



Att vara styrman

Ledning av klusterinitiativ och
regionala samhandlingsprocesser

Träningsprogram för Reglab – 2012-09-11--12

Peter Kempinsky, Björn Eriksson
Edith Andresen, Marita Svensson

Inledning

Syfte

Stärka utvecklingen av regionala **klusterinitiativ i tidiga skeden**, samt att bidra till kompetenshöjningen och professionaliseringen av gruppen klusterledare genom att:

- Utveckla den professionella rollen och förmågan hos klusterledaren
- Förstärka förmågan att implementera handlingsplan/affärsplan
- Skapa förutsättningar för att framgångsrikt leda klusterinitiativet.



Agenda, Borlänge 11-12.9

- 13.00 Inledning och presentation av deltagarna
- 13.15 Vad har hänt sedan sist – uppföljning av "hemläxan"
- 14.00 PAUS
- 14.10 Jämställdhetsintegrerade kluster – Marita Svensson
- 15.10 Reflektion och diskussion
- 15.40 KAFFEPAUS
- 16.10 Att utveckla ett kluster – Maria Engholm, Triple Steelix
- 17.10 Reflektion och diskussion
- 17.40 PAUS
- 17.50 Klustrets förutsättningar och tillgångar
- 18.15 Avslutning av dagen
- 19.30 Middag



Agenda, Borlänge 11-12.9

- 08.30 Tankar kring gårdagen
- 08.45 SWOT för klustret – arbete och presentation i grupper
- 10.00 KAFFEPAUS
- 10.00 Summering av SWOT – vilka är de gemensamma utmaningarna och hur kan de hanteras – arbete i grupper och diskussion i planer
- 11.00 Handlingsplan för klustret
- 11.45 Summering och avslutning
- 12.00 Gemensam lunch



Presentation

- Vem är du? (Namn och roll)
- Var kommer du ifrån? (Initiativets bakgrund & inriktning)
- Vilka är dina erfarenheter? (Leda samverkansprocesser)
- Vad vill du ha ut av programmet? (Förväntningar)



Vad har hänt sedan sist?

Vad göra till nästa gång (14.6)

Vad tar jag med mig hem från Glava och hur tillämpar jag det i mitt kluster?

Exempelvis:

- Mobilisering av nyckelpersoner/aktörer
- Vision (formulera/omformulera)
- Low Hanging Fruits (vad, när, hur)



Vad göra till nästa gång

Clean Tech Östergötland, Östergötland:

120 medlemmar inom ett brett område, måste jobba med:

- riktade insatser inom klustrets olika affärsområden
- riktad information till olika områden
- läsa av behov inom respektive affärsområden

Komma igång med detta till september



Vad göra till nästa gång

Vreta kluster, Östergötland

- ta fram styrdokument för processledning, styrgrupp etc
- ha workshop kring vision etc med aktörerna
- aktivera nätverket, Agro Öst, forma bredare projektgrupp



Vad göra till nästa gång

Samkraft, Sörmland och Västermanland

Nu enbart arbete med Västerås och Eskilstuna kommuner.
Målet nu är att få men få med övriga kommuner i Västmanland och Sörmland:

- Se över visionen
- Utforma erbjudande även för små kommuner
- Bli bättre på att använda styrelsen
- Skall göra presentation för styrelsen kring detta i29 september



Vad göra till nästa gång

Västerås Science Park, Västmanland

- Klargöra vem som skall göra vad i länet och vilket som vårt uppdrag och roll
- Arbeta med vår vision utifrån regional rollfördelning



Vad göra till nästa gång

Skogstekniska klustret, Västerbotten

Inleda dialog i processledning (VD) för att:

- Se över visionen, ev omformulera denna
- Se över och tydliggöra roller

Använda företagsdialoger för att få bild av företagens drivkrafter



Vad göra till nästa gång

Dala Sports Academy, Dalarna

- Förankra vision (möte på måndag)
- Lägga fast handlingsplan och budget för aktiviteter (low hanging fruits)
- Bjud in och ha dialog med aktörerna



Vad göra till nästa gång

GävleDala Design Lab, Dalarna, Gävleborg

- Identifiera nyckelaktörer och få bild av deras drivkrafter och förutsättningar med aktörerna
- Samla till möte/workshop



Vad göra till nästa gång

Boomtown, Dalarna

- Dialog med styrgruppen för att klargöra förutsättningar inleds med WS på onsdag 20.6
- Få styrgruppen förstå förutsättningarna för utveckling av klusterinitiativet och ge mandat till detta



Vad göra till nästa gång (20.6)

Vad tar jag med mig hem från dagen och hur tillämpar jag det i mitt kluster?

