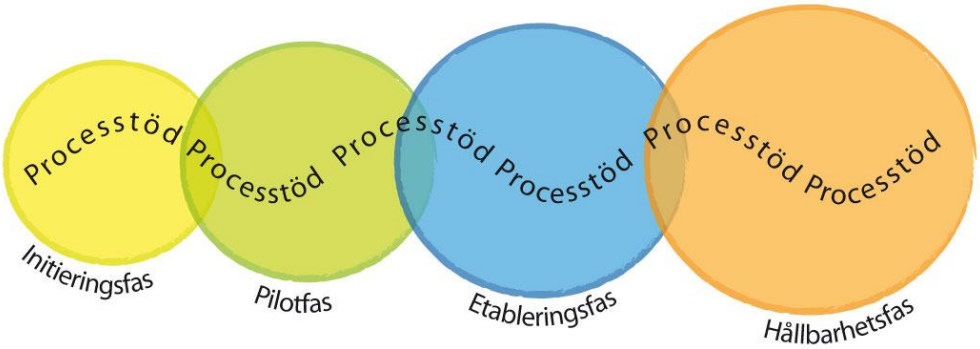
REGION DALARNA

SLUTRAPPORT

Handläggare
Monika Jönsson
023777096
monika.jonsson@regiondalarna.se

Datum
2012-10-26

Klusterkurs – en pilot i Reglabs regi



h:\dokument\projekt klusterstöd\redovisning\slutrapport klusterkurs.doc

Innehåll

Bakgrund **1**

Pilotkurs för klusterledare/processledare **3**

Syfte och övergripande mål 3
Projektets organisation 3
Projektets genomförande 3

Resultat och effekter av projektet **5**

Moment 1: Kunskapsstöd till processledare för kluster i tidiga skeden 5
Pilotkursens utformning 6
Moment 2: Upphandling av Innehållsledare 7
Moment 3: Genomförande av klusterkursen Styrman 8

Resultat och effekter efter avslutat projekt **9**

Slutsatser som har framkommit från projektledningens sida 9

Uppföljning klusterkursen **11**

Reflektion av medverkande i projekt 11
Framgångsfaktorer 11

Referenser **13**

Litteratur 13
Rapporter 13
Internet 13

Bilaga 1 Upphandling av innehållsledare **14**

Bilaga 2 Utbildning för klusterledare **21**

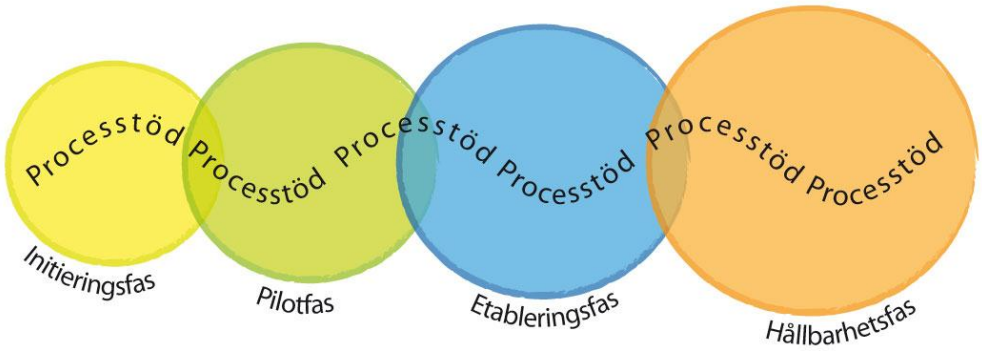
Bilaga 3 Uppföljning av klusterkursen **24**

Bilaga 4 Kursdeltagare ”Att vara Styrman” 2012 ..... **30**

Bakgrund

Reglab är ett forum för lärande om regional utveckling och är en mötesplats/plattform för regioner, nationella myndigheter, forskare. Reglab driver gemensamma utvecklingsprojekt, genomför fördjupade regionala analyser och lära av varandra. Reglab har 24 medlemmar: 21 regioner/län, Vinnova, SKL och Tillväxtverket. Aktiviteter inom ramen för Reglab är bl a lärprojekt, seminarier, analyser, nätverk, kunskapsspridning. I nätverken möts kolleger som har samma funktion för att utbyta nyheter/erfarenheter, samtidigt som man bidrar till lärprojekt och andra aktiviteter.

