

Slutrappport från regeringsuppdrag att utveckla arbetssätt och processer för ökade synergier

Utgivare: Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet

Titel: Slutrapport från regeringsuppdrag att utveckla arbetssätt och processer för ökade synergier

Författare: Madelen Nilsson

Utgiven: [Klicka eller tryck här för att ange datum](#)

Ert diarienummer: N2021/01920

Diarienummer: 2021-03174

Innehållsförteckning

Förord.....	5
Sammanfattning.....	6
1 Bakgrund	8
2 Val av metod	10
2.1.1 Utvecklade dialoger baserade på kunskapsunderlag	10
2.1.2 Utveckla genom att testa och göra piloter	10
2.1.3 Arbetets organisering	11
2.1.4 Smart specialisering – synliggör regionala prioriteringar	11
2.1.5 Kompetenshöjande insatser	11
2.1.6 Digitala möten som huvudsaklig mötesform	12
2.1.7 Utvecklad kunskap om hinder vid samfinansiering	12
2.1.8 Struktur för piloter och processer	14
3 Beskrivning av tio piloter och två processer	15
3.1 IDENTIFIERA	15
3.1.1 Pilot med Region Östergötland	15
3.1.2 Pilot med Region Västmanland	17
3.1.3 Pilot med Region Norrbotten	18
3.1.4 Pilot med Region Blekinge	20
3.1.5 Spaningsgruppen	21
3.2 MOBILISERA	23
3.2.1 Tematisk pilot: smart energy/smart transportation	23
3.2.2 Tematisk pilot: dataspelsbranschen	25
3.2.3 Tematisk pilot: halvledarområdet	26
3.2.4 Pilot ledd av iHubs Sweden	28
3.2.5 Pilot ledd av Clusters of Sweden	29
3.3 FINANSIERA	30
3.3.1 Hållbar industri	30
3.3.2 Taskforce för statsstödsfrågor	32
4 Slutsatser.....	34
4.1.1 Nya arbetsformer behöver implementeras och konsolideras	34

4.1.2	Medel och tidsram har möjliggjort ett effektivt genomförande av regeringsuppdraget	34
4.1.3	Förutsättningar som stärkt genomförandet av regeringssuppdraget	35
4.1.4	Regeringsuppdraget har fyllt ett behov av dialoger mellan nationell och regional nivå	35
4.1.5	Arbetsätt för utvalda geografiska områden	35
4.1.6	Arbetsätt för samfinansiering av större strategiska satsningar	36
4.1.7	Missionsbaserat arbete och samhällsomställning är komplext och resurskrävande	36
4.1.8	Myndigheternas utlandskontor är en outnyttjad potential för internationalisering	36
4.1.9	Arbetsätt som ger mervärde för regioner	36
4.1.10	Analyser och utvärdering	37
4.1.11	Stärkt myndighetssamarbete	38
4.1.12	Administrativa hinder som kan lösas genom nya arbetsätt	38
4.1.13	Administrativa hinder som kräver förändringar i regelverk	38
4.1.14	Schematisk beskrivning av process för ökade synergier	40
5	Rekommendationer	41
6	Ekonomisk redovisning	43
7	Bilagor	44

Förord

Sverige rankas som ett av världens mest innovativa länder. Denna position har stor betydelse för hur attraktiva vi är för investeringar, talanger och samarbeten med vår omvärld. Förmågan att skapa nya lösningar som är bättre än de tidigare är grunden för både vårt välstånd och vår internationella konkurrenskraft.

Vi har styrkeområden i hela landet som spänner över flera fält. Dessa styrkeområden avspeglas i nationella och regionala strategier. Vi har dessutom en bredd i vårt näringsliv där såväl de största företagen som de små startupbolagen har en viktig roll att fylla för att möta den gröna omställningen. Oavsett bransch är detta bolag som ofta existerar och agerar på en global marknad. Den konkurrens som spelar störst roll, är den som finns utanför Sveriges gränser.

De samhällsutmaningar vi möter med framför allt den gröna omställningen kräver att vi hittar nya sätt att arbeta.

En viktig faktor för framgång är att vi arbetar smart tillsammans, särskilt när det handlar om att bygga kompetens, kapacitet för samhällsomställning och långsiktig konkurrenskraft. För att lyckas med omställningen behöver vi utveckla förmågan att satsa mer långsiktigt och koordinerat. Denna förmåga kan vi stärka genom att etablera arbetssätt som gör att vi använder såväl regionala styrkor som nationella resurser för att på så sätt stärka vår internationella konkurrenskraft. Tydliga regionala och nationella strategier som samspelar är förutsättningar för att kunna samverka när det gäller att identifiera och genomföra strategiska systempåverkande aktiviteter.

Alla nationella och regionala myndigheter och organisationer har viktiga roller att spela i att skapa förutsättningar för att innovationer kommer på plats och kan skalas upp. Det kräver att vi utvecklar hur vi arbetar för att skapa dessa förutsättningar.

Att våga testa nya arbetssätt för att stärka samverkan mellan den regionala och nationella nivån har varit utgångspunkten när Vinnova arbetat med regeringsuppdraget.

Sammanfattning

I juni 2021 fick Vinnova ett regeringsuppdrag att utveckla arbetssätt och processer för ökade synergier mellan regionala, nationella och internationella innovationsinsatser.

Det övergripande målet för uppdraget är att identifiera, tillämpa och sprida effektiva arbetssätt och processer så att innovationsinsatser på nationell och regional nivå bättre ska komplettera varandra. Metoden för uppdragets genomförande har varit att genom piloter undersöka arbetssätt och processer i praktiken. Flera av piloterna har påvisat brister i innovationsstödsystemet, så som bristande dialog mellan nationella och regionala aktörer samt avsaknaden av koordinering mellan olika innovationsinsatser. Vinnova har utforskat lösningar på problemen, exempelvis via den dialogbaserade metoden som utvecklats i ett pilotprojekt med Region Östergötland eller piloten Hållbar Industri där Vinnova och Tillväxtverket gemensamt arbetar för att kunna finansiera stora projekt som adresserar komplexa samhällsutmaningar. Ytterligare ett exempel är den "spaningsgrupp" som etablerats som arbetssätt för att skapa proaktivitet och framförhållning så att regional och nationell nivå i Sverige hinner rigga för ökade synergier inför större satsningar inom EU.

Den samlade lärdomen är att det är utmanade att samfinansiera och samverka mellan innovationsinsatser på regional, nationell och internationell nivå. Det saknas koordinering och samordning mellan de aktörer som är verksamma inom innovationsstödsystemet på de olika nivåerna. Huvudanledningen tycks vara en brist på incitament för högre grad av koordinering, samordning och samverkan. Varje aktör arbetar utifrån sina egna uppdrag och behöver starkare incitament för att samarbeta med andra. Vinnova har tillsammans med relevanta aktörer testat olika arbetssätt och kunnat utveckla en portfölj av arbetssätt och processer för ökade synergier.

Identifierade hinder för synergier är bland annat utlysningar som inte är koordinerade i tiden, korta ansökningsperioder samt skillnader i krav på projektansökningar och rapportering. Analysen föreslår en utökad dialog mellan finansiärer som ett första steg till lösning. Det finns dock hinder som kräver regelförändringar: EU:s statsstödsregler riskerar att hindra eller begränsa en del synergier och den innovation vi vill nå för att ställa om samhället, genomföra missions och öka konkurrenskraft.

Uppdragets utvärdering visar att metoden för regeringsuppdraget varit mycket lyckosam. Den visar även att många aktörer anser att det finns en potential till bättre och större projekt om teman för projekt identifieras i samverkan mellan aktörer på de olika nivåerna. I det innovationsstödande systemet finns det en potential att nå synergieffekter om innovationsinsatser på de olika nivåerna samspelar och koordineras bättre jämfört med vad som är fallet idag.

Arbetet med regeringsuppdraget visar tydligt att koordinering och samverkan mellan aktörer verksamma på de olika nivåerna i innovationsstödssystemet tar tid. Kultur och verktyg har utvecklats på olika sätt av de olika aktörerna. För att skapa en möjlighet att

realisera de synergier som kan bli resultatet av utökad samverkan krävs således en långsiktig dialog. Därför är det av vikt att flera av de dialoger mellan olika aktörer som initierats via regeringsuppdraget ges en möjlighet att fortsätta även efter avslutat regeringsuppdrag.

1 Bakgrund

I juni 2021 fick Vinnova ett regeringsuppdrag att utveckla arbetssätt och processer för ökade synergier mellan regionala, nationella och internationella innovationsinsatser.

Det övergripande målet för uppdraget är att identifiera, tillämpa och sprida effektiva arbetssätt och processer så att innovationsinsatser på nationell och regional nivå bättre ska komplettera varandra samt kunna nyttja insatser på EU-nivån och att synergier mellan insatserna främjas. Uppdraget genomfördes mellan 17 juni 2021 och 15 april 2023.

Alla innovationsinsatser landar i ett regionalt sammanhang där det finns ett regionalt ekosystem bestående av exempelvis universitet/högskolor, företagskluster, inkubatorer och företag. Genom att nationell nivå aktivt tar del av de regionala strategierna och lyssnar in regionala ekosystems behov förbättrar vi träffbilden för de nationella satsningarna och säkerställer att de nationella satsningarna kompletterar de regionala. Och vice versa. Regionerna har behov av att öka samverkan med den nationella nivån. Nationell nivå har specialistkompetens och nätverk som regionerna kan få tillgång till. Nationell nivå har även medel som kan medfinansiera större projekt inom regionala fonden (ERUF) eller egna regionala satsningar.

Att stärka de regionala ekosystemen för att nå internationellt är en bred uppgift och berör grundläggande frågor om innovationsstödsystemet och Vinnovas kärnuppdrag.

Vinnova har sedan tidigare många dialoger med företag, forskningsorganisationer och andra innovationsaktörer. De dialoger som beskrivs i denna rapport ska ses som komplement till redan existerande dialoger.

I de beskrivna casebaserade arbetssätten nedan byggs kopplingar till Horisont Europa in, till exempel genom aktiviteter i arbetspaket och deltagande i referensgrupper. Implementeringen av EU:s Missions, är ett instrument i Horisont Europa. EU Missions samlar europeisk forskning och innovation för att tillsammans lösa samhällsutmaningar. För att göra detta krävs bred samverkan mellan regionala och nationella aktörer för att komplettera de insatser som görs på europeisk nivå inom ramen för Horisont Europa.

Möjliga synergier till ERUF-programmen i Sverige har undersökts, både i form av en strategisk planering av insatser där projekt sedan blir steg i rätt riktning och även samfinansiering av insatser. Smart specialisering öppnar också dörrar till EU-program som Horisont Europa och Interregional Innovation Investments (I3).

Vinnova och Tillväxtverket har också inom ramen för uppdraget medverkat i pilotarbete för att tillsammans med svenska regioner och EU Joint Research Center utveckla nästa generation innovationsstrukturer inom EU, bland annat Partnerships for Regional Innovation (PRI).

Vinnova ser ett växande behov av en proaktiv och strategisk mobilisering av svenska aktörer givet utvecklingen med EU-satsningar som till exempel DIGITAL, Digital Act, Chips Act och Raw Materials Act.

2 Val av metod

2.1.1 Utvecklade dialoger baserade på kunskapsunderlag

Metoden i uppdraget bygger i stort på att i dialog mellan regioner/regionala aktörer och nationella aktörer utforma handlingsplaner för gemensamt agerande.

