

# Vanguardinitiativet

En kartläggning av fyra europeiska regioners  
erfarenheter av Vanguardsamarbetet

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Syfte	3
<b>2. Vanguard</b>	<b>4</b>
2.1 Vanguards arbetssätt	4
2.2 Arbetsgrupper i Bryssel	5
2.3 Piloter	6
2.4 Vanguardmetodologin	6
2.5 Milanodeklarationen	7
2.5.1 Andra krav på medlemskapet	7
2.6 Värmland & Vanguard	8
<b>3. Metod</b>	<b>8</b>
3.1 Urval	9
<b>4. Intervjuer</b>	<b>9</b>
4.1 Presentation av regioner som intervjuats	9
<b>5. Resultat</b>	<b>11</b>
5.1 Brysselkontor	11
5.2 Regioner	13
5.3 Kluster	16
<b>6. Slutsatser</b>	<b>17</b>
<b>Referenser</b>	<b>19</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuade handläggare</b>	<b>20</b>

## 1. Inledning

Region Värmland blev den 14 november medlem i Vanguardinitiativet som är ett europeiskt nätverk av samarbetande regioner. Vanguard drivs av politiska åtaganden från regionerna som ämnar att främja tillväxt och industriell förnyelse inom prioriterade områden. Entreprenörskap och gemensamma policymål stimulerar och inspirerar den europeiska industriella tillväxten. Drivfaktorerna till samarbetets etablering var synen att ledarskap och regionala samarbeten krävs för att uppnå ambitionen om en ökad tillväxt och jobbskapande.<sup>1</sup>

Vanguardinitiativet har som mål att leda utvecklingen av interregionala samarbeten för att stödja och utveckla världsledande kluster genom ett fokus på smart specialisering i prioriterade områden för framväxande industrier. Dessa investeringar och samarbeten kommer att stärka Europas konkurrenskraft och utveckla ledande marknader som erbjuder lösningar på framtida utmaningar.<sup>2</sup>

Initiativet är ett nätverk för regioner eftersom EU:s regioner är enligt Vanguard den närmsta politiska länken till innovativa partnerskap och kluster som är nödvändiga för förnyelsen av industrin. Regionala innovativa ekosystem kan således utveckla lösningar på viktiga samhällsliga utmaningar och samtidigt följa EU:s ambitioner för att skapa en förbättrad internationell konkurrenskraft. EU-kommissionen har vid flera tillfällen uppmärksammat Vanguardinitiativet som ett gott exempel på interregionalt samarbete.<sup>3</sup> Men regionernas arbete inom Vanguard ser olika ut, och alla regioner jobbar inte på samma sätt. Det är därför viktigt för nya medlemmar att ha en god översikt över redan etablerade regioners arbetsupplägg då det ger en bra grund i sitt egna arbete inom nätverket.

### 1.1 Syfte

Syftet med denna rapport är att studera och kartlägga andra regioners arbete inom Vanguard. Tanken är att rapporten ska fungera som inspiration inför Region Värmlands och de värmländska klustrens framtida arbete inom

---

<sup>1</sup> <http://www.s3vanguardinitiative.eu/ambitions>

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

nätverket. För att konkretisera syftet ytterligare, utgår rapporten från dessa frågor:

1. Hur har regionernas Brysselkontor lagt upp arbetet med Vanguard i Bryssel?
2. Hur arbetar regionerna i respektive land med Vanguard?
3. Hur ser deltagandet ut bland klustren?

## **2. Vanguard**

Tio regioner grundade 2013 Vanguardinitiativet i syfte att främja konkurrenskraften och den industriella kapaciteten i Europa. Vanguard är ett transregionalt samarbete som utgår från regionernas smarta specialiseringsstrategier.<sup>4</sup> Dessa strategier är grunden för arbetet inom Vanguard och strategierna ska utgå från regionernas styrkor, kapaciteter samt utvecklingspotential.<sup>5</sup> Regionerna ska genom sina smarta specialiseringsstrategier fokusera sina resurser på ett fåtal områden och därmed skapa konkurrensfördelar och innovativ tillväxt. Regionerna ska sedan ansluta sina strategier och samarbeta med andra regioner som besitter andra kunskaper och prioriteringar. I och med detta skapas ett europeiskt mervärde som ökar innovationsgraden.<sup>6</sup>

### **2.1 Vanguards arbetssätt**

Medlemmarna i Vanguard arbetar på olika sätt för att främja smart specialisering i Europa. Regionerna förstärker kluster i regioner genom internationalisering och att genom att stärka konkurrenskraften. Regionerna koordinerar också gemensamma strategiska riktlinjer på europeisk, nationell och regional nivå som gynnar prioriterade områden. Dessa riktlinjer ska sedan vara till grund för det framtida arbetet att tillgängliggöra fler industriella kapaciteter.

