

2010 LÄRPROJEKT

KLUSTER- UTVECKLING

Regionalt stöd för utveckling av kluster





Reglab

Reglab är ett forum för lärande kring regional utveckling. Här möts regioner, myndigheter, forskare och andra för att fördjupa kunskapen kring de regionala utvecklingsfrågorna och lära av varandra. Reglab har 21 medlemmar: 18 regioner, Vinnova, Tillväxtverket och Sveriges Kommuner och Landsting. Som medlem i Reglab har man tillgång till alla medlemmars specialistkunskap, är en del av ett kompetensnätverk som ger omvärldsbevakning och benchmarking – och deltar i framtidsdiskussionen kring utvecklingen av Sveriges regioner.

Gemensamt för Reglabs aktiviteter är att de utgår från medlemmarnas behov och det medlemmarna har nytta av.

Lärprojekt är kärnan i Reglabs verksamhet. I lärprojekten sker ett fördjupat lärande och erfarenhetsutbyte kring aktuella frågor som rör regional utveckling. Lärprojekt utgår från deltagarnas behov, de bygger på ett starkt engagemang från deltagarna och på allas bidrag till den gemensamma kunskapsutvecklingen.

I lärprojekten studeras best practice, forskare och experter bidrar med inspel och ny kunskap till gruppens läroprocess. Resultaten dokumenteras och sprids till alla Reglabs medlemmar.



Innehåll

- 4** Bakgrund
 - Syfte
 - Deltagare
 - Mål och förväntat resultat
 - Arbetsform
- 6** Genomförande – så här gjorde vi
- 9** Resultat
 - Metodutveckling
 - Reflektioner
- 10** Uppföljning och fortsättning
- 11** Klustermodellen
- 16** BILAGA: Inbjudan
- 18** BILAGA: Spelregler för lärprojektet Klusterutveckling
- 19** BILAGA: Referat inspiratör: Björn Eriksson, Ekebacka konsult AB
- 21** BILAGA: Referat inspiratör: Anders OE Johansson, vd, ProcessIT

Bakgrund till läroprojektet Klusterutveckling

Många regioner arbetar sedan länge professionellt med utveckling av kluster och regionala innovationssystem och Reglabs medlemmar såg ett behov av att lära av varandra. Läroprojektet skapades för att komma vidare och ytterligare stärka regionernas samsyn och kapacitet att arbeta med klusterutveckling, processledning och uppföljning av resultat.

- Från processledarnas sida finns efterfrågan på stöd, handledning och "helpdesk-funktion".
- Från regionernas ansvariga finns behovet av att bli än mer professionella kravställare gentemot kluster och klusterledare, med särskilt fokus på metoder för resultatuppföljning och mätning.

Till läroprojektet anslöt sig fem regioner tillsammans med ansvariga för klustersatsningarna på Vinnova och Tillväxtverket.

Syfte

När läroprojektet Klusterutveckling planerades gick inbjudan ut till Reglabs alla medlemmar. Målgruppen för läroprojektet var handläggare eller motsvarande på regional nivå som arbetar med innovationssystem och klusterutveckling samt företrädare för Tillväxtverkets regionala klusterprogram och Vinnovas Vinnväxt-program.

I inbjudan formulerades syftet:

"Läroprojektets syfte är att öka regionens kapacitet att arbeta med processledning, klusterutveckling och uppföljning av resultat och därigenom skapa bästa möjliga förutsättningar för aktiva i kluster och innovationssystem."

Deltagare

Deltagare i läroprojektet Klusterutveckling var: Marie-Louise Eriksson, Skåne, Monika Jönsson och Stefan Jansson, Dalarna, Magnus Ernström, Gävleborg, Erik Bunis, Jönköping, Dan Sjögren, Vinnova, Ewa Andersson, Tillväxtverket, Erik Ciardi, Kalmar. Ytterligare tre personer var anmälda och deltog vid enstaka tillfällen, men lämnade så småningom läroprojektet på grund av tidsbrist.

Mål och förväntat resultat

Tre mål formulerades:

- Utveckla de regionala klusterstrategierna
- Utveckla stödet till processledare och klusteraktiva
- Utveckla uppföljningen av klusterinitiativ

Målen kom senare att anpassas av deltagarna i gruppen.

Vid första mötet fördes en diskussion kring gruppens gemensamma målbild för läroprojektet, för att komplettera det övergripande syftet i inbjudan. I diskussionen

framkom att gruppen förväntade sig ökad kunskap och produktiva metoder. De ville åstadkomma en gemensam "handbok" i klusterutveckling. De ville skapa nätverk och informationsspridning samt åstadkomma konkret stöd till regionerna.

Diskussionerna visade att det fanns behov av att tydliggöra definitioner och samla erfarenheter i en gemensam modell. Områden som gruppen ville gå vidare med var:

- Hur utvecklar vi stödet till processledarna?
- Utveckling och förtydligande av den regionala rollen.
- Internationalisering.
- Relationen region/nation.
- Relationen kluster/näringslivsorganisationer.
- Uppföljning och utvärdering.

Gruppen kom snart fram till att det behövs samsyn, med definition av ord och sammanställning av erfarenheter för att synliggöra den process som kluster genomgår. Målet blev att tillsammans arbeta fram en presentation av hur kluster utvecklas stegvis, vad som utmärker varje fas samt vilket processtöd som behövs i de olika faserna: en klustermodell.

Arbetsform

Projekttiden var tio månader, mars-december 2010. Under denna tid träffades projektgruppen fyra gånger i lunch-lunchmöten, och däremellan tre gånger i telefon- eller videokonferenser.

Förutom det konkreta grupparbetet för att ta fram en gemensam modell inbjöds ett antal föredragshållare för att ge inspiration och utblick.

Under träffarna användes olika former för erfarenhetsutbyte, till exempel kollegial coachning.

Projektet leddes av två personer: en innehållsledare och en processledare, som tillsammans med deltagarna ansvarade för upplägget. Innehållsledare var Edith Andresen, Mittuniversitetet. Processledare var Eva Moe, Reglab.

Kraft-metoden

Utgångspunkten för läroprojektet Klusterutveckling var att arbeta enligt Kraft-metoden, som tidigare använts i kompetensutveckling för småföretagare och regionala strategiska nätverk i Västernorrlands län. Metoden innebär att deltagarna arbetar i lär-cirklar där de har stort inflytande på innehållet och gruppen bidrar till den gemensamma kunskaps- och kompetensutvecklingen.

Mer om Kraft-metoden: www.kraftprov.nu

Några viktiga grunder i Kraft-metoden är:

- Tydliga roller: en innehållsledare med fokus på sak-innehåll, en processledare med fokus på gruppens lärprocess samt deltagare som bidrar med kunskaper, erfarenhet och engagemang.
- Alla deltagare får uttrycka önskemål om innehåll och fokus för nästa träff. Innehålls- och processledaren skapar ett upplägg som är anpassat till önskemålen.
- Deltagarna lär med varandra och inte enbart av varandra, i en erfarenhetsbaserad inläring. Goda exempel presenteras och diskuteras.
- Träffarna bygger på korta föredragningar som följs av gruppdiskussioner.
- Varje deltagare har med sig ett eget utvecklingsarbete inom läroprojektets tema, som pågår parallellt med gruppträffarna. Deltagarna har möjlighet att få stöd och handledning i det egna utvecklingsarbetet även mellan träffarna.
- Träffarna bör innehålla sociala aktiviteter, för att stärka relationerna och skapa förtroende.

I läroprojektet Klusterutveckling har Kraft-metoden anpassats, för att passa Reglab-medlemmarnas förutsättningar. Några exempel:

- Rollfördelningen anpassades. Innehålls- och processledare interagerade i sina roller och under en webbkonferens fungerade en av deltagarna som processledare.
- De egna utvecklingsarbetena bedömdes med tiden som mindre viktiga att arbeta med vid de gemensamma träffarna. I stället valde gruppen att lägga allt fokus på det gemensamma utvecklingsarbetet "klustermodellen".

Edith Andresen och Anna Lindberg.





Genomförande – så här gjorde vi i läroprojektet Klusterutveckling

Programprocessen

Utgångspunkten för alla läroprojekt är att deltagarnas behov ska styra innehållet.

Tillsammans med deltagarna utformades programmet, som blev följande:

Mål 8-9 mars

- Skapa en gemensam målbild.
- Identifiera gemensamma tillgångar/kunskaper.
- Identifiera egna utvecklingsarbeten.
- Landa i en gemensam handlingsplan.

Mål 15-16 juni

- Att arbeta med klusterutveckling från två perspektiv: Processtödet och den regionala rollen.
- Skapa en grund till en gemensam beskrivning och handlingsplan.

