

2025
STOCKHOLM



HANDBOK I REGIONAL SAMVERKAN

Erfarenheter från Innovationskraft Sthlm

INNEHÅLL

OM HANDBOKEN	3
SAMVERKAN I FOKUS – EN BAKGRUND	4
INNOVATIONSKRAFT STHLM	5
FEM VIKTIGA FAKTORER FÖR SAMVERKAN	10
HÅLL IHOP OCH VISA VÄGEN FRAMÅT!	14
ÖRAT MOT RÄLSEN!	21
FÅ ALLA MED PÅ BÅTEN!	27
SIKTA MOT STJÄRNORNA!	31
HUR GICK DET OCH VAD LÄRDE VI OSS?	34
CHECKLISTA VID REGIONAL SAMVERKAN	41



OM HANDBOKEN

Samverkansprocesser är ofta komplexa. Den här handboken utgår från lärdomar av arbetet med Innovationskraft Sthlm, som handlar om regional samverkan för att skapa gemensamma målbilder, strategier och åtgärder kring hur innovationsförmågan i Stockholmsregionen kan förstärkas.

Handboken fokuserar på hur processen har bedrivits för att ta fram en regional innovationsstrategi, identifiera insatsområden och konkretisera dem i ett handlingsprogram. Syftet med boken är att skapa lärdomar från arbetet med Innovationskraft Sthlm inför framtida regionala samverkansprocesser.

Handboken är dels baserad på minnesanteckningar och dokumentation av processen, dels på intervjuer med personer som har deltagit i arbetet med Innovationskraft Sthlm. Personer som har medverkat i ledningsgrupp, i en operativ arbetsgrupp eller i handlingsgruppernas arbete har intervjuats. Dessutom genomfördes en workshop med representanter för det koordinerande sekretariatet på Länsstyrelsen. Intervjupersonerna presenteras i bilaga 1.

Intervjuerna tar upp frågor som är viktiga i ett regionalt strategiarbete, för att skapa samsyn och för att driva samverkansprocessen framåt. Frågor har ställts kring lärdomar när det gäller ledarskap, organisationen av arbetet och hur behov och omvärldsanalys har tagits tillvara. Intervjuerna har också rört frågor om arbetssätt, förankring, delaktighet, uppföljning och lärande samt hur visioner, mål och åtgärder har växt fram.

Ramböll Management Consulting AB har genomfört intervjuerna och tagit fram underlaget. Texten i handboken har bearbetats av Länsstyrelsen i Stockholm och tryckningen medfinansierats av Tillväxtverket.

Förhoppningen är att handboken kan fungera som inspiration och ge tips och råd vid framtida samverkansinitiativ!

SAMVERKAN I FOKUS – EN BAKGRUND

Samverkan blir allt viktigare för regioners tillväxt och innovationsförmåga.

De senaste två decennierna har kraven på samverkan mellan sektorer, branscher och politikområden ökat för att kunna möta framtidsfrågor och samhällsutmaningar. De kan inte lösas på egen hand av enskilda aktörer.

Både i Sverige och inom EU i stort har de regionala aktörerna lyfts upp som betydelsefulla för utveckling och konkurrenskraft. Det är viktigt att involvera många olika aktörer när strategier ska formuleras och genomföras i syfte att stärka utvecklingskraften. Genom att samverka kan representanter för företag och andra organisationer få möjlighet att skapa samsyn om vad som behöver göras och hur det ska göras.

Innovation är viktigt för att Sverige ska behålla och öka sin konkurrenskraft. Faktorer som täthet och närhet, kunskapsspridning samt interaktion mellan aktörer är centrala element¹. I innovationsprocesser ingår ofta ett flertal aktörer, som på olika sätt bidrar till att lösa ett behov². Dagens teorier kring näringslivets konkurrenskraft lyfter fram betydelsen av att företag

utvecklas i system. Ett typiskt exempel på det är samverkan kring innovationsförutsättningar.

Ett företag samarbetar till exempel med andra företag, underleverantörer, forskningsmiljöer och användare när de utvecklar nya produkter och tjänster. Det är nära relaterat till så kallade Triple Helix-samarbeten³, där innovation stimuleras genom att stärka länkarna och utbytet mellan företag, akademi och samhällsorganisationer.

I Sveriges nationella innovationsstrategi⁴ är samverkan en central komponent för att stärka regionala innovationsförutsättningar och den regionala förmågan att attrahera, behålla och utveckla kompetens, kapital, företag och andra verksamheter.

Stockholmsregionen är en viktig motor i den nationella ekonomin med ett diversifierat näringsliv, internationella huvudkontor, starka forskningsmiljöer och en hög utbildningsnivå. I storstadsområden, som Stockholm, beskrivs ofta svårigheter att samla ett stort antal aktörer, skapa samsyn, prioritera och implementera beslut⁵ kring tillväxt och innovationsfrågor. I Stockholmsregionen har bristen på samverkansforum varit en av de stora svårigheterna.

1 Ökad innovationskraft-slutrapport från projektet Innovationsplats Stockholm-Uppsala

2 Samhandling för Innovationsledd Tillväxt, VINNOVA rapport 2005:7

3 Etskowitz, The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation Policy Institute

4 Den nationella innovationsstrategin, Regeringskansliet

5 Att utveckla storstadsregioner-Aktuell teori och erfarenheter av regional systemledning, Visanu 2006:3

INNOVATIONSKRAFT STHLM

Innovationskraft Sthlm är en kraftsamling för regionens innovationsförmåga.

Innovationskraft Sthlm har sedan 2010 mobiliserat regionens aktörer i syfte att långsiktigt stärka Stockholmsregionens innovationsförmåga. Initiativet togs av dåvarande landshövding Per Unckel och inleddes med en informell förankringsprocess hos berörda aktörer.

I juni 2010 träffades en grupp för att skissa på hur arbetet skulle kunna bedrivas. Med i gruppen var förutom länsstyrelsen även rektorer, prorektorer, företagsledningar, politiker och representanter från science parks med flera. Länsstyrelsen i Stockholms län hade beviljats utvecklingsmedel från VINNOVA, vilket gjorde det möjligt att starta arbetet. Fokus låg på att arbeta med analyser och att parallellt säkra en process med samtliga inblandade aktörer.

Under hösten 2011 beslutade gruppen att en regional innovationsstrategi skulle arbetas fram. Ganska snart organiserades arbetet i en ledningsgrupp och i en strategisk arbetsgrupp med högre tjänstemän, som

påbörjade ett systematiskt arbete med mål, visioner och strategidokumentet.

I december 2011 lämnade Stockholmsregionen för första gången in ett gemensamt remissvar på regeringens forsknings- och innovationsproposition⁶. Det gemensamma arbetet, som hade satt igång drygt ett år tidigare, hade till stor del banat väg för en samsyn i frågan.

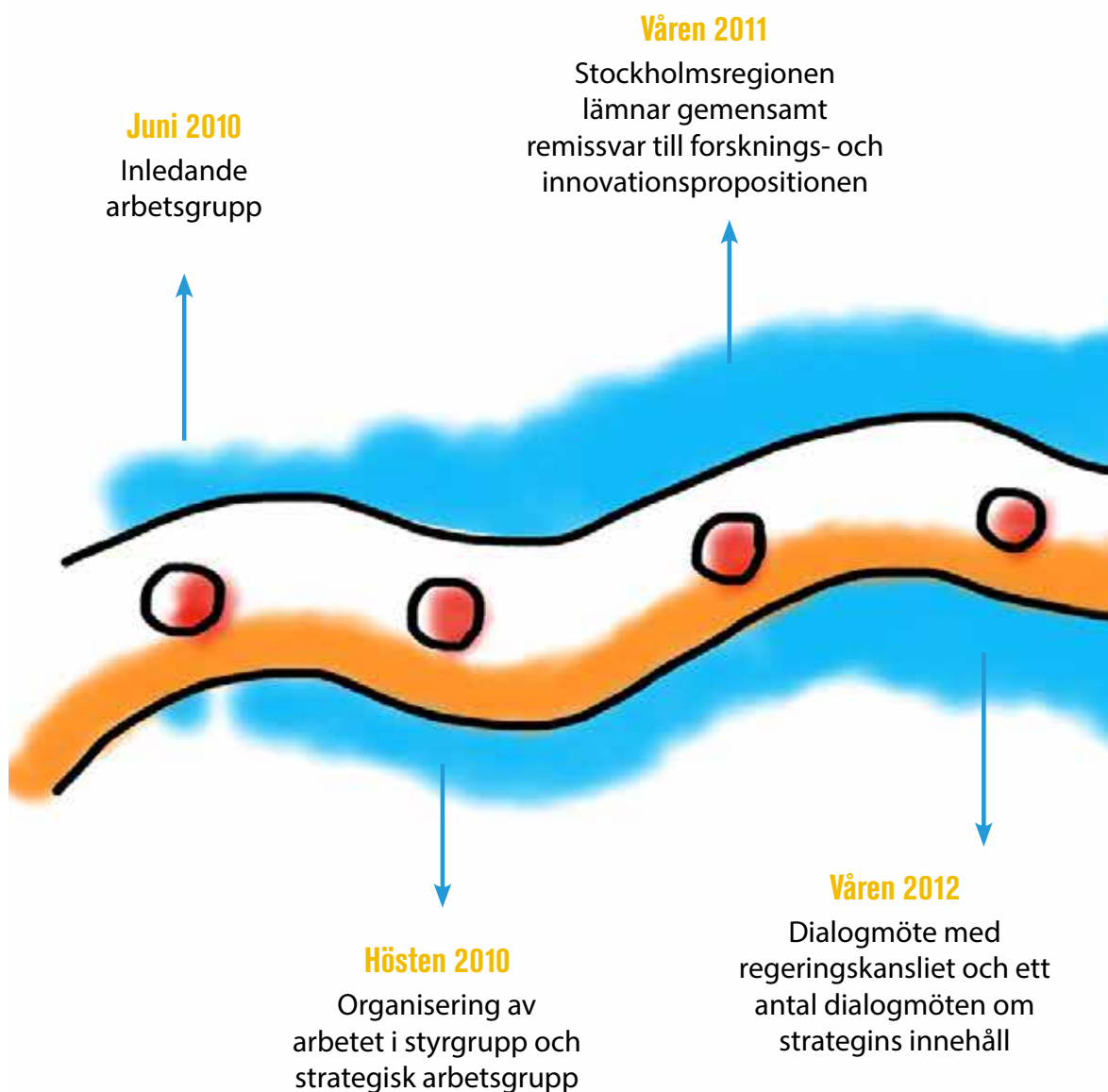
Några månader senare, i mars 2012, arrangerade Innovationskraft Sthlm ett framgångsrikt dialogmöte med regeringskansliet, som parallellt arbetade med att ta fram en nationell innovationsstrategi. En bred uppslutning av aktörer samlades för att diskutera strategins innehåll. Efter det följde ett antal välbesökta tillfällen till dialog och kunskapsutbyten.