---

<sup>4</sup>Intervju, Information Officer, Central Sweden

<sup>5</sup>[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_sv.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_sv.pdf)

<sup>6</sup> Intervju, Information Officer, Central Sweden

Initiativets arbete är indelat i tre grupperingar:

- Ett politiskt samarbete där politiker från regionerna samlas vid de politiska årsmötena.
- Ett samarbete på tjänstemannanivå mellan regiondirektörer och tjänstepersoner från regionen samt Brysselkontoren som arbetar i Bryselnätverket.
- Samarbete på klusternivå inom de olika piloterna.

Så här ser Vanguards struktur ut:

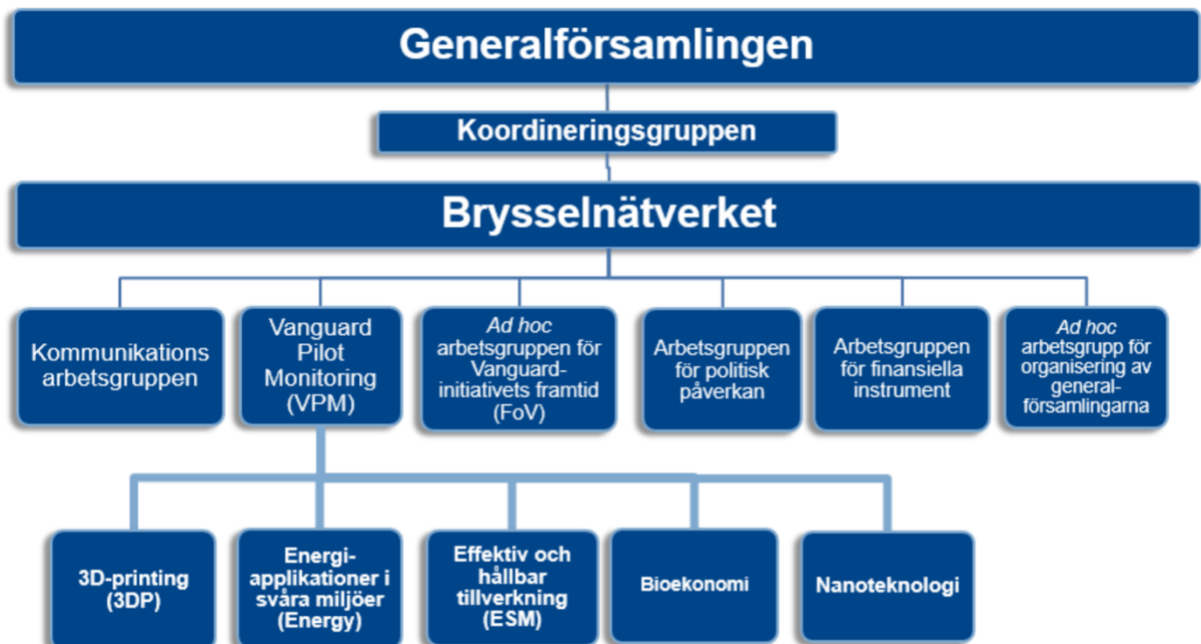


Bild från Vanguard.

## 2.2 Arbetsgrupper i Bryssel

Vanguard har sammantaget 5 arbetsgrupper i och med att arbetsgruppen för finansiella instrument sammanfogats med Vanguard Pilot Monitoring Group (VPM), som är arbetsgruppen där pilotarbetet diskuteras samt hur piloterna kan samordna de resurser de har tillgång till. I kommunikationsgruppen skrivs bland annat pressmeddelanden, nyhetsartiklar och nyhetsbrev. Arbetsgruppen för Vanguardinitiativets framtid arbetar med de praktiska frågorna rörande själva organisationen, exempelvis skriva de stadgar initiativet lutar sig mot. Arbetsgruppen för politisk påverkan, eller policygruppen, jobbar mot EU:s institutioner genom påverkansarbete och sprider information om vad som är viktigt för Vanguard.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Ibid.

### 2.3 Piloter

För att konkretisera Vanguards arbete finns det inom initiativet ett antal "piloter" (prioriterade områden) som i sin tur är indelade i diverse demonstrationsprojekt.