Främjarsystemet och innovationsstödsystemet utvärderas löpande.

Regeringsuppdraget har tagit sin utgångspunkt i redan framtagna kunskapsunderlag som utvärderingar av Vinnovas Vinnväxtprogram, Tillväxtverkets regeringsuppdrag om smart specialisering och S3-piloten, genomförandet av Regionalfondsprogram (ERUF 2014–2020 med flera). Även det matchningsverktyg¹ som tagits fram av Tillväxtverket har använts, främst internt på Vinnova för att översiktligt matcha Vinnovas strategiska insatsområden mot regionernas specialiseringar. Vinnova har under arbetet med regeringsuppdraget sett behov av att komplettera kunskapsunderlaget, se avsnitt 1.1.7.

För att stödja lärandeprocessen har Vinnova upphandlat stöd för genomförandet av regeringsuppdraget i form av en formativ utvärdering. Insikter från den formativa utvärderingen har löpande tagits in under genomförandet och bidragit till en kontinuerlig metodutveckling.

2.1.2 Utveckla genom att testa och göra piloter

Vinnova har främst använt piloter för att testa och utveckla arbetssätt. Uppdragets begränsade omfattning i resurser, i form av tid och budget, gör att genomförandet inte har förväntats ge stor systempåverkan. Däremot har uppdraget testat och utvecklat arbetssätt som genom lärande visat sig fungera och som i vissa fall kunnat skalas upp i systemövergripande strukturer.

Casebaserade piloter i dialogform har identifierats utifrån följande kriterier:

- tydligt regionalt engagemang att lägga tid och resurser
- strategier för smart specialisering som tydligt möjliggör matchning med nationella insatser
- hög potential på internationella marknader
- stor potentiell påverkan för det nationella innovationsekosystemet
- möjlighet att testa nya vägar för att innovationsinsatser ska stärka varandra bättre
- möjlighet att skala upp så arbetssättet omfattar fler (aktörer, regioner, myndigheter, länder, tematiker, samhällsutmaningar osv)

¹ Namn på verktyget och datum för delning från TVV (Anna kan ta fram)

2.1.3 Arbetets organisering

Till uppdraget har en styrgrupp och en referensgrupp etablerats. Styrgruppen, bestående av enhetschefer på Vinnova och Tillväxtverket har diskuterat arbetssätt och inriktning för uppdraget. Även Energimyndigheten, Svenska Institutet och Business Sweden har inkluderats genom den redan existerande myndighetsgruppen för internationellt samarbete, Triple I. Prioriterade kraftsamlingsmål för myndigheterna har legat till grund för prioriteringar och urval i arbetet med regeringsuppdraget. Avstämningar har gjorts med referensgruppen med blandad sammansättning av regionala och nationella myndigheter och organisationer.

Regeringsuppdraget har skett i nära dialog med Tillväxtverket. Förutom att Tillväxtverket haft viktiga roller i styrgrupp och referensgrupp har Tillväxtverket även aktivt medverkat i flertalet av de piloter och processer där arbetssätt utvecklats.

Under respektive pilot och process nedan kan ses vilka relevanta organisationer på regional och nationell nivå som deltagit i utvecklandet av respektive arbetssätt.

Lärande och spridning av resultat har skett löpande genom information till och dialog med regionala och nationella myndigheter, Tjänstemannaforum, Politikerforum, RND-nätverket, S3-nätverket, SKR regional kontakt, Vinnovas arbete med den nya generationen strategiska innovationsprogram Impact innovation, Reglab med flera.

2.1.4 Smart specialisering – synliggör regionala prioriteringar

En nyckel till många arbetssätt som utvecklats inom ramen för uppdraget är regionernas strategier för smart specialisering. De synliggör regionala prioriteringar som möjliggör nationell och internationell sammankoppling och koordinering. Smart specialisering är ett inarbetat och nödvändigt villkor i hela EU. På samma gång möjliggör det därför samverkan och nyttjandet av insatser inom EU. Arbetet med smart specialisering förutsätter att regionerna för en dialog med näringsliv och akademi och andra centrala aktörer i innovationsekosystemet, vilket bygger in sektorsöverskridande kopplingar som inkluderar företag och forskning. I arbetssätten för ökade synergier har Vinnova använt regionernas strategier för smart specialisering för att få en första överblick, men de har alltid kompletterats med öppna inbjudningar och en dialog.

2.1.5 Kompetenshöjande insatser

Genom att samverka och koordinera våra satsningar med regionala och andra myndigheters kan alla bidra till att stärka konkurrenskraften för Sverige. (I denna rapport kommer Business Sweden att inkluderas i begreppet nationella myndigheter för läsförståelsens skull, trots att organisationen inte formellt är en myndighet.) För att lägga grunden för samverkan och koordinering har Vinnova i arbetet med

regeringsuppdraget genomfört utbildningar i regioners struktur, ansvar för regional utveckling, finansieringsmöjligheter (1:1-medel, ERUF mm) samt smart specialisering. Målgruppen har varit medarbetare på den egna och andra myndigheter. Vinnova har också gjort ett poddavsnitt² om synergier mellan regionala och nationella innovationsinsatser samt medverkat i RISE podd³ för att nå en bredare målgrupp.

2.1.6 Digitala möten som huvudsaklig mötesform

Arbetsätten i regeringsuppdragen bygger huvudsakligen på digitala möten. Både planeringsmöten, strategiska dialoger med ett fåtal eller upp till 60 deltagare, samt kontaktskapande möten mellan svenska regioner och kontaktpersoner i USA har genomförts genom digitala möten.

Digitala möten gör det enklare för fler att delta och överbryggar avstånd. De möjliggör att vid samma tillfälle koppla samman aktörer i olika delar av landet med aktörer i andra länder. De minimerar restid och miljöpåverkan samtidigt som möten blir tillgängliga för fler att delta i. När det är relevant kan flera deltagare från samma organisation delta, vilket förbättrar möjligheten för dem att efter mötet arbeta vidare inom organisationen. Digitala möten kan även spelas in och paketeras för spridning till aktörer i efterhand.

2.1.7 Utvecklad kunskap om hinder vid samfinansiering

I genomförandet av uppdraget har behovet av kunskap gällande hinder vid finansiering av innovationsprojekt från två eller fler finansieringskällor identifierats.

Insatser för att stötta och utveckla innovativa företag i Sverige sker i stor utsträckning i projektform. Det finns flertalet finansieringskällor på regional, nationell och internationell nivå som finansierar innovationsinsatser. I syfte att bygga större insatser, och erhålla full finansiering, söker aktörer finansiering till samma projekt från flera källor – så kallad samfinansiering. Att projekt samfinansieras är ofta önskvärt då det ger möjlighet till större strategiska satsningar och kan minska fragmentiseringen av innovationsinsatser. Att tydliggöra hinder bidrar till att utveckla synergier mellan olika, nationella och eller regionala, finansieringskällor.

Arbetet har genomförts i två steg. I ett första steg genomförde Vinnova en enkät där samtliga regionalt utvecklingsansvariga gavs möjlighet att beskriva hinder de mött avseende samfinansiering. Parallellt upphandlades en studie med fokus på intervjuer med aktörer kring samfinansiering. Enkätresultaten har tagits tillvara i studien. Studien identifierade elva hinder som centrala. Av de anses fem vara mest prioriterade, att undanröja ur den sökandes perspektiv. Gemensamt för samtliga hinder

² [Hemligheten bakom regional framgång | Vinnova](#)

³ [SPELFOKUS | RSS.com](#), avsnitt S01 E02

är att lösningen enligt rapporten i ett första steg är en utökad dialog mellan myndigheter som sedan leder till samagerande.

De fem prioriterade hindren samt Swecos förslag till första lösningssteg är:

- Skillnader i krav på ansökningar – utökad dialog mellan finansiärerna. Ett första steg (av flera förslag som kräver olika mycket samverkan) föreslås vara att tillse att samma projektbeskrivning kan användas i olika utlysningar.
- Skillnader på krav i rapportering – utökad dialog mellan finansiärerna. Ett första steg (av flera förslag som kräver olika mycket samverkan) föreslås vara att tillse att samma projektrapportering och budgetuppföljning kan användas i olika finansiärers rapporteringssystem.
- Utlysningar som ej är koordinerade i tiden – utökad dialog mellan finansiärerna. Att koordinera utlysningar i tid torde vara relativt enkelt att lösa genom ett utökat informationsflöde mellan finansiärerna, och liksom för tidigare exempel på hinder, att initiera eller utveckla dialogen mellan finansiärerna.
- Tolkning av statsstödsregler – utökad dialog mellan finansiärerna och med sökande aktörer. Den myndighetsgemensamma arbetsgruppen "Task force för statsstödsfrågor" med Tillväxtverket och Vinnova bör få ett tydligt mandat och lång livstid (eventuellt permanentas). Detta då det bedöms att en längre insats resurssätts för att skapa trygghet och tillit i hela systemet.
- Korta ansökningsperioder – förstudier eller långa öppna ansökningsperioder. Studera befintliga exempel på förstudiemodeller eller långa öppna ansökningsprocesser för att applicera dessa metoder bredare i verksamheterna. Vinnova konstaterar att det finns ett värde i strategiska dialoger inför planeringen av utlysningar, inte minst att svenska aktörer är engagerade i framtagandet av program och utlysningar på EU-nivån.

Huruvida dessa hinder kräver förändringar i regelverk är för tidigt att säga, en djupare förståelse behövs för varje utmaning. Till exempel kan skillnader i krav på rapportering ha sin grund i regelverken, eller inte, vilket behöver utredas i en myndighetsgemensam kontext.

Ett hinder som försvårar storskaliga projekt generellt, inte enbart vid samfinansiering, är utmaningen med privat medfinansiering. 1:1-medel, ERUF, Vinnovamedel, Tillväxtverkets medel samt regionala medel är alla föremål för statsstödsreglerna då förmånstagaren bedriver ekonomisk verksamhet. Detta innebär att den privata medfinansiering oftast måste vara lika stor som summan av all ERUF och statlig finansiering, vilket är ett hinder för större innovationsprojekt.

Detta hinder kräver förändringar i regelverket.

Vidare vill Vinnova peka på att de stora satsningar som nu görs på EU-nivå kräver nationell finansiering om svenska aktörer ska kunna delta. En förutsättning för ökade

synergier mellan svenska och EU-insatser är därför att det framgent finns tillgängliga medel som kan medfinansiera ett svenskt deltagande i EU-satsningar.

2.1.8 Struktur för piloter och processer

Samtliga arbetssätt som utvecklats genom regeringsuppdraget handlar om flernivåsamverkan och flernivåstyrning. De främjar nationell nivåns kunskap om innovationsarbete på regional nivå och vice versa. De flesta tar avstamp i regionala innovationsstrategier för smart specialisering. De främjar också den internationella kopplingen till innovationsinsatser i EU eller specifika länder.

Piloternas huvudsakliga syfte handlar om att utveckla arbetssätt för att identifiera, mobilisera och finansiera innovationsinsatser på sätt som ger ökade synergier. Uppdelningen nedan visar piloternas huvudsakliga syfte uppdelat under *identifiera*, *mobilisera* och *finansiera*. Flera piloter bidrar även till annat än den rubrik de sorterats in under. Utöver piloterna har Vinnova även startat två processer under tiden för regeringsuppdraget (spaningsgruppen respektive taskforce för statsstödfrågor).