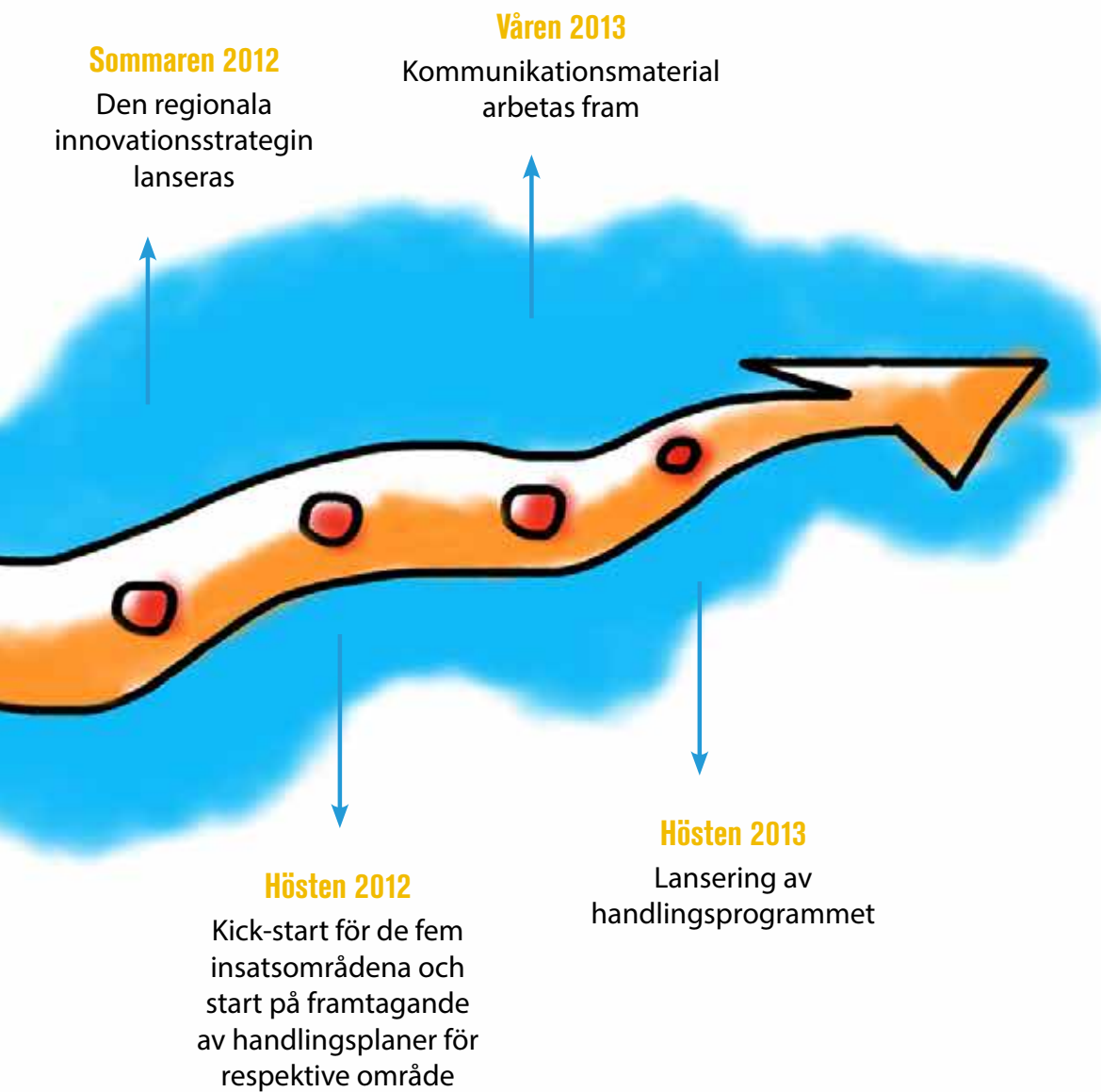
Stockholms innovationsstrategi lanserades i juli 2012 med visionen:

”Stockholmsregionen ska vara världens mest innovationsdrivna ekonomi år 2025”.

⁶ Forsknings- och innovationspolitisk proposition- Gemensamma prioriteringar från Stockholmsregionen

Figur 1. Tidsaxel över arbetet, några viktiga aktiviteter.





För att uppnå denna position prioriterade styrgruppen fem insatsområden:

- Forsknings- och innovationsinfrastruktur
- Innovationsupphandling
- Kapitalförsörjning
- Tvärvetenskap
- Global attraktivitet

Strategin antogs av ledningsgruppen som bestod av de tre universiteten Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska högskolan och Stockholms universitet samt Stockholms läns landsting, Stockholms stad, Kommunförbundet Stockholms Län, Stockholms handelskammare, Stockholm Business Region och Länsstyrelsen i Stockholm.

För varje insatsområde utsågs en koordinator och en kärngrupp som fick i uppgift att konkretisera strategin

i ett gemensamt handlingsprogram. I oktober 2013 lanserades handlingsprogrammet vid en kick-off som lockade drygt hundra deltagare. Handlingsprogrammet fick ett bra mottagande och evenemanget väckte även viss uppmärksamhet i lokala medier.

En rad aktörer i Stockholmsregionen har sedan arbetat tillsammans för att konkretisera handlingsprogrammen och skapa goda förutsättningar att implementera strategin. När den här handboken skrivs har arbetet kommit till en punkt då frågor om implementering och långsiktig finansiering står i förgrunden.



FAKTARUTA Stockholmsregionens innovationsstrategi

Vision:

Stockholmsregionen ska gå från den nuvarande styrkepositionen till att vara världens mest innovationsdrivna ekonomi år 2025

Mål:

Stockholmsregionen ska uppfattas mer attraktiv för:

- studenter, forskare, experter och entreprenörer
- investeringar och investerare
- internationella storföretag

Samverkan ska öka och resultaten från samarbeten förbättras genom:

- bättre och utökade samarbeten mellan forskare, företag och politik/offentlig verksamhet
- fler etableringar av internationella nätverk inom forskning och innovation
- fler samarbeten mellan kunskapsområden

Leveransförmågan i forsknings- och innovationssystemet ska öka genom:

- etablering av fler innovativa exportföretag
- skapande av fler snabbväxande företag i branscher med högt förädlingsvärde
- ökat genomslag för nya affärsmodeller och områden

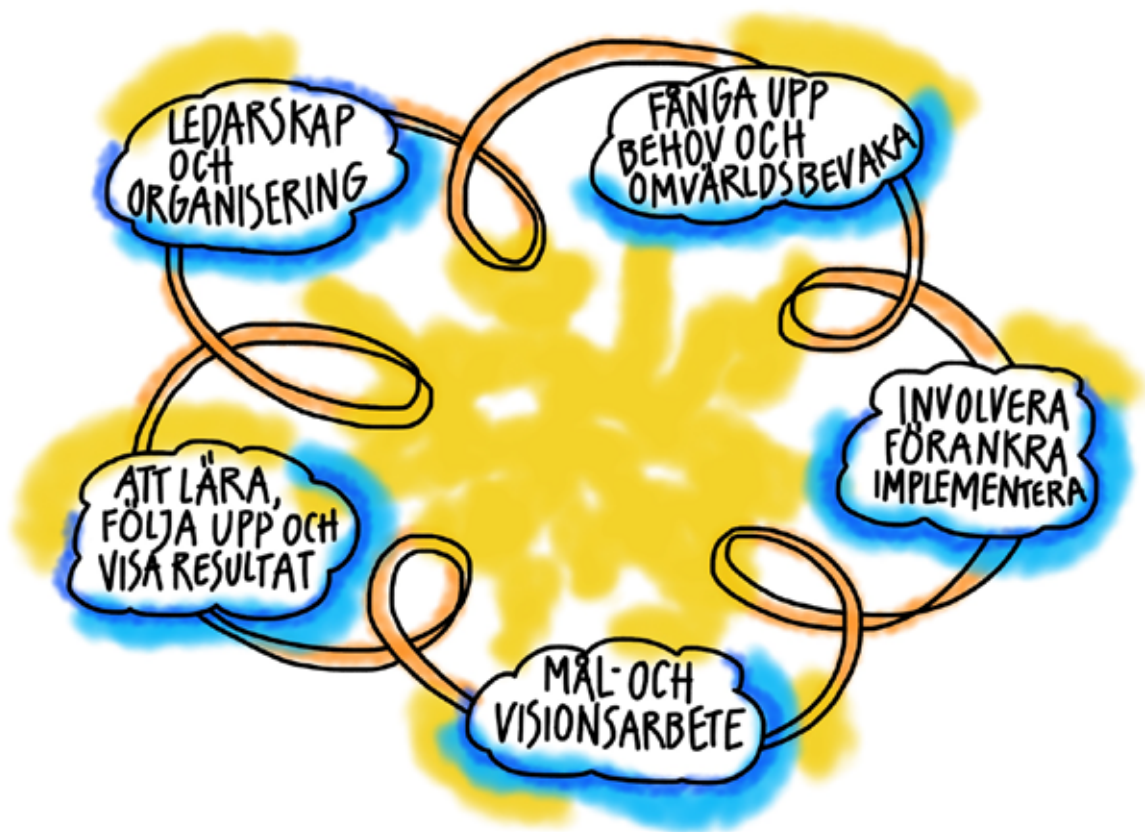


FEM VIKTIGA FAKTORER FÖR SAMVERKAN

Flera faktorer är viktiga i en samverkansprocess.