Ett av Reglabs första lärprojekt rörde Klusterutveckling. Under fyra workshops träffades ett antal främjare på regional och nationell nivå där en grund lades för ett lärande hur klusterinitiativ utvecklas. Resultatet finns formulerat i rapporten Klusterutveckling där figuren nedan sammanfattar den erfarenhetsbaserade kunskapen som byggdes upp inom projektet.



Figur 1 Klusters olika utvecklingsfaser

När lärprojektet avslutades hösten 2010 övergick samarbetet till nätverket Forum för Klusterutveckling. Det första nätverksmötet hölls i maj 2011. Tillväxtverket var värd och under mötet diskuterades vad nätverket skulle ha för roll. Detta nätverk sammanfaller med en önskan att etablera ett nationellt processledarnätverk som är öppet för klusterledare och främjare på regional och nationell nivå. Sedan Forum för klusterutveckling bildades våren 2011 har följande aktiviteter genomförts:

28/9 2011 **Facilitering för förnyelse** – på system- och initiativnivå – utformning av processtöd

- Värdar Uppsala BIO och Region Uppsala län
- Program: Dialog inför Tillväxtverkets Klusterprogram och diskussion om Sveriges Nationella Innovationsstrategi

7/2 2012 **Påverkan** – synliggörande och argumentation

- Värdar: Packbridge och Region Skåne
- Program: Region Skånes strategier för internationalisering, klusterutveckling och innovation.

okt - nov **Kompetensutveckling** – basutbildning i klustermetodik och processtöd av kollegor

- Stål och Verkstad, Glava energy center den 14-15 juni
- Triple Steelix, Borlänge den 11-12 september
- Skogsklustret, Vindeln den 9-10 oktober
- Cluster 55, Malmö v 45

23/5 2012 **Internationalisering** – erfarenhetsutbyte och gemensamma aktiviteter

- Värd: Vinnova
- Program: Globala länkar och The Internationalisation Journey

5/12 2012 **Mätning av resultat** – hur utvecklar vi ett syn- och arbetssätt för att låta resultaten tala

- Värdar: Triple Steelix och SLIM-projektet

Vidare har Forum för klusterutveckling anslutits till ECA (där information skickas ut till nätverkets intressenter). Forum för klusterutveckling driver också projekt såsom den pågående piloten Basutbildning i klustermetodik. Information om Forum för klusterutvecklig och lista på medlemmar finns samlad på Reglabs hemsida.

Nätverket Forum för klusterutveckling har organiserats av Monika Jönsson, Region Dalarna, Dan Sjögren, Vinnova och Tina Melin som ersattes av Susanne Sahlin från Tillväxtverket.

Pilotkurs för klusterledare/processledare

Kompetensutveckling, i vid bemärkelse, var ett av de prioriterat behoven som identifierades på nätverksmötet i Forum för klusterutveckling. Den bedömningen gjorde också regionala och nationella främjares då kluster allt mer har etablerats som viktiga arenor för företagens utveckling, internationalisering och innovation. Frågan var om Reglab skulle kunna vara en sådan aktör som skulle kunna erbjuda ett kunskapsstöd för klusterledare. I detta projekt testas ett sådant format där Reglab står för kursens utformning och innehåll, medan leverantören av innehållet är upphandlat av kvalificerade konsulter i konkurrens.

För att testa detta koncept anslog Tillväxtverkets klusterprogram 100 000 kr till ett projekt som medfinansierades av Reglab med 100 000 kr. Projektägare var Region Dalarna som tog på sig rollen som projektkoordinator som bland annat bestod av att upphandla innehållsleverantör baserat på ett gällande ramavtal med klusterkonsulter. Kursens upplägg har inspirerats av formatet för Reglabs lärprojekt, vilka beräknas uppgå till omkring 350 000 kr. För att täcka det resterande beloppet för kursen beräknas att deltagaravgifter uppgår med 150 000 kr. Reglab har också lagt ner tid för en processledare som organiserat de fyra kurstillfällena.