Mål 23-24 sept

- Att fortsätta och färdigställa arbetet med klustermodellen.
- Bli inspirerade och få ny kunskap.
- Besluta kring nästa steg och hur resultatet ska kommuniceras.

Mål 15-16 nov

- Att komplettera klustermodellen med processledarperspektivet.
- Besluta kring nästa steg och hur resultatet ska kommuniceras.
- Reflektera kring vad vi gjort.

Introduktionen

PRESENTATION. Att skapa förtroende mellan gruppens deltagare är en förutsättning för gemensamt lärande, både för att dela med sig av sina egna erfarenheter och för att ta till sig av andras. Den första presentationen av deltagarna fick därför ordentligt med tid vid första mötet.

Gruppdeltagarna pratade om sina förväntningar:

- Vad vill jag uppnå/lära mig?
- Vad vill min organisation?
- Vad vill vi gemensamt i nätverket?

Förväntningarna var bland annat kunskap om best practise, produktiva metoder, kunskap om ledningssystem och kvalitetssäkring, konkreta tips, stöd i utveckling av klusterstrategi, gemensam modell för klusterutveckling och stöd, skapa långsiktigt nätverk, inspiration.

SPELREGLER. Engagemang i grupper styrs av många faktorer, bland annat gemensamma värderingar. Delar

av första mötet ägnades därför åt en diskussion av spelregler för läroprojektet. Gruppen kom tillsammans överens om spelregler (bilaga 2). Spelreglerna togs inte upp till gemensam diskussion efter det första mötet, vilket var en brist.

OMVÄRLDSBEVAKNING. Den första timmen av varje workshop användes till en avstämning av vad som hänt inom området sedan förra mötestillfället – på deltagarnas hemmaplan och i omvärlden. Det var en viktig del av kunskapsutbytet. Med så erfarna deltagare och representanter från de två viktigaste nationella myndigheterna i gruppen gav den snabba genomgången en effektiv omvärldsbevakning.

Inventering

Reglabs läroprojekt handlar om att dela erfarenheter – att lyssna till andras, men också om att bidra med egna. I läroprojektet Klusterutveckling redogjorde deltagarna översiktligt på marsmötet för arbetet med kluster på hemmaplan och vid junimötet listade de kluster i respektive region.

På sista mötet gav varje deltagare en mer fullständig presentation – både av kluster i olika skeden i sin region och av regionens/myndighetens arbete med stöd till klusterutveckling. Presentationerna blir en del av den ”virtuella helpdesk” kring klusterstöd som gruppen gemensamt vill skapa som ett resultat av läroprojektet.

I Klusterutveckling har deltagarna bidragit med:

- Erfarenheter från arbete med befintliga kluster och stöd till uppbyggnad av nya kluster i form av konkreta exempel.
- Erfarenheter av stöd, dokumentation – manualer, rapporter, studier, checklistor etc.
- Organisatoriska erfarenheter: ”Så jobbar vi”.
- Lista över befintliga kluster och klusterinitiativ.
- Forskarkontakter.
- Frågeställningar och problem.

Relations- och kontaktskapande

Att göra sociala aktiviteter tillsammans utöver det gemensamma arbetet, är en del i att bygga nätverk och skapar förutsättningar för erfarenhetsutbyte. Vid första mötet hade gruppen en kvällsaktivitet som i lättform fokuserade på värdet av att tänka varumärken och storytelling. Gruppen fick testa att förtydliga sitt eget varumärke, ”kärnan i affären” och att till denna kärna hitta rätt historia som attraherar.

Att ha tvådagarsmöten skapade också utrymme för gemensam middag med umgänge och diskussioner på kvällen.

Egna projekt

I inbjudan uppmanades alla att ha med sig ett eget utvecklingsarbete. Arbetet skulle löpa parallellt med de gemensamma träffarna och befrukta det gemensamma arbetet.



Edith Andresen, Dan Sjögren och Monika Jönsson.

Deltagarnas egna projekt var:

- IT-stöd för ledare av kluster i tidiga skeden (Stefan Jansson).
- Metodhandbok för utveckling av innovativa kluster (Dan Sjögren).
- Behovsanalys, utveckling av en nationell processledarutbildning (Ewa Andersson).
- Utveckling av SSSE-klustret i Kalmarregionen, stärka internationaliseringen och samspelet mellan offentlig och privat sektor (Erik Ciardi).
- Samverkan och korsbefruktnings mellan kluster (Erik Bunis).
- Utveckling av region Skånes klusterstrategi (Marie-Louise Eriksson).
- Implementera ett regionalt klusterstöd och utforma klustrens roll i region Dalarnas innovationsstrategi (Monika Jönsson).
- Innovationsstrategi för Region Gävleborg (Magnus Ernström).
- Samsyn och samhandling mellan regionala aktörer kring klusterutveckling (Anna Lindberg).

Under våren diskuterades utvecklingsprojekten både vid träffarna och i handledning per telefon, enskilt eller i mindre grupper.

Engagemanget för att prioritera de regionala projekten minskade mer och mer. I halvtid valde deltagarna att prioritera det gemensamma målet: en klustermodell. Först bildade de två arbetsgrupper, senare ägnade sig hela gruppen gemensamt åt arbetet med klustermodellen.

Arbetsgrupper

Vid marsmötet identifierades två spår för läroprojektet:

- Regionens roll.
- Stöd till processledare och klusteraktiva.

Halva gruppens fokus var de regionala handläggarnas stöd till klusteraktiva (den regionala rollen), halva gruppen arbetade närmare klustren och hade fokus på processledning och direkt utveckling av klustrens arbete (processledarrollen).

Under hela läroprojektet har det förts diskussioner



kring de två rollerna och hur tyngdpunkten i gruppens arbete ska fördelas. Alla gruppmedlemmarna arbetar i skärningspunkten mellan de två perspektiven och har nytta av att se båda.

I augusti formerade gruppen två arbetsgrupper som skulle arbeta med utvecklingen av klustermodellen ur de två perspektiven. Vid septembermötet fortsatte arbetet gemensamt i hela gruppen.

Gemensamt utvecklingsarbete

Deltagarna i läroprojektet Klusterutveckling valde att ägna större delen av tiden åt att gemensamt samla sina erfarenheter av att bygga upp och stödja klusterprocesser i en gemensam modell – en enkel handledning som också kan användas av andra. Se sidan 11.

Utformandet av klustermodellen blev också en metod för att komma fram till gemensam terminologi och definitioner. Vilka faser genomgår normalt ett kluster? Vad kännetecknar faserna och vilket stöd behövs? Vilken är regionens roll i de olika faserna?

Arbetet blev alltså både ett sätt att formulera de egna erfarenheterna, att dela och diskutera dem med andra och att skapa en gemensam utgångspunkt för fortsatt arbete med regionalt klusterstöd. De inledande förväntningarna om att skapa en handbok, en nationell praxis, gemensamt IT-stöd etc. landade i klustermodellen.

Gruppen ser inte modellen som ett facit eller en handbok, men som ett gott diskussionsunderlag och arbetsmaterial för alla som arbetar med stöd till utveckling av kluster. Modellen är en guideline av praktiker för praktiker. Den kan och bör anpassas efter situation och tillfälle. Framför allt är klustermodellen utformad för dialog kring dessa komplexa utvecklingsfrågor.

Inspiratörer/föredragshållare

I läroprojektets process har, förutom deltagarna i gruppen, ett antal externa personer bidragit genom att berätta om sina erfarenheter. Hela dokumentationen finns på *reglab.se*.

Edith Andresen berättade om sitt pågående avhandlingsarbete om strategiska nätverk och erfarenheterna av att leda klusterarbete i Västernorrland.

Anders Olsson, Region Värmland, en regional utvecklare med stor erfarenhet av välutvecklade kluster, berättade om hur klusterarbete i Värmland bedrivs i nära samarbete med Karlstad universitet.

Peter Eklund, Länsstyrelsen i Sörmland, med stor kunskap om kluster och erfarenhet som finansär av klustersatsningar. I Sörmland har en ambitiös analys gjorts och den är grund för klusterarbetet. Författare till "En hal tvål".

Cecilia Johansson, Vinnova, berättade om arbetet med klusterstrategier inom EU: framför allt programmet Tactics som handlar policyutveckling och internationalisering inom klusterområdet.

Anders OE Johansson, vd för innovationssystemet ProcessIT. Han representerar ett moget kluster och har stor erfarenhet av praktiskt klusterarbete.

Björn Eriksson, konsult, delade med sig av sina erfarenheter som klustercoach och följeforskare både i Sverige och i Norge.

Erfarenhetsutbyte

Läroprojektet Klusterutveckling blev en sammansvetsad grupp som byggde upp förtroende och där medlemmarna delade med sig av sin omfattande erfarenhet, framgångar och motgångar. Gruppen hade sammantaget mycket hög kunskapsnivå och lång praktisk erfarenhet av klusterutveckling.

