regional utveckling. Det finns vissa ansatser inom nationalekonomi, företagsekonomi och ekonomisk geografi, men kunskapen är svår att generalisera. Det har gått mode i begreppen!”*

*”Begreppet regionala innovationssystem är svårt. Vilken är skillnaden mot tidigare regional utveckling? Troligen handlar det mycket om integration och ändrade arbetsprocesser, t ex kring dialog och samtal.”*

*”Det är svårt att förklara innovationssystemsbegreppet för potentiella deltagare. VINNOVA har en pedagogisk uppgift att utveckla/förklara begreppen och plantera synsättet. Det behövs lyckade exempel.”*

*”Det har hittills varit svårt att förklara VINNOVAs ambitioner för företagen. Det behövs något konkret exempel – inte alltför akademiskt – för att skapa delaktighet och förståelse.”*

## Vad innebär kritisk massa?

Att det idag finns ett stort intresse för utvecklingen av regionala innovationssystem råder det ingen tvekan om. En fråga är om VINNOVA genom att uppmuntra till många regionala initiativ riskerar att bidra till ett antal satsningar som inte har förutsättningar att lyckas, på grund av bristande resurser i regionen.

*”Det har gått mode i det här med innovationssystem, men frågan är vilken den kritiska nivån är. I Sverige finns det kanske förutsättningar för sex-sju regionala innovationssystem att bli framgångsrika.”*

På motsvarande sätt framförs från vissa håll kritik mot ambitionen att bygga upp egen forskning kring innovationssystem på många platser, eftersom man då riskerar att sprida begränsade forskningsresurser alltför tunt över landet.

*”Det är bättre att koppla upp sig mot befintlig forskning vid andra högskolor. Om man skall bygga forskningscentrum så måste man ha en minsta kritiska storlek! Annars finns det risk för en kvalitetsförsämring och att man öser pengar på andra klassens forskningsnivå. För att få tag på forskare så behövs det forskarutbildning och idag är det konkurrens om kompetenta forskare inom området.”*

## Ett begrepp att samlas kring

Avslutningsvis kan man konstatera att begreppet "innovationssystem" i sig kanske inte varit det mest avgörande för pilotprojektets framgång, utan snarare det faktum att deltagarna haft ett gemensamt mål att sträva mot.

*"Det känns att inget är nytt under solen när man skall engagera folk, men projektet har inneburit en möjlighet att mer strukturerat hitta ingångarna till olika kraftfält. Begrepp som kluster och innovationssystem är viktiga, eftersom politikerna behöver nya begrepp för att få uppmärksamhet, även om det handlar om gamla fenomen. Allt detta bygger på långsiktiga processer och det är viktigt att man lär av det gamla. Idag är vi lite för ivriga att få snabba resultat."*

*"Innovationssystemsbegreppet kan fungera som 'spiken i soppan' – det erbjuder något som alla kan samlas kring och bidra till. Det handlar egentligen inte om nya resurser, utan om att agera tillsammans. Projektet har fungerat som sporre, och resulterat i att processerna gått snabbare och blivit tydligare. Vi har fått tillfälle att tänka till och dra lärdomar."*

# Intervjuade personer

## Uppsala

Madeleine Neil, projektledare (Uppsvenska Handelskammaren)

Magnus Åkerman, Uppsvenska Handelskammaren (arbetsgruppen)

Lars-Erik Larsson, VD, Uppsala Universitets Näringslivskontakt (styrgruppen)

Claes-Göran Grönqvist, vice rektor/professor, Uppsala universitet (styrgruppen)

Eva Sterte, näringslivsdirektör, Uppsala kommun (styrgruppen)

Lena Hartwig, kommunalråd, Uppsala kommun (referensgruppen)

## Karlstad

Lars Christenson, projektledare (konsult)

Göran Österman, VD, Compare (styrgruppen)

Bo Hidén, universitetsråd, Karlstads universitet (styrgruppen)

Anna Sandborg, kommunchef, Karlstad kommun (styrgruppen)