Här följer en lista över de piloter och processer som utvecklats:

2.1.8.1 IDENTIFIERA

- Pilot med Region Västmanland och den gemsansamma myndighetsgruppen för internationalisering, Triple I
- Pilot med Region Norrbotten och Triple I
- Piloter med Region Blekinge och Triple I eller aktörer för valt mission
- Pilot med Region Östergötland och Vinnova
- Process "Spaningsgruppen" om EU:s innovationspolitik på 2-10 års sikt

2.1.8.2 MOBILISERA

- Pilot om tematiska områden: Smart energi och Smarta transporter
- Pilot om tematiskt område: Kraftsamling Dataspelsbranschen med synergier
- Pilot om tematiskt område European Chips Act: Halvledarområdet
- Pilot om missionbaserat arbete och internationell uppkoppling ledd av iHubs
- Pilot om internationalisering led av Clusters of Sweden i samarbete med Triple I

2.1.8.3 FINANSIERA

- Pilot med Vinnovas område Hållbar industri: Utlysning för systemdemonstratorer av resilient produktion för en hållbar industri
- Process "Taskforce för statsstödsfrågor"

3 Beskrivning av tio piloter och två processer

Tyngdpunkten i arbetet med regeringsuppdraget ligger i tio piloter och två processer. Anledningen till antalet är flera:

- För att säkra redundans om arbetet i någon pilot skulle stanna upp samt att alla regioner har olika förutsättningar och behov, beslutade Vinnova att genomföra fyra olika vertikala piloter som bygger på dialoger med en region.
- Alla tematiska piloter har en speciell karaktär som baseras på var det starkaste initiativtagandet finns i dagsläget: från EU-nivån, nationella nivå eller regionala nivå.
- Nationella samlingsorganisationer har identifierats som viktiga intermediärer som driver innovation och transformation. De står nära små och medelstora företag och kan arbeta med utveckling av innovationsekosystem och internationalisering på ett sätt som små och medelstora företag vanligtvis inte kan prioritera.
- Att besluta om större medel per projekt har inte bedömts kunna ge större effekt, givet de aktörer som ska arbeta i projekten och den korta uppdragstiden för regeringsuppdraget.
- Förändringsprocesser tar tid i form av kalendertid. Vinnova har därför på detta sätt arbetat med parallella piloter under uppdragstiden.
- Ungefär hälften av piloterna har genomförts utan att Vinnova beslutat om projektförfinansiering för detta. Statliga aktörer och regionala myndigheter har sett arbetet värdefullt och därför prioriterat deltagande i dem.
- Förutom piloterna finns också två processer som arbetar för att undanröja eller minska hinder för synergier som identifierats, exempelvis framförhållning som ger tid för mobilisering och koordinering samt tydligare kommunikation kring statsstödsfrågor.

3.1 IDENTIFIERA

3.1.1 Pilot med Region Östergötland

Deltagare i dialog för att ta fram dialogmodell: Region Östergötland (strateg för innovation och näringsliv och enhetschef för regional tillväxt/kompetensförsörjning) och Vinnova (enhetschef internationella avdelningen, områdesledare och handläggare för Hållbar industri samt regeringsuppdraget för ökade synergier).

3.1.1.1.1 Arbetssätt

Region Östergötland och Vinnova har utvecklat en modell för strategiska dialoger mellan regioner och Vinnova. Piloten började med en dialog mellan Region Östergötland och Vinnova som gemensamt formulerade följande mål för piloten: Hitta struktur för långsiktig strategisk dialog mellan regionen som regionalt utvecklingsansvarig myndighet och Vinnova som nationell innovationsmyndighet för att effektivt kunna identifiera inom vilka områden det finns potential för gemensamma strategiska tematiska satsningar med internationell uppkoppling.

Piloten identifierade tidigt att det krävs korta koncentrerade presentationer av regionernas fokusområden för att bli en modell som kunde skalas upp till att omfatta samtliga regioner och flera myndigheter. Modellen som piloten landat i bygger på följande:

1. Nyttja befintliga plattformar för att identifiera nationella prioriteringar där samverkan med regioner behövs. Vinnovas och Business Swedens områden kan användas som utgångspunkt.
2. Nyttja befintliga plattformar för att identifiera vilka regioner som har prioriteringar som överensstämmer med de nationella strategierna. RND-nätverket har identifierats som den plattform som bör nyttjas
3. Digitala möten där regionerna har 10 minuter på sig att presentera sina strategiska fokusområden. Det ska inte handla om ett äskande om nationell finansiering.
4. Regionala strategier för smart specialisering samt internationell uppkoppling är centralt i modellen.
5. Identifiering av områden där regioner och nationella aktörer kan fortsätta dialogen kring nästa steg. Det kan till exempel handla om fullskaliga systemdemonstratorer eller att stärka det svenska deltagandet i EU-partnerskap.

Modellen har testkörts vid fyra tillfällen tillsammans med Vinnovas områden Hållbar industri och Hållbar precisionshälsa. Deltagarna är eniga om att modellen fungerar och kan växlas upp till fler områden och med fler aktörer.

3.1.1.1.2 Resultat

- En struktur för dialogprocess mellan regional och nationell har tagits fram och testkörts med två av Vinnovas områden. Totalt har 14 regioner deltagit, antingen som föredragande eller åhörare. Modellen upplevs som snabb, bra och enkel för deltagande parter.
- En mall finns framtagen som stöd för regionernas förberedelser. Den beskriver processen och innehåller underlag för en power point presentation, se bilaga 3.
- Arbetssätten kommer att leva vidare då det redan planeras för ytterligare en dialog kopplat till Hållbar industri och en dialog kopplad till Digital omställning.
- Några regioner planerar att adoptera modellen och genomföra liknande dialoger med kommuner och aktörer i den egna regionen

3.1.1.1.3 Slutsatser

- Modellen är uppskalningsbar. Den kan skalas upp till att omfatta alla 21 regioner, flera delar av Vinnova och andra myndigheter. Eftersom mötet sker digitalt, kan

flera representanter från varje region och nationell myndighet enkelt delta, vilket underlättar fortsatt arbete och nytta för organisationerna. Det kan till exempel gälla samplanering mellan olika enheter (innovationsinsatser, näringslivsinsatser, digitalisering, hälsa och sjukvård, samhällsplanering, hållbar regional utveckling osv).

- Modellen kräver att en aktör med ett nationellt ansvar och legitimitet inom området leder och koordinerar dialogen. I detta fall har det fungerat väl att Vinnova tagit den rollen gällande innovationsutveckling.
- Utmaningar som identifierats är att modellen kan kräva en viss träning i att kondensera information till tio minuter. Genom att spela in möten kan man lätt gå tillbaka och lyssna på valda delar igen.
- Både regioner och Vinnovas deltagare tycker att dialogerna varit värdefulla och vill fortsätta dialogerna på en regelbunden basis. Frekvensen som diskuterats är en till fyra gånger per år. Region Östergötland sammanfattar ett mervärde:
Tilliten och ett öppet samtal, är ett resultat. Det spiller över till andra processer vi har, som också blir bättre processer.
- En viktig aspekt för att modellen ska fortsätta upplevas värdefull är att både Vinnova och regioner senare återkopplar vad informationen på dialogmötet lett till.
- Modellen är en kanal för de nationella aktörerna att sprida kunskap om internationella möjligheter.

3.1.2 Pilot med Region Västmanland

Deltagare: Region Västmanland och Triple I myndighetsgrupp (Vinnova, Business Sweden, Tillväxtverket, Energimyndigheten, Svenska institutet). Lokala och regionala innovationsaktörer som regionen bjöd in, tex Electrification hub och Automation region.

3.1.2.1.4 Arbetssätt

- Dialog i liten skala (3-10 personer) med regionen och de nationella aktörerna där regionens smart specialiseringsstrategi var i fokus.
- Dialog i storformat (30-60 deltagare) vid två tillfällen där de regionala innovationsaktörerna deltog tillsammans med regionen och de nationella aktörerna. Temat för första mötet var elektrifiering och elektromobilitet. Temat för det andra mötet var IndTech (digital omställning av industrin). Båda områdena återfinns i regionens smart specialiseringsstrategi.
- Samtliga dialoger skedde genom digitala möten.
- Syftet med dialogerna var att identifiera områden för samarbeten mellan regional och nationell nivå,
- Genom dialogerna prioriterades fortsatt nordiskt samarbete för att öka samarbeten med USA och amerikanska aktörer, bland annat i Silicon Valley.

Projektet har fått finansiering från uppdraget och arbetet leddes av Electrification Hub i samarbete med Automation Region och Business Sweden. I referensgruppen till projektet har representanter från både nationella myndigheter och regioner deltagit

Projektet har utvecklat arbetssätt inom tre områden:

1. Identifiera internationella affärsmöjligheter och hur dessa kan omvandlas till affärer (delstatssamarbeten för piloter/demonstratorer med amerikansk finansiering, samarbeten inom hamnar)
2. Business intelligence (identifiera, analysera/syntetisera och ta fram kommunikativa underlag om betydande marknadsnära omvärldstrender)
3. Utforska möjligheterna att använda olika finanserings- och policyverktyg på nationell nivå

3.1.2.1.5 Resultat

- Flera dialogmöten har hållits med närmare 80 aktörer involverade
- Tematik och internationell marknad har identifierats
- Ett närmare samarbete mellan innovationshubben Electrification hub och Business Sweden inom området elektromobilitet, som även inkluderar företag från andra delar av Sverige.
- Arbetssätt för att koppla samman en svensk innovationshubb (och företag kopplade till den) med amerikanska samarbetspartners i utvalda delstater i USA.
- Stärkt internationell uppkoppling i genomförandet av regionens strategi för smart specialisering, särskilt inom området energi.
- Efter de strategiska dialogerna i piloten har både regionala och nationella aktörer tagit initiativ att formera insatser som fyller gap och behov som blev tydliga vid dialogerna, till exempel strukturer för att hitta samarbets- eller affärsaktörer i andra länder samt spridning av kunskap om de verktyg som finns hos Business Sweden och andra statliga aktörer.

3.1.2.1.6 Slutsatser

- Ett fungerande arbetssätt är att börja med strategiska dialoger för att identifiera områden för samarbeten mellan regional och nationell nivå, för att därefter gemensamt mobilisera aktörer och först därefter finna finansiering för projekt och aktiviteter.
- Det går att genomföra strategiska dialoger med 3-60 deltagare via digitala möten.
- Det ger ett stort mervärde för såväl regioner och regionala aktörer som nationella myndigheter att flera nationella myndigheter finns närvarande vid samma möte. Även deltagande från olika delar av samma myndighet kan ge ett mervärde.
- Vinnova bedömer att denna modell att träffa varje region separat inte är uppskalningsbar till att omfatta alla 21 regioner i Sverige med dagens resurser. Modellen är dock ett sätt att identifiera regional-nationell samverkan för ett begränsat antal särskilt utvalda områden för innovationsutveckling.

3.1.3 Pilot med Region Norrbotten

Deltagare: Region Norrbotten och Triple I myndighetsgrupp (Vinnova, Business Sweden, Tillväxtverket, Energimyndigheten, Svenska institutet).

3.1.3.1.7 Arbetssätt

Piloten startade med digitala möten i liten skala med ca 3-10 personer från regionen och Triple I myndighetsgrupp. Fokus för dialogen för strategiskt samarbete utgick från regionens smart specialisering samt de nationella myndigheternas uppdrag. Två strategiska huvudriktningar utkristalliserade sig:

1. Att skapa morgondagens hållbara samhällen med det stora behovet av inflyttande norrbottningar i samband med den stora industriella omställningen
2. Att stärka utvecklingsområden i regionens smart specialiseringsstrategi genom regional-nationellt samarbete kring internationaliseringsinsatser.