Figuren nedan illustrerar de fem faktorer som vi har valt att fokusera på i den här handboken.

Figur. Faktorer i en samverkansprocess.



LEDARSKAP OCH ORGANISATION

Att samverka innebär per definition att flera olika aktörer hittar en gemensam form för att driva och utveckla en fråga. Men med många viljor och perspektiv finns risken att samverkan blir otydlig och inte leder till den framgång parterna hade förväntat sig. I värsta fall kan samarbetet haverera.

Organisationen och ledningen av gruppen är absolut avgörande. Ofta krävs någon form av processledning, att en eller flera aktörer tar på sig att driva och koordinera arbetet.

FÅNGA UPP BEHOV OCH OMVÄRLDSBEVAKA

Behov bör fångas upp i ett tidigt skede av ett samverkans- och strategiarbete. Arbetet bör ta sin utgångspunkt i de problem eller möjligheter som strategin kan bidra till att lösa eller ta tillvara. Det handlar om att få aktörer med olika drivkrafter att samhandla genom gemensamma visioner, målbilder och strategier. För att kunna analysera behoven och de framtida möjligheterna krävs ett bra kunskapsunderlag.

FAKTARUTA Egenskaper som är framgångsfaktorer i ett samverkansarbete

Samverkan bedrivs i nätverksform. Det finns teorier som diskuterar olika egenskaper som har betydelse för framgång i samverkansarbeten, till exempel:

- **Individuell excellens** – de som deltar i ett samarbete gör det från sin egen styrkeposition. Alla kan bidra till att relationen utvecklas. Samarbeten inleds för att vinna fördelar, inte för att kompensera brister.
- **Importance** – relationen behövs för att nå strategiska mål, vilket innebär att den är viktig och uthållig.
- **Interdependence** – deltagarna behöver varandra, de har komplementära kompetenser vilket betyder att samarbetet ger synergi.
- **Investment** – deltagarna investerar i relationen och i varandra.
- **Information** – information utbyts mellan deltagarna avseende mål, planer etc, men kan också signalera när problem uppstår.
- **Institutionalization** – relationen ges en formell status som klargör hur samarbetet ska styras.

Kantner, R. M., World Class – Thriving Locally in the Global Economy, Simon and Schuster 1995

INVOLVERA, FÖRANKRA, IMPLEMENTERA

I vilken utsträckning de medverkande organisationerna kan känna ett ägarskap för initiativet är en central faktor för en framgångsrik samverkansprocess. Hur frågorna delas och förankras inom medverkande organisationer påverkar implementeringen av den gemensamma strategin.

För att göra verklighet av ett samverkansinitiativ och säkerställa en långsiktighet är det nödvändigt att i god tid planera för hur arbetet väntas se ut framöver och vilka faktorer som kommer vara avgörande för att kunna nå målen – exempelvis frågor om framtida ansvar och finansieringskällor.

MÅL- OCH VISIONSARBETE

En tydlig gemensam målsättning och vision ökar engagemanget och viljan att arbeta tillsammans för att nå resultat. När visioner och mål ska bli till ”verkstad” genom mer konkreta aktiviteter är rollfördelning och ägarskap bland aktörerna avgörande faktorer. Även tillgången till personella och finansiella resurser och mandaten hos de personer som deltar påverkar genomförandet.

ATT LÄRA, FÖLJA UPP OCH VISA RESULTAT

För att samverkan ska utvecklas är det viktigt att lära av det som görs bra, men även av det som kan förbättras. Uppföljning av resultat kan motivera till fortsatt samverkan genom att de medverkande aktörerna uppfattar de värden som skapas på kort och lång sikt. Att analysera och utvärdera själva samverkansprocessen möjliggör också justeringar och förbättringar av samverkan.

Det är ofta viktigt att identifiera indikatorer som kan visa på att resultaten uppstår. Så kallad följeforskning, eller processutvärdering, är ett annat sätt att skapa lärande kring regionala samverkanprocesser.

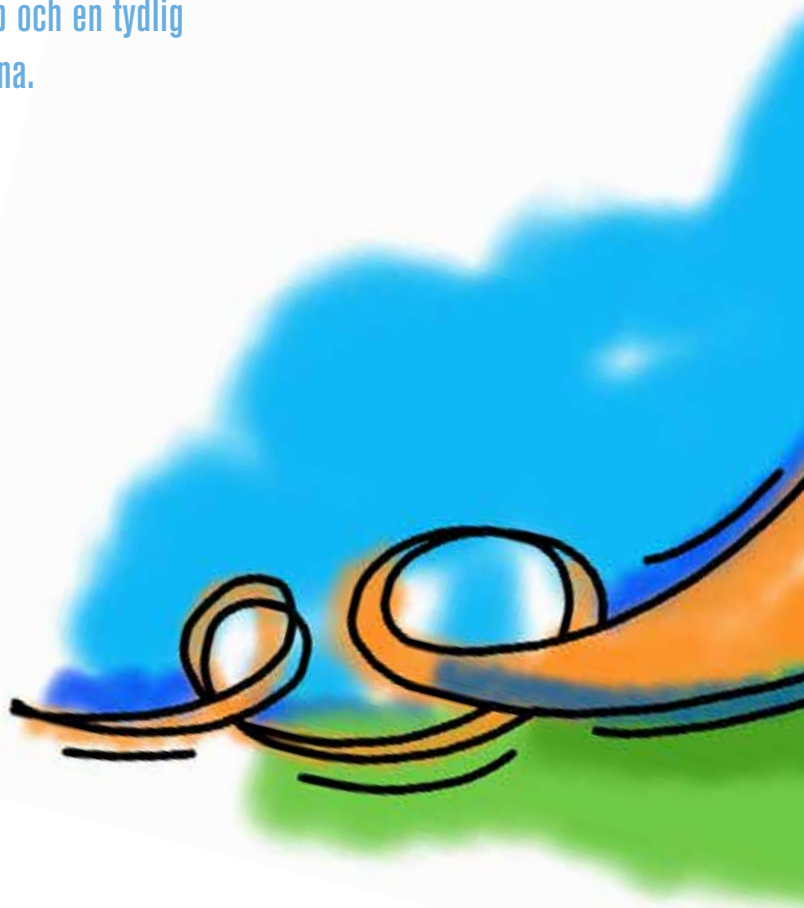


STOCKHOLM
2025:
VÄRLDENS MEST
INNOVATIONSDRIVNA
EKONOMI

HÅLL IHOP OCH VISA VÄGEN FRAMÅT!

Hur viktigt är ledarskap och organisation av arbetet när en regional innovationsstrategi ska tas fram?

Innovationskraft Sthlm har från början haft ett tydligt ledarskap och en tydlig process för aktörerna.







Initiativet Innovationskraft Sthlm togs vid en tidpunkt då aktörerna redan efterfrågade ett samverkansforum som tydligare kunde sätta fokus på det regionala perspektivet i utvecklingen av innovationsförutsättningar i Stockholmsregionen.

Det var en självklarhet att samverkansinitiativet behövde en styrning. Medverkande aktörer som intervjuats uppfattade att det var länsstyrelsen som hade mandatet att driva processen framåt. Länsstyrelsen har ett regionalt perspektiv, vilket aktörerna uppfattade som viktigt.

Den personliga drivkraften spelade också stor roll. Dåvarande landshövding Per Unckel var en stark drivkraft vid starten av Innovationskraft Sthlm och det blev naturligt att länsstyrelsen höll ihop samverkansinitiativet.

”Det som är unikt är att det blev naturliga möten mellan offentlig sektor och akademi som vi inte sett så mycket av tidigare. Nya samarbetsformer uppstod och en bidragande orsak till att det hände nu är att det passade in i tidens anda. Det finns en förändrad öppenhet och syn

på [den egna organisationens] roll från de inblandade aktörerna såsom ledande universitet och högskolor.”

I de tidiga skedena i arbetet med strategin upplevde vissa en otydlighet i vilket arbete som skulle bedrivas. Dock utkristalliserades ganska snart tydliga ramar och ett innehåll. Genom att arbetet formaliserades gavs möjlighet att göra verklighet av den starka önskan som fanns i regionen; att ha ett regionalt fokus och att samverka kring viktiga frågor istället för att arbeta enskilt. Länsstyrelsen skapade den yta som gjorde det möjligt att samverka, vilket uppskattades av deltagarna.

Tydliga arbetsformer utmejslades. Organisation och ledning strukturerades. En ledningsgrupp och en strategisk arbetsgrupp sattes samman med noggrannhet. I den formella processen var deltagarnas mandat att företräda sina respektive organisationer och att fatta beslut centralt.

Möten skedde med viss frekvens, vilket bidrog till att den röda tråden kunde hållas. Deltagarnas närvaro var hög. Samtliga intervjuade aktörer

vittnar om spännande och givande diskussioner. Sett över tid har grupperna varit relativt intakta, få byten av personer har skett, vilket har lett till en kontinuitet i arbetet.

*”Ledarskapet har varit öppen-
hjärtligt och inte fyrkantigt. Anslaget
i gruppen har varit bra – det har va-
rit utifrån regionens bästa, inte uti-
från en enskild organisations bästa.”*

Beslutsfattandet följde en konsensusmodell och de deltagande aktörerna upplevde sällan att det fanns hinder att nå fram till gemensamma beslut. Länsstyrelsen vinnlade sig om att förbereda mötena mycket väl. Tydliga och relevanta underlag togs fram i god tid av länsstyrelsen eller av andra aktörer när det fanns anledning. Mellan de formella mötena gavs möjlighet att diskutera, ställa frågor och på så sätt förankra delar av materialet. Länsstyrelsen fanns alltid till hands för att svara på frågor och diskutera olika infallsvinklar.