Inför träffarna hade deltagarna förberett exempel från sina regioner. De berättade öppet om både positiva och negativa sidor från sina verksamheter. I diskussionerna gav kollegerna återkoppling och reflekterade kring egna erfarenheter.

Deltagarna i läroprojektet har varit öppna och bidragit till att skapa en lärande miljö genom att dela med sig av kunskap och generöst berätta om sina erfarenheter. Deltagarna har ägnat tid mellan mötena åt att dels reflektera över den gemensamma klusterstödmодellen som utarbetades och dels förbereda dragningar av regionala exempel.

Under träffarna har gruppmedlemmarna också på ett organiserat gett "kollegial coaching", där deltagarna tagit upp dilemman och utmaningar och fått råd, stöd och coaching från sina kolleger.

Resultat

Resultat i ett läroprojekt uppstår i olika former:

- **Individuell kompetensutveckling.**
- **Ökad organisatorisk kunskap och kompetens.** Det bidrag som deltagarna för med sig till sina organisationer för utveckling, ökad professionalisering, effektivitet mm.
- **Kunskapsutveckling.** Ny kunskap som utvecklas gemensamt av deltagarna och kan spridas till andra utanför gruppen.
- **Metodutveckling.** Nya arbetsformer som skapas och kan användas i Reglab-sammanhang eller av Reglabs medlemmar.

Eftersom läroprojektet Klusterutveckling var ett av Reglabs första läroprojekt fanns inga givna former för resultat att luta sig emot. Redan vid andra träffen fick deltagarna diskutera möjliga resultat och diskussionen fortsatte sedan under hösten. Först vid sista mötet, när klustermodellen var färdig, var gruppen klar över de konkreta resultaten från läroprojektet och hur de bör spridas.

- **Klustermodellen.** Presenteras i form av en powerpoint-serie som kan bearbetas och finns tillgänglig för Reglabs alla medlemmar via webben.
- **Kollegialt klusternetverk.** Ett kollegialt nätverk under Reglabs paraply. Nätverket ska vända sig till både regionala/nationella klusterstödjare och till klusterledare. Lansering och inbjudan vid en workshop på Reglabs årskonferens, där läroprojektet Klusterutveckling också presenterar sin modell.
- **En ”virtuell helpdesk”** kring klusterutveckling och klusterstöd. Reglab utvecklar en funktion på sin webbplats med bland annat:
 - Regionala kortpresentationer: ”Så jobbar vi med kluster idag”
 - Klustergruppens kontaktprofiler
 - Klustermodellen
 - Länktips
 - Rapporter
 - Forskare, viktiga forskningsmiljöer
 - Experter, konsulter
 - Eventuellt: Ordbok, filmer

I ett första steg är medlemmarna i läroprojektet Klusterutveckling kontaktpersoner i den virtuella helpdesken, i ett kommande skede involveras hela nätverket.

- **Lokala utbildningsinsatser.** Gruppen ska använda varandra som stöd i sina organisationer och individuella coacher vid behov. De blir externa resurser för varandra som berättar om sin regions erfarenheter av klusterutveckling. Ett första sådant utbyte planeras i Norrbotten.

Metodutveckling

- **Klustermodellen.** I läroprojektet Klusterutveckling har deltagarna i ett intensivt grupparbete utarbetat en modell för hur kluster utvecklas och hur regioner kan stödja klusterutveckling. Modellen är ett arbetsmaterial som ska vidareutvecklas och anpassas i praktisk användning. Det finns tillgängligt som ett powerpoint-dokument på Reglabs webbplats.
- **Coaching.** Projektet har använt kollegial coaching i olika former:
 - Parvis: Deltagarna fick parvis fick under 40 min ta upp var sitt dilemma/frågeställning och coacha varandra.
 - Hela gruppen: En deltagare hade förberett presentation av en fråga där han/hon behövde stöd och nya infallsvinklar. Efter presentationen ställde gruppen klargörande frågor. Sedan lämnade presentatören bordet och satte sig vid sidan av, och lyssnade. Kollegerna diskuterade problemet sinsemellan och gav förslag på lösningar. Efter diskussionen återtog presentatören sin plats vid bordet och berättade hur han/hon hade upplevt coachingen.

Reflektioner

Sammanfattning av deltagarnas utvärdering

Gruppen var överens om att det varit givande att ta del av den kunskap och de erfarenheter som finns ute i landet. Det är nyttigt med externa infallsvinklar. Många deltagare menade att de är ganska ensamma i sina roller och att diskussionerna med kolleger i läroprojektet lett till att de blivit utmanade och ifrågasatta vilket ger eftertanke och insikt.

Deltagandet i läroprojektet innebar tid för reflektion och dokumentation av egna erfarenheter.

Lärandet och kontaktnätet i gruppen upplevdes positivt. Klustermodellen innehåller många års erfarenhet. Processen att arbeta fram klustermodellen var intressant och gav lärande och erfarenhetsutbyte i sig. Gruppen fick ordentligt med tid för att samsas och definiera. Att modellen även kan vara användbar för andra såg gruppen mer som en bonus.

En reflektion var att läroprojekten inte borde vara en så homogen grupp som detta varit. Mångfald är bra.

Ledarnas sammanfattning

Det har varit en lärorik resa tillsammans med gruppen Klusterutveckling. Många av deltagarna har djup kunskap inom området och det har varit inspirerande att se att det finns så mycket kompetens i landet kring klusterutveckling. Det angav också inriktningen på arbetet – det fanns ett gemensamt behov av att sammanfatta den kunskap som samlats på olika håll, att skapa en gemensam referensram och utveckla metoder tillsammans.



Det bredare syftet som fanns i projektbeskrivningen smalnade därför något och fokus kom att handla om fördjupade diskussioner kring klusterutveckling och framför allt: Hur kan man effektivt arbeta som klusterstödare? Det som kom att resultera i gruppens "Klustermodell".

Sammantaget kan det konstateras att lärprojektet uppfyllde sina mål, förutom ambitionen att genomföra egna utvecklingsprojekt parallellt med det gemensamma arbetet. Gruppen valde efter halva tiden att inte ägna tid åt de egna projekten, utan att koncentrera sig på djupdykningen i klustermodellen.

En styrka i arbetet har varit gruppens stora engagemang för frågan och det arbete man lagt ner på att gemensamt formulera sina erfarenheter kring klusterstöd. En brist har varit gruppens storlek – av olika anledningar minskade gruppen under resan till tio aktiva deltagare, vilket gjorde gruppen sårbar när några uteblev från träffarna. Det är önskvärt med något fler deltagare i ett lärprojekt, dels för att minska sårbarheten men också för att öka mångfalden av perspektiv i diskussionerna. På samma sätt är det önskvärt att ses något fler gånger – gruppen sågs fyra gånger under nio månader, vilket gjorde det svårt att vara borta en eller flera gånger.

Det intensiva gemensamma arbetet kring Klustermodellen skapade ett stort förtroende inom gruppen som resulterade i nya idéer för framtiden.

Klusterwikin på www.reglab.se blir den plats där exempel på kluster och klusterutveckling samlas, där lärprojektets medlemmars kontaktuppgifter finns och där alla berörda tillsammans kan fortsätta samla exempel, länktips och annat material. Förhoppningen är att wikin ska bli en levande plats för dokumentation och fortsatt lärande, inte bara för lärprojektets medlemmar utan för ett bredare nätverk.

Uppföljning och fortsättning

Enkät till lärprojektets deltagare genomfördes i januari 2011.

Vid Reglabs årskonferens i februari 2011 rapporterade lärprojektet sina resultat i en workshop, och bjöd in till fortsatt nätverk i klusterfrågor.

I september/oktober 2011 träffas gruppen igen för att följa upp resultatet, bland annat för att se hur gruppen har använt Klustermodellen.

Klusterstödmodellen är tillgänglig som arbetsmaterial på Reglabs webb. En wiki-liknande plats ska utvecklas på webben för den helpdeskfunktion som lärprojektet beslutade skapa.

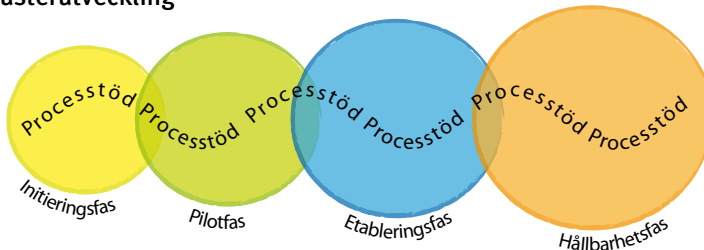
Några av de frågor som gruppen inte hann behandla, men som är angelägna att diskutera inom den fortsatta utvecklingen av klusterstöd är:

- Hur utvecklar vi stödet till processledarna?
- Utveckling och förtydligande av den regionala rollen?
- Relationen region – nationella aktörer?
- Relationen kluster – traditionella näringslivsorganisationer?
- Uppföljning av klusterarbetets effekter?