Exempelvis:

- Mobilisering av nyckelpersoner/aktörer
- Vision (formulera/omformulera)
- Low Hanging Fruits (vad, när, hur)



Landstinget Västernorrland

- Vad kan gå fel och varför – och hur hantera

Findit

- Jobba med gul, grönt, rött markeringar – börja tillämpa detta

Kalmar SP

Skall gå hem och göra en verksamhetsplan – för klustret och mig själv

RF Sörmland

- Inventera personer med kunskap och erfa kring klusterutveckling

Venture Cup/Capital

- Sammanställa synpunkter på klusterplan från de 4 styrelsen

HNV

- Titta på företag i yttre och inre kärna, vilka lägga krut på, lägga kraft på intressentanalysen, vilka arbeta med. Kan man dela resurser med andra kluster/aktörer i regionen

CleanTech

- Prata ihop oss. Komma igång med medlemsundersökningar. Inte vara projektledare

IGIS

- Håller på med utlysning till Hållbara Kluster TVV,
- Reda ut detta med klusterinitiativ och regionala innovationssystem



Högskolan Gävleborg

- Se till att få resurser för att jobba med detta

RF Gävleborg

- Hur stötta det som har klusterpotential

Örebro SP

- För mig själv: konkretisera mål. Diskutera med kollegorna om våra profilområden är potentiella kluster. Vill man göra alla profilområden till kluster

Vinnova

- Bli mindre av brandkår och mer strategisk i agerande och kommunikation.
- Större förståelse av klusterledarrollen. Hur Vinnova har påverkat klusterutvecklingen – förstå vår egen roll

Automation Region

- Har fått massor av pengar till 4 stora projekt – hur rigga och styra i praktiken

Hudiksvall

- Bra att få mer kunskap om kluster. Se till att företagen blir sammankallande inte klusterledaren. Ska forma vision, syfte och mål de kommande två veckorna.



Jämställdhetsintegrerade kluster

- Marita Svensson

Jämställdhetsintegrerade kluster

Marita Svenssons dokumentation finns i separat fil.



Att utveckla ett kluster

Maria Engholm, klusterledare, Triple Steelix

Utvecklingen av Triple Steelix

- Hur **involverades Triple Helix-aktörerna** i utvecklingen av TS och hur har man fått dem att stanna kvar – vilka var framgångsfaktorerna och utmaningarna och hur kan de hanteras.
- Vilka var de viktigaste **förutsättningarna och tillgångarna** för utvecklingen av TS vid starten och vilka är de viktigaste förutsättningarna/tillgångarna idag för en fortsatt och hållbar utveckling av klustret.
- TS **roll i det regionala innovationssystemet** – hur ser den ut idag och hur har den utvecklats sedan starten.