*”Chris [nuvarande landshövding
Chris Heister] har en slags ordföran-
deroll som är tydlig med vad vi har
bestämt – det finns en tydlighet i hen-
nes sätt att leda församlingen: vad vi
ska prata om och vad som kom ut ur
mötet. Från mötena kommer det ut
ett antal actions och det är tydligt
vem som ska avrapportera.”*

I en senare fas, när ett konkret handlingsprogram skulle arbetas fram, utsågs en ”kärngrupp” för vart och ett av de fem insatsområdena. Grupperna hade särskilt ansvar för att ta fram en djupare analys av respektive insatsområde och att forma konkreta insatser. I början upplevde flera av koordinatörerna för dessa kärngrupper att det var ett otydligt uppdrag. Grupperna upplevde sig frikopplade från det tidigare genomförda arbetet. Övergången var inte helt friktionsfri. De utsedda grupperna kunde inte se framför sig hur arbetet skulle bedrivas. Det blev snart tydligt att varje grupp måste arbeta utifrån sina specifika förutsättningar beroende på frågeställningens karaktär.

*”Ett bra tag in i arbetet kom man
att ha regelbundna möten, vilket var
en förutsättning för arbetet. Utan
regelbundenhet funkade det inte.”*

När arbetet sedan kom igång upplevdes det som mycket givande, att samlas kring det konkreta i ett handlingsprogram. Väl förberedda möten, högt i takt och tillfällen till både informella och formella kontakter skapade ett starkt engagemang. Det betraktades som ett gemensamt initiativ där allas del var viktig.

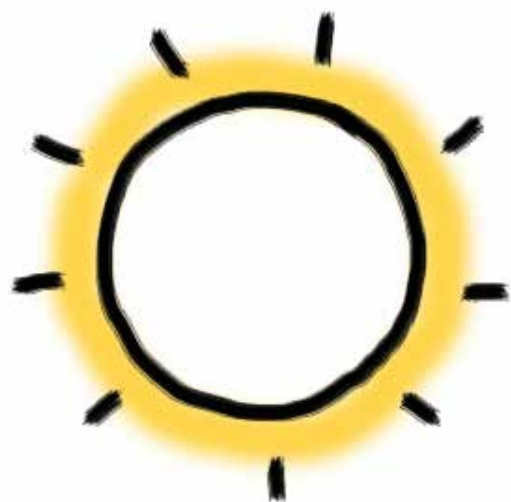
När deltagarna reflekterar över det fortsatta arbetet finns en stark önskan om en tydlig väg framåt. Under

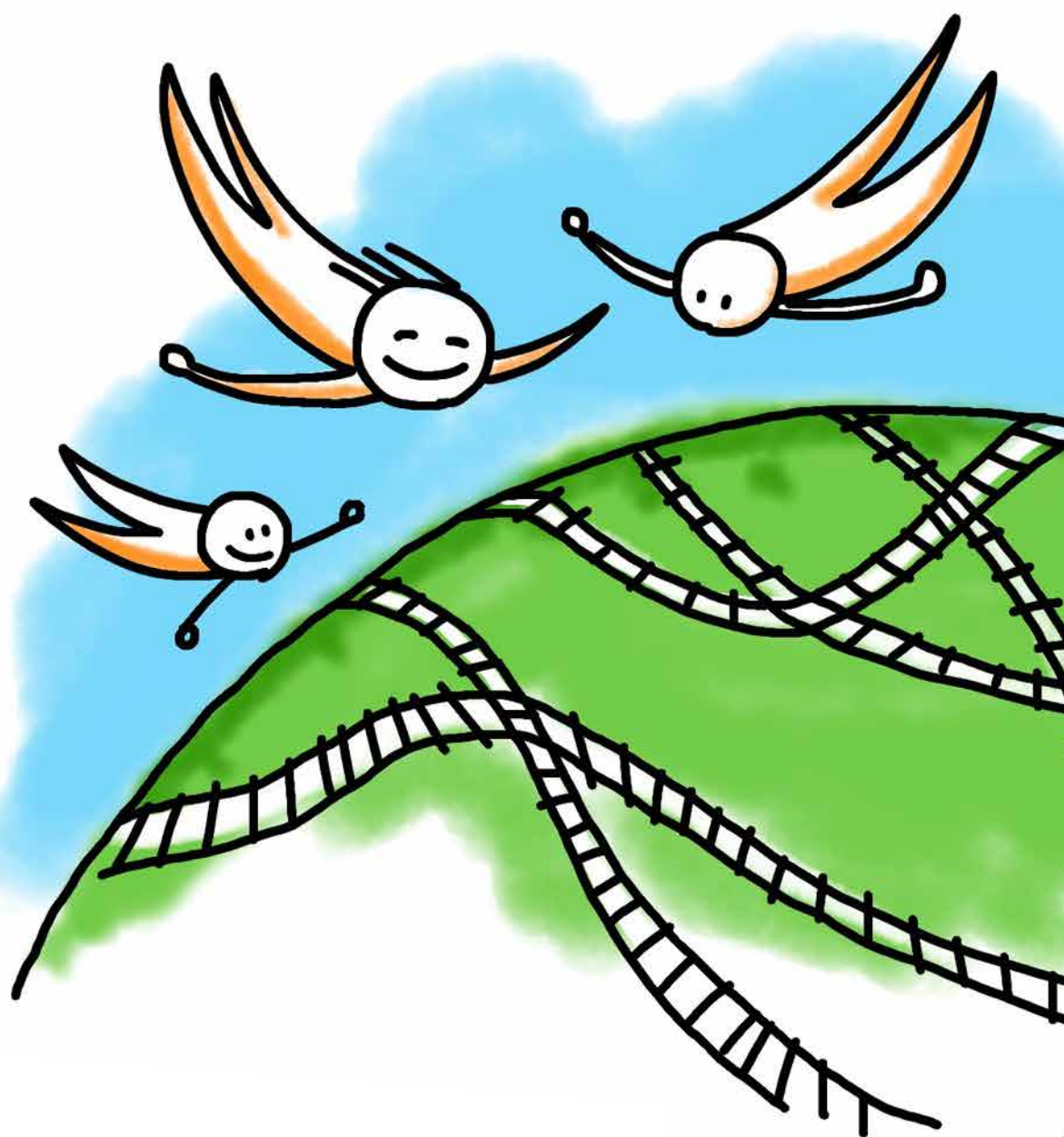
ett par års tid har en mycket väl fungerande organisation och ledning definierats, och nu ökar kraven och förväntningarna på att det kommande arbetet säkras lika bra.

Som en viktig framgångsfaktor ses den goda koppling som finns mellan de som arbetar operativt med handlingsplanerna och ledningsgruppen. Möjligheten att presentera resultat av det konkreta arbetet för ledningen har uppfattats som avgörande för kunskapsspridningen, men också för det fortsatta och framtida förankringsarbetet.

DE VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

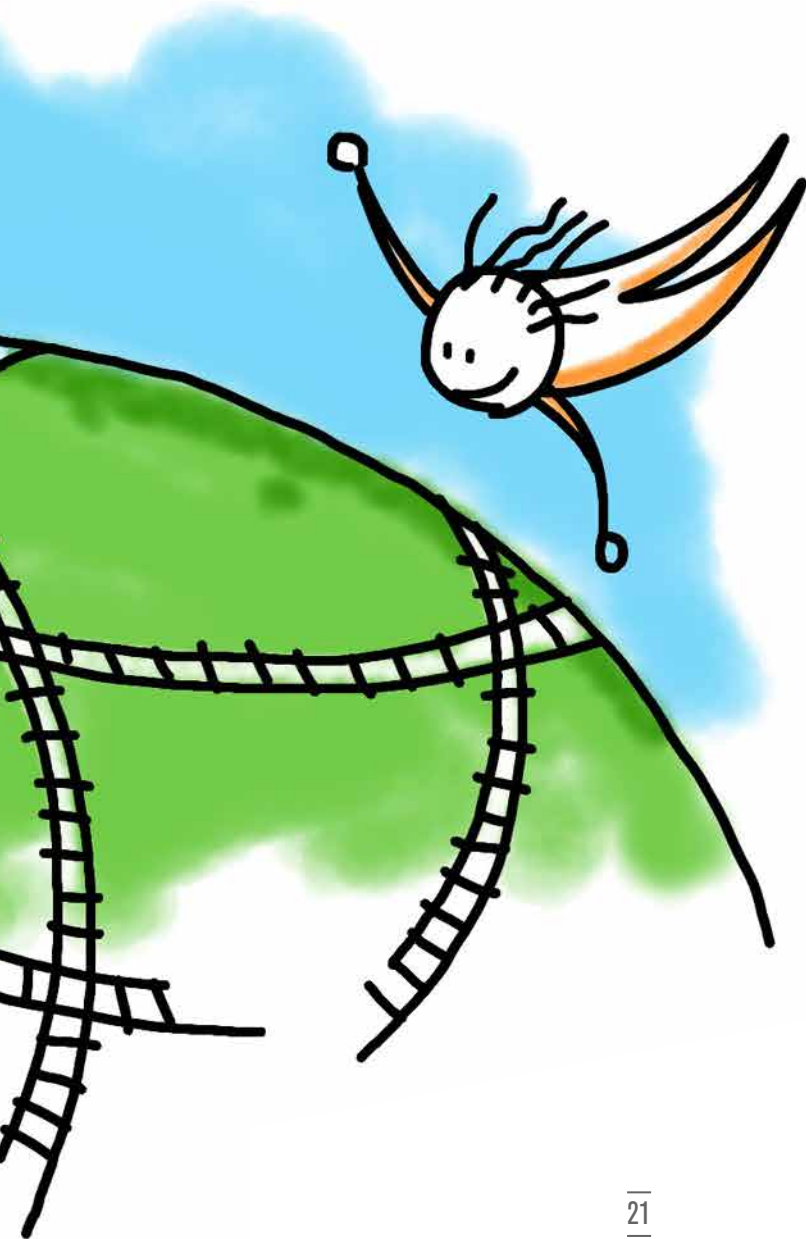
- Att tiden är mogen spelar roll för samverkan. Det underlättar uppgiften att organisera och leda.
- Underskatta inte den personliga drivkraften att vilja vara med i samverkan.
- Konkretisera arbetet, exempelvis genom att göra handlingsprogram.
- Formalisera processen och skapa grupper med tydliga uppdrag.
- Säkerställ att grupperna består av personer med mandat från sina respektive organisationer.
- Förbered mötena och skapa en tydlighet i hur samverkansprocessen kommer att bedrivas.
- Ge utrymme för mötesplatser som är tillgängliga, öppna, och ger tillfällen till förankring och informella diskussioner.
- Låt arbetsformen utvecklas över tid och med utgångspunkt i förutsättningarna att hantera specifika frågor.
- Planera för olika behov av ledning och organisation i olika faser i samverkan.