Klustermodellen

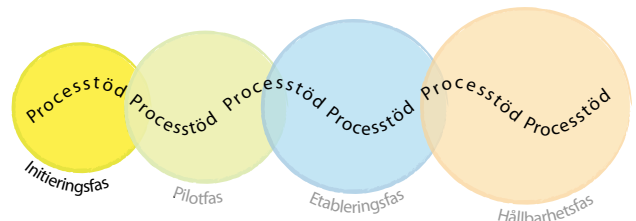
Den modell som gruppen kommit fram till är ett ramverk. Den kan kompletteras med ordförklaringar och med specifika uppgifter utifrån lokala/regionala förutsättningar.

Klusterutveckling



Utgångspunkt

- Identifierad utvecklingspotential eller kris.
- Kritisk massa vad gäller antal företag.
- Engagerade individer som vill förnya och förändra.
- Affärsdrivet företagsnätverk.
- Öppenhet och nyfikenhet, men inte nödvändigtvis formaliserad relation, till akademien.

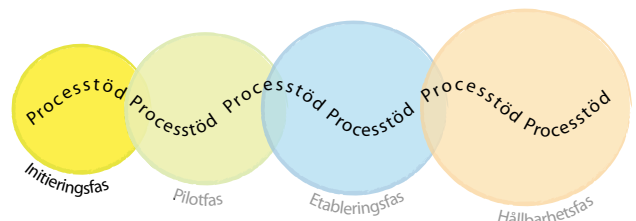


Hemläxa/händelser i initieringsfasen

Utgångspunkten är ett initiativ som bygger på behov av att utveckla.

Formalisera initiativet exempelvis genom att:

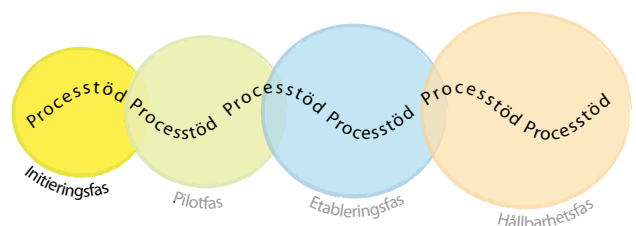
- Tydliggöra den strategiska idén och bli överens.
- Omvärldsanalys (kompetensområde, trender, bransch, region).
- Problem- och möjlighetsinventering t ex förstudie, nollpunktsanalys.
- Mål, syfte och nytta med samverkan, intressentanalys.
- Handlingsplan, strategi/gemensamma värderingar.
- Mobilisera, förankra. Insäljning/engagemang/förankring/mind-set
- Skapa processledningsgrupp (med offentlig/privat – samhälls-entreprenör). Teambuilding.
- Utveckla nätverket, klargöra roller. Inventera och nyttja allas nätverk.

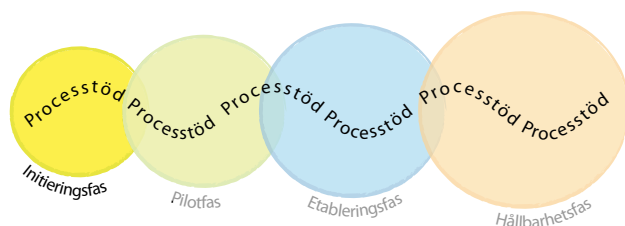


Processtöd i initieringsfasen

Initieringsfasen kräver ofta intensiv arbetsinsats av alla aktörer (vägledning).

- Kombination av erfarenhetsutbyte och kurs i klusterutveckling (begreppsförståelse, utvecklingslogik kopplat till implementering genom utvecklingen av ett draft som bygger på punkterna i hemläxan).
- Stöd till processledningsgrupper för att skapa förtroendefulla relationer i nätverket och med andra nyckelaktörer.
- Mentorskap.
- Såddepengar – exempelvis till förstudie.



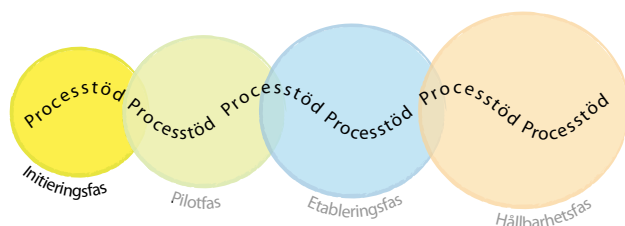


Resultat, avstämning i initieringsfasen

- Tydliga mål, problembeskrivning och motivering till satsning.
- Handlingsplan (hur går man vidare, mål, milstenar, med vem).
- Embryo till nätverk med företag, offentliga aktörer, UoH eller annan kunskapsproducent som delar värderingar och har början till vision.
- Processledningsgrupp som driver projektet vidare.

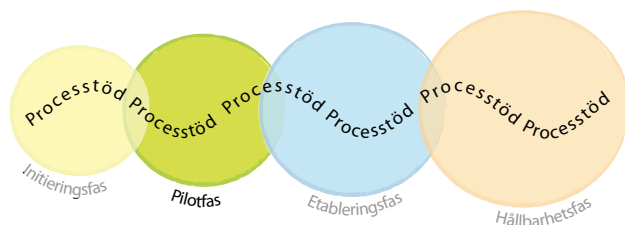
Processledning i initieringsfasen

- Processledning i form av en grupp – inte individ.
- Trovärdiga dörröppnare med stora nätverk. Förmåga att entusiasmera och skapa engagemang, lyhördhet. Bra kontakt med utbildning och offentlig sektor.
- Förstudie: Kartlägga position, kompetensbehov och avgränsning, identifiera aktörer och göra "reality-check".
- Tillhandahålla mötesplatser.
- Utforma en handlingsplan.
- Grundläggande kompetens i begrepp och arbetssätt inom klusterutveckling. Samla nya och gamla processledare i erfarenhetsutbyte.



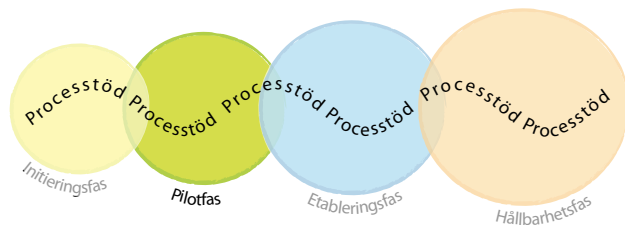
Händelser i pilotfasen

- Formalisering och organisering (behöver inte vara en juridisk person).
- Identifiera och stämma av nätverksregler/former för samverkan (anslutning, utträde och rollfördelning. Tydliggöra den egna agendan, förväntningar, drivkrafter, värderingar och spelregler).
- Arbeta med klustrets identitet med kommunikation/marknadsföring (namn, webbplats och storytelling).
- Utveckla ledarskapet (till exempel: styrgrupp, referensgrupp, processledare/team).
- Utveckla och fördjupa vision, strategisk och operativ agenda, uppföljningsbara mål. Etappmål, tidiga resultat för legitimering.
- Arbeta med finansiering och finansieringsmodeller (bestämma åtgärder/villkor för framtida klustermedlemmar) kopplat till inflytande.
- Tydliggöra medlemsnytta och medlemsbidrag.
- Utforma uppföljningsmodell och strategi för lärande.



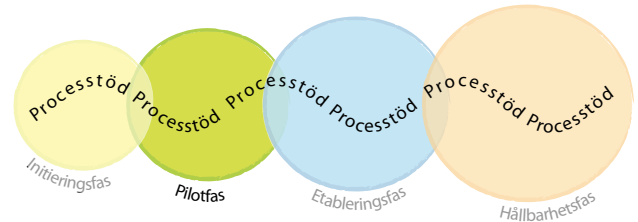
Processstöd i pilotfasen

- Legitimitet – att initiativet får stöd från relevanta aktörer (regional utveckling, näringsliv, akademi, politiker osv.).
- Acceptans och legitimitet för initiativets ledning.
- Skräddarsytt processstöd som omfattar stöd till utveckling verksamhet och organisering (till exempel utformning av vision, strategi, operativ agenda, stadgar, uppföljningsbara mål, rollfördelning och former för kommunikation).
- Tydliggör finansieringslösningar utifrån andra regionala exempel.