Utvecklingen av Triple Steelix

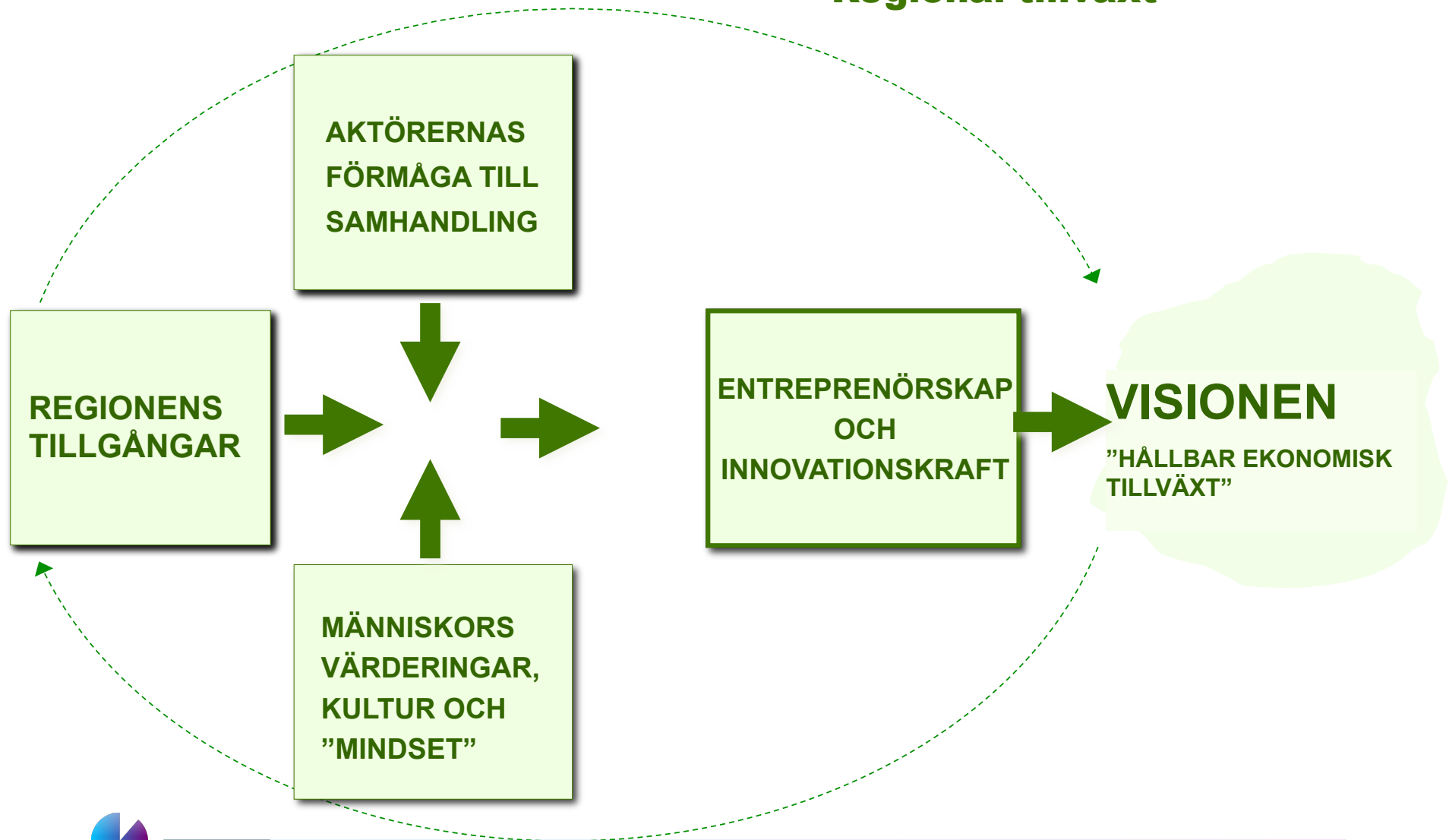
- Summera gruppvis lärdomarna från utvecklingen av Triple Steelix kring de tre frågeställningarna.
- Vilka lärdomar och erfarenheter från Triple Steelix tar ni mer er till utvecklingen av ert eget klusterinitiativ?



Att utveckla ett kluster

- Resurser och förutsättningar

FÖRKLARINGSMODELL Regional tillväxt



Innovativt kluster

- Utveckling av konkurrenskraft och tillväxt genom innovation och förnyelse av företag och näring med bas i etablerat styrkeområde i regionen



Resurser och förutsättningar

- Socialt kapital
 - Personliga nätverk
 - Trust/Förtroende
 - Erfarenhet av samhandling
 - Förmåga till öppenhet
 - Mindset/Konsensus
 - Utvecklas genom gemensamma aktiviteter
- Regionalt ledarskap
 - Triple Helix-baserat
 - Förmåga till samhandling
 - Förmåga till gemensamma prioriteringar och fokusering
 - Förmåga till nytänkande
 - Uthållighet och långsiktighet
 - Regionalt policysammanhang
 - Individer – engagerade och öppna som ger tyngd och legitimitet



Resurser och förutsättningar

- Tillväxtidé

- Gemensam vision och strategisk idé med bas i regionala tillgångar
- Tydlig bild av tillväxtpotential
- Kunskap om affärslogik och –modell för att realisera tillväxtidén
- Gemensam bild av förutsättningar på marknad och i omvärlden

- Tillväxt-/styrkeområde

- Branschstruktur
- Marknadsposition och konkurrenskraft
- Internationalisering
- Entreprenörskap och innovationsförmåga
- Kompetens- och erfarenhetskapital