Syfte och övergripande mål

Syftet med detta projekt är att testa ett kurskoncept för klusterledare som är baserat på Reglabs klustermodell och formatet för Reglabs lärprojek.

Målet är att utarbeta ett lärandekoncept till klusterledare och andra intresserade som kan erbjudas med viss periodicitet. Kurserna förväntas bidra till ett kunskapsinnehåll, men också vara en del i det praktiska utvecklingsarbetet i den egna regionen.

Projektets organisation

Gruppen som organiserar Forum för klusterutveckling har även organiserat klusterkursen. Monika Jönsson, Regin Dalarna har fungerat som projektägare och administrerat projektet. Fredrik Rakar från Reglab har haft rollen som proceseldare och administrerat de fyra kurstillfällena. En konsultgrupp från Kontigo, som koordinerats av Peter Kempinsky har ansvarat för innehållet. Vinnovas och Tillväxtverkets representanter Dan Sjögren, Eva Andersson respektive Susanne Sahlin har medverkat vid alla kurstillfällena.

Projektets genomförande

Den preliminära tidplanen för projektet var 2011-12-01 —2012-08-01, vilket hade inneburit att kursmomenten inte hade gått att genomföra. En förlängning godkändes av TVV den

I grova drag består projektet av fyra moment:

1. Utforma ett kursinnehåll: januari 2012
   Utveckling av riktlinjer, material till en klusterkurs utifrån Reglabs lärprojekt Klusterutveckling,
2. Upphandlingsunderlag: februari 2012
   Utformning av upphandlingsunderlag och upphandling av innehållsledare enligt Region Dalarnas befintliga ramavtal med klustercoacher, se bilaga
3. Genomförande av fyra kursworkshops: vår/sommar/höst 2012
   Ett 30-tal klusterledare och främjare genomförande klusterkursen, se bilaga
4. Uppföljning och redovisning: oktober till december 2012

Resultat och effekter av projektet

Här följer en kort redogörelse av utformningen av Klusterkursen Styrman.

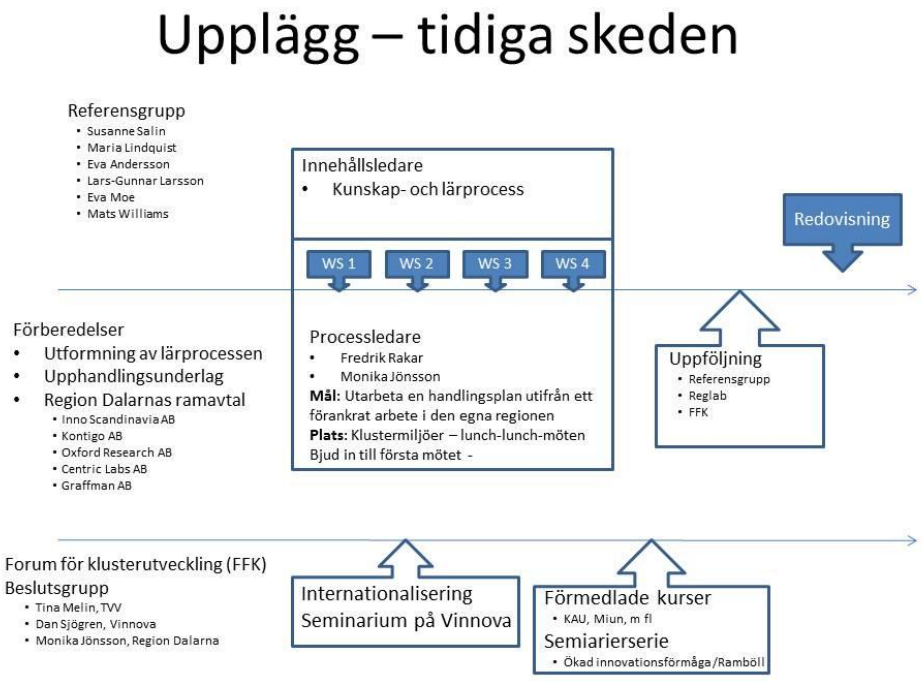
Moment 1: Kunskapsstöd till processledare för kluster i tidiga skeden