Piloterna inom Vanguard är kärnan till samarbetet eftersom det är inom piloterna som klustren samarbetar. Det finns i dagsläget 5 pilotprojekt, varav tre piloter är så kallade "första generationsprojekt". Det innebär att piloterna initierades först 2014. Dessa piloter är *3D-printing* där kluster arbetar för att påskynda 3D-utskrivna applikationer i EU, *Effektiv och hållbar tillverkning (ESM)* som har som mål att stödja företagets innovationer för genombrotts-teknik och applikationer som kräver tillverkningseffektivitet och hållbarhet samt piloten för *Energi* där kluster samarbetar för att EU ska bli världsledande inom tillverkning av komponenter för offshore-energi och marina förnybara energikällor. De övriga två piloterna, *Bioekonomi* och *Nanoteknologi* är "andra generationsprojekt" som initierades 2015. Bioekonomipiloten har som mål att stödja lanseringen av teknologier inom området bioekonomi som är redo för marknaden genom upprättandet av transregionala värdekedjor i en industridriven process. I Nanoteknologipiloten arbetar klustren istället för att identifiera värdekedjor inom nanoteknik i hela Europa för att sedan forma konkreta demonstrationsprojekt där regioner kan intensifiera samarbetet inom nanoteknologi.<sup>8</sup>

Piloterna är nära marknaden och har därför enligt Vanguard en stor potential gällande kommersialisering. Detta betyder att piloterna fokuserar på applikationer på en post-prototypnivå, med potentialen att distribueras till fullo på marknaden inom 3 till 5 år.<sup>9</sup>

### 2.4 Vanguardmetodologin

Samtliga piloter följer den så kallade "Vanguardmetodologin", vilket är en process som kan sammanställas i totalt fyra steg:

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <http://www.s3vanguardinitiative.eu/pilotinitiatives>



Bild från Vanguard.

Regionernas första steg är att få en ökad kunskap om varandra. Detta med hjälp av kartläggningar, enkäter, sammanställningar och analyser som skapar en bra grund av intressenter och kompetenser/kunskap hos intressenterna inom de olika piloterna. Efter kunskapssteget ska intressenterna inom de identifierade områdena kopplas samman för att tillsammans hitta potentialer och kapaciteter för gemensamma projekt. Sedermera ska innovativa lösningar konkretiseras genom demonstrationsprojekt för att resultaten till slut ska kommersialiseras, påbörja nya affärer, start-ups och värdekedjor, samt leda till utveckling, jobbskapande och ökad tillväxt.<sup>10</sup>

## 2.5 Milanodeklarationen

För att vara medlem i Vanguard måste regionerna ratificera den så kallade Milanodeklarationen. Det är en deklaration som betonar strävan att regionerna i Vanguard ska spela en stor roll i återindustrialiseringen av Europa. Regioner ska i och med ratificeringen av deklarationen arbeta för att implementera smarta specialiseringsstrategier, göra det enklare att få tillgång till finansiering av projekt som utförs gemensamt med andra regioner, främja interregionala nätverk samt utveckla Vanguard till att bli en strategisk partner till EU-kommissionen.<sup>11</sup>

### 2.5.1 Andra krav på medlemskapet

Utöver Milanodeklarationen ska regionerna också vara delaktiga när Bryssel nätverket möts, samt vara en aktiv medlem inom Vanguards arbetsgrupper, piloter och demonstrationsprojekt. Det är möjligt för regioner att antingen vara fullvärdiga medlemmar eller delta som observatörer.

<sup>10</sup> Intervju, Information Officer, Central Sweden.

<sup>11</sup> Ibid.

## 2.6 Värmland & Vanguard

Värmland är alltså medlem i Vanguard sedan årsmötet den 14 november 2017. Paper Province deltar i bioekonomipiloten och leder nu demonstrationsprojektet för bio-bränsle för flygfordon. Demonstrationsprojektet har som mål att utveckla en interregional värdekedja som fokuserar på att främja storskalig produktion av biobränslen för flyg.

## 3. Metod

Materialet som denna studie grundar sig på är baserad på personliga intervjuer. I och med att studiens syfte är att få ytterligare information om hur olika regioner arbetar med Vanguard, ses denna studie till största del som en informantundersökning. Vid informantstudier är de intervjuade källor som erbjuder information angående hur sakförhållanden ser ut, och informantstudier är därmed lämpliga för att förklara hur ett särskilt arbetssätt ser ut inom en organisation.<sup>12</sup>

Att valet föll på just personliga intervjuer har flera anledningar. Dels är det mer troligt att människor går med på att vara delaktiga i intervjuer jämfört med exempelvis skriftliga frågor via mejl. I detta fall skulle intervjuerna pågå minst 30 minuter vilket gör telefonintervjuer mindre attraktiva, då personer har svårare att hålla koncentrationen under en sådan lång tid via telefon. Det är också enklare att ha en större kontroll över situationen och när det gäller komplexa frågor som behöver förklaras ytterligare är personliga intervjuer det bättre alternativet. I och med att två av intervjuerna utfördes på engelska, är personliga intervjuer att föredra för att kringgå eventuella språksvårigheter.<sup>13</sup>

En annan positiv effekt av att använda sig av personliga intervjuer är att det tidigt visar ett engagemang från Region Värmlands sida. Genom samtliga intervjuer har det betonats hur viktigt det är att regionerna är aktiva i Vanguard och således är dessa intervjuer ett bra första steg.