Ingrid Ivars, näringslivssekreterare, Karlstad kommun (arbetsgruppen)

## SISU-projektet

Fredrik Karlsson, projektledare (konsult)

Tage Routavaara, VD, Internet Bay (styr- och arbetsgruppen)

Lennart Karlsson, vice rektor/professor, Luleå tekniska universitet (styrgruppen)

Håkan Ylinenpää, forskare, Luleå tekniska universitet (arbetsgruppen)

Jörgen Eriksson, näringslivsdirektör, Luleå kommun (styrgruppen)

## Halmstad

Johan Hörberg, projektledare (Venture Team AB)

Ditte Sörensen, näringslivskoordinator, Högskolan i Halmstads Näringslivsservice (arbetsgruppen)

Hugo Palmköld, forskare, Högskolan i Halmstad (arbetsgruppen)

Lars-Göran Persson, studierektor, Innovationsgruppen vid Halmstads universitet (arbetsgruppen)

Helene Nyberg, Regional utveckling, Halmstad Näringslivs AB (arbetsgruppen)

Anders Helmroth, ordförande, Halmstads Näringslivs AB (styrgruppen)

## Jönköping

Erik Bunis, projektledare, (LTC, LänsTeknikCentrum)

Mike Danilowic, forskare, Handelshögskolan i Jönköping (arbetsgrupp)

Charlie Karlsson, professor, Handelshögskolan i Jönköping (styrgrupp)

Roy Holmberg, VD, Ingenjörshögskolan i Jönköping (styrgrupp)

Mats Winroth, forskare, Ingenjörshögskolan i Jönköping (arbetsgrupp)

Mikael Gustafsson, Näringslivsutveckling, Länsstyrelsen i Jönköpings län (arbetsgrupp)

Per Risberg, ordförande, Handelskammaren (styrgrupp)

# Hinder och drivkrafter för samverkan

## Rapport från ARENA för Tillväxt

Idag betonas i allt högre grad vikten av samverkan mellan privat och offentlig sektor för att uppnå regional tillväxt och utveckling. I olika sammanhang har man valt att beskriva detta fenomen som Triple Helix, en nära samverkan mellan politik, forskning och näringsliv i dess olika former. Att initiera och genomföra satsningar av Triple Helix-karaktär är emellertid inte enkelt. Hindren och drivkrafterna för medverkan varierar mellan olika aktörsgrupper, vilket ställer stora krav på ledarskap, förankring och delaktighet.

Denna studie är ett samarbete mellan ARENA för Tillväxt och VINNOVA. Syfte har varit att lyfta fram erfarenheter från de fem pilotprojekt som medverkade i första fasen av VINNOVAs satsning *Tillväxt i regioner genom dynamiska innovationssystem (VINNVÄXT)*. Eftersom de bygger på regionala förutsättningar så har vart och ett haft en unik utformning. Fokus har därför legat på den samverkansprocess som legat till grund för pilotprojekten, snarare än på skillnader i arbetsformer och resultat mellan olika regioner.

Studien bygger på ett trettiotal intervjuer med representanter för olika aktörsgrupper. I studien ges en kort presentation av programmet och de fem piloterna. Därefter studeras aktörsgruppernas drivkrafter och hinder för medverkan, innan pilotprojektens organisation och genomförande beskrivs. Studien avslutas med några reflexioner kring erfarenheterna av att samverka mellan de olika aktörsgrupperna inom Triple Helix.

*Upplysningar om rapportens innehåll lämnas av ARENA för Tillväxt,  
Maria Lindqvist tel: 08-452 75 16*

*Beställning av rapporten görs på  
fax: 08-452 75 17 eller e-post: [elizabeth.gillingsjo@svekom.se](mailto:elizabeth.gillingsjo@svekom.se)*



**ARENA för Tillväxt**

Hornsgatan 15, 118 82 Stockholm • [www.arenafortillvaxt.com](http://www.arenafortillvaxt.com)