Resurser och förutsättningar

- Processer/strukturer/miljöer som stödjer
 - Kunskapsutveckling och forskning
 - Innovation och förnyelse
 - Kommersialisering
 - Entreprenörskap
 - Internationalisering
- Etablerad operativ samverkan
 - Mellan företag
 - Mellan företag och universitet/högskola och forskningsinstitutioner
 - Mellan andra aktörer



Aktörer

- Vilka är redan involverade?
- Vilka är strategiska att involvera?
- Handlar om individer – snarare än organisationer!
- Initialt viktigt med aktörer som:
 - Är lokala champions
 - Ger legitimitet
 - Har resurser
 - Har internationell position/profil



Aktörer

- Kärnföretagen
- Strategiska leverantörer
- Strategiska kunskaps- och kompetensaktörer (universitet)
- Innovationsstödjande aktörer (inkubatorer, science parks)
- Stödjande aktörer/organisationer (myndigheter, förvaltning)
- NGOs (branschorganisationer etc)
- Finansiella aktörer (banker, VC, affärsänglar)
- Kunder



Typ av aktörer	Är med	Strategisk att involvera
Kärnföretag		
Strategiska leverantörer		
Strategiska kunskaps- och kompetensaktörer		
Innovationsstödjande aktörer		
Stödjande aktörer/ organisationer		
NGO		
Finansiella aktörer		
Kunder		



Varför misslyckas klusterinitiativ?

- Bistande konsensus
- Svagt regionalt sammanhang
- Processledare saknar starka nätverk
- Brist på resurser
- Bristande varumärkesbyggande

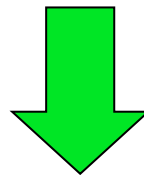
Source: Clusters and Cluster Initiatives; Christian Ketels, Göran Lindqvist, Örjan Sölvell, 2008



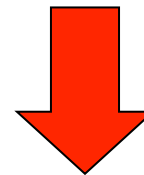
SWOT-analys av ert kluster

SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	Strengths S	Weaknesses W
External origin (attributes of the environment)	Opportunities O	Threats T