Utformningen för kursen kan liknas vid de lärprojekt, som numera är vanliga inom Reglab. Det vill säga att kursen administreras av Reglab *processledare*, medan en *innehållsledare* ansvarar för kursens innehåll. Innehållsledare upphandlas beroende på kursens innehåll, som för denna kurs baseras på Lärprojektet Klusterutvecklings modellarbete.

Målgruppen är processledare för kluster i tidiga skeden, dvs i initieringsfasen och pilotfasen i figur 1. Vi rekommenderade att två personer från varje klusterinitiativ skulle medverkar i kursen. Antingen två processledare eller processledare och styrelseordförande. Det vore också lämpligt att vid minst två tillfällen låta ett etablerat kluster ta emot gruppen för att ge deltagarna tillfälle att på plats se hur klustermiljöer verkar i praktiken.

En ambition med klusterkursen är att de medverkande ska ha formulerat ett handlingsprogram för det egna klusterinitiativet och om möjligt påbörja en etablering- eller implementeringsprocess i den egna regionen. Ett viktigt resultat är att klusterledare får en grund i processledning av triple helix samarbeten. Triple helix samarbeten är en väsentlig del i klustrets uppbyggnad och intensifieras i mer mogna faser.

Figuren nedan visar en schematisk skiss hur detta kursupplägg inspirerats av formatet för Reglabs lärprojekt och därefter vidareutvecklats till en kurs. Kurser, som utformas på detta sätt, kan återupprepas och anpassas med olika innehåll till olika målgrupper. Kurser för processledare för mer mogna kluster skulle kunna erbjudas på ett liknande sätt, liksom för klusterfrämjare och regional och nationell nivå.



Figur 2 Upplägg för pilotkursen

Pilotkursens utformning

Kursen omfattas av exempelvis 4 tillfällen som kombinerar workshops lunch till lunch och endagsträffar. Kursen ska lyfta erfarenheter från framstående klusterledning och klusterutveckling som exempel genom att klusterinitiativ står värd för en träff eller att besök sker hos klustret eller genom att klusterledare deltar som mentor. Formen för utbildningen sker via kunskapsdelning, erfarenhetsutbyten, implementering i form av framtagande/utveckling av affärsplan. Mellan träffarna har deltagarna i uppgift att utföra hemarbeten, exempelvis se över sin affärsplan.

Kurserna erbjuds till initiativ från Vinnova och Tillväxtverkets klusterprogram och till alla regioner. Kostanden för deltagarna är en kursavgift samt resa och logi. Kursmaterialet är inkluderat och efter avslutad utbildning utdelas ett diplom.

En ambition med kursen är att de medverkande ska ha formulerat ett handlingsprogram för sitt eget klusterinitiativ och påbörjat sin etablering/implementering utifrån sin utveckling. Innehållet kan utgöras av förväntningar på kursen, innovations- och klusterteori varvat med case studies/storytelling och eget arbete utifrån respektive klusterorganisations. Fokus ska ligga på processledarrollen och dess verktyg och klusterinitiativets utveckling. Samtliga steg i klusterutvecklingsprocessen gås igenom utifrån varje klusterprocess nuläge. I kursen ingår att definiera var man är i klusterprocessen, göra en SWOT-analys för initiativet och hur man driver en utvecklingsprocess. Kursen avser utgöra ett led i implementeringen av utvecklat ledarskap genom framtagandet av affärsplan/handlingsplan.