ÖRAT MOT RÄLSEN!

Vilken roll har kunskap vid regional samverkan för innovation?
För Innovationskraft Sthlm har omvärldsanalys och
kunskapsunderlag bidragit till att skapa samsyn.





I Innovationskraft Sthlm har analyser och kunskapsunderlag varit en integrerad del av arbetet. Länsstyrelsen har tagit fram kunskapsrapporter som har presenterats på gemensamma möten. Flertalet av de medverkande aktörerna uppfattar att det har varit viktigt för framtagandet av innovationsstrategin. Kunskapsunderlagen har upplevts som relevanta och intressanta. De har skapat olika bilder av Stockholmsregionens utmaningar och möjligheter vad gäller innovationsförutsättningar.

"Länsstyrelsen gjorde ett jättebra jobb. De tog in konsulter, de har fångat upp material och de har tagit fram kunskapsunderlag. Där har man involverat olika aktörer. För min del har det varit rena rama läroprocessen. Mycket spännande."

"Det har varit bra att man har plockat fram underlag analytiskt. Det har funnits ett inte obetydligt inslag av kunskapsbaserat underlag. Allt från att man försökte ta fram indikatorer, att man försökte skapa gemensamma bilder byggda på fakta. Det tycker jag är bra. Att skapa ett gemensamt språk och utgångspunkt".

Medverkande aktörer påverkade innehållet i strategin och bidrog med sin egen kunskap och erfarenhet. En av de intervjuade pekar på akademins roll att tillföra kunskap:

"Akademin har mycket att tillföra i det här sammanhanget. Akademierna har mycket kontakter internationellt. Det är stor vits att ge akademien utrymme så att man kan fånga internationell kunskap."

Det stora flertalet aktörer i Innovationskraft Sthlm anser att valet av kunskaps- och analysunderlag prioriterats gemensamt. Kunskapsunderlag har tagits fram successivt och länsstyrelsen har, enligt flertalet aktörer, varit lyhörd kring vilken kunskap som behövde tas fram.

Samtidigt menar flera att kunskap kring en regions innovationsförutsättningar inte är ett kontroversiellt ämne. Diskussionen kan även ha gynnats av att innovation är ett ämne som är aktuellt i den nationella debatten och genom arbetet med en nationell strategi.

Bland medverkande aktörer i Innovationskraft Sthlm finns personer som anser att arbetet kunde ha känneteck-

nats av ett ännu större kunskapsinnehåll. Bland dem finns en oro dels för att kunskapen inte är tillräcklig, dels att det inte är rätt kunskap som ligger till grund för strategin.

Meningarna är delade när det gäller frågan om kunskapsunderlaget som togs fram hade tillräckligt mycket av ett internationellt perspektiv. Vissa menar att det internationella perspektivet funnits med i diskussionerna under hela strategiprocessen. Andra ser ett ökat behov av att göra internationella jämförelser av Stockholmsregionens innovationsförutsättningar. En intervjuad aktör menar att det kan vara en risk om ett strategiarbete får för mycket av ett inifrånperspektiv och pekar på vikten av att även fånga upp Stockholmsregionens åsikter om hur innovationsförutsättningarna kan förstärkas.

”Det jag tycker är viktigt är att man inte får för starkt inifrånperspektiv. Det ena är att man kan titta på förebilder. Vi har ju identifierat problem utifrån vårt inifrånperspektiv. Det kunde ha varit intressant att prata med människor kring vad de tycker är problemet med Stockholm.”

DE VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

- Underskatta inte kunskap och analysunderlag som en viktig del av ett regionalt strategiarbete. Det är viktigt för en fördjupad förståelse men även som bidrag till samsyn om strategiska inriktningar.
- Sätt ett internationellt perspektiv på en regions tillväxt- och innovationsförutsättningar. Det kan bidra till både en ”krisberedskap” men även till att synliggöra inom vilka områden som förutsättningarna behöver bli bättre.
- Kunskap och analys är inte enbart rapporter utan även olika perspektiv och syn på behoven hos inblandade aktörer.
- Akademin har en viktig roll som kunskapsleverantör till strategiprocessen, då forskningen ofta har en internationell utblick och internationella nätverk.
- Tänk på timingen när kunskapsunderlag tas fram, då det ska bidra till framtagande av mål och strategier.
- Gemensam prioritering kring behov av kunskaps- och analysunderlag ökar känslan av gemensamt ägarskap hos aktörerna.

Kunskap är även en fråga om timing. Det får inte gå för lång tid mellan möten eller att ta fram ett kunskapsunderlag. Om ett kunskapsunderlag kommer för sent riskerar diskussionen kring en viss fråga att ha nedprioriterats. Kunskapsutveckling är också en ständigt pågående process. Genom uthållighet i sam-

talet uppstår nya möjligheter och utmaningar, vilket gör att ny kunskap behöver tas fram.

”Jag hoppas att det är så att det är en pågående process. Det är inte färdigt. Nu jobbar vi med de här handlingsplanerna. Sen hittar vi nya utmaningar och tar successivt in nya möjligheter och ny kunskap.”



FAKTARUTA Analyser och utredningar

En rad olika analyser och utredningar har arbetats fram under arbetet med innovationsstrategin. I arbetet har såväl offentliga aktörer, som universitet och konsulter medverkat. Rapporterna ingår i länsstyrelsens rapportserie.

I "Stockholmsregionen i ett nytt kompetensperspektiv" (rapport 2012:31) studeras hur olika branscher är relaterade till varandra utifrån ett kompetensperspektiv. Detta görs utifrån arbetskraftens kunskaper och färdigheter då kompetens är centralt i en kunskapsbaserad ekonomi. Rapporten visar på nya mönster i Stockholmsregionens näringsliv utifrån förnyelse och förutsättningar för morgondagens näringsliv.

"Internationella exempel på regionalt innovationsarbete" (rapport 2012:25) visar hur storstadregionerna München, Ottawa och Köpenhamn arbetat med frågor kopplade till insatsområdena i Innovationskraft Sthlm. Även andra regioner med intressanta arbetssätt synliggörs. Fallstudierna syftar till att inspirera och ge idéer till arbetet med Innovationskraft Stockholm.

I "En GPS för Stockholmregionens innovationssystem" (rapport 2012:24) presenteras en bild av det innovations- och entreprenörsfrämjande systemet i Stockholmregionen. Studien syftar till att öka kunskapen om de innovationsstödjande aktörerna och att belysa styrkor och svagheter gällande inriktning, resurser, målgruppsfokus och samverkan i innovationssystemet.

"Infrastrukturens och bostäders roll betydelse för innovation och tillväxt i Stockholmregionen" (rapport 2012:17) analyserar kommunikationernas och bostäders roll för utvecklingen av länets kunskapsintensiva näringsliv samt forsknings- och innovationsmiljöer. Tillgången på bostäder, väl utbyggda och täta kommunikationer samt närheten till Arlanda är till exempel viktigt för kompetensförsörjning och för rörlighet av arbetskraft, forskare och experter mellan företag, kluster och forsknings- och innovationsmiljöer.

I "Innovationsstödjande aktörer i Stockholmregionen" (rapport 2012:9) analyseras vilka aktörer som ingår i det regionala innovationssystemet i Stockholmregionen samt vilken roll och funktion olika aktörer har i de olika faserna av innovationsprocessen. Denna kartbild har sedan även visualiserats i en interaktiv weblösning, för att visa på innovationssystemets dynamik, innovativa miljöer och innovationsstödjande aktörer i Stockholmregionen.

Funktionerna i Stockholmregionens innovationssystem analyseras i "Stockholmregionens innovationskraft- en översiktlig funktionsanalys" (rapport 2011:35). Rapporten analyserar innovationskraften i regionen utifrån fem förmågor som är viktiga för innovationskraften; kunskapsuppbyggnad, entreprenörskap, mobilisera och förmera resurser, skapa fysisk infrastruktur och regional governance. Här görs även en internationell jämförelse.



FÅ ALLA MED PÅ BÅTEN!

Vad är det som påverkar upplevelsen av delaktighet? I Innovationskraft Sthlm har det funnits en kontinuitet när det gäller vilka personer som medverkat i arbetet. Det tycks ha underlättat förankringen och skapat delaktighet. Samtidigt finns det frågor kring hur implementeringen av strategin ska underlättas framöver.



Deltagarna i Innovationskraft Sthlm anser att det har varit viktigt att vara med att förstärka innovationsförutsättningarna regionalt. Ämnet är relevant. Det är svårt att inte vara intresserad av frågor som rör förnyelse och lätt att se att samverkan skapar mervärde.

”Man adresserade frågor som är viktiga för oss. Man kan säga att man generellt tycker om att vara med i sammanhang där man talar om tillväxt och utveckling. Då surfar man på en våg. Uppbyggnad av forskningsinfrastruktur och finansiering av innovationer, det löses lättare i samverkan än isolerat.”

I Innovationskraft Sthlm upplever deltagarna att ägarskapet i vissa fall har begränsats till de individer som har deltagit i processen. Åsikterna går isär om hur långt man lyckats nå förankring i den egna organisationen. De som upplever att det fungerar väl arbetar systematiskt och regelbundet med att informera via interna plattformar och på olika nivåer i den egna organisationen. De får återkoppling från

kollegor internt, som visar intresse och engagemang för att bidra och mobilisera inom ramen för satsningen.