---

<sup>12</sup> Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L, Metodpraktikan, s. 227.

<sup>13</sup> Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L, Metodpraktikan, s.235f.



### 3.1 Urval

Gällande urvalet av intervjupersoner vid informantstudier är "centralitet" ett nyckelord. Det är viktigt att de intervjuade personerna är centrala i organisationerna och insatta i de frågor som berörs. De ska besitta den kunskap som krävs för att kunna beskriva organisationens arbetssätt. Det är vanligt att ett så kallat "snöbollsurval" används vid informantstudier. Det innebär att de intervjuade tipsar om vilka andra personer som kan vara intressanta att intervjua.<sup>14</sup>

Detta var fallet i denna studie. Johanna Bond från Central Sweden European Office intervjuades först, där hon tipsade om andra regioner som kunde vara relevanta att kontakta. Mikel Irujo Amezaga från Navarra tipsade om Aitor Mintegui Echalecu från Baskien. Alla av de intervjuade är ansvariga för regionernas Vanguardarbete i Bryssel, vilket gör dem alla insatta i sina respektive regioners Vanguardarbete.

Samtliga regioner är aktiva inom Vanguard genom deltagande i pilotprojekten, och samtidigt är de aktiva inom de olika arbetsgrupperna i Vanguard. Att de också deltar i Brysselnätverket gör dem väldigt centrala i Vanguards organisation och är således intressanta att intervjua.

## 4. Intervjuer

Nedan följer en kort presentation över de fyra regioner vars Brysselkontor har intervjuats.

### 4.1 Presentation av regioner som intervjuats

#### **Central Sweden European Office:**

Central Sweden European Office är Brysselkontoret för regionerna Dalarna, Örebro och Gävleborg. Dalarna har varit medlemmar i Vanguard sedan 2014. 2016 gick Örebro med som observatör för att i november 2017 bli fullvärdiga medlemmar tillsammans med Värmland. Samtidigt blev Gävleborg en observatörregion i samarbetet. Dalarna är delaktiga i energipiloten, där en person som är anställd på Dalarnas Science Park jobbar heltid med två demonstrationsprojekt. I energipiloten är två kluster från Dalarna aktiva: High Voltage Valley och framförallt Triple Steelix. Örebro är delaktiga i piloten för

---

<sup>14</sup> Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L, Metodpraktikan, s.258.

3D-printing, främst genom klustret Alfred Nobel Science Park. Brysselkontoret är delaktiga i arbetsgruppen för kommunikation, och under det politiska årsmötet blev Dalarna invalda i Vanguard's styrelse. De som intervjuades var Johanna Bond, Policy Advisor och Ludwig Lindmark, Information Officer.

**Skåne:**

Skåne var en av de första regionerna som jobbade i termer av smart specialisering och hade tidigt en innovationsstrategi, innan diskussionen blev central på EU-nivå. Skånes Brysselkontor var väldigt delaktiga i lanseringen av det formella Vanguard hösten 2013 och var ordföranderegion första halvåret 2014. Skåne är aktiva i energipiloten, bioekonomipiloten och leder nanopiloten tillsammans med Tampere. I energipiloten är det klustret Marintekniskt forum som deltar och i bioekonomipiloten arbetar Sustainable Business Hub. I nanopiloten är det främst Material Business Center som deltar tillsammans med Lunds Nanolab. Brysselkontoret sitter i VPM-arbetsgruppen, och handläggaren som intervjuades var Michael Johnsson, Senior EU Policy Officer.

**Navarra:**

Navarra är en region placerad i norra Spanien och gränsar till Frankrike. Regionen har en befolkning på 640 000 och huvudstaden är Pamplona. Navarra har en stark och långtgående industriell tradition och regionen har sedan 60-talet lanserat flertalet strategier och planer för att främja industrisektorn. Navarra deltar i piloterna om bioekonomi, nanoteknik, ESM och energi. Pilotarbetet genomförs i form av olika teknologicenter i Navarra med särskilda tematiska prioriteringar och ett så kallat Corporation Center, ADITECH, som har det huvudsakliga arbetet att koordinera teknologicentren. ADITECH följer nanopiloten samt bioekonomipiloten och ett teknologicenter kallat Industry of Navarra följer ESM. Brysselkontoret leder arbetsgruppen om Vanguard's framtid samt deltar i kommunikationsgruppen. Mikel Irujo Amezaga intervjuades.