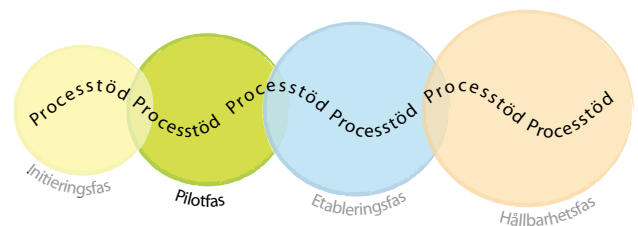
Resultat i pilotfasen

- Vision samt en strategisk och operativ agenda med uppföljningsbara mål.
- Klusterinitiativet är etablerat med regler för t ex anslutning och utträde.
- Tydlig rollfördelning, vem gör vad.
- Klusterinitiativet har en tydligare identitet (namn, webbplats och varumärke).
- Berättelse kring klusterinitiativet har skapats och förmedlats internt/externt.
- Ledarskapet är formerat.
- Finansieringslösningar för första steget i att skapa ett kluster.



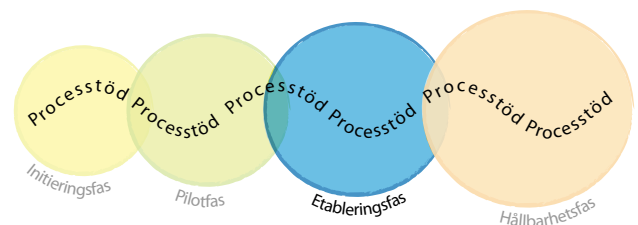
Processledning i pilotfasen

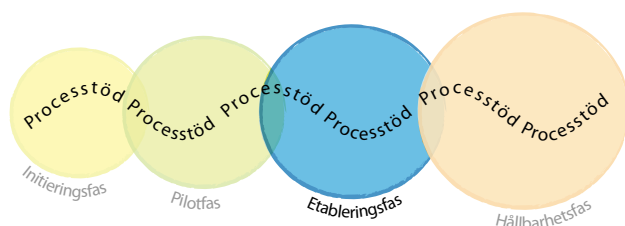
- Kommunikationskompetens, marknadsföring internt/externt, hemsida, tryckt material osv. Utformning av samverkansavtal (köpa specialistkompetens).
- "Broker" – koppla ihop aktörer.
- Initiera samverkan med universitet/högskola (triple-helix).
- Sätta strategi, vision, mål, arbetsformer och bestämma gemensamma aktiviteter (samhandling).
- Tydliggöra förväntningar och se till att de är realistiska.
- Identifiera behov och våga ta intressekonflikter.
- Våga prioritera. Börja i behov och inte i vilka medel som finns att tillgå.
- Skapa strukturer för överlämnande, avveckling, utbildning av styrelseledamöter.
- Motivera företagen att satsa pengar i klustret.
- Skapa konsensus kring betalningsmodeller. Tydliggöra nytta och villkor.



Händelser/status i etableringsfasen

- Hitta hemvist eller utveckla organisationen. Tydlig uppdragsgivare/ägare.
- Arbeta med olika former av finansieringslösningar (kombinera lösningar på ett fungerande sätt).
- Starta och drifva verksamhetsområden med projektorganisation och projektportfölj. Exempel på verksamhetsområden: kompetensförsörjning, kompetensutveckling, strategi för innovationer – FoU, plattformar och processer/metoder, och samtidigt behålla fokus.
- Bygga varumärket.
- Börja påverka regionala utvecklingsagendan och att vara en regional aktör/utförare.
- Utvärdera (ev. internationellt).
- Identifiera, initiera och bygga strategiska allianser – nationellt och internationellt, triple helix.



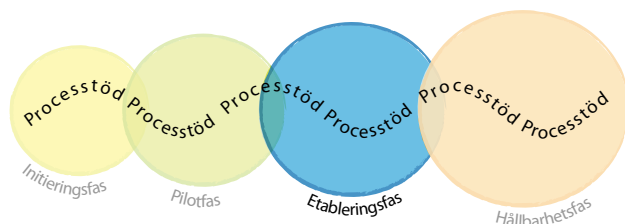


Processtöd i etableringsfasen

- Tillhandahålla navigeringsstöd vad gäller olika former för finansieringslösningar (finansieringsarkitektur för implementering).
- Mobilisera resurser (pengar, kunskap och tid) för proaktivitet till exempel till att utveckla prospekt som utvecklar medlemmarna och regionen (så att initiativet kan upplevas vara en investeringsmöjlighet).
- Medverka till mobilisering av riskfinansiering och kursförändring (från klusterinitiativet eller från externa aktörer).
- Erbjuder kunskapsstöd (exempelvis för verksamhetsutveckling, kompetensutveckling, varumärkesbyggande, uppföljning och utveckling av kommunikationsstrategi).
- Erbjuder uppföljnings- och rapporteringssystem som stödjer utvecklingen av initiativet.
- Klusterinitiativets uppdrag är inskrivna i det regionala uppdraget (RUP, RTP).

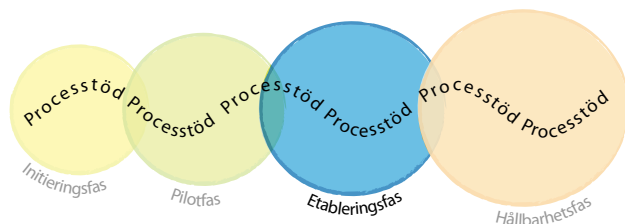
Resultat i etableringsfasen

- Organisationens hemvist och form är fastställd (behöver inte vara en juridisk person).
- Hittat och förankrat långsiktiga finansieringslösningar. Påbörjat omställning.
- Etablerat verksamhetsområden med förmåga att driva/koordinera parallella processer, projekt och nätverk.
- Det finns en kommunikationsstrategi och varumärket är etablerat.
- Är delaktig på den regionala utvecklingsagendan (påverkar/påverkas av).
- Arbetssätt för utvärdering av initiativets verksamhet och lärande har utvecklats.
- Initiativets verksamhet och resultat har utvärderats (ev. internationellt).
- Strategiska allianser – nationellt och internationellt har etablerats.



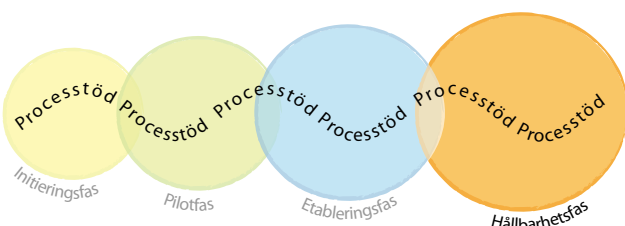
Processledning i etableringsfasen

- Tydliggöra styrning och roller. Svara mot finansiärernas behov och krav.
- Koppla mot andra kluster ifråga om representation i styrelser.
- Leverera. Vara klusterets företrädare även i internationella sammanhang, koppla till forskning på ett relevant sätt.
- Hantera förväntningar och krav från alla aktörer som samhandlar inom triple helix. Personalansvar.
- Vara proaktiv.



Händelser i hållbarhetsfasen

- Arbeta med kompletterande finansieringslösningar utifrån ett fortvarighetsperspektiv.
- Påverka inriktningen av nationella och EU-baserade program.
- Påverka regionala processer för finansiering (RUP, RTP, kommunala utvecklingsstrategier utifrån att initiativet betraktas som ett "investeringsobjekt").
- Utveckla fortvariga triple helix relationer.
- Fortsatt utveckling av FoU – nationellt/internationellt och arbeta med kommersialisering.
- Utvärdera verksamhetsinriktning och genomföra strategiska förändringar.
- Dokumentera och synliggöra resultat och kommunicera framgångar.
- Omorganisation, ny ledning, ny styrelse?

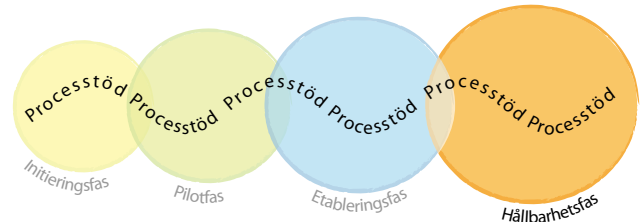


Processtöd i hållbarhetsfasen

Det regionala ledarskapet är engagerat.

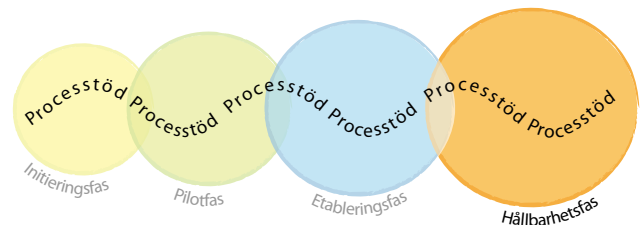
Den regionala stödfunktionen handlar om att ha kontakt med klustren och:

- Tillhandahålla "smörjmedel" (pengar, kunskap etc).
- "Öppna dörrar".
- Facilitera de offentliga aktörernas uppträdande.
- "Task force" – stöd när det sker förändringar inom eller kring klustret alternativt när nya möjligheter uppstår.
- Kvalitetsarbete.
- Legitimitet.
- Skapa arenor för branschöverskridande erfarenhetsutbyte.