Det förväntade målet med klusterkursen var att 10 klusterinitiativ ska ha genomgått en utbildning/implementering i processledarrollen och ha utvecklat sitt ledarskap i linje med klusterinitiativets utvecklingsgrad. Klusterstödet kan därefter erbjudas klusterledare i samarbete med regionerna och vara ett komplement till Tillväxtverkets och Vinnovas klusterinsatser. Inbjudan till kursen: Att vara Styrman – utbildning för klusterledare, se bilaga 2

Moment 2: Upphandling av Innehållsledare

Under januari och februari 2012 utarbetades ett upphandlingsunderlag baserat på det tänkta kursinnehållet. Upphandlingsunderlag togs fram inom projektet, förslagsvis via arbetsgruppsmöten med en mindre grupp personer regionala och nationella representanter, erfarna klusterledare. Vid framtagandet av upphandlingsunderlag utformas kursupplägg och kursinnehåll mer utförlig, se upphandlingsunderlag, bedömning av offerter, mm i bilaga.

Moment 3: Genomförande av klusterkursen Styrman

Den samlade dokumentationen finns publicerad på Reglab s hemsida för följande kurstillfällen:

1) Glava energy center 14-15 juni
2) Uppföljningsheat 20 augusti, se innehåll från Glava
3) Borlänge 11-12 september
4) Vindeln 9-10 oktober
5) Malmö

Resultat och effekter efter avslutat projekt

Nationella aktörerna Tillväxtverket och Vinnova har program som direkt riktar sig till att stödja kluster, men också program som klusterorganisationer kan använda. Sedan början på 2000-talet har klusterutveckling i Nuteks och Tillväxtverkets program och i Vinnovas Vinnväxtinsatser varit mycket betydelsefulla för det regionala klusterarbetet. De initiativ som ingått i programmet har fungerat som förebilder för andra kluster i tidigare skeden. Samarbeten med de nationella aktörerna har också legitimerat klusterutvecklingen på regional nivå och till stor del stått för kunskapsuppbyggnaden inom området. De nationella aktörerna utformar sina kommande program och där man mer fokuserar på initiativ i mogna skeden och som är redo för större internationaliserings-, kommersialiserings- och innovationsinsatser i större omfattning är tidigare.

Det innebär att fostrandet av nya initiativ, initiativ i tidiga skeden och rekryteringen av kompetenser till redan pågående satsningar kommer att ligga på de regionala främjarna. I annat fall riskerar den gedigna kunskapsuppbyggnaden som gjorts vittra ner. Forum för klusterutveckling och klusterkurser i olika former är här viktiga som kunskapsförmedlare till klusterledare och klusterorganisationer.

Slutsatser som har framkommit från projektledningens sida

Tillväxtverket och Vinnova har under 2000-talet bedrivit nationella program som riktats till klusterinitiativ, vilket har varit betydelsefullt för det regionala klusterarbetet. De initiativ som ingått i satsningarna har fungerat som förebilder för andra kluster i tidigare skeden. De nationella programmen har legitimerat klusterutvecklingen på regional nivå och till stor del stått för kunskapsuppbyggnaden. Då både Vinnova och Tillväxtverket riktar sig alltmer mot ”mogna” klusterinitiativ och ”networks of clusters”, dvs korskopplingar mellan klusterinitiativ i syfte att öka den kreativa förmågan och växla upp satsningarna, samt klusterinitiativ som har en tydlig internationaliseringsstrategi, finns ett behov av fortsatt processtöd för klusterinitiativ i initiala skeden samt nya klusterledningar i mer mogna initiativ . Ett ökat ansvar för klusterinitiativ i tidig fas läggs därmed på regionerna och här finns då ett behov av en gemensam mötesplats och stöd vad gäller processledarutveckling. Det innebär att fostrandet av nya initiativ, initiativ i tidiga skeden och rekryteringen av kompetenser till redan pågående satsningar kommer ligga på de regionala främjarna för att bibehålla den uppbyggda kunskapen. Här kan Reglab via Forum för klusterutveckling, spela en stor roll och förslaget är att kurser och processledarutbildning erbjuds av Reglab framöver.

Det finns ett behov av utbildningar inom ledarskapsfrågor för klusterledare, men även riktat till styrelser och kanske även politiker. För Vinnova kan Reglab vara ett stöd för nya Vinnväxtsatsningar och andra program såsom utmaningsdriven innovation liksom för Tillväxtverket för det nya klusterprogrammet.