Vinnova beslutade om en projektförfinansiering för att regionala aktörer tillsammans med statliga aktörer skulle utveckla arbetssätt att göra detta tillsammans. Projektet LUX leddes av Region Norrbotten i samarbete med Norrbottens handelskammare. I referensgruppen till projektet har representanter för både nationella myndigheter och regioner ingått. I LUX har regionen och Norrbottens handelskammare involverat fler regionala innovationsaktörer och kopplat ihop dem med statliga aktörer för att föra dialog om insatser.

Arbetssättet inkluderar samarbete mellan regionala, nationella och internationella aktörer, bland annat Arctic Business Incubator, Industriellt utvecklingscentrum Norr, Vinnova, Energimyndigheten, Business Sweden, Almi, Tillväxtverket och Enterprise Europe Network.

3.1.3.1.8 Resultat

- Regionen har utvecklat sin roll att samla näringslivets aktörer i regionen som är centrala för innovationsutveckling och internationell uppkoppling.
- Dialogen med Triple I myndigheter har stärkt kontakterna mellan regionen, regionens aktörer och statliga aktörer.
- Vinnova fortsätter samarbetet med Region Norrbotten genom en insats att arbeta med framtidsscenarioer tillsammans med lokala och regionala aktörer i Norrbotten och Västerbotten. Det sker på en konferens om samhällsomvandling, bostäder, attraktion, resurser och kompetens i april 2023.
- Kunskapen om Energimyndighetens och Business Swedens insatser och erbjudanden har spridits till fler aktörer i Norrbotten.
- Projektet har gett ökad kunskap om företagets vilja till internationell handel, behov av kompetens samt intresse för nya arbetssätt för att rekrytera medarbetare från andra länder.

3.1.3.1.9 Slutsatser

- Ett fungerande arbetssätt är att börja med strategiska dialoger för att identifiera områden för samarbeten, för att därefter gemensamt mobilisera aktörer och sedan finna finansiering för projekt och aktiviteter.
- Det har varit en större utmaning att hitta arbetssätt för den första strategiska inriktningen (hållbara samhällen) än den andra (internationalisering). Utmaningarna liknar de som framkommit i piloten med Blekinge och iHubs Sweden.

- Det ger ett stort mervärde för såväl regioner och regionala aktörer som nationella myndigheter att flera nationella myndigheter finns närvarande vid samma möte. Även flera olika delar från samma myndighet kan ge ett mervärde.
- Det går att genomföra strategiska dialoger via digitala möten, vilket samtidigt möjliggör för fler deltagare från samma myndighet att delta.
- Dialogen visar att regionen har stort behov av att samverka med olika myndigheter, inte minst med tanke på tillståndsprocesser vid den gröna omställningen.
- Vinnova bedömer att denna modell att träffa varje region separat inte är uppskalningsbar till att omfatta alla 21 regioner med dagens resurser. Modellen är dock ett sätt att identifiera regional-nationell samverkan för ett begränsat antal särskilt utvalda områden för innovationsutveckling.
- Vinnova, Region Norrbotten och Norrbottens handelskammare har identifierat att det finns behov av kunskapshöjning om internationalisering hos aktörer i regionen, till exempel företagsfrämjande inkubatorer och acceleratorer, relevanta funktioner på Luleå tekniska universitet och RISE, näringslivsstrategier hos kommuner samt Norrbottens kommuner. Detta trots att regionen i flera år arbetat med Regional exportsamverkan inom Tillväxtverkets uppdrag.

3.1.4 Pilot med Region Blekinge

Deltagare: Region Blekinge och Triple I myndighetsgrupp (Vinnova, Business Sweden, Tillväxtverket, Energimyndigheten, Svenska institutet). Regional innovationsaktör, Blue science park, som regionen bjöd in.

3.1.4.1 Arbetssätt

Piloten startade med digitala möten i liten skala med ca 3-10 personer från regionen och Triple I myndighetsgrupp. Fokus för dialogen för strategiskt samarbete utgick från regionens innovationsstrategi för smart specialisering samt de nationella myndigheternas uppdrag.

Efter inledande diskussioner om olika möjliga inriktningar blev huvudspåret att Region Blekinge valde att agera testregion för EU:s mission *Healthy oceans and waters* mot bakgrund av att regionen har "missions" som en av specialiseringarna i regionens strategi för smart specialisering. Piloten inriktades på en av regionens egna styrkor och strategiska områden: havsbaserad vindkraft. Region Blekinge är part i det europeiska TRAMI-projektet⁴, och har därigenom ett byggt upp ett nätverk med europeiska samverkansparter och Vinnovas internationella avdelning. Den internationella kopplingen fanns alltså redan.

Dialogen ledde till att Vinnova under våren 2022 initierade kontakter med Energimyndigheten mot bakgrund av att de bedömdes vara en nyckelaktör på nationell myndighetsnivå i Sverige. Energimyndigheten meddelade att de inom ramen för sitt

⁴ TRAMI, the TRAnsnational cooperation on the MIssions approach, is an EU funded project focussed on Making Missions Work by creating Communities of Practice, exchanging knowledge and offering mutual learning. [Home | TRAMI \(trami5missions.eu\)](https://trami5missions.eu)

uppdrag inte kunde prioritera medverkan i det arbete som Region Blekinge vill göra. Regionen har också konstaterat att tillståndprocesser för havsbaserad vindkraft involverar mellan 10-20 myndigheter. Vidare har regionen identifierat minst nio myndigheter/aktörer som är relevanta att föra dialog med i ett missionbaserat arbetssätt: Hav och vattenmyndigheten, Energimyndigheten, Boverket, Svenska kraftnät, Försvarsmakten, Kustbevakningen, Nationellt center för cybersäkerhet, Business-Sweden, Internationella klusterbildningar inom cyber security. Arbetssättet i piloten kom dock inte så långt som att involvera dessa, då det inte bedömdes konstruktivt att fortsätta dialogerna när en nyckelaktör som Energimyndigheten inte skulle delta.

3.1.4.1.10 Resultat

Piloten visar att det är en stor utmaning för en region att driva ett missionarbete om inte centrala nationella aktörer väljer att göra prioriteringar som stödjer regionen med resurser och nationellt ledarskap.

3.1.4.1.11 Slutsatser

- Arbetet med missions är att arbeta med komplexitet. Det kräver att man arbetar över mängder av traditionella gränser mellan sektorer, geografier och myndighetssfärer, vilket medför ett omfattande och arbetskrävande "fotarbete" för att genom breda aktörsnätverk mobilisera relevanta aktörer runt en mission.
- Nyckelaktörer med centralt ansvar inom området behöver ta ledning i processen. För att en region (som Blekinge) på allvar ska kunna leverera på EU:s missions och kunna bedriva ett missionsorienterat arbetssätt krävs sannolikt nationella och europeiska resurser. Resurser som ger incitament till att styra mot och leverera på EU:s missioner. Vinnovas, Energimyndighetens och Formas satsning Impact Innovation kan bli ett steg i denna riktning men det upplevs i dagsläget som ett för stort åtagande för Region Blekinge att ta på sig en ledande roll. På sikt ser regionen dock möjlighet att ansluta sig till dessa insatser under förutsättning att regionens egna styrkor och missioner kan bidra.
- Piloten visar att den offentliga strukturen står inför stora utmaningar när det gäller för att lösa komplexa samhällsomställningsfrågor. När centrala aktörer inom ramen för sitt uppdrag väljer att inte prioritera att stödja en regions arbete med att nå en mission blir det ännu svårare för en region att genomföra sin strategi. En tydligare styrning från Regeringskansliet till myndigheterna när det gäller missions och stödet till regionerna skulle kunna underlätta.

3.1.5 Spaningsgruppen

Deltagare: Vinnova (internationella avdelningen och ställföreträdande generaldirektör för externa frågor, Tillväxtverket (sekretariatet för ERUF och ansvarig för smart specialisering), regioners EU-kontor i Bryssel (North Sweden och Central Sweden)

3.1.5.1.12 Arbetssätt

Regionernas EU-kontor i Bryssel, svenska lärosäten och Vinnova tog genom ett antal digitala dialogmöten under maj-juni 2022 fram ett förslag om bildandet om en gemensam arbetsgrupp: "Spaningsgruppen". Även Tillväxtverket bjöds in före sommaren 2022 och har deltagit i grupperingen sedan dess.

Gruppen har träffats genom ett digitalt möte per kvartal. Vinnova har varit sammanhållande. Deltagarna har utbytt information i form av spaningar. Gruppen har ambitionen att atmosfären ska vara informell, för att möjliggöra gruppens roll som ett bollplank till vilket deltagarna kan bolla idéer och frågor.

Målet med gruppens arbete är att spana efter långsiktigt strategiska frågor som diskuteras i forum på EU-nivån och som kan få stor påverkan på synergier mellan innovationsinsatser på regionala, nationella och EU-nivån. Frågeställningar kan vara:

- Vad är på gång på 2-10 års sikt?
- Vad betyder det och vilken är relevansen för Sverige och svenska aktörer?
- Vad vill och behöver vi göra?

Exempel på diskussionspunkter har varit framtidens innovationspolitik, framtidens sammanhållningspolitik samt framtidens forskningspolitik som diskuteras i EU, smart specialisering och Partnerships for Regional Innovation (PRI), flernivåssamarbete samt förutsättningar för ökade synergier.

3.1.5.1.13 Resultat

- En grupp sammansatt av representanter från Vinnova, Tillväxtverket och regionernas EU-kontor har bildats och träffas genom regelbundna digitala möten.
- Gruppen har identifierat förändringar inom EU:s innovationspolitik som med stor sannolikhet kommer att påverka innovationsaktörers möjlighet till finansiering från EU:s program på två till tio års sikt, till exempel kravet på smart specialisering och utvecklingen mot Partnerships for Regional Innovation.

3.1.5.1.14 Slutsatser

- Informationsspridningen och dialogen ger ett värde för alla ingående organisationer. Det har från början uttalats att detta inte är en pilot, utan en process som vi utvecklat tillsammans som fortsätter efter regeringsuppdragets slut.
- Regionernas kontor i Bryssel har kunskap om satsningar inom de europeiska ramprogrammen (inkluderat Horisont) och hur de regionala initiativen kan stärkas genom EU-program. Genom samverkan kan Sverige som helhet öka kunskapen om EU:s innovationspolitik och därmed stärka svensk medverkan i programmen.
- Spaningsgruppen gör att myndigheterna utbyter information om strömningar som kan få implikationer på europeisk innovationspolitik på två-tio års sikt. Den framförhållningen gör att vi hinner identifiera viktiga processer för svenska aktörer. Andra synergi-arbetsätt regeringsuppdraget utvecklat visar att det går att öka synergierna mellan regionala, nationella och internationella

innovationsinsatser, men att det ofta kräver kalendertid för att identifiera och mobilisera för detta.

- Spaningsgruppen är ett arbetssätt för att skapa proaktivitet och framförhållning så regional och nationell nivå i Sverige hinner rigga för ökade synergier, till exempel inför nästa programperiod inom EU.

3.2 MOBILISERA

3.2.1 Tematisk pilot: smart energy/smart transportation

Deltagare: Vinnova, Energimyndigheten, Tillväxtverket, Business Sweden, Regioner: Dalarna, Halland, Norrbotten, Sörmland, Värmland, Västernorrland, Västmanland och Västra götalandregionen.