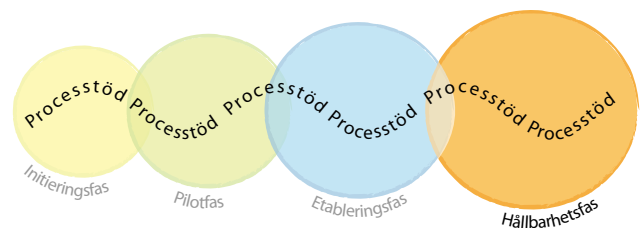
Resultat i hållbarhetsfasen

- Arbeta med kompletterande finansieringslösningar utifrån ett fortvarighetsperspektiv.
- Påverka inriktningen av nationella och EU-baserade program
- Påverka regionala processer för finansiering (RUP, RTP, kommunala utvecklingsstrategier utifrån att initiativet betraktas som ett "investeringsobjekt").
- Utveckla fortvariga triple helix relationer.
- Fortsatt utveckling av FoU – nationellt/internationellt och arbeta med kommersialisering.
- Utvärdera verksamhetsinriktning och genomföra strategiska förändringar.
- Dokumentera och synliggöra resultat.



Processledning i hållbarhetsfasen

- Få ekonomin att gå ihop, drifva en organisation och hitta finansiering även till omvärldsbevakning.
- Upprätthålla engagemang och dynamik i klustren.
- Skaffa finansiering för basorganisationen/förmå företag att betala.
- Våga avsluta delar som inte visat sig livsdugliga.
- Skapa kontaktytor och erfarenhetsutbyten med externa aktörer (nationellt, internationellt). Skala upp och kommunicera med aktörer på en annan nivå.
- Skapa utrymme för omfördelning av medel för att överbrygga svackor.
- Skapa förutsättningar för ständig förnyelse – utmana företagen, delta i skarpa innovationsprojekt, vara nära forskningen och skapa nya relationer.
- Skapa och bibehålla "höjd" i klusterprojekten.
- Värda och vidareutveckla varumärket.



Inbjudan

Reglab: Lärprojekt

Stöd för klusterutveckling och processledning

Projektbeskrivning

Bakgrund

Många regioner arbetar sedan länge professionellt med utvecklingen av kluster och regionala innovationssystem. För att komma vidare finns ett behov av att ytterligare stärka regionernas kapacitet att arbeta med klusterutveckling, processledning och uppföljning av resultat. Från processledarnas sida finns efterfrågan på stöd, handledning och "helpdesk-funktion", från regionernas ansvariga finns behovet av att bli än mer professionella kravställare gentemot kluster och klusterledare, med särskilt fokus på metoder för resultatuppföljning och mätning.

Reglab är ett samarbete mellan ett antal regionförbund/självstyrelseorgan som etablerats under 2009. Ett område där det uttryckts intresse av att arbeta vidare med ett gemensamt projekt är inom klusterutveckling och processledning.

Syfte

Lärprojektets syfte är att öka regionens kapacitet att arbeta med processledning, klusterutveckling och uppföljning av resultat och därigenom skapa bästa möjliga förutsättningar för aktiva i kluster och innovationssystem.

Mål

Målen är att:

- Utveckla de regionala klusterstrategierna
- Utveckla stödet till processledare och klusteraktiva
- Utveckla uppföljningen av klusterinitiativ

Reglabs lärprojekt

Inom Reglab bedrivs olika typer av aktiviteter: seminarier, lärprojekt, nätverk mm. Lärprojekten är Reglabs arbetsform för ett fördjupat lärande och erfarenhetsutbyte kring aktuella frågor som rör regional utveckling. Lärprojektet utgår från deltagarnas behov, de bygger på ett starkt engagemang från deltagarna och allas bidrag till den gemensamma kunskapsutvecklingen. I lärprojekten studeras best practice, forskare och experter bidrar med inspel och ny kunskap. Resultaten från lärprojekten dokumenteras och sprids till alla Reglabs medlemmar.

Reglabs lärprojekt är öppna för Reglabs medlemmar.

Målgrupp

Målgruppen för projektet är regionens handläggare eller motsvarande som arbetar med frågor som rör innovationssystem, klusterutveckling och liknande, samt företrädare för Tillväxtverkets regionala klusterprogram och Vinnovas Vinnväxt-program.

Förväntat resultat

- En utvecklad klusterstrategi i respektive region.
- Konkret förbättrat stöd till processledare i regionerna
- En dokumentation av den gemensamt utvecklade kunskapen – rapport, handbok eller liknande.

Parallellt med lärprojektet ansvarar Dan Sjögren, Vinnova, för framtagandet av en metodhandbok för klusterutveckling för Vinnovas räkning. Dan kommer att delta i lärprojektet och se till att de två projekten kompletterar och berikar varandra.

Tidplan

Projektiden är tio månader, mars-dec 2010. Under denna tid träffas projektgruppen sju gånger, med ca sex veckors mellanrum. Första mötet är ett internat lunch-lunch den 8-9 mars.

Arbetsform

Projektet genomförs enligt Kraft-konceptet som finns beskrivet på www.kraftprov.nu. Pedagogiken utgår från deltagarnas kunskap och erfarenhet och ska stimulera till reflektion, som sedan kopplas till befintlig kunskap inom området.

Varje region deltar med 1-2 personer i gruppen, deltagarna förväntas lägga egen arbetstid i projektet dels vid gemensamma träffar, dels på hemmaplan mellan träffarna. Mellan mötet arbetar deltagarna med egna utvecklingsprojekt på hemmaplan inom ramen för projektets syfte.

Projektet leds, enligt Kraftmodellen, av två personer: en innehållsledare och en processledare, som tillsammans med deltagarna ansvarar för upplägget av arbetet.

Innehållsledare är Edith Andresen, Mittuniversitetet, som tidigare varit ledare för liknande nätverk i Västernorrland. Processledare är Eva Moe, Reglab.

Lärprojektet bygger på ett starkt eget engagemang och allas bidrag till den gemensamma kunskapsutvecklingen.

Program

Programmet utgår från gruppens kunskaper och erfarenheter och utarbetas utifrån deltagarnas behov. Programmet för hela projektet kommer att utvecklas efterhand som nya behov av lärande kommer fram.

En preliminär arbetsplan ser ut enligt följande – planen kommer att fastställas vid det första mötet:

- **Mars:** Hur arbetar vi idag, regionallt och nationellt med klusterutveckling?
Hur ser våra respektive strategier ut?
 - Lokalt arbete: Inventering av behov hos processledare och klusteraktiva: tidigare och nuvarande erfarenheter.
- **April:** Med utgångspunkt från inventeringen: Hur bör regionernas stöd till processledarna utvecklas? Regionernas viktigaste roll? De nationella aktörernas olika roller? Ev. beslut om gemensamma case att jobba med.
 - Lokalt arbete: Eget arbete med case och klusterstrategi.
- **Juni:** Hur kan vi utveckla arbetet med uppföljning? Vad ska följas upp och hur kopplar man uppföljningen till processledarna?
 - Lokalt arbete: Eget arbete med case och klusterstrategi.
- **Aug:** Genomgång av case – gemensamt lärande.
 - Lokalt arbete: Eget arbete med case och klusterstrategi.
- **Sept:** Genomgång av case – gemensamt lärande.
 - Lokalt arbete: Eget arbete med case och klusterstrategi.
- **Nov:** Summering, reflektion, utvärdering
- **Dec:** Avslutning och eventuell avstamp för nästa steg. Processledare och klusteraktiva bjuds in.
- Gemensamt Reglab-seminarium kring resultaten.

Under projektiden kommer gruppen parallellt att arbeta med dokumentation. Resultatet kommer att spridas till övriga Reglab-medlemmar via Reglabs webb.

Kostnad

Kostnad för att delta i lärprojektet är 50 000 per Reglab-medlem (inte per deltagare).

Kontaktpersoner

Eva Moe, Reglab, eva.moe@skl.se

Edith Andresen, Mittuniversitetet, edith.andresen@miun.se

Spelregler för lärprojektet Klusterutveckling

Gruppen arbetar tillsammans för gemensam utveckling. Alla förväntas ta ansvar för den gemensamma processen.

Deltagarna förväntas vara aktiva och bidra till det gemensamma arbetet. Alla förväntas dela med av sina erfarenheter och bjuda på sin kunskap.