**Baskien:**

Baskien är också en region belägen i norra Spanien och ligger väster om Navarra. Baskien har drygt 2 miljoner invånare och har under 30 år haft en stark tradition av industri, teknologi- och vetenskappolicy. Avancerad tillverkning, energi och biovetenskap har prioriterats inom regionen för

industriell utveckling. Baskien arbetar i totalt tre piloter i Vanguard där de deltar i ESM och bioekonomipiloten, samt leder energipiloten. Klusterarbetet sköts främst genom en klustergrupp i regionens Business Development Agency. Brysselkontorets starkaste koppling är till energipiloten som de leder, och rörande energipiloten arbetar Brysselkontoret mest med att rapportera från VPM-mötena. Brysselkontoret deltar i samtliga arbetsgrupper och de regionala representanterna från Baskien, Aitor Mintegui Echalecu och Marta Marin Sanchez var de handläggare som intervjuades.

## **5. Resultat**

Nedan presenteras resultaten från de utförda intervjuerna. Resultaten är indelade i tre teman: Brysselkontoret, Regionerna samt Kluster.

### **5.1 Brysselkontor**

I och med medlemskapet i Vanguard har regionernas EU-kontor tillgång till ett starkt nätverk av andra regioner. Tack vare nätverket jobbar regionerna väldigt nära varandra och blir därför väldigt samspelade. Det är enligt de intervjuade enkelt att kontakta andra regioner rörande alla sorters frågor, även om de inte berör Vanguard.

Vanguard har också ett väldigt starkt rykte gentemot EU:s institutioner. Medlemskapet förenklar regionernas tillgång till andra aktörer och de intervjuade regionerna känner att EU-kommissionen lyssnar på Vanguard. Mikel från Navarra säger: "Vi behöver inte övertyga kommissionen längre. Det finns ett starkt stöd från kommissionen". Kommissionens stöd uttrycks också i form av pressmeddelanden och pilotprojekt som är anpassade efter Vanguardinitiativet. Det är inte heller ovanligt att kommissionen på eget initiativ nämner Vanguard som ett gott egeninitierat exempel på regional samverkan. Detta är särskilt viktigt i tider då EU:s fleråriga budget ska presenteras. Det gör också att Brysselkontoren får goda möjligheter till inflytande och påverkan gentemot EU:s institutioner och möjligheten att driva de frågor som är viktiga för regionen.

Samtliga Brysselkontor lägger ner en stor del av sin tid på Vanguard. Arbetsbördan för de anställda på kontoren påverkas givetvis av hur drivande och engagerade regionen är i nätverket. Skåne ville ha ett starkt Brysselkontor som kunde vara drivande och i och med att Skåne dessutom

är pilot-lead jobbar Michael i stort sett fulltid med Vanguard. Aitor från Baskien jobbar också i princip fulltid, hans kollega Marta jobbar även hon en stor del med Vanguard. I och med att Central Sweden nu har tre medlemmar i Vanguard och har varit koordineringsansvariga för både arbetsgruppen för kommunikation och gruppen som ansvarade för årsmötet, har arbetsbördan för Brysselkontoret ökat med tiden. Johanna har sedan hon började på kontoret jobbat ungefär 50 procent och praktikanten i princip 100 procent. I framtiden kommer förmodligen Central Sweden behöva två personer som jobbar med Vanguard.

Arbetsbördan är således beroende av hur mycket ansvar kontoret tar och i vilket arbetsgrupp som kontoret deltar i. Vid valet av arbetsgrupp är det enligt Johanna på Central Sweden fördelaktigt att tänka strategiskt. Kontoret bör resonera över vilken kompetens och vilka möjligheter det har vid val av arbetsgrupp.

Enligt Aitor från Baskien är Vanguard Policy Monitoring group strategiskt bra på det sättet att deltagarna får en bra översikt och all information om vad som händer i piloterna. Samtidigt är det den mest tekniska arbetsgruppen och i gruppen kan det vara svårt för nya medlemmar att bidra i och med att regionerna inte är pilot-lead.

Brysselkontoret måste vara beredda på att bidra och vara medveten om att det faktiskt är ett arbete. Johanna menar att:

Vanguard bygger på regionernas goda vilja att delta i arbetet så jag skulle säga att det är strategiskt viktigt för er som ny region att verkligen gå in och ta stort ansvar. Har ni kapaciteten så visa framfötterna nu i början och var med och utveckla arbetet. Man får mycket insyn i arbetet och man lär sig arbetet mycket snabbare. [...] Eftersom vi har varit så engagerade har våra regioner fått större genomslag än vad som egentligen är proportionerligt.

Tar Brysselkontoren mycket ansvar inom Vanguard får de också styra nätverkets agenda. Det är Central Sweden ett exempel på. Både Örebro och Dalarna fick tala på årsmötet och Örebro hade ett eget stycke i pressmeddelandet från årsmötet, trots att det alltså är en ny region i Vanguard.

Enligt Michael på Skånes Brysselkontor är det särskilt viktigt att Brysselkontoret tar en aktiv roll i början av arbetet i Vanguard, men ju längre

klustren kommer i Vanguardmetodologin, ju mindre involverade bör kontoret vara. Brysselkontoret kan vara med och identifiera vilka demonstrationsprojekt som passar de värmländska klustren, men vid demonstrations- och kommersialiseringsfasen ska stället företagen vara den drivande kraften.