I samband med att Regeringen tagit fram en Innovationsstrategi för Sverige trycks att kluster och innovationsarenor förväntas vara nav och driva innovations och förändringsprocesser för sina branscher och styrkeområden framöver. Det ställer stora krav på de befintliga klustermiljöerna men kanske ännu viktigare att bygga nya så kallande triple helix samarbeten. Därför bedöms efterfrågan på att lära mer om processtöd för kluster och innovationsmiljöler öka. Det är också viktigt att regionala och nationella främjare verkas nära tillsammans för att uppnå den gemensamma ambitionen att stärka Sveriges Innovations- och konkurrenskraft

Ett viktigt resultat är att klusterledare får en grund i processledning av triple helix samarbeten. Det gynnar samarbeten mellan klusterledare och kluster i olika skeden. Klusterledare från olika initiativ i landet medverkar i en kunskapsuppbyggnad som säkrar kompetensen i befintliga klusterorganisationer och säkrar uppbyggnaden av nya klusterkonstellationer. Det finns ett starkt egenvärde att klusterledare möts och byter erfarenheter från olika klusterprocesser. Förutom utbytet ger sådana möten möjligheter till nya samarbeten och korsbefruktningar mellan branscher och styrkeområden.

Uppföljning klusterkursen

I samband med det avslutande kurtillfället genom fördes en skriftlig utvärdering av kursdeltagarna. Man diskuterade även vad kursen inneburit för dem och vad som skulle vara önskvärt att fortsätta med.

Resultatet var över förväntan positiv. I bilaga 3 sammanställs kursdeltagarnas synpunkter. Målet var att 15 personer skulle medverka i kursen. Det var 29 deltagare varan 18 kvinnor och 11 män, vilket överträffar målet med råge.

Kursens ekomoniska förutsättningar sammanställdes av och ett förslag hur fortsatta kurser skulle kunna finansieras av Fredrik Rakar i Reglab. Efter avslutad kurs fick deltagande besvara en enkät under mötet i Malmö och de medverkande i projektet har kompetterar med sina reflektioner.

Reflektion av medverkande i projekt

Innehållet bör ses över. Kunskapspassen bestod i huvudsak av frågor om att leda processer i nätverk och kluster. Det är ju naturligtvis kärnfrågan i detta sammanhang. Däremot vad kluster har för roll i det regionala och nationella sammahanget fick stå tillbaka. Ambitionen att det skulle göras arbeten i den egna regionen genomfördes inte, förutom ett arbete o matt göra en SWOT-analys på sitt initiativ. Det innebär att ambitionen att kursen också skulle bidra till att implementera klusterarbetet i den egna regionen inte genomfördes. Det kan mycket väl vara så att denna ambition får stå tillbaka för kurser som riktar sig till tidiga skeden. Desto viktigare att lyfta den regionala och nationella förankringen i kurser för klusterledare i mer mogna initiativ.

Kommunikation och dokumentation
All information kommunicerades via Reglabs hemsida. De medverkande, alla presentationer, information inför träffarna (resor, boende och andra praktiska tips). Det tog en tid för deltagarna att vänja sig med att hämta material i stället för att få det skickat på e-post.

Ett möte där vi reflekterar och sammanställer erfarenhetera från pilotkursen tillsammans med kursledarna Peter Kempinsky och Björn Eriksson skjuts fram till 2013.

Framgångsfaktorer

Paradoxalt nog erbjöds tre klusterutbildningar våren 2012. Mitthögskolan startade en distansutbildning och Karlstad universitet erbjöd en uppdragsutbildning och Reglab bjöd in till denna kurs. Vi fick positiva signaler från de regionala företrädare som har överblick över klusterinitiativen.

Problem på vägen

Tiden var det var det problemet med projektet. De fyra kurstillfällena var tvungen att genomföras, utvärderas och redovisas innan november månads utgång. Efter att upphandling genomfördes och den valda leverantören engagerades inbjöds till det första träffen i Glava i juni. Det var ett flertal medverkande som inte kunde medverka i juni så vi fick erbjuda ett uppsamlingsmöte innan det andra tillfället i Borlänge.