3.2.1.1.15 Arbetssätt

Denna pilot har utvecklat arbetssätt och processer för att mobilisera svenska aktörer i kraftsamlingar med internationell uppkoppling inom tematiska områden som utgår från Business Swedens affärsekosystem *Smart energy* och *Smart transportation*.

På nationell nivå samverkade Vinnova, Tillväxtverket, Business Sweden och Energimyndigheten. Denna pilot började när piloten med Västmanland pågått i ett halvår. Lärdomar från Västmanlandspiloten togs med i arbetet, till exempel värdet av att ha flera statliga aktörer med i samma dialoger med regioner. Det goda resultatet av att använda digitala möten bidrog också till arbetssättet.

Modellen som piloten landat i bygger på följande:

1. Ett nationellt initiativ inom ett tematiskt område med internationell uppkoppling, i detta fall Green Transition Initiative (GTI) och USA.
2. Nyttja befintliga plattformar för att identifiera vilka regioner som har prioriteringar som överensstämmer med de nationella strategierna. S3-nätverket har identifierats som den plattform som bör nyttjas.
3. Digitala möten (en timme) där statliga aktörer och svensk utstationerad personal informerar det amerikanska innovationsekosystemet och möjligheter genom GTI. Talare har varit innovations- och forskningsråd i Washington, ansvarig för Vinnovas kontor i Silicon valley, forsknings- och innovationsansvarig hos Business Sweden samt GTI-medarbetare. Regionerna bjuder in relevanta aktörer till mötet.
4. Digitala möten där regioner presenterar innovationsaktörer i den egna regionen. Aktörerna presenterar behov, intresse och önskemål av samarbeten med aktörer i USA.
5. Kontakter tas bilateralt eller gruppvis efter matchning av behov och möjligheter

Modellen med digitala dialogmöten har testkörts vid fyra tillfällen. Deltagarna är eniga om att modellen fungerar och kan växlas upp till fler områden och med fler aktörer. Det

finns potential att finjustera modellen genom att välja bredare eller smalare tematiska områden.

-

3.2.1.1.16 Resultat

- Ett fungerande, strukturerat arbetssätt för tematiska nationella kraftsamlingar med internationell uppkoppling som involverar alla regioner som har prioriterat det valda tematiska området i sin strategi för smart specialisering.
- Arbetssättet kan användas för olika tematiker, till exempel Business Swedens affärsekosystem eller ett prioriterat område inom EU.
- Energimyndigheten, Business Sweden, Vinnova och GTI har fått kontakter med fler svenska regioner och regionala aktörer
- Ett resultat av piloten är att Tillväxtverket och Vinnova tillsammans med Sveriges innovations- och forskningsråd i Indien under våren 2023 planerar en liknande process. Arbetssätt och lärande från denna pilot tas med i utformningen av Indieninsatsen.

3.2.1.1.17 Slutsatser

- Alla regioner bjöds in genom det nationella S3-nätverket. Det transparenta och inkluderande arbetssättet har varit uppskattat.
- Det är viktigt med uthållighet; det tar tid för många regioner att bygga kapaciteten sitt deltagande. Regioner har olika struktur och roller och kapacitet kopplat till företags- och innovationssystemet.
- Business Sweden har en central roll kopplat till flernivåsamverkan för internationalisering då de finns på plats i regionerna och har närvaro på utländska marknader.
- Värdet med arbetssättet är att det är en snabb väg för att etablera internationellt samarbete. Arenan förenar regional, nationell och internationell dialog. En svensk utstationerad medarbetare som arbetar med GTI i USA förklarar:
Detta har varit en mycket uppskattad arena för att ge en bra översyn som grund för match-making mellan regionerna och oss som utsända i "fält".
- Medarbetare på Vinnovas kontor i Silicon valley i USA ser en outnyttjad potential. Arbetet med synergiuppdraget har visat att det behövs att någon arbetar med strukturerade dialoger och "överhörningen". Därför är det viktigt att Vinnova fortsatt/utökat jobbar med det regionala uppdraget:
Från vår sida i Silicon Valley blev det väldigt tydligt att vi inte når ut till regionerna "per automatik" vilket leder till att vår närvaro till viss del är underutnyttjad.
- Vinnovas slutsats är att Sveriges innovations- och forskningsråd i utpekade länder har en viktig roll att spela i detta arbetssätt. Det kan finnas anledning att stärka bemanning i strategiskt viktiga länder om fler aktörer från svenska regioner ökar kontakten med innovations- och forskningsråden.

3.2.2 Tematisk pilot: dataspelsbranschen

Deltagare: Vinnova, RISE, innovationsaktörer i ekosystemet för dataspelsbranschen i Sverige.

3.2.2.1.18 Arbetssätt

Piloten har utvecklat ett arbetssätt för nationell kraftsamling för dataspelsbranschen, ett område som tidigare präglats av främst regionala och lokala innovationsinsatser. Aktörer i denna bransch är dock ofta internationellt uppkopplade från start. Vinnova bjöd in till dialog under hösten 2021 och samlade aktörer från olika sektorer från norr till söder. Ett tydligt behov av en nationell kraftsamling för dataspelsbranschen uttalades. Vinnova beslutade om en projektfinansiering till RISE för att utveckla arbetssätt för ökade synergier mellan regionala och nationella innovationsinsatser i en nationell kraftsamling med internationell uppkoppling för dataspelsbranschen inklusive spillover-aspekter till exempelvis digital omställning, industri 4.0 och interaktiva medier.

Modellen som piloten använt bygger på följande:

1. RISE bjöd in till fem digitala möten som samlade en referensgrupp med 75-90 deltagare från 30-40 organisationer.
2. Fokusgrupper arbetade med olika teman om branschens nuläge och utmaningar i ett digitalt verktyg och RISE samlade in denna data av "upptäckter".
3. RISE genomförde intervjuer samt analyserade rapporter och fokusgruppernas data.
4. RISE och Dataspelsbranschen gjorde en gemensam analys.
5. RISE tog fram rekommendationer.
6. Upptäckter och rekommendationer skickade ut till referensgruppen med möjlighet att ge feedback.
7. Materialet sammanställdes till en rapport Kraftsamling Dataspelsbranschen.

3.2.2.1.19 Resultat

- Ett sektoröverskridande nätverk av aktörer inom dataspelsbranschen i Sverige.
- En framtagen rapport Kraftsamling Dataspelsbranschen med rekommendationer.
- Piloten har utvecklat ett arbetssätt med digitala möten för att samla aktörer från norr till söder i Sverige. Sammansättningen av aktörer har varit sektoröverskridande och inkluderat bland annat forskare, företags- och innovationshubbar, utbildningsanordnare, offentlig sektor med flera.
- Ett forskarråd har bildats under tiden för pilotprojektet. Forskarrådet samlar forskare inom dataspelsbranschområdet.
- Som en direkt följd av den första strategiska dialogen 30 november 2021 som Vinnova bjöd in till, skickade SISP (Swedish Incubators & Science Parks) ut ett erbjudande om peer review till innovations- och klustermiljöer i olika regioner. Flertalet svarade ja och har varit positiva till samarbetet.

- RISE har beslutat att inrätta en virtuell test- och demomiljö för spelindustrin, GameNode. Syftet är att kunna utgöra en katalysator och arena för aktörer kopplade till dataspelsindustrin.
- Vinnova har beslutat om ett fortsättningsprojekt finansierat av Vinnovas strategiska område Digital omställning för att bygga vidare på den grund som finns.

3.2.2.1.20 Slutsatser

- Att ge en aktör som har nationell legitimitet för området mandat att samla aktörer utspridda i olika regioner i landet visade sig fungera bra.
- Piloten visar att det går att mobilisera ett område där aktörerna har relativt liten systematisk kontakt och stor spridning i landet, enbart genom digitala möten.

3.2.3 Tematisk pilot: halvledarområdet

Deltagare: Business Sweden och Vinnova.

3.2.3.1.21 Arbetssätt

I dialog mellan Vinnova och Business Sweden identifierades halvledarområdet som ett område där det finns ett starkt initiativ på EU-nivå. Vinnova beslutade om en projektförfinansiering till Business Sweden för att utveckla arbetssätt för ökade synergier mellan regionala och nationella innovationsinsatser i en nationell mobilisering kopplat till EU:s förordning om halvledare-området.

Halvledare har under de senaste åren varit ett av de mest prioriterade teknikområdena globalt, vilket syns genom rekordstora investeringar i USA, Asien och Europa. Sverige har en stark halvledarindustri med potential att växa och bli en viktig spelare i Europa. I dialogen mellan Vinnova och Business Sweden identifierades att det saknas en förståelse för vad som behövs för att stärka ekosystemet på en regional och nationell nivå och ta del av de möjligheter som EU:s förordning om halvledare, European Chips Act (ECA), ger. Projektets syfte var att identifiera arbetssätt för samverkan och gemensamma innovationsinsatser mellan regionala och nationella aktörer, mobilisera nyckelaktörer för att säkerställa en gemensam helhetsbild och föreslå en åtgärdsplan för att stärka det svenska halvledarekosystemet. Business Sweden var ansvarig och koordinerande part. Vinnova var en nära dialogpart under genomförandet med bemanning från området digital omställning och internationella avdelningen. Deltagare i enkät och workshopar var bland annat SME, akademi, Almi samt regionalt utvecklingsansvariga.

Projektet har inkluderat olika metoder för att samla in data där det inledningsvis genomfördes en enkät följt av två workshoppar med fokus på fördjupande diskussioner.

3.2.3.1.22 Resultat

- En framtagen rapport om ekosystemet för halvledarområdet i Sverige.
- Tillväxtverket planerar att använda sig av underlag från denna pilot om halvledarekosystemet i sina regeringsuppdrag kopplat till Halvledarakten och industriell omvandling.
- Ett arbetssätt som samlat aktörer i relevanta regioner i Sverige.
- Piloten har visat att det finns samförstånd bland aktörerna gällande nuläget kopplat till styrkor, behov, utmaningar och möjligheter inom halvledarekosystemet. Det framgår att Sveriges styrkor ligger inom halvledardesign, utrustning och sammansatta halvledarmaterial men även områden som kraftelektronik och fotonik.
- Pilotprojektet har varit ett viktigt förberedande arbete inför European Chips Act där "manegen har krattats" för fortsatta insatser.
- Business Sweden identifierade behov av åtgärder för kunskapsspridning från Vinnova och Tillväxtverket till relevanta aktörer kring European Chips Act, vilket också är planerat att genomföras under våren 2023.
- Vinnova kommer under 2023 att följa upp denna pilot med att genomföra informationsinsatser och dialog med aktörer och regionalt utvecklingsansvariga för att möta de behov som pekats ut i projektet. Dialogerna kommer att ske genom en variant av snabbdialogsmodellen utvecklad i piloten tillsammans med Region Östergötland.