”Vi arbetar systemetiskt med att förankra i alla egna organ och plattformar för att se till att man känner till initiativet och ges möjlighet att bolla kring det. Fokus är att jobba med att genomsyra verksamheterna med handlingsprogrammet. Jag uppfattar att det kanske är ovanligt att jobba så men tror det är viktigt att inte återuppfinna hjulet och istället använda det som finns och gradvis vidareutveckla mot ett mer holistiskt perspektiv.”

En framgångsrik väg har varit att skapa mötesplatser där resultat och exempel har lyfts fram. Det hjälper till att förankra Innovationskraft Sthlm inom aktörernas egna organisationer, genom att berätta att det händer saker i initiativet. Mötesplatserna har engagerat och gett medarbetare möjligheter att koppla ihop den egna verksamheten med samverkansinitiativet. Här har också Innovationskraft Sthlms gemensamma budskap varit en framgångsfaktor.

I ett senare stadium, när arbetsformerna för Innovationskraft Sthlm blev tydligare, underlättades arbetet med att införliva initiativet i de respektive organisationens verksamhet, exempelvis genom att få in skrivningar i olika verksamhetsdokument.

”Våra ägare i Stockholms stad gav oss det formella politiska mandatet att fortsatt arbeta med frågan, vilket var en riktig framgångsfaktor!”

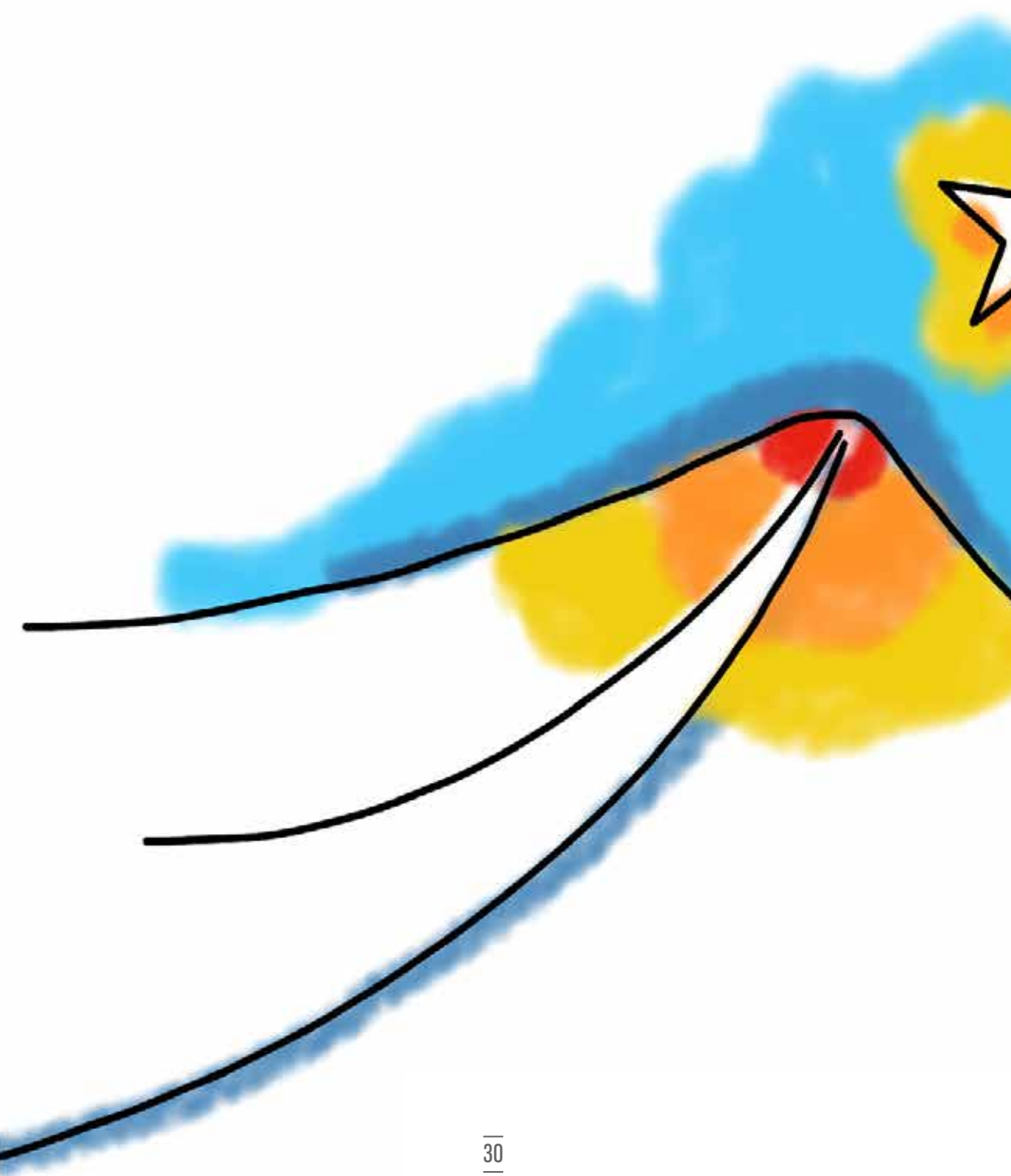
En hel del kraft har gått åt till att fundera över den fortsatta förankringen och delaktigheten. Trots flera år av lyckosamt samverkansarbete i ryggen krävs en kraftsamling för att försäkra sig om det framtida genomförandet av strategin, både på kort och på lång sikt. Frågor som kommer upp och som måste hanteras är hur delaktigheten kan öka och hur spridning av initiativet ska ske. Den viktigaste frågan som framträder är hur den framtida finansieringen ska säkras och vilka risker man löper om initiativet inte får en fungerande plan framåt.

”Det blir på allvar om man kan lägga lite pengar. Då kommer man mycket enklare att få uppmärksamhet på högre nivå. Jämför med Region Skåne och Västra Götalandsregionen, så jobbar de så. Även om Stockholm är stort, så kan man inte

låtsas att man samverkar om man inte har resurser. Man måste ha någon slags incitament för att samverka. Om man tar till exempel KI, de är ju ett världsnamn. KTH likadant. För att få ihop det så måste man göra något mer och det måste få kosta en liten slant”.

DE VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

- Säkerställ att deltagande aktörer upplever det relevant att medverka.
- Informera systematiskt i den egna organisationen för att förankra medverkan och säkerställa genomförandet.
- Skapa mötesplatser för att dela information kontinuerligt mellan olika beslutsnivåer för medverkande organisationer.
- Ta fram ett handlingsprogram som säkerställer momentum i samverkan.
- Ta vara på engagemanget och konkretisera tidigt tankar på en finansieringsplan för att göra verklighet av insatser och aktiviteter.



SIKTA MOT STJÄRNORNA!

Hur når man samsyn i en regional samverkansprocess?
I Innovationskraft Sthlm har arbetet med att skapa vision
och målsättningar upplevts som ganska enkelt.





I arbetet med Innovationskraft Sthlm upplever de medverkande aktörerna att det har funnits en enighet om visionen och målsättningarna för strategiarbetet. Intervjuade representanter beskriver att "många ställde sig bakom" målen och att dessa var områden som man kunde enas om. Processen med att ta fram målen har upplevts som smidig och enkel. Målen förankrades successivt bland inblandade aktörer.

"Ja, jag tycker att det var en ovanligt smidig process. Man förde resonemang några gånger. Man hade en bruttolista på angelägna områden. Sen kokades det ihop på ett väldigt informellt sätt. Det kändes som att det blev en stark uppslutning kring detta."

Det var relativt lätt att komma överens om visionen att Stockholm ska vara världens mest innovationsdrivna ekonomi. Processens präglades av samtal där organisationerna inte enbart såg till sina intressen utan hade förmåga att lyfta blicken, att se vad som kan vara bra för Stockholmsregionen och Sverige i framtiden.

"Det har präglats av framsyn, av att lyfta blickar. Alla verkar ha höjt sig från sin egen organisation, att man representerar hela Stockholmsregionen i ett stort perspektiv. Och även vad är bra för Sverige. Det har varit väldigt stor enighet. Det har inte varit någon som velat driva på tvärsen. Man ville att Stockholmsregionen skulle vara den mest innovativa ekonomin."

Ett antal faktorer har underlättat arbetet med att skapa en gemensam vision och mål i Innovationskraft Sthlm: rätt timing, gemensamma analyser och kunskapsunderlag, väl förberedda möten som underlättat gemensamt beslutsfattande samt att de involverade personerna i styrgruppen har haft beslutsmandat.

"För trovärdighetens skull, det ska vara ledningsrepresentanter. Det ska vara en tyngd i de som skriver under innovationsstrategin. Att det är stora aktörer inom Stockholmsregionen. Det är ju stora aktörer som Stockholms stad, länsstyrelsen och så vidare som påverkar infrastruk-

tursatsningar till exempel. Det i sin tur påverkar leverantörer av vägar, bostäder, transporter. Ledningen för Stockholmsregionen pekar åt det här hållet. Jag tror det finns en tyngd i att ledningarna talar om riktningen.”

Att aktörerna som involverats har varit relevanta har förstärkt möjligheterna att samlas och skapa samsyn. Diskussionsklimatet har medfört att aktörerna har fått komma till tals:

”Mycket av framgången är att man har samlat de relevanta aktörerna och att man har kunnat enas kring en målbild och strategi. Att man samlat relevanta aktörer från akademi, näringsliv, offentlighet och att alla varit med och fått komma till tals. Man talar ju mycket om Triple Helix men jag måste säga att detta är väl enda organet där man verkligen formellt har skapat verklighet av Triple Helix.”