Stärka och
utveckla

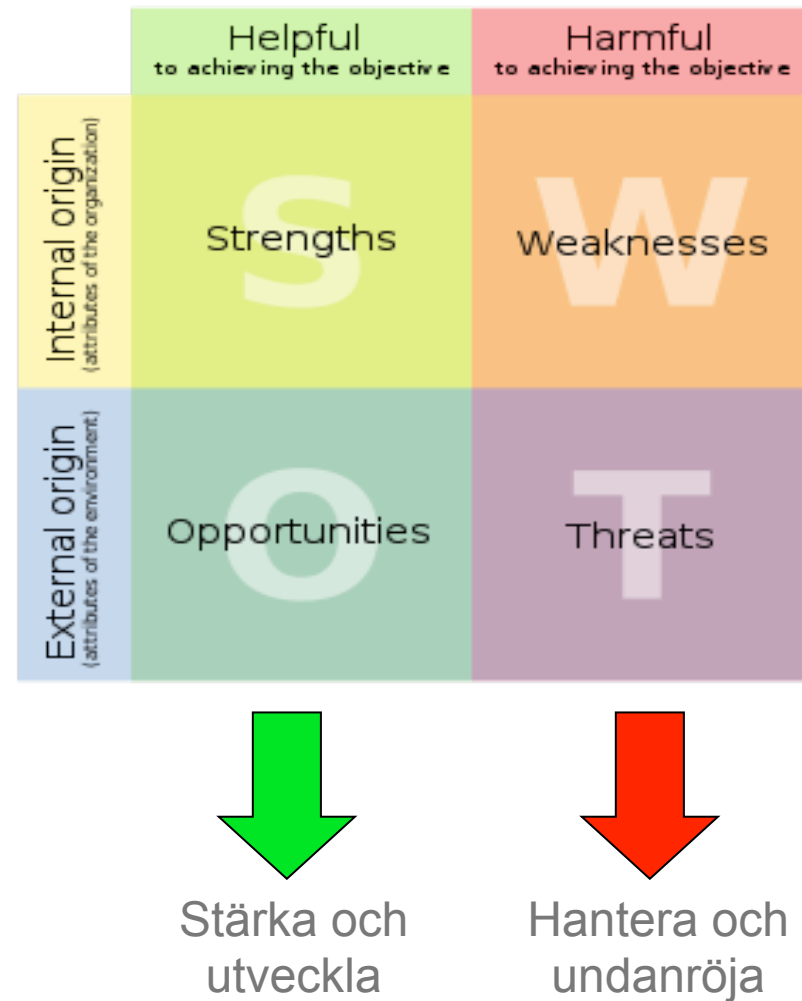


Hantera och
undanröja



Resurser, förutsättningar och aktörer

1. Gör en SWOT-analys av ditt klusterinitiativ. Vilka utmaningar ser du för ditt kluster?
2. Diskutera SWOT-analyserna i grupper. Vilka utmaningar är gemensamma?
3. Diskussion i plenum av gemensamma utmaningar som "faller ut" av SWOT-analyserna
4. Diskutera i grupper aktiviteter för att hantera de gemensamma utmaningarna



SWOT - gemensamma utmaningar

- Hur integrera olika perspektiv och inriktningar i arbetet - i klustret och regionalt
- Hur jobba effektivt när man är i periferin och “långt” från centrum
- Hur hitta långsiktigt hållbar finansiering
- Hur få bred samsyn och förståelse kring klusterutveckling (relativt nätverksbyggande) - för att ha rätt förväntningar)
- Hur hantera motsättningar mellan regionala delar - hur överbrygga (uppifrån, nedifrån)
- Hur hantera regionala maktstrukturer
- Hur i praktiken involvera forskningen i klusterinitiativet
- Hur bibehålla och utöka nätverket
- Hur skapa kontinuitet utan att skapa personberoende
- Hur fokusera och prioritera
- Hur få fungerande formell struktur (regelverk, avtal)
- Hur involvera företag bättre



Tre gemensamma utmaningar

1. Samsyn som grund för samhandling

- Hur integrera olika perspektiv och inriktningar i arbetet - i klustret och regionalt
- Hur få bred samsyn och förståelse kring klusterutveckling (relativt nätverksbyggande) - för att ha rätt förväntningar
- Hur hantera motsättningar mellan regionala delar - hur överbrygga (uppifrån, nedifrån)
- Hur hantera regionala maktstrukturer

2. Nätverkande och aktiv medverkan i KI

- Hur bibehålla och utöka nätverket
- Hur involvera företag bättre
- Hur i praktiken involvera forskningen i klusterinitiativet

3. Formell struktur och kontinuitet

- Hur få fungerande formell struktur (regelverk, avtal)
- Hur skapa kontinuitet utan att skapa personberoende



Samsyn som grund för samhandling

- Floskeltoppen – hur konkretisera och bli tydlig, kunna kommunicera det på ett begripligt sätt. Forma budskapet tillsammans med aktörerna.
- Vad ska man kommunicera – klusteridén eller nyttan och arbetssättet?
- Gör det inte mer komplicerat än vad det är.
- Måste känna situationen och forma budskapet utifrån detta
- Vad är det för resultat vi ska visa – hur mäta och när? Vad är syftet?
- Gemensam utbildning för aktörerna i styrgruppen



Nätverkande och aktiv medverkan i KI

- Vikten av kommunikation.
- Olika incitament och drivkrafter mellan olika aktörer
- Sällan att man blir tydlig kring hur samverkan ska ske, blir konkret
- Mycket fofarbete, vara ute och träffa folk, få håll på behoven och kommunicera det som händer i klustret
- Skillnad mellan beställning och behov!!!!



Formell struktur och kontinuitet

- Organisationsstruktur – flera alternativ finns, Info I Vinnovas skrift (se Reglabs hemsida), lära av varandra
- Regelverk kring fin- och fulpengar
- Kan man lägga ut förfrågningar, avtal etc på den blogg som är kopplat till kursen
- Viktigt med avtal, tex mellan företag och forskning. Finns det på Högskolan?
- Redovisning tillbaka, varje finansiär

VETA MER OM

- Kan ordnas genom tematiska möten och kurser – Reglab kan arrangera detta, ta upp detta vid nätverksmötet i Umeå 10.10



Handlingsplan

Handlingsplan

Gör handlingsplan för en/två av de utmaningar som du identifierat för ditt klusterinitiativ baserat på SWOT-analysen. Identifiera aktiviteter (på 1, 3 och 12 mån. sikt) som utvecklar KI och hanterar utmaningarna genom att:

- a. Stärka och utveckla klustrets starka sidor
- b. Hantera och undanröja svagheter i klustret och hot mot klustret