3.2.3.1.23 Slutsatser

- Att ge en aktör som har nationell legitimitet för området mandat att samla aktörer som finns utspridda i olika regioner i landet visade sig fungera bra.
- Business Swedens workshoppar samlade inte lika många deltagare som RISE samlade för dataspelsbranschen. En anledning kan vara att aktörer inom dataspelsbranschen är fler. En annan kan vara att RISE genomgående använde digitala möten medan Business Sweden organiserade ett helt fysiskt möte och ett hybridmöte.
- De stora möjligheterna för svensk halvledarindustri finns inom de identifierade styrkeområdena, där Sverige har möjlighet att bli en viktig aktör inom den europeiska värdekedjan förutsatt att det satsas tillräckligt med resurser.
- Det finns ett behov av att ta fram en tydlig målbild för svensk halvledarindustri. Detta för att fokusera resurser på ett mer effektivt sätt och göra det tydligare för alla aktörer vilka områden man bör satsa på inom kompetensförsörjning, finansiering och främjandeinsatser. Detta kan möjliggöra för Sverige att positionera sig på ett tydligare sätt i den europeiska värdekedjan och underlätta för aktörer att hitta relevanta stöd såväl nationellt som inom EU.
- Vinnova ser att det finns ytterligare synergier att utveckla framgent, till exempel potential att använda innovationspartnerskapsavtalen med Tyskland och Frankrike för att skapa starka konsortier inom halvledarområdet.

3.2.4 Pilot ledd av iHubs Sweden

Deltagare: iHubs Sweden samt kontaktpersoner på de statliga aktörerna inom Triple I myndighetsgrupp, främst Vinnova

3.2.4.1.24 Arbetssätt

En pilot med arbetssätt som omfattar flertalet regioner och flertalet tematiska områden. Några av Sveriges ledande innovationskluster har samlats i organisationen iHubs Sweden. (Flertalet av dem har byggts upp med stöd från Vinnovas Vinnväxt-program). De har lett en pilot för att utveckla arbetssätt där innovationsklustren kopplar ihop sina kontaktnät inom respektive styrkeområde besående av näringsliv, akademi, offentlig sektor, finansiärer och civilsamhälle, för att skapa nationell kraftsamling med internationell uppkoppling genom att arbeta missionbaserat med samhällsutmaningar. Bland annat har de utvecklat arbetssätt för att stärka kopplingarna mellan svenska innovationshubbar och innovationsklustret i Silicon Valley, USA. Piloten har genomförts i dialog med Vinnova och Tillväxtverket och i samverkan med Clusters of Sweden och Swedish Incubators and Science Parks.

Piloten inleddes med dialoger mellan Vinnova och iHubs och har sedan letts av iHubs med en projektfinansiering. Innovationshubbarna har parvis ansvarat för arbetspaket med olika inriktningar.

3.2.4.1.25 Resultat

- Piloten visar att några regioner kommit längre med att använda missions eller systeminnovation som drivkraft för sitt regionala utvecklingsuppdrag, medan de flesta vilar på traditionella styrkeområden.
- En kapacitetshöjande utbildning har tagits fram i piloten. Den attraherade initialt främst strateger och direktörer från regionalt utvecklingsansvariga myndigheter. Det har visat sig kraftfullt att arbeta med mission som verktyg genom att man kan kombinera missionens "uppifrånperspektiv" med regionernas "nedifrånperspektiv" baserat på regionala styrkor.
- Piloten visar att det råder stor osäkerhet kring begrepp som mission och systemtransformation och vad de innebär i praktiken för regionalt utvecklingsansvariga myndigheter i Sverige.
- Projektet har lett till ett utökat samarbete mellan iHubs, Clusters of Sweden och SISP (Swedish incubators and science parks)
- En ansökan till Nationella Regionalfonden inom ERUF har lämnats in.
- En projektansökan till ett Interregprogram med nyttjande av §37.1 har lämnats in. Den innehåller både en med insats utanför regionen (Kanada) och en med deltagande aktör som kommer från nation utanför unionen (Kanada). Beslutet kommer i april med potentiell projektstart i augusti 2023. Det finns fortfarande oklarheter för projektansökan kring bland annat statsstöd. Trots vissa oklarheter ser redan nu den kanadensiska samarbetsparten stor potential i att

växla upp resurser i sin hemmaprovinc, vilket i sin tur kan leda till stora möjligheter för svenska start-ups.

- Piloten har stärkt den internationella kopplingen mellan ledande svenska innovationsmiljöer och Silicon valley genom att iHubs Sweden blivit medlemmar i Nordic Innovation House i Silicon Valley.
-

3.2.4.1.26 Slutsatser

- Det saknas nationella insatser för att stödja breda insatser för utbildning och lärande kring begrepp som missions, systeminnovation, transformation och vad de innebär för genomförandet av regionala strategier.
- Det krävs ett skifte i hur man driver innovationsprocesser för att uppnå systeminnovation i förhållande till "traditionell" innovation. Bilden av att det kräver långsiktiga processer (snarare än projekt) med många involverade aktörer från både lokal, regional och nationell nivå har stärkts.
- Piloten visar att det behövs en form av "samverkansaccelerator" som fångar upp, koordinerar och omsätter initiativ att stärka innovationsutveckling för samhällsomställning.
- Piloten har visat ett strukturerat sätt att bredda kanalen för innovationssamarbeten mellan aktörer i Silicon valley och ledande svenska innovationsmiljöer.

3.2.5 Pilot ledd av Clusters of Sweden

Deltagare: Clusters of Sweden samt kontaktpersoner på de statliga aktörerna inom Triple I (Business Sweden, Tillväxtverket, Svenska institutet, Energimyndigheten och Vinnova)

3.2.5.1.27 Arbetssätt

Efter en inledande dialog mellan Clusters of Sweden och Vinnova om pilotens inriktning, beslutade Vinnova om en projektförfinansiering. En pilot med arbetssätt som omfattar flertalet regioner och flertalet tematiska områden. Clusters of Sweden består av ett 20-tal företagsklustermiljöer runt om i Sverige. De har lett en pilot som handlar om arbetssätt där klustermiljöer stödjer företag att hitta rätt internationaliseringsinsats i den verktygslåda som finns genom nationella och EU:s insatser. Arbetssätten har tagits fram i samverkan mellan Clusters of Sweden och nationella myndigheter samt Business Sweden. Piloten har genomförts i dialog med Vinnova och Tillväxtverket och i samverkan med iHubs,

Clusters of Sweden bildades som en följd av Tillväxtverkets program för klusterledare i Sverige, kallad S3-piloten. Olika företagsklustermiljöer har ansvarat för att testa och utveckla olika arbetssätt i olika arbetspaket. De har bland annat arbetat med:

- Enterprise Europe Network (med Tillväxtverket)
- Pioneer the possible (med Svenska institutet)

- Sweden Innovation Days (med Vinnova)

3.2.5.1.28 Resultat

- Klustermiljöerna i Clusters of Sweden har fått ökade kännedom om de tillgängliga aktörerna och verktygen för internationalisering samt utarbetat strategier för hur företag i olika branscher och skeden av sin utveckling ska få information om och tillgång till det mest lämpade verktyget givet den unika situationen.
- En spridning av kunskap om internationaliseringsverktyg till företagsklustermiljöer och företag i många regioner i Sverige.

3.2.5.1.29 Slutsats

- Ett dialogbaserat arbetssätt som stärker kontaktnätet mellan statliga aktörer och intermediärorganisationer som Clusters of Sweden, iHubs och SISP kan minska till kunskapsluckor om internationaliseringsinsatser.
- Trots att regionerna i flera år arbetat med Regional exportsamverkan inom Tillväxtverkets uppdrag, finns det stora kunskapsluckor om verktyg och insatser inom internationalisering.
- Ökad användning av tillgängliga verktyg och ett mer träffsäkert stöd till respektive företag bör kunna bli ett resultat av piloten, men en effektmätning har inte hunnit ske under den korta projektiden och regeringsuppdragets korta uppdragstid.

3.3 FINANSIERA

3.3.1 Hållbar industri

Deltagare: Vinnova och Tillväxtverket.

Vinnova: strategiskt område Hållbar industri (områdesledare, handläggare för utlysning), jurist, internationella enheten (detta regeringsuppdrag).

Tillväxtverket: teamledare innovation, sekretariatet för ERUF, ERUF programansvariga

Två regioner bjöds in att delta i validering av utlysningstext (Region Värmland och Region Norrbotten)

3.3.1.1.30 Arbetssätt

Piloten har utvecklat arbetssätt för ökade synergier för regionala och nationella innovationsinsatser med internationell uppkoppling för en omställning till hållbar industri. Arbetssättet har utgått från Vinnovas insats för systemdemonstratorer för en hållbar och resiliert produktion. Regioner har inkluderats i valideringen av insatsen och genomförbarhetsstudierna. Vinnova och Tillväxtverket har löpande haft digitala avstämningsmöten där främst tidplaner för utlysningar, utformning av utlysningar samt regelmässig grund för utlysningar (tex statsstödsförordningen) har stämts av.

Piloten har utvecklat arbetssätt som handlar om att komma runt en del av de hinder som omnämns i rapporten om finansieringshinder som Sweco tagit fram på uppdrag av Vinnova inom ramen för detta regeringsuppdrag. Dialogerna mellan Vinnova och Tillväxtverket fortsätter vid tidpunkten för skrivandet av denna slutrapport och är planerade att fortsätta minst ett halvår till, beroende på vilken utlysning för Regionalfondsprogrammen (ERUF) som ligger rätt i tiden för att matcha de behov aktörerna för implementeringsprojekten har. Implementeringsprojekten är nästa steg efter genomförbarhetsstudierna om systemdemonstratorer för en resilient och hållbar produktion. Myndigheterna har även planerat informations- och dialogträffar med de aktörer som bedriver genomförbarhetsstudier för systemdemonstratorer.

3.3.1.1.31 Resultat

- Vinnova bjöd in två regioner att delta i valideringen av utlysningstexten för genomförbarhetsstudierna.
- Vinnova krävde medverkan av minst en region i utlysningen för genomförbarhetsstudier om systemdemonstratorer.
- En myndighetsgemensam planeringsgrupp där Vinnova och Tillväxtverket (ERUF) ingår.
- Vinnova och Tillväxtverket har tillsammans tagit fram en tidslinje där de båda myndigheternas aktiviteter synliggjorts för att kunna synkronisera planeringen av utlysningar inför implementeringsprojekt för systemdemonstratorer (efter genomförbarhetsstudierna).
- Vinnova och Tillväxtverket har planerat för olika hypotetiska projektstrukturer hos implementeringsprojekt, för att möjliggöra för samfinansiering av dessa om det skulle bli aktuellt.
- Myndigheterna har även planerat gemensamma informations- och dialogträffar med de aktörer som bedriver genomförbarhetsstudier för systemdemonstratorer.

3.3.1.1.32 Slutsatser

Denna pilot visar möjligheten på att kunna arbeta med stora systempåverkande satsningar om man identifierar målet i tidigt skede. Genom att redan från start bjuda in regionerna och planera för uppväxling med andra myndigheter kan flertalet av de hinder som Swecos rapport pekar på minimeras.

En slutsats är att även om myndigheterna samplanerar strategiska insatser för att möjliggöra samfinansiering, är myndigheternas medel offentliga. När det gäller finansieringen av systemdemonstratorer för hållbar produktion, bedöms begränsningen för storleken på respektive systemdemonstrator bero på hur mycket privata medel som kan mobiliseras. Statsstödsförordningens gruppundantag för till exempel experimentell

utveckling sätter gränser för hur stor del av satsningen som kan finansieras med offentliga medel. Möjligheten att investera i systemdemonstratorer för industriell och samhällelig omställning, är alltså beroende på statsstödsförordningens gränser och företagens intresse av att göra investeringen.

3.3.2 Taskforce för statsstödsfrågor

Deltagare: Vinnova och Tillväxtverket: jurister, programansvariga, samt handläggare och ekonomer med gedigen erfarenhet av statsstödsfrågor.