Vad Brysselkontoret har som uppgift under de senare faserna är att bibehålla kontakten med de andra kontoren och regionerna. Brysselkontoret kan stötta klustren med att exempelvis identifiera slutanvändare i andra regioner inom nätverket. På detta sätt har Skåne jobbat, framförallt i nanopiloten där de är lead-partner. Även i energipiloten var Skåne mer involverade tidigt i sammankopplingsfasen. I själva pilotarbetet är det viktigt för Brysselkontoret att ha förmågan att kunna fånga upp vad det är för budskap kontoret och klustren vill föra tillbaka till institutionerna. Att kunna föra budskapet om vad det är som inte fungerar och varför. Men själva genomförandet av piloten bör enligt Michael göras i regionerna: "Det är där det ska ske. Det är där vi ska skapa jobb ju."

Gällande det framtida Vanguardarbetet för Brysselorganisationen har Mikel från Navarra ett antal idéer. Navarra kommer att sitta i arbetsgruppen för Vanguards framtid och de vill introducera ett roteringssystem bland regionerna i de olika arbetsgrupperna. En utmaning som samarbetet mött är att det inte är tillräckligt många regioner aktiva i arbetsgrupperna, och detta roteringssystem är då tänkt att få fler regioner att delta samt förenkla organisationens upplägg. Historiskt har Vanguard jobbat mycket kommunikativt och politiskt, men nu är det enligt Mikel dags att gå vidare till att fokusera mer på piloterna och att producera resultat. 90 procent av det framtida arbetet borde vara fokuserat på pilotarbetet.

## **5.2 Regioner**

För regionerna är Vanguard ett medel för att sammankoppla regioner i Europa som annars inte hade hittat varandra. Samarbetet ger också en politiskt bra image för regionen och ger möjligheter för regionerna att marknadsföra sig. Enligt de intervjuade tas regioner som är medlemmar i Vanguard seriöst. Vanguard bidrar också på ett praktiskt plan då det är enklare att förstå hur andra regioner jobbar om de är kopplade till Vanguard. Medlemmarna i Vanguard vet vilken approach som de andra regionerna har.

Hur Vanguardarbetet är strukturerat i regionerna ser olika ut bland de intervjuade. I Navarra finns tjänstepersoner som jobbar med Vanguard, dock inte på heltid och det tror inte Mikel behövs. I Pamplona är det två direktörer inom ekonomisk utveckling som jobbar med Vanguard, en direktör för ekonomiskt främjande (som också är ansvarig för strukturfonderna i Navarra), och en direktör för innovation. I Navarras fall har det utvecklats som så att det är direktören för ekonomiskt främjande som har jobbat mest med Vanguard, tvärtemot vad Mikel först trodde.

I Baskien finns en så kallad Cluster Manager som ansvarar för koordinering av klustersamarbetena. Mycket av Vanguardarbetet går igenom en klustergrupp inom Baskiens Business Development Agency som kontaktar klustren. Policyarbetet utövas på politisk nivå i regionen, men regionen i sig arbetar inte särskilt mycket med Vanguard utan det praktiska arbetet går genom deras Business Development Agency och Brysselkontoret. Klustergruppen fungerar därför som en länk mellan klustren och regionen. Akademien och universiteten är inte särskilt aktiva i Baskien. Det förs en dialog mellan de olika parterna, men inga konkreta aktiviteter skapas med universiteten.

Skåne har länge haft ett starkt engagemang och driv från regionen, både från politikerna och tjänstepersonerna på deras koncernkontor. Det finns ungefär sex tjänstepersoner som har någon sorts ingång till Vanguard, där deras huvudsakliga uppgift är att motta information inom ramen av deras uppgifter på hemmaplan. Innovations- och entreprenörskapsenheten på Skånes koncernkontor är starkt involverade i nanopiloten, där Skåne är lead-partner. Inom den enheten finns två tjänstepersoner som jobbar med Vanguard: en tjänsteman som dels har ett övergripande ansvar av Vanguardengagemanget och varit den som uppehållit kontakten gentemot den politiska ledningen via Brysselkontoret, samt en tjänsteman som jobbar specifikt med nanopiloten. Inom nanopiloten har Skåne också ett starkt samarbete med Lunds universitet i form av Lund Nanolab som är delaktiga i piloten. I och med att Skåne är delaktiga i både energi- och bioekonomipiloten har de framförallt ett starkt intresse och driv från miljöenheten på koncernkontoret.