Referenser

Litteratur

Rapporter

Reglab Klusterutveckling (2010)

Internet

http://www.reglab.se

Bilaga 1 Upphandling av innehållsledare

REGION DALARNA

REG LAB

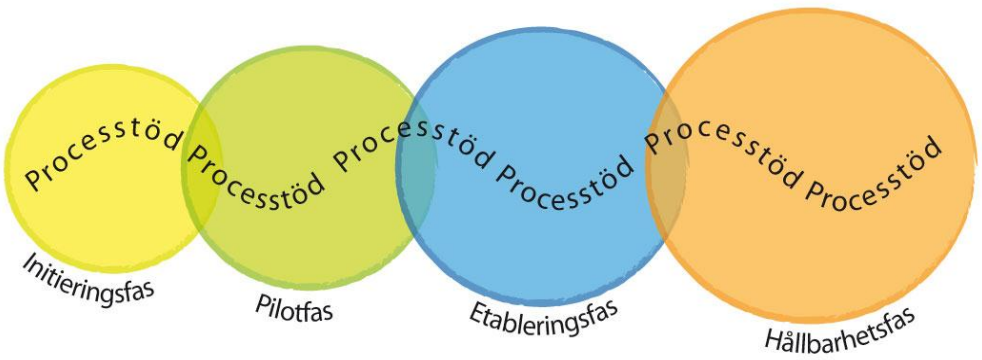
DR nr
RD 2012/1

Datum
2012-03-02

Handläggare
Monika Jönsson
023-777096, 070-6896509
monika.jonsson@regiondalarna.se

Till
Ramavtalsbyråer

”Förfrågan – Pilotkurs för Processledare/klusterledare”



1 Uppdrag

I Reglabs lärprojekt om Klusterutveckling samarbetade ett antal regionförbund med Vinnova och Tillväxtverket under 2010. Det resulterade i en modell för klusterutveckling – från tidiga skeden till mer mogna. Modellen skiljer sig från mer akademiska modeller genom att vara praktiskt fokuserad och är tänkt att ge konkret vägledning. Den bygger på erfarenheter från Vinnväxtprogrammet, Tillväxtverkets Klusterprogram och regionförbundens praktiska tillämpning.

Nu vill Reglab ta ytterligare ett steg och – med modellen som grund – erbjuda klusterledare att delta i ett liknande lärprojekt, som ska ge kunskap om att bygga och leda kluster i tidiga skeden.

Region Dalarna är projektvärd och kan därmed erbjuda sina ramavtalsbyråer (RD 2010/34) möjligheten att delta i upphandlingen av innehållsleverantör. **Upphandlingen avser en pilotkurs för stödjande insatser till processledare/klusterledare. Vi söker en innehållsleverantör som utforma och genomföra fyra kurstillfällen enligt specifikation nedan.**

Nedan ges en kort beskrivning av Reglab-modellen och därefter ett förslag på vad ett lärprojektet kan innehålla. Kursen är en pilot, som ska utvärderas, för att därefter eventuellt skalas upp. Finansiärer är Reglab och Tillväxtverket.

Bedömare av offerterna är Dan Sjögren, Vinnova, Tina Melin, Tillväxtverket och Monika Jönsson, Region Dalarna, som i detta sammanhang representerar Reglab och nätverket *Forum för Klusterutveckling.* Till projektet har också knutits en referensgrupp som tagit del av offertförfrågan.

För ytterligare information om Reglab och Forum för klusterutveckling, se www.reglab.se.

2 Bakgrund och syfte

Klusterinitiativ är viktiga satsningar för att driva förnyelse och utveckling. Detta ställer höga krav på ledarskap och koordinering av dessa utvecklingsprocesser, som ofta behöver ske hos en mängd vitt skilda aktörer, alla med sin egen institutionella historia och organisationskultur.

Syftet med uppdraget är att under 2012 erbjuda stödjande insatser för process- eller klusterledare med fokus på klusterinitiativ som befinner sig i tidiga, formativa stadier, motsvarande ***Initierings-*** och ***Pilotfasen*** i modellen nedan. Uppdraget är en del av Reglabs aktiviteter för 2012 och ingår i Reglab nätverk för Klusterutveckling.