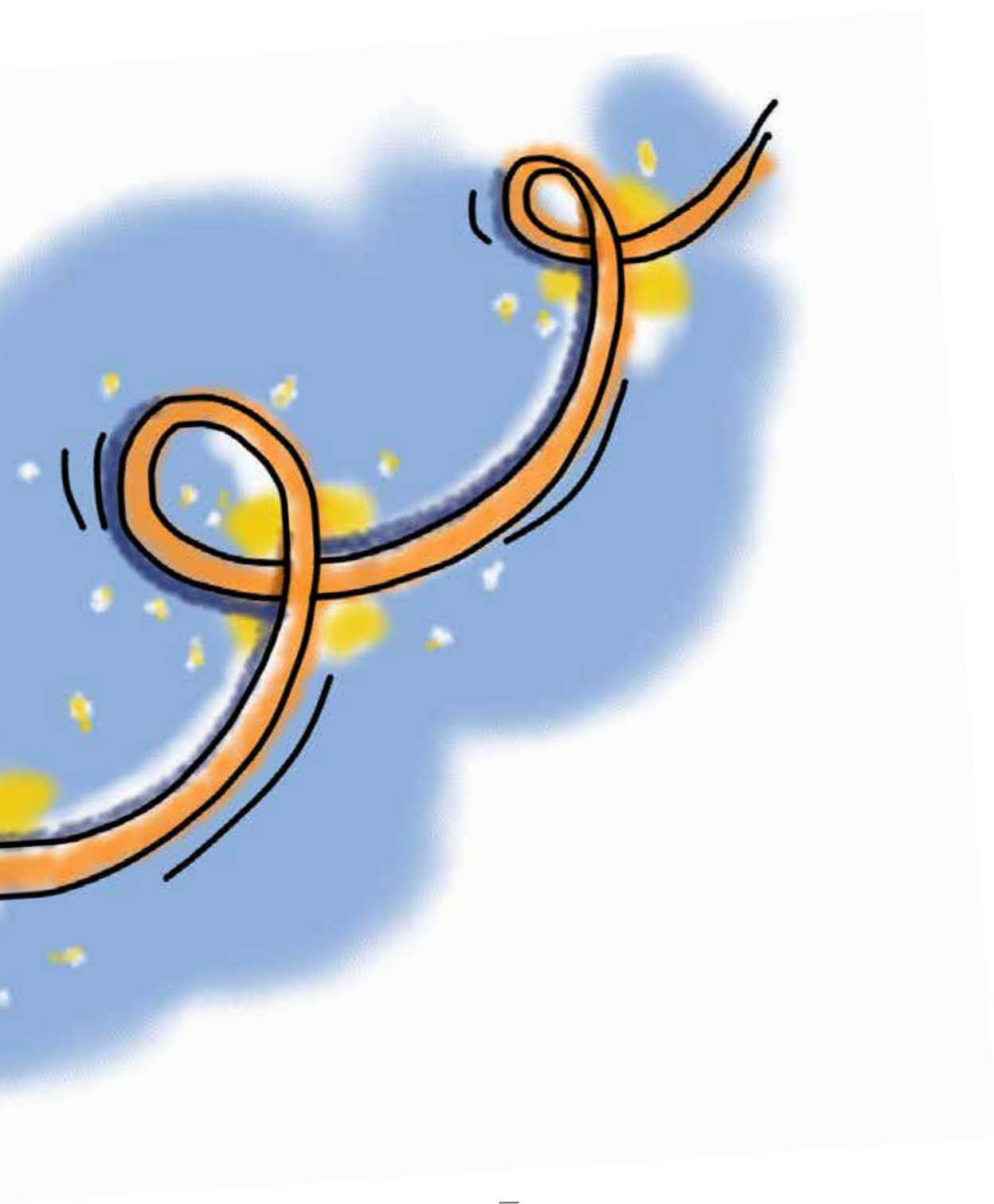
DE VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

- Underskatta inte vikten av gemensam vision och mål vid samverkan.
- Förankra vision och mål successivt i dialog. En gemensam förståelse för behoven är viktig för att kunna sätta gemensamma mål.
- Timing av samverkansinitiativet, kunskapsunderlag och analyser, väl förberedda möten samt beslutsmandat hos involverade aktörer underlättar formandet av gemensamma mål.

HUR GICK DET OCH VAD LÄRDE VI OSS?

När är det dags att skapa strukturer för lärande i en regional samverkansprocess? I Innovationskraft Sthlm har olika underlag tagits fram som bidrar till lärande. Och det finns en önskan att ytterligare stärka lärandet framöver. Redan nu kan vi identifiera resultatet av samverkan.







De medverkande aktörerna i Innovationskraft Sthlm anser att det är viktigt att skapa lärande kring innovationsstrategin. Det är viktigt att lyfta upp vad som händer i arbetet och vilka resultat som nås genom samverkan.

Flertalet av de intervjuade aktörerna menar att frågor kring lärande inte togs upp så mycket i ett tidigt skede av arbetet. Men det blir desto mer intressant ju längre samverkan pågår. På möten har det har funnits diskussioner om hur uppföljning och utvärdering skulle kunna gå till. Länsstyrelsen har arbetat med att ta fram indikatorer utifrån innovationsstrategin, vilket har uppskattats.

Aktörerna tycker att det är intressant att lära av själva samverkansprocessen inom Innovationskraft Sthlm, så att arbetet kan fortsätta på ett bra sätt. Att följa upp och utvärdera är inte bara intressant för de medverkande utan kan även användas för att kommunicera att Stockholmsregionen arbetar strategiskt med att förstärka innovationsförutsättningarna.

”Det finns en efterfrågan på att lära av varandra. Det finns nog andra som är intresserade också. Det

är fler och fler internationellt som frågar varför Stockholm är så framgångsrikt. Det är unikt för Stockholm att vi har gjort detta.”

Lärandet har även bestått i att slå hål på gamla myter och se varandra i nytt ljus.

”Hade akademien inte deltagit hade frågorna sett annorlunda ut. En ökad och ny förståelse för att akademins engagemang inte bara är nationell eller internationell utan även har mycket att tillföra i den regionala utvecklingen blev tydlig. Det är en gammal förlegad syn att akademien är introvert. Vi tittar otroligt mycket framåt och för oss är det en självklar fråga att jobba även som en regional aktör.

Många aktörer i Innovationskraft Sthlm vittnar om att de redan nu ser resultat av sin medverkan i samverkansarbetet. Kontaktnätet med personer i ledande befattningar i de andra organisationerna är viktigt och skapar värde. Samverkan ökar förståelsen för verksamheter i olika typer av organisationer, vilket skapar en ingång till samarbete.

Det tätare samarbetet med lärosätena nämns av flera som positivt. Lärosäten upplevs som komplexa miljöer där det annars kan vara svårt att veta vem man kan kontakta. Även aktörer som redan tidigare hade ett stort nätverk uppskattar mötesplatserna kring Innovationskraft Sthlm.

”Många av relationerna jag fick fanns sedan tidigare. Dock fanns det ett stort värde av att man satt i samma rum som andra aktörer samtidigt. Det har tidigare inte funnit ett bra forum för detta. Detta påverkade även mig i hur jag arbetar med mina frågor.”

Några av de intervjuade aktörerna menar att effekten av ökad samsyn är att fler inser att något måste göras kring en viss fråga och att det blir tydligare vem eller vilka som måste göra något. Arbetet med handlingsprogrammet gav också en förståelse för vad som är viktigt i respektive verksamhet. I intervjuerna framkom även att samverkan i Innovationskraft Sthlm redan nu har påverkat arbetet i den egna organisationen på grund av nya synsätt och infallsvinklar.

DE VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

- Att skapa lärande kring hur samverkan bedrivs och vad samverkan resulterar i är viktigt för att säkra ett långsiktigt engagemang.
- Uppföljning och utvärdering är verktyg för lärande.
- Samverkan med ett öppet samtalsklimat där olika perspektiv involveras skapar bättre förutsättningar för lärande.
- Omvärldsanalys och kunskapsrapporter bidrar till lärande.
- Lärandefrågor blir desto viktigare ju längre samverkansarbetet pågår.
- Tidiga resultat motiverar fortsatt engagemang.

FAKTARUTA Uppföljning och utvärdering

I arbetet med Innovationskraft Sthlm har frågor kring uppföljning, utvärdering och lärande tagits upp till diskussion. Syftet har varit att säkra tillgången till information och kunskap för att visa vad som görs och därigenom skapa ett intresse och engagemang, för att stötta aktörerna i genomförandet av aktiviteter och för att möjliggöra omprioriteringar inom innovationsstrategin.

Det har varit viktigt att identifiera kunskapsluckor i genomförandet och analysera hur de kan stärkas. Omvärldsbevakning och benchmarking med andra regioner har också identifierats som viktigt.

Olika effektindikatorer har utvecklats för att kunna mäta och följa upp regionens innovationskraft. De är inte kopplade till Innovationskraft Sthlm men av betydelse för att kunna följa hur regionen utvecklas i förhållande till andra regioner (Köpenhamn, Munchen och Lyon). Generella effektindikatorer är framtagna, som till exempel bruttoregionprodukt, utbildningsnivå, kunskapsintensiv tjänsteproduktion och patentansökningar. Indikatorer är även framtagna för de tre vägledande målen i innovationsstrategin, det vill säga att regionen ska vara mer attraktiv för olika målgrupper, att samverkan ska öka och resultaten från samarbeten förbättras samt att leveransförmågan i forsknings- och innovationssystemet ska öka. Effektindikatorerna kommer följas upp vartannat år.







CHECKLISTA VID REGIONAL SAMVERKAN





Tidpunkt och mognad

Hitta rätt timing. Det underlättar att det redan från början finns en uppfattning om att tiden är mogen att göra något – en viss "krisberedskap".



Regionalt ledarskap över processen

I samband med regional samverkan talas det ofta om vikten av att en aktör eller flera bör ta ett regionalt ledarskap, det vill säga ett ledarskap som har fokus på regional utveckling, är öppet för olika aktörers perspektiv och bidrar till samsyn. Ledarskapet ska tydliggöra hur processen kommer att drivas samt skapa förutsättningar att enas kring gemensamma visioner och mål. Den eller de som har det regionala ledarskapet behöver legitimitet att ha den rollen bland övriga aktörer.



Rätt aktörer med mandat att samverka

De aktörer som medverkar måste vara "de rätta", utifrån det område som är föremål för strategin. De bör själva ha incitament att delta och se ett mervärde i att samverka. De personer som medverkar bör ha beslutsmandat för att kunna föra sin organisations talan.