För Central Swedens del är regionernas strukturer gällande Vanguard olika beroende på vilken region det gäller. I Dalarna finns en person på Dalarnas Science Park som i stort sett jobbar heltid med att koordinera Dalarnas arbete

i Vanguard och samlar de kluster som kan tänkas vara intressanta och engagerade i energipiloten. Dennes tjänst är finansierad genom ERUF. I Örebro håller de på att strukturera arbetet mer och försöker hitta en person som kan jobba med Vanguard i alla fall på halvtid. Det har tidigare inte känts som att det behövs en lika tydlig struktur i Örebro eftersom klustren varit så pass drivande. Enligt Johanna är det väldigt viktigt att det finns en tydlig struktur i regionen med en bra mottagarkapacitet. Vanguard kräver ofta snabba svar med en kort deadline, och ska regionen vara delaktiga i en pilot eller demonstrationsprojekt måste det finnas någon i regionen som snabbt kan svara på mer tekniska frågor, kartläggningar och identifiera eventuella partners. I Örebro är också universitetet med och visar ett stort intresse för ESM, och det förs en stark dialog mellan regionen och universitetet.

Det krävs mycket av regionerna för att arbetet med Vanguard ska bli så bra som möjligt. Det är viktigt att de kommer med feedback på vad de tycker om särskilda frågor samt hur EU-politiken ser ut. Om Vanguard driver en särskild fråga är det bra om regionerna kan uttala sig om de anser att frågan är relevant eller inte för dem. Samtliga av de intervjuade menar att det är väldigt viktigt att se till att Vanguardarbetet förankras i regionen. Detta görs bäst genom att formalisera möten i regionen där Brysselkontoret, regionen, klustren och eventuellt universitetet träffas för att diskutera arbetet. Det bör vara regionen som är ansvariga för att sammankalla till dessa möten. I Navarra träffas Brysselkontoret, de två direktörerna för ekonomiskt främjande och innovation samt företagscentret ADITECH. I Dalarna sammankallade regiondirektören en arbetsgrupp, som innehöll henne själv, den ansvarige för forskning och innovation, den heltidsanställda på Dalarna Science Park, och klustren Triple Steelix och High Voltage Valley. Länsstyrelsen har också varit med någon gång då de ansvarar för företagsstöd. Det är bra att regiondirektören är involverad så att denne är informerad om arbetet i och med att Vanguards regiondirektörer träffas en gång om året. I Örebro träffas Brysselkontoret, ordförande för nämnden för regional tillväxt, chefen för näringslivsutveckling, tjänstepersonen som är ansvarig för forskning och innovation samt klustret Alfred Nobel Science Park.

Skåne har inte formaliserade arbetsgrupper på det sättet, men träffar ändå klustren och de berörda tjänstepersonerna likt de andra regionerna 2–3 gånger om året. Skåne hade med klustren ett ad hoc möte inför förra årets matchmaking-event. Brysselkontoret förberedde de skånska aktörerna om

vad de kunde förvänta sig inför matchmaking-eventet och då samlade de olika piloterna. Det ansågs vara givande eftersom de olika aktörerna inte kände varandra sen tidigare, och det uppstod således en intern matchmaking som var väldigt uppskattad.

För att göra arbetet ännu mer strukturerat är det enligt Michael en bra idé att tydliggöra arbetet genom att utforma en strategi. Låt strategin utgå från vad parterna vill åstadkomma med medlemskapet i Vanguard, vilka möjligheter som finns tack vare medlemskapet och ha personer avsatta för arbetet. Fokusera och koncentrera på det som ni tror Värmland kan bidra mest med. Det är möjligt att investera hur mycket tid och resurser som helst på Vanguard, men det innebär inte att det per automatik är det bästa alternativet. Det är en av läxorna som Baskien har lärt sig: att fokusera på färre saker men göra dem bättre. Annars riskerar det att bli för mycket arbete som inte hinns med och därmed blir urvattnat.

### **5.3 Kluster**

Vanguard är ett enkelt sätt att visa för kluster och företag att "de här regionerna deltar, dessa industrier är stora här etc." Samarbetet är en bra plattform för organisationer att träffa framtida partners och har stora internationaliseringspotentialer. I och med deltagande i Vanguard kan företagen vara med i sammanhang som leder till att det produceras produkter, och företag kan utnyttja varandras demonstrationsanläggningar.

Det är väldigt viktigt att klustren är aktiva. Nästan alla intervjuade regioner har engagerade kluster i de olika piloterna. För Örebros del kom intresset för Vanguard först från klustren för att sedan sprida sig till politikerna och tjänstepersonerna. Det finns inget som hindrar kluster från att vara aktiva i fler än en pilot, trots detta är det ingen av de intervjuade regionerna som har samma kluster i olika piloter. Det är viktigt att inte låsa sig fast vid de tematiska områdena utan istället gå ner på demonstrationsprojekts-nivå för att se om det finns några eventuellt intressanta partnerskap. Ett exempel som nämndes under intervjuerna var att Paper Province förmodligen skulle kunna kolla på de demonstrationsprojekt som finns under ESM och hållbar tillverkning, så det beror på hur klustren vill koncentrera sig.