Gruppen ska ha en atmosfär av tillåtande och delaktighet. Deltagarna förväntas vara öppna och ärliga och talar klarspråk. Alla ska komma till tals.

I princip är allt arbete öppet, men det finns en ”tillämpad tystnadsplikt” – det som sägs i förtroende stannar inom gruppen.

Det ska finnas en kontinuitet i deltagandet. Deltagarna förväntas prioritera gruppens möten.

Deltagarna förväntas arbeta mellan de gemensamma träffarna.

Det ska finnas en konsensus kring dokumentation som sprids där gruppen är avsändare.

Gruppen är ett personligt nätverk. Deltagarna kan inte ersättas av kolleger. Däremot kan man bjuda in kolleger eller andra utomstående som gäster, om det passar.

Referat

Inspiratör: Björn Eriksson, Ekebacka konsult AB

BJÖRN HAR SOM FÖLJEFORSKARE följt klusterprocesser på nära håll i många år.

Han har 20 år erfarenhet och har varit aktiv i norska klusterprogram, i regionala innovationssystem och RUP:ar med mera.

Dagens tema: Vilka behov finns det i mogna kluster?

Utvecklingen är inte linjär, problem återkommer i fler faser och entusiasmen måste hållas vid liv samtidigt som förvaltningen utvecklas.

Vad är ett kluster? Det viktiga är vad man gör. Finns det ett företagsnätverk? Ser de sig som medlemmar i ett kluster? Att agera som ett kluster är en viktig start. Att göra något tillsammans för att utveckla klustret, inte bara för den egna nyttan.

Ett kluster blir aldrig färdigt, det präglas av turbulens. Företag kommer och går, innovationer knoppas av. Det är ett tecken på att klustret lever. Kluster är organiska.

DET FINNS BÅDE samarbete och konkurrens i ett kluster, och detta måste alltid beaktas. Det gör det svårt att leda kluster. Identiteten blir ofta luddig. Rådet är därför att spetsa till det. Var tydlig med vilken kompetens som finns i klustret, vilket geografiskt område man omfattar osv. Vad motiverar oss och håller ihop oss? Vilken är vår komparativa fördel? Bra kluster bygger på att de redan är något, det finns en grund. Många av dem som misslyckas har inte en identitet. En del av dem blir branschorganisationer i stället, det är ett vanligt stickspår.

Ibland finns en ovilja att sätta ner foten och prioritera. Ibland måste man välja de bästa, inte ta med alla, även om en sådan elitistisk inställning kan provocera. För att inte bli en ljummen soppa måste man ibland våga säga nej, och vara exklusiv.

Särskilt viktiga faktorer för innovativa kluster:

- Stark innovationsverksamhet och äkta samarbete med akademien.
- Forskare är helt involverade i processen.
- Starkt commitment från företagen. "Rätt" representerar. Klustret ska inte vara en arbetsuppgift som delegerats neråt.
- Insikt i nuvarande och framtida affärslogik. Långsiktigt perspektiv.

EGENINTRESSEN ÄR OKEJ. De balanseras av klusterledaren som har fokus på den gemensamma kärnan, värdegemenskapen. Alla måste känna att de får ut något av samverkan, men kanske i olika skeden av klustrets ut-

veckling. De tre parterna i triple helix är inte lika aktiva hela tiden, företagen måste få "segla iväg" ibland, och ha forskarsamverkan ibland.

Finansiella institutioner, affärsänglar osv måste också in i bilden. Den regionala avgränsningen dyker upp förr eller senare, och klustret blir mer nationellt inriktat. Hur förhåller sig regionala finansiärer till det? Andra problem med ett nationellt fokus är att densiteten tunnas ut. Täthet i möten och relationer är ofta viktigt. En timmes restid anses vara gränsen för att hålla ihop en grupp via personliga möten, det måste vi förhålla oss till. Det kan vara bättre att ha två samverkande kluster med noder även om det är svårt att bygga upp en sådan organisation.

I klustrets mogna faser gäller det att hålla varumärkesbyggandet vid liv. Det behövs nya berättelser kontinuerligt för att attrahera nya finansiärer.

Alla kluster bör ha local buzz och global pipeline. En förankring som bygger på det unika men samtidigt en strategi redan från början som inbegriper den internationella dimensionen. Detta är ett kvitto på att man lyckats: Bidrar klustret till varandras affärsutveckling internationellt? Lämnar man gemensamma anbud? Gör man fler och större affärer?

DET FINNS TYST KUNSKAP I KLUSTER. Ofta är man omedveten om sin unika särkompetens. Historien är en styrka, men aktörerna kan vara hemmablinda, de ser den inte. Det är viktigt med en ordentlig analys av de interna möjligheterna för att hitta "berättelsen", inte bara en enkel SWOT.

Ska det bli skjuts i ett kluster måste företagen och de offentliga aktörerna lita på varandra. Brist på förtroende kan bryta ner ett klusterinitiativ. Det behövs en öppen och ärlig diskussion om de olika intressena/syftena i klustret.

Kluster handlar mycket om att skapa struktur för kunskapsuppbyggnad. Den lokala högskolan kan vara dörroppnare till andra akademiska partners. Men det är en styrka för klustret att långsiktigt bygga upp kompetensen i regionen.

De offentliga aktörernas roll:

- Adressera barriärer.
- Integrera klustret i regionens innovationssystem.
- Accelerera.
- Stärka företagets roll, de måste känna och ta ansvar. Det kan inte de offentliga ta över. Exit-strategi för de offentliga.

Uppgraderingsmekanismer:

- Complementaries – Mer integrerad produkt- och tjänsteutveckling, leverantörer, kunder och användare. I framgångsrika kluster ökar beroendet och integrationen. Det kräver tillit. Man delar med sig av planer, vad ska vi tjäna pengar på om fem år?
- Diffusion of knowledge – Det är ofta positivt med rörlighet bland medarbetare i ett kluster, dvs att de byter arbetsgivare inom klustret. Det blir en naturlig benchmarking. Det är även bra att arbeta gemensamt med kompetensutveckling. Det är ett bra sätt för att få igång klustret, ett gemensamt behov att samlas kring.

DEN SOM LEDER ETT KLUSTER behöver vara medveten om att kluster är dynamiskt, det är en grupp med autonoma aktörer. En auktoritär ledarstil fungerar dåligt. I stället behöver man mäkla ihop olika drivkrafter och strukturer. Det är en svår uppgift. Klusterledaren behöver bra stöd i det vardagliga arbetet för att inte bränna ut sig. Klusterledare är man kanske i 3-4 år och det behövs ett starkt team kring ledaren med personer som tar olika roller.

En kritisk framgångsfaktor är att hålla entusiasmen uppe. Det går inte att vila på gamla framgångar, det ska vara kul och givande hela tiden. Att behålla och rekrytera rätt aktörer och personer är en kontinuerlig uppgift. Att starta samarbete med andra kluster kan vara en energikick, men det kan också rubba identiteten. En svår balansgång. Det är viktigt att behålla fokus på det som klustret är till för. Ibland måste man säga nej till propåer och fokusera på visionen.

FÖR ATT STÖDJA ETT KLUSTER är det viktigt att inte bara se till ledarens behov utan även till hela styrelsen. De ska inte bara vara referensgrupp och bevaka sina särintressen. Klusterledaren kan behöva stöd för att få styrelsen att göra sitt jobb. Ett dilemma uppstår förstås om stödpersonen ser att klusterledaren behöver bytas ut. Vem jobbar stödpersonen för och vad är syftet?

Ordna så att det är möjligt att byta styrelsemedlemmar utan att det leder till personliga prestigeförluster. Det ska inte vara ett hedersuppdrag. Det gagnar inte klustret.

Offentliga aktörer som Vinnova och Tillväxtverket har att balansera sina verktyg inom kontroll och uppföljning på bästa sätt så att det leder till utveckling och lärande. Det lärande som följeforskning leder till kan vara ludigt eftersom forskarna har så olika perspektiv. Följeforskaren kan också hamna i ett dilemma där en kritisk rapport kan innebära indragen finansiering, trots att den även påvisar en lärprocess i klustret.

När går det illa?

- Falsk konsensus
- Svagt ramverk
- Otydlig bild av klustrets existensberättigande
- Underfinansiering, anorektisk organisation

NCE är ett norskt tillväxtprogram som stödjer tolv klusterinitiativ. Myndighetens anställda ger stödet, inte konsulter. Det leder till gemensamt lärande utifrån gemensam agenda och metod. Svårigheten är att balansera stöd och kontroll. Rådgivningen är obligatorisk.