3.3.2.1.33 Arbetssätt

Vinnova och Tillväxtverket har tagit initiativ till en task force i form av en myndighetsgemensam arbetsgrupp för statsstödsfrågor (taskforce för statsstödsfrågor) med följande syfte:

- Harmonisera tillämpningen av statsstödsregler
- Förstå eventuella skattekonsekvenser av statsstödsreglers tillämpning
- Identifiera vad som behöver förändras i nuvarande regelverk för att göra finansieringsinsatser mer effektfulla.
- Utveckla arbetssätt som möjliggör och förenklar förutsättningarna för insatser som samfinansieras mellan flera myndigheter och ERUF samt med regioner/kommuner.

Taskforcen leds av Vinnovas område Ekosystem för innovativa företag. Den består av en grupp experter som arbetar med statsstödsfrågor ur olika perspektiv från både Tillväxtverket och Vinnova, inklusive experter som arbetar med Regionalfonden på Tillväxtverket. Även Energimyndigheten har visat intresse för att ingå i den och tankar finns att utvidga grupperingen framgent.

I arbetet med regeringsuppdraget för ökade synergier har regioner och nationella myndigheter gemensamt identifierat delar av statsstödsförordningen som ett hinder för samfinansiering av innovationsinsatser., där i synnerhet leverans av tjänster via intermediärer är problematisk. Det framkommer också av den rapport om hinder för samfinansiering som Sweco tagit fram på uppdrag av Vinnova för detta regeringsuppdrag att statsstödsfrågor ibland ses som hinder för samfinansiering.

Gruppen har träffats och fortsätter att träffas regelbundet via digitala möten för att säkra att myndigheterna gör likvärdiga bedömningar i enlighet med statsstödsförordningen. Gruppen för även dialog om vilka konsekvenser dessa bedömningar får för synergier mellan regionala, nationella och internationella innovationsinsatser.

Exempel på frågor som diskuterats: Gränsyta mellan intermediären och företagen, gränsyta mellan myndigheter finansiären och intermediären, tillämpning av transparent prissättning av levererade tjänster, gemensam tolkning av begreppet "icke

ekonomisk verksamhet” samt eventuella skattekonsekvenser som kan uppstå vid olika finansieringsmodeller.

4 Slutsatser

Utifrån erfarenheterna i genomförandet har Vinnova dragit 13 slutsatser om hur utvecklade arbetssätt för att nå synergier kan bedrivas respektive lärdomar om arbetssätt som inte fungerar.

4.1.1 Nya arbetsformer behöver implementeras och konsolideras

Regeringsuppdraget har givit Vinnova möjlighet att fokusera på att utveckla och pröva nya arbetssätt i linje med Vinnovas myndighetsinstruktion⁵. Rapporten från uppdragets följeforskare lyfter fram att det nya som regeringsuppdraget resulterat i är de arbetssätt som tagits fram och att dessa har fyllt ett behov när det gäller hur man kan få aktörer att samlas runt gemensamma insatser regionalt, nationellt och internationellt. Följeforskaren ser också "en risk att den nu utökade och påbörjade samverkan som regeringsuppdraget bidragit till kommer att försvinna om ingen aktör åtar sig uppgiften." Det blir därför en viktig uppgift för Vinnova att tillse att de arbetssätt som utvecklats inom uppdraget fortsätter utvecklas och implementeras i verksamheten.

När det gäller nationella kraftsamlingar är en viktig lärdom att olika tematiker kan fungera, som de mobiliserande piloterna visat. En förutsättning är att en myndighet med legitimitet inom det aktuella området tar uppdraget att leda samverkan.

4.1.2 Medel och tidsram har möjliggjort ett effektivt genomförande av regeringsuppdraget

Att det funnits medel avsatt för uppdraget har haft betydelse för att kunna genomföra vissa av pilotprojekten medan andra har gått att genomföra utan monetära insatser. I de fall piloten har kunnat nyttja personer i offentliga organisationer så har dessa avsatt egen arbetstid och på så sätt resurssatt piloten. I de fall piloter har behövt nyttja andra aktörer har det funnits behov av att finansiera deras arbetstid. Att få ihop dessa medel ur befintliga budgetar hos Vinnova och/eller andra myndigheter och regioner hade sannolikt lett till att piloterna inte kunnat genomföras givet uppdragets korta längd. Att det funnits medel att rekrytera in rätt kompetens för uppdraget har spelat stor roll för genomförandet.

Uppdragets längd har drivit på tempot att starta och testa så mycket som möjligt parallellt. Det har inte funnits tid att först testa och sedan bygga vidare i någon större omfattning. Den mest negativa konsekvensen av den korta tiden är risken att de

⁵ Källa Förordning (2009:1101) med instruktion för Verket för innovationssystem §2, punkt 1,2 och 4 samt §6 "Verket för innovationssystem ska inom sitt verksamhetsområde samverka med och utveckla dialogen mellan berörda regionala, nationella och internationella aktörer. Förordning (2012:973).

arbetssätt som utvecklats inte har hunnit få "fäste" i linjeverksamheten hos berörda organisationer.

4.1.3 Förutsättningar som stärkt genomförandet av regeringsuppdraget

Arbetet med regeringsuppdraget har dragit nytta av socialt kapital i form av tillit som byggts upp gemensamt av myndigheter och regioner. Några tydliga exempel är de långsiktiga satsningarna på regionala innovationsmiljöer genom Vinnovas Vinnväxtprogram, olika innovationshubbar, inkubatorsprogram etc. Dit hör också nätverk som RND-nätverket och S3-nätverket där Vinnova och Tillväxtverket sedan lång tid tillsammans med regionerna har byggt upp goda kontaktvägar och bra förtroende som har kunnat nyttjas för flera av piloterna.

4.1.4 Regeringsuppdraget har fyllt ett behov av dialoger mellan nationell och regional nivå

Det har i stor utsträckning saknats en aktör som identifierar och mobiliserar aktörer från olika nivåer i innovationsstödsystemet. De olika dialogmötena och pilotprojekten som genomförts inom ramen för regeringsuppdraget har till del fyllt detta tomrum. Fler delar av Vinnova och Energimyndighetens organisationer har genomfört strategiska dialoger med regioner på ett strukturerat sätt som inte skett tidigare.

Flera deltagare har poängterat att ett stort värde ligger i den goda representationen från statliga aktörer och regioner vid samma möte. Det ger en bra överhörning och diskussion mellan aktörerna. Det bygger snabbare en gemensam förståelse och upplevs därför som effektivt. Några arbetssätt bedöms redan ha gett goda resultat och ha stor potential för uppskalning:

- Strategiska snabbdialoger enligt modell framtagen i dialog mellan Region Östergötland och Vinnova
- Tematiska kraftsamlingar med internationell uppkoppling enligt piloten Smart energy och smart transportation
- Tematiska kraftsamlingar i tidigt skede kopplat till initiativ på EU-nivå enligt piloten om halvledarområdet
- Tematisk kraftsamling för "maskros-områden" som växt starkt underifrån exemplifierat av piloten för dataspelsbranschen

4.1.5 Arbetssätt för utvalda geografiska områden

Arbetssätt som bedöms för resurskrävande för att omfatta alla 21 svenska regioner är dialogformaten för piloterna med Region Västmanland, Norrbotten och Blekinge. Detta arbetssätt bedöms dock vara lämpligt vid särskilt strategiska insatser som ett effektivt sätt att identifiera, mobilisera och finansiera regional-nationell samverkan för ökade strategier.

4.1.6 Arbetssätt för samfinansiering av större strategiska satsningar

Erfarenheter från piloten om hållbar industri är att det går att samplanera för samfinansiering av insatser mellan Vinnova och Tillväxtverket (ERUF), men att det är både tids- och resurskrävande för båda myndigheterna. Svårigheten med samfinansiering kan, enligt Swecos hinderrapport, även inkludera finansiering från olika delar av en och samma myndighet utifrån en projektägares perspektiv. Slutsatsen är att det går att organisera samfinansiering mellan Vinnova och ERUF, men att arbetsinsatsen är så pass omfattande att det primärt är lämpligt för större strategiskt viktiga satsningar som behöver mobilisera mycket medel.

4.1.7 Missionsbaserat arbete och samhällsomställning är komplext och resurskrävande

Komplexiteten är stor vid missionsbaserat arbete och samhällsomställning. Det kräver att många aktörer är involverade. Uppdragstiden har varit för kort för att hinna utveckla arbetssätt där vi kan dra slutsatser om systemgenomgripande påverkan.

Erfarenheten från piloterna med iHubs Sweden respektive Region Blekinge visar att det inte finns en myndighet eller organisation som tar helhetsansvaret för att leda samhällsomställning eller arbete med missions.

4.1.8 Myndigheternas utlandskontor är en outnyttjad potential för internationalisering

Sett ur ett perspektiv från svenska representanter stationerade i USA finns en outnyttjad potential att, genom de regionalt utvecklingsansvariga myndigheterna i Sverige och svenska samlingsorganisationer som iHubs Sweden och Clusters of Sweden, koppla ihop amerikanska företag och andra innovationsaktörer med svenska. Piloter har visat att svenska aktörer kan stärkas genom kontakt med svenska utlandskontor som känner kulturen och har nätverk i länder. Till dessa räknar vi bland annat innovations- och forskningsråden samt Vinnovas och Business Swedens kontor. I dagsläget finns ett innovations- och forskningsråd i ett fåtal länder. Det finns risk för en kapacitetsbrist hos dessa om fler regioner och aktörer ökar kontakterna och vill samarbeta.

Att arbeta med internationalisering tar tid. Vi behöver förbättra framförhållningen inför insatser för att hinna mobilisera aktörer (företag, intermediärer, myndigheter). Det gäller såväl EU-insatser som andra internationella innovationssamarbeten.

4.1.9 Arbetssätt som ger mervärde för regioner

I samband med Politikerforum 24 februari 2023 sammanfattade Region Västmanland sina erfarenheter av synergjarbetssätten. De har deltagit i tre av piloterna samt referensgruppen och blivit intervjuade av Sweco om hinder för samfinansiering. Regionens punkter stämmer väl överens med utvärderingen av regeringsuppdraget och

det som framkommit från andra regioner under möten och dialoger. Några generella reflektioner om arbetet med regeringsuppdraget från Region Västmanland:

- Nycklar för framgången: En tydlighet från chefsled och ledning. Våga testa nytt och tillåt misslyckanden.
- Imponerade att det gick att göra helt digitalt.
- Tydligt fokus att röra om och identifiera hinder och actions för att lösa problem. Riv finansiella hinder. Finns många hinder.
- Ställer rätt frågor. Vad kan regionerna bidra med till nationella och globala utmaningar?

Regionens medskick framåt:

- Se det som en pilot som visade att det finns stora vinster att öka samverkan/synergierna mellan regional och nationell nivå. Fortsätt långsiktigt prioritera.
- "Rörlighet inom staten" finns idag. Förslag: att titta på möjligheten till rörlighet inom regioner och mellan regioner och stat. Människor och relationer är våra viktigaste verktyg.
- Kräver fortsatt starkt ledarskap och förankring mellan myndigheterna och med regionerna för fortsatt gemensam riktning framåt. Tydlig målbild som förankras.

Om arbetssättet i den tematiska kraftsamlingspiloten om energi och transporter anser regionen:

- Enkelt att samlas på abstrakt nivå, svårare när man går ner i detaljerna. Efterfrågar ett bättre ramverk för Smart Specialisering på nationell nivå.
- Kräver tid och planering. Kräver strukturer och format. Går att skala upp. Kräver någon som tar ansvar.
- Ger nätverk nationellt, regionalt och internationellt. Värdeskapande för alla.