Tips som de intervjuade regionerna ger är att få klustren att vara tidiga med att definiera: "Det här kan vi". Klustren bör också ställa krav mot politikerna



och de bör tydliggöra sina visioner samt vad de behöver för att kunna utveckla demonstrationsprojekten och gå framåt i Vanguard. För klustren är det också bra att delta i de matchmaking-event som ordnas.

Navarra har lärt sig en läxa rörande klusters aktivitet. I deras fall hade de ett kluster som tidigt påvisade att de var intresserade, men efter att de uttryckt ett intresse hände inte mycket mer. Mikel väntade på att höra något från den ansvarige men ingenting hände. I och med att tiden gick förlorades viktigt momentum vilket i sin tur kan leda till att företagen börjar ifrågasätta Vanguard. Han var för egen del självkritisk och menade att han själv också borde ha kontaktat klustren mer och frågat hur läget ser ut. Teknologicentren i Navarra är vana vid att vänta på calls, men med Vanguard är det tvärtom och klustren bör ta stafettpinnen, vilket är viktigt att vara medveten om. Det är ett kollektivt ansvar att få arbete gjort och vara delaktiga i demonstrationsprojekten.

Regionerna rekommenderar också klustren att vara något försiktiga i alla fall till en början när klustren berättar för företag om de internationaliseringspotentialer Vanguard medför. Det är viktigt att vara medveten om att internationaliseringsmöjligheterna uppstår när det finns faktiska projekt. Det är också viktigt att klustren är mogna för Vanguard. Ett exempel är Marintekniskt forum från Skåne som tidigt sa att de var intresserade av samarbetet. Men efter deras egna kartläggning kom de fram till att Vanguard inte passade dem för tillfället och valde att vänta en tid till 2015 då det organiserades ett stakeholder-möte i Skåne på energiområdet. Då valde klustret att gå med igen och detta sågs som något väldigt positivt. De gav sig själva tiden att fråga sig: Vad är det som är viktigt för oss och vad kan vi bidra med?

## **6. Slutsatser**

Samtliga av de intervjuade regionerna anser att medlemskapet i Vanguard öppnar dörrar och är givande för Brysselkontoret, regionen och klustren. I och med medlemskapet får regionerna möjligheten att påverka och samarbeta, samt inkluderas i ett internationellt sammanhang. För Brysselkontoret är det viktigt att vara aktiva för att få styra agendan och jobba strategiskt i en arbetsgrupp som passar kontorets möjligheter att engagera sig inom Vanguard. Arbetsgruppen för policypåverkan skulle vara en bra arbetsgrupp

för Värmland då gruppen erbjuder bra tidig information och påverkansmöjligheter. För regionens del är det viktigt att ha tydliga roller som är avsatta för att arbeta med Vanguard. På detta sätt skapar regionen en god mottagarkapacitet som förenklar kommunikationen och arbetet på hemmaplan.

För klustren är det viktigt att verkligen utnyttja det goda rykte och momentum som Vanguard nu har. Klustren bör vara tydliga med vad de anser är viktigt för att få ett välfungerande arbete och vad de behöver från regionens sida för att utvecklas.

För att få ut så mycket som möjligt av medlemskapet krävs det att kluster, regionen och Brysselkontoret är aktiva och visar på ett stort engagemang. Det är viktigt att ha tydlig struktur över arbetet med Vanguard bland samtliga parter. För att kunna påverka Vanguard och den europeiska agendan i allmänhet så måste arbetet ha en bred förankring. Förankra arbetet av Vanguard på regional nivå i form av regelbundna regionala möten som sammankallas av regionen och sätt upp tydliga mål i form av en strategi som svarar på frågorna:

- Vad vill vi åstadkomma med Vanguard?
- Hur kan vi använda oss av nätverket för att uppnå det vi vill åstadkomma?
- Hur kan vi skala upp arbetet genom Vanguard?

Slutligen tipsade regionerna om att hitta områden och partnerskap som är intressanta, spännande och viktiga för regionen.

## Referenser

### Vanguard:

<http://www.s3vanguardinitiative.eu/ambitions>

<http://www.s3vanguardinitiative.eu/pilotinitiatives>

### Smarta specialiseringsstrategier:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_sv.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_sv.pdf)

### Metodpraktikan:

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L, Metodpraktikan, 4:e upplagan, Norstedt 2012.

## **Bilaga 1 Intervjuade handläggare**

Central Sweden: Johanna Bond och Ludwig Lindmark.

Skåne: Michael Johnsson.

Navarra: Mikel Irujo Amezaga.

Baskien: Aitor Mintegui Echalecu och Marta Marin Sanchez.