NCE:s stöd:

- Regelbunden mötesplats med t ex föredrag, erfa osv.
- Kurser, seminarier.
- Dialog, uppföljning, reser runt och besöker. Balans mellan hjälp och kontroll.
- Benchlearning via existerande nätverk.
- Skapa nya nätverk med externa experter.
- Tillhandahålla standardiserade metoder och instrument för exempelvis ekonomistyrning.
- Webbportal.
- Kontakt med politiker, branschorganisationer mm.

Klusterledningens behov av stöd i mogna klusterfaser:

- Managera olika intressen.
- Säga nej på goda grunder. Rekrytera önskeföretag.
- Förnyelse, hålla ångan uppe.
- Utvärdering.
- Styrelsens arbete.

Typ av stöd: Webbportal, nyhetsbrev, utbyte, handböcker, arena för best practice, metoder, administration.

Allmänna behov i mogna klusterfaser:

- Vara bäst på något, inte allt.
- Attrahera de bästa, våga elitism.
- Sätt näringen i förarsätet.
- Internationalisering.
- Starkt engagemang från akademien.
- Storföretag som lokomotiv.
- Fokusera, säga nej.
- Regionala ledarskapet.
- Byta ut nyckelpersoner.
- Fria pengar som smörjmedel. Grundfinansiering.

Eget mål och syfte ska styra finansieringslösningarna. Klustret är ett investeringsobjekt.

Referat

Inspiratör: Anders OE Johansson, vd, ProcessIT

PROCESS IT I LULEÅ jobbar med regionens råvarutillgångar, med automation som nisch. Till regionen räknas både norra Sverige och norra Finland. Företagen tillhör processindustrin samt till viss del verkstadsindustrier som är leverantörer till processindustrin. Både Luleå tekniska universitet, LTU, och Umeå universitet, Umu, är involverade och noder finns även i Örnköldsvik och Kemi.

ProcessIT arbetar med nya produkter och tjänster i befintliga och nya företag. De gör behovsinventeringar i basindustrin, samlar ledningsgruppen, leverantörer och forskare som är beredda att gå in i en samverkan och satsa på det. När de bra idéerna vaskats fram krävs det acceptans från alla parter för att gå vidare. Parterna har egna agendor. Den tillverkning som kan bli resultatet av ett projekt hamnar till nästan 100 procent i leverantörsledet, ofta i jämförelsevis små företag. Det leder till forskningsresultat, ökad automation och regional tillväxt vilket gör projektet intressant för alla parter.

ANDERS OE använder internet som metafor när han beskriver de olika roller som affärskluster, forskare och offentliga aktörer har. De är noder i ett större nätverk. ProcessIT länkar till sig andra noder också i innovationssystemet, som inkubatorer och andra aktörer. Det finns ett bollhav med initiativ. "Vi ska inte hitta på nytt utan använda det som finns."

ProcessIT arbetar i projektform med förstudier och ibland förprojekt för att kunna få många idéer in i systemet. Av tio idéer kanske det blir en produkt. Det är viktigt att få upp tempot. ProcessIT finansierar forskarna till 100 procent i början för att sedan söka extern finansiering för fortsättningen. Nästa finansieringssteg vid lyckat utfall finns med tidigt på agendan.

ProcessIT samlar information i en databas för att generera underlag till de nyckeltal som mäts, och med olika access och handplockade uppgifter för till exempel styrelsen. Man kan till exempel utläsa att det blir ett nytt projekt från varannan förstudie/förprojekt, nytt jobb från i snitt två av tre projekt, mer än två publikationer per projekt, att ungefär tre av fyra projekt innebär installationer och ungefär var tredje projekt har gett en ny produkt.

FÖR ATT SNABBA UPP PROCESSEN är forskning, projektutveckling och kommersialisering parallella processer/flöden. Att synka dem är en stor fråga för ProcessIT. All utveckling börjar inte med forskning, men de vill vara med och påverka så att forskningen blir nyttig för dem. Till exempel inom området optisk mätning ser de att be-

hovet i processindustrin kommer att växa. Därför finansierar ProcessIT en framstående forskare från Australien för att han ska bygga upp kompetens vid LTU. Genom att ta in entreprenörsinriktade och duktiga forskare med idéer och visioner snabbar de upp utvecklingen. Forskarna får 1-2 års finansiering för att arbeta förutsättningslöst med klustrets problemställningar. Sedan startar de projekt som kan externfinansieras. De är entreprenöriella och självgående. När det kommer till kommersialisering tar leverantörerna vid, där tar de ansvar.

Vid de första workshoparna, innan ProcessIT formar projekt, handlar det om att bygga förtroende, lösa konflikter, bygga upp förståelse för varandras roller och drivkrafter.

NÄR PROCESS IT STARTADE 2006 hade de bra kontaktnät bland forskarna men var inte kända i industrin. I början såg näringslivet ProcessIT mest som en finansiär men så småningom blev de en medspelare. "Hjälp oss att hitta någon som kan utveckla det här." ProcessIT gjorde en del strategiska val redan 2006 och de gäller fortfarande:

- Förstärka alla aktörernas roller (resursladda systemet)
- Satsa på utvalda forskare som vill bygga en innovativ miljö.
- Satsa på utvalda IT-bolag, ledande utifrån industrins synvinkel.
- Bygga "ProcessIT – identitet för industrin". Bredda kontaktnätet.
- Växla upp med finansiering från andra finansiärer.

ProcessIT ska beskriva fokusområden, öka projekt effektiviteten, benchmarka och gå från följeforskning till lärande, från genusforskning till jämställdhetsarbete.

ProcessIT driver inte kärnverksamheten med hjälp av konsulter. De är anställda vid LTU. Det är viktigt för trovärdigheten.

Nu är ProcessIT redo för en nationell satsning. De knyter ihop sig med andra kluster och går från regionalt ansvar till nationellt ledarskap. Det senare kan man bara göra sig förtjänt av. ProcessIT satsar på en nationell samling och hoppas att de är förtjänta av ledarskapet. Ett framgångsrikt kluster växer först i regionen och sedan "ur" den.

ProcessIT har nu startat strategiprojekt 2014 för att kunna fortsätta utvecklingen även efter Vinnväxtmedlen. En ny vd och organisation bör vara på plats 2013. Det behövs en grundplåt i ett kluster, allt kan inte vara projektmedel. Projektmedel styrs av regelverk och



det kan leda till fel fokus. "Vinnväxt är vår grundplåt. Industrin satsar pengar i bra projekt, men det krävs en grundfinansiering som inte är öronmärkt. Som ger handlingsutrymme."

FÖR FRAMTIDEN behöver ProcessIT vässa sina erbjudanden, skärpa kommunikationen och vidga nätverket; samla alla aktörer och ta europeisk ledning inom processindustrins automatisering. De ska göra kartan som beskriver hur automationsprocessen i Europas industri kommer att se ut. Det är deras sätt att påverka agendan.

Läget 2010:

- ProcessIT är processindustrins innovationssystem för automationslösningar.
- ProcessIT ska vara ett investeringsobjekt.
- Entreprenörer ska följa "objekten", idéerna, och stödja dem. Fokus ska inte vara på processen så att vi för in "objekt" för att de passar processen.
- Givande och tagande, flexibilitet.
- Fokus på individer som matchar de olika aktörerna.

DET ÄR VIKTIGT ATT ha balans mellan det entreprenöriella och projektstyrning. Välj den projektstyrningsmodell som gruppen känner igen, se till att det finns styrgrupp, referensgrupp, toll gates osv. Ge gärna seminarier och utbildningsdagar om projektstyrning. ProcessIT har sett att man är mer van vid projektstyrning i industrin än på universiteten.

ProcessIT blickar framåt:

- Fördjupat industriengagemang, stärka vår relevans hos processindustrin.
- Större företag kan lägga del av sin FoU-budget hos oss.
- Fördjupat universitetssamarbete med fler exjobb.
- Ökat samspel med regionala tillväxtaktörer.
- Förstärkt närvaro i EU.
- Tydligare organisation.
- Nå ut med resultatet. Kommunikation, marknadsföring.

MAN BEHÖVER ÄVEN BLICKA BAKÅT och undersöka vad som har hänt med projekt som drevs för sex år sedan. Projekt är ofta kortsiktiga, det är nyttigt att se vad det blev av dem efter en längre tid.

Vilken är det offentligas viktigaste roll?

- Basfinansiering
- Legitimitet genom att ta med klustren i strategiska planer.
- Ställa krav på mångfald och jämställdhet, tillföra genusperspektiv och skapa tryck kring de frågorna. Be klustrens leverera ett antal show case där de gjort skillnad. Det räcker inte att redovisa statistik. Begär berättelser.

Produktion: Reglab 2011.
Dokumentation: Gunnel Vidén, Plan sju AB.
Formgivning: Catrine Backman, Plan sju AB.

www.reglab.se