4.1.10 Analyser och utvärdering

Både för att göra analyser och för att följa upp och utvärdera innovationsinsatser krävs dataunderlag. I samarbetet mellan regioner och nationell nivå ger det ett stort värde att ha kunskapsunderlag uppdelat per region. Det stärker också regioners och nationella myndigheters möjligheter att följa upp och utvärdera insatser om det går att göra datautdrag per region. Idag sker ett arbete för att möjliggöra detta och pilotcase har gjorts mellan Vinnova, Tillväxtverket och Region Värmland, men det krävs fortfarande resurskrävande handpåläggning för att få fram data som skulle underlätta strategisk planering. Region Sörmland beskriver situationen:

Såväl regionen som våra kommuner är i stort behov av olika kunskapsunderlag för vår strategiska planering, men det är resurskrävande och svårt för oss att själva ta fram sådana.

Vi skulle därför önska att Vinnova och övriga myndigheter med koppling till regional utveckling och smart specialisering kunder bistå oss med sådana nedbrutna datautdrag och underlag. Det skulle vara till stor hjälp i vårt planeringsarbete och också ge oss möjlighet till jämförelser och att identifiera möjliga strategiska samarbeten över regiongränserna.

En stärkt styrning av myndigheter för att möjliggöra systematisk datadelning är centralt för att möjliggöra uppföljning av insatser och synergier.

4.1.11 Stärkt myndighetssamarbete

Arbetet med regeringsuppdraget har fört myndigheterna Vinnova och Tillväxtverket närmare varandra. Tidigare i rapporten finns beskrivet hur myndigheterna samverkat i styrgrupp, referensgrupp och flertalet piloter och processer, i tillägg till det samarbete som redan tidigare skett.

4.1.12 Administrativa hinder som kan lösas genom nya arbetssätt

Analysen bekräftar i stort redan kända hinder samt ger en god överblick och struktur över vilka hindren är. Arbetssätten och processerna som redovisas i denna rapport har fokuserat på att hitta vägar att undanröja, komma runt och komma i mål på hinderbanan. Övergripande kan sägas att de hinder som handlar om att samverka, samarbeta och samplanera går att överbrygga. I vissa fall tar det mycket tid och behöver vägas mot den effekt det ger. I andra fall handlar det om att utveckla arbetssätt för redan befintliga nätverk och organisationer på sätt som endast kräver mindre justeringar eller utvecklade möten. I de flesta fall behövs ett starkt nationellt ledarskap och nationell koordinering. För att överbrygga hindren krävs tydligare incitament för myndigheter och aktörer att koordinera och samordna insatser.

4.1.13 Administrativa hinder som kräver förändringar i regelverk

Gemensamma satsningar kräver att legala förutsättningar finns inom olika regelverk. Inom Regeringsuppdraget har vi identifierat några sådana utmaningar. Resultatet av snabbenkäten och Swecos analys har redan kommunicerats till Regeringskansliet, Tillväxtverket och Vinnova och vissa åtgärder har redan vidtagits, se bilaga 3.

EU:s statsstödsregler riskerar att hindra eller begränsa en del synergier och den innovation vi vill nå för att ställa om samhället, genomföra missions och öka konkurrenskraft. Hinder har identifierats i snabbenkäten, Swecos analysrapport, dialoger i Taskforcen för statsstödsfrågor och piloten om Hållbar industri med flera. Det handlar bland annat om möjligheten att framgent kunna stödja och finansiera intermediärer i innovationsekosystemet.

Vägledningen tas fram för att myndigheterna ska hantera regelverk på ett så likvärdigt och enhetligt sätt som möjligt. Trots det är risken stor att de lösningar som tas fram kommer att upplevas som alltför komplicerade och administrativt betungande för att i praktiken vara "värda besväret". Under hösten 2022 kom en dom från EU-domstolen⁶ som tydliggör vad som gäller för s.k. forskningsorganisationer. I och med domen blev det klart att t.ex. science parks, regionala utvecklingscenter och andra innovationsfrämjare som inte har någon egen oberoende forskning inte kan anses utgöra en forskningsorganisation enligt GBER. Hur Sveriges innovationsfrämjares verksamhet som avser allmän informationsspridning och öppen mötesplats ska hanteras ur ett statsstödsperspektiv råder det osäkerhet kring. De klarar inte att bedriva sin verksamhet med de statsstödsregler som idag finns.

Detta är en fråga som skyndsamt borde adresseras av Regeringen i nära dialog med myndigheter, regioner och kommuner. Så länge osäkerhet råder kring dessa frågor riskerar Sverige att hamna i en situation där stödet till innovativa företag kraftigt minskar på grund av risken att bli återbetalningsskyldig. Osäkerhet kring det i hög grad projektfinansierade innovationsekosystemet i Sverige riskerar att leda till förlust av kvalificerade personer och uppbyggt socialt kapital i form av nätverk, förtroende etc.

Det är vidare viktigt att fortsatt uppmärksamma, uppmuntra och möjliggöra myndigheters arbete med policy labb. Vinnova noterar att verktyg som regulatoriska sandlådor är etablerade i EU (inom DIGITAL-programmet) och flera andra länder. Sverige kan dra lärdom och utveckla användandet av dessa verktyg.

Baltijas Starptautiskā Akadēmija och Stockholm School of Economics in Riga (europa.eu)

4.1.14 Schematisk beskrivning av process för ökade synergier

En något förenklad bild av möjliga arbetssätt för ökade synergier genom flernivåsamverkan skulle kunna beskrivas så här:

- Säkra ett nationellt ledarskap från en eller flera nationella myndigheter.
- Informera alla regioner på S3-nätverket, RND-nätverket eller liknande nationella nätverk
- Fråga vilka regioner som vill vara med i dialog utifrån tematik, med internationell uppkoppling, i linje med regionens strategier och handlingsplaner (till exempel smart specialisering)
- Genomför hellre dialoger och samverkan genom en serie av digitala möten än långa fysiska möten som är en engångsföreteelse
- Identifiera strategisk riktning genom överhörning på möten där flera nationella myndigheter och flera regioner deltar samtidigt
- Mobilisera aktörer i aktuella regioner genom den regionalt utvecklingsansvariga myndigheten i respektive region, till exempel regionala utvecklingsdirektören eller innovationsstrateger
- Samfinansiera strategiskt viktiga satsningar

5 Rekommendationer

Arbetsätt och satsningar som genererar effektiva synergier mellan satsningar och ekosystem för forskning och innovation på lokal, regional, nationell och EU-nivå kommer att vara avgörande betydelse för konkurrenskraft och omställning till hållbar utveckling. Det är därför viktigt att sådana arbetsätt och satsningar stärks och att synergier är en central utgångspunkt i utformningen av nya policyinsatser.

Ge statliga myndigheter uppdrag som i högre grad är synkroniserade i tid och innehåll för att nå ökade synergier mellan regional, nationell och internationell nivå. Skapa tydliga incitament för det offentliga (både nationell, regional och kommunal nivå) att utveckla sina arbetsätt ifråga om proaktivitet via EU samt koordinering, inklusive dialog med näringslivet.

Ge statliga myndigheter i uppdrag att kraftsamla och utforma effektiva arbetsätt för ökad hävstång på svenska forsknings- och innovationssatsningar via EU:s olika satsningar respektive för ökad proaktivitet i utformningen av EU:s innovationspolitik.

Ge statliga myndigheter i uppdrag att kraftsamla och utforma effektiva arbetsätt för ökad hävstång på svenska forsknings- och innovationssatsningar i samverkan med länder utanför EU.

Fortsätt att använda de nationella nätverken S3-nätverket och RND-nätverket för att informera och skapa dialog mellan nationell och regional nivå.⁷

Utveckla arbetsätten för RND-nätverket och S3-nätverket i enlighet med de synergiarbetsätt som testats:

- RND-nätverket: snabbdialoger enligt Östergötlandsmodellen
- S3-nätverket: tematisk kraftsamling med nationellt ledarskap där regioner deltar utifrån sin strategi för smart specialisering och intresse

^{OBJ}

förslaget från Kommittén för teknologisk innovation och etik (Komet) i sitt slutbetänkande (SOU 2022:68 *Förnya taktiken i takt med tekniken – förslag för en ansvarsfull, innovativ och samverkande förvaltning*). Syftet med en "samverkansaccelerator" är att facilitera och accelerera samverkan inom områden där större samhällsomställningar behöver ske snabbt mellan lokal, regional och nationell nivå.

Vidareutveckla statsstödsförordningen tillsammans med EU-kommissionen, särskilt definitionen av ekonomisk verksamhet och gruppundantaget i artikel 27 om kluster. En

⁷ RB2023, 1. Mål och återrapporteringskrav, *Regional utvecklingspolitik*, "Vidare ska Vinnova redovisa hur myndigheten bidragit till att utveckla samverkan mellan regionala, nationella och internationella innovationsinsatser"

konsekvensutredning om rådande statsstödsförordnings effekter på det svenska innovationsekosystemet bör genomföras.

6 Ekonomisk redovisning

För genomförandet hade Vinnova 13 miljoner kronor att disponera under uppdragstiden. Medel har allokerats enligt nedan:

- Pilotprojekt: International Innovation Initiative (Triple I) inom elektrifiering och automation, Mälardalens högskola: 1 000 000 SEK, Projekttid: 2021-12-20 -- 2022-12-31
- Pilotprojekt: Ljuset från den gröna omställningen (LUX) – Region Norrbotten, Norrbottens handelskammare: 1 500 000 SEK, Projekttid: 2022-01-01 -- 2022-12-31.
- Upphandling: Extern formativ utvärdering: Sweco: 400 000 SEK.
- Upphandling: Expertstöd Smart specialisering, prof Dominique Foray: 47 000 SEK.
- Pilotprojekt: Kraftsamling dataspelsbranschen – RISE: 1 250 000 SEK, Projekttid: 2022-02-15 – 2023-01-31.
- Pilotprojekt: Internationaliseringsarbete Triple I och iHubs Sweden – Mälardalens universitet: 4 500 000 SEK, Projekttid: 2022-05-01 – 2022-12-31.
- Pilotprojekt: Clusters of Sweden: Ökade synergier mellan regionala, nationella och internationella innovationssystem – Mobile Heights: 2 194 000 SEK, Projekttid: 2022-05-15 – 2023-01-15.
- Pilotprojekt: Halvledarområden – Business Sweden: 200 000 SEK, Projekttid: 2022-08-01—2022-12-21.
- Pilotprojekt: iHubs Synergiuppdrag – Mälardalens universitet: 880 000 SEK, Projekttid: 2023-01-01 – 2023-06-30.
- Upphandling: Hinder för samfinansiering: Sweco: 375 000 SEK.
- Administration Vinnova: 600 000 kr.

I detta ärende har generaldirektör Darja Isaksson beslutat. Handläggare har varit Göran Andersson, Anna Bergdahl och Madelen Nilsson, där den sistnämnda varit föredragande. I den slutliga handläggningen har också tf avdelningschef Anne Lidgard och enhetschef Karin Rydén deltagit.

Darja Isaksson

7 Bilagor

1. Utvärdering av genomförandet av regeringsuppdraget (slutrapport Sweco)
2. Hinder för samfinansiering av innovationsprojekt (analys Sweco)
3. Mall för strategiska snabbdialoger mellan regioner och Vinnova