Resurser som stödjer samverkansprocessen

Förutom ledarskap behövs också personella och ekonomiska resurser som kan stödja samverkansprocessen. Det kan handla om allt ifrån att ta fram relevanta kunskapsunderlag, kommunicera och förankra mellan möten, till att föra underhandsdiskussioner med involverade aktörer.



Kunskap och omvärldsanalys som ger nya perspektiv

Kunskap om den egna regionens behov samt hur den står sig i förhållande till andra regioner bidrar till nya perspektiv. En samsyn underlättar när vision, mål, strategier och insatser ska formuleras.



Kommunikation med gemensamma budskap

Förutsättningarna för implementering ökar om strategin och insatsområde kommuniceras väl i de organisationer som deltar. Kommunikation är även viktig för att få fler organisationer att vilja medverka i arbetet. Gemensamma budskap, presentationsmaterial och underlag underlättar kommunikationen.



Tidiga resultat, resurser och förankring i respektive organisation

Strategin behöver också förankras i respektive organisation, annars finns det risk att frågorna "stannar" hos de personer som har varit involverade i arbetet, vilket försvårar implementeringen. Genom att tidigt skapa och visa upp resultat av samverkan skapas goda förutsättningar för implementering av ett regionalt strategiarbete. Det skapar förnyat engagemang och motivation.



Att ligga steget före

Olika behov och möjligheter uppstår i olika faser av en regional samverkansprocess. Planera i god tid för olika faser av arbetet så att det organiseras på bästa sätt och ett långsiktigt engagemang upprätthålls.



BILAGA 1

INTERVJUPERSONER

Telefonintervjuer:

Charlotte Broberg, Stockholms läns landsting

Rune Fransson, Karolinska Institutet

Erik Langby, Kommunförbundet Stockholms Län

Mats Danielsson, Stockholms universitet

Olle Zetterberg, Stockholm Business Region

Eva Malmström Jonsson, Kungliga Tekniska högskolan

Göran Andersson, VINNOVA

Folke Meijer, KI Holding

Ulrika Ljungman, Kungliga Tekniska högskolan

Eva Klasson Wehler, Stockholms universitet

Pär Hedberg, STING

Fredrik Sand, Stockholms Handelskammare

Mats Hedenström, Länsstyrelsen i Stockholm

Tomas Andersson, Kista Science City

Olof Sandberg, Research Institutes of Sweden (RISE)

Cecilia Lindahl, Stockholms läns landsting

Julika Lamberth, Stockholm Business Region

Workshop

Maria Lindqvist, Länsstyrelsen i Stockholm

Mattias Öhr, Länsstyrelsen i Stockholm

Karina Uddén, Länsstyrelsen i Stockholm

Per Bark, Länsstyrelsen i Stockholm

Maria Lönn, Länsstyrelsen i Stockholm

BILAGA 2

SKRIFTLIGA REFERENSER

Christensen Lars, Kempisky P, Att Mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem, Studentlitteratur 2004

Eriksson A, (2005), Samhandling för Innovationsledd Tillväxt, VINNOVA rapport 2005:7

Eriksson, A (1998) Partnerskap för tillväxt, i Greppet – att vända en regions utveckling (SOU:89)

Eriksson, A (2006), Att utveckla storstadsregioner – Aktuell teori och erfarenheter av regional systemledning, Visanu 2006:3

Etzkowitz, H. (2002) The Triple Helix of University – Industry – Government, Implications for Policy and Evaluation, SISTER, Working paper 2002:11

Forsknings- och innovationspolitisk proposition – Gemensamma prioriteringar för Stockholmsregionen

Länsstyrelsen i Stockholms län, ”En GPS för Stockholmsregionens Innovationssystem”, Länsstyrelse rapport 2012:24

Länsstyrelsen i Stockholms län, ”Infrastrukturens och bostäders betydelse för innovation och tillväxt i Stockholmsregionen”, Länsstyrelse rapport 2012:17

Länsstyrelsen i Stockholms län, ”Internationella exempel på regionalt innovationsarbete”, Länsstyrelse rapport 2012:25

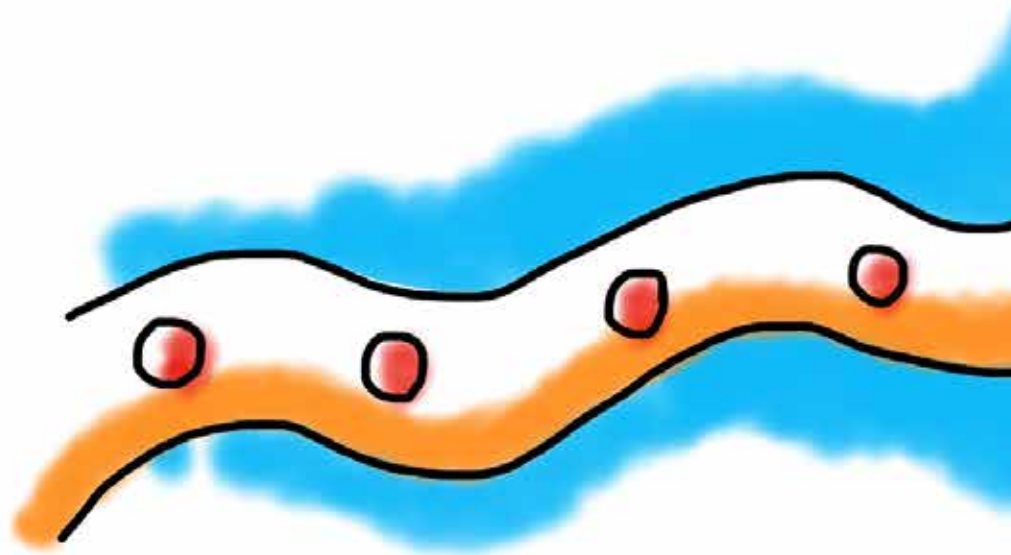
Länsstyrelsen i Stockholms län, ”Stockholmsregionen ur ett nytt kompetensperspektiv”, Länsstyrelsen rapport 2012:31

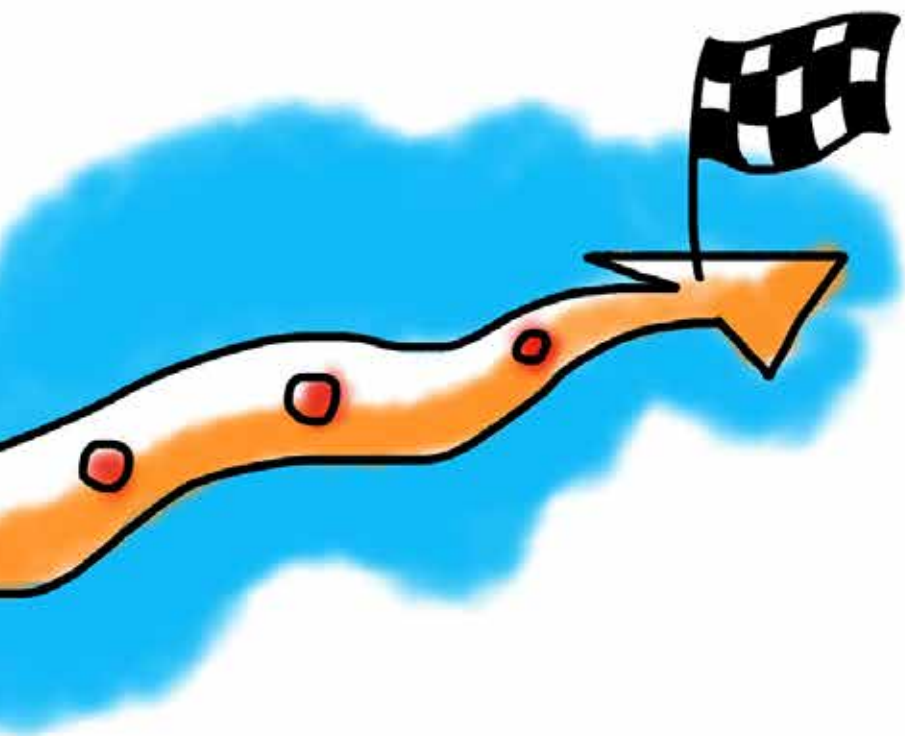
SKL, Spela roll – En bok om lokal och regional utveckling, Arena för tillväxt (2005),

SLL, Ökad innovationskraft – Slutrapport från projektet Innovationsplats Stockholm–Uppsala, Rapport 2008:4

Den nationella innovationsstrategin, Regeringskansliet

”Världens mest innovationsdrivna ekonomi – Stockholmsregionens handlingsprogram”





Produktion: Länsstyrelsen Stockholm
Illustrationer: Karin Grönberg
Utgivningsår: 2014
ISBN: 978-91-7281-607-7

Länsstyrelsen i Stockholm
Hantverkargatan 29
Box 22067
104 22 Stockholm

För mer information kontakta:
Maria Lindqvist eller Mattias Öhr
Enheten för näringslivsutveckling
Telefon: 010-223 10 00

Länsstyrelsens rapporter finns på
www.lansstyrelsen.se/stockholm/publikationer

INNOVATIONSKRAFT STHLM

Innovationskraft Sthlm är ett brett samarbete kring Stockholmsregionens innovationsförmåga. Syftet är att samla och koordinera initiativ som påverkar regionens innovationsförmåga, och att samla regionens centrala aktörer bakom en gemensam innovationsstrategi.

Bakom Innovationskraft Sthlm – och Stockholmsregionens innovationsstrategi – står Länsstyrelsen i Stockholms län i samarbete med Karolinska Institutet, Kommunförbundet Stockholms län, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm Business Region, Stockholms Handelskammare, Stockholms läns landsting, Stockholms stad och Stockholms universitet.

LÄS MER PÅ INNOVATIONSKRAFTSTHLM.SE



För att se en kort film om
Stockholmsregionens innovationsstrategi,
skanna koden med din mobil.



**Karolinska
Institutet**

KSL  Kommunförbundet Stockholms Län



**Länsstyrelsen
Stockholm**

Stockholm
Business Region
Development



Stockholms läns landsting



Stockholms Handelskammare



**Stockholms
stad**



**Stockholms
universitet**

Tryckt med stöd av:

**TILLVÄXT
VERKET**