Med offerten skall en uppdragsbeskrivning lämnas. Denna ska innehålla en

kort beskrivning av uppdraget, där det framgår att konsulten förstått innebörden av uppdraget och en beskrivning av det kunskapsinnehåll och metodik som konsulten kommer att använda för genomförandet av kursen. Allt material i kursen kommer att göras offentligt tillgängligt via publicering i PDF-format på Reglabs hemsidor. Kursinnehåll, detaljplanering, metoder och tidsplan kommer att justeras i samråd mellan Reglabs projektgrupp och antagen leverantör.

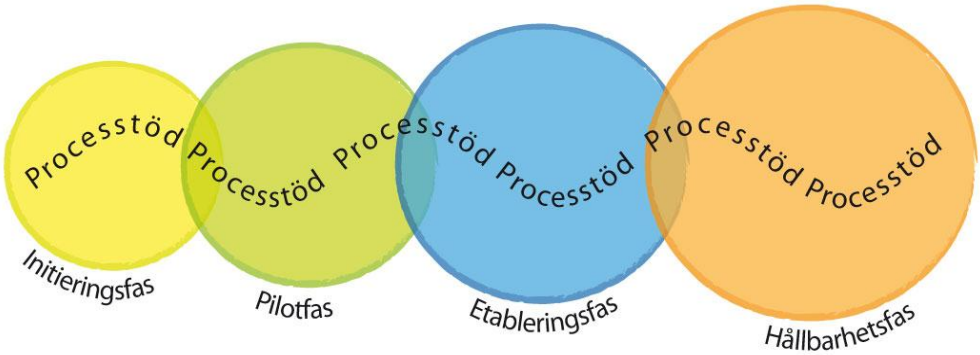
3 Pilotkursen

Pilotkursen kommer att ledas av en så kallad **Innehållsledare**, dvs en kursledare som utformar och leder kursen. Kursen administreras av en så kallad **Processledare,** som också kommer att medverka under alla tillfällen. Processledaren tillhandahålla av Reglab och svarar för alla praktiska frågor under kursen. Denna förfrågan rör alltså innehållsledaren och det innehåll som ska förmedlas under kursen.

Kursen ska förslagsvis ges vid fyra tillfällen, där två utbildningstillfällen (från lunch till lunch) planeras till april-juni och två under augusti-september. Utbildningstillfällena förläggs till miljöer i eller i närheten av befintliga klusterinitiativ. Hur kursen planeras i detalj beror också på vilka som anmäler sig till kursen.

3.1 Klustermodellen

I Reglab har ett flertal klusterfrämjare på regional och nationell nivå arbetat tillsammans och tagit fram en gemensam modell för att bättre förstå klusterutveckling. Där beskrivs de olika faser ett klusterinitiativ genomgår och vilket processtöd som kan rekommenderas i vilken fas, vad klusterinitiativet förväntas uppfylla för kriterier och roll i det regionala utvecklingsarbetet.



Initieringsfas – Bilda ett nätverk och grupp av initiativtagare

Klusterutveckling inleds enligt den här modellen med att en grupp aktörer samlas för att mobilisera för att man identifierat en utvecklingspotential, för att man vill undvika en kris eller på annat sätt kraftsamla inför en strategisk utmaning om klustret framtid. Här förväntas gruppen beskriva

branschen/sektorn eller styrkeområde som man vill engagera. En viktig faktor för att företagen ska kunna samarbeta och bilda nätverk är att de har ett behov att samlas kring olika utvecklingsfrågor. Naturligtvis är det lättare att ha kontakt med någon som är i närheten, men det är inte ett villkor.

Tidiga skeden - Pilotfasen

I denna fas har klusterinitiativets ambition ökat sina samarbeten och ser framför sig att utveckla det befintliga klustret. Här tar man steget till att formalisera samarbetet och man tillsätter en grupp som företräder det tidiga klusterinitiativet. Klusterinitiativ i pilotfasen är viktiga företrädare för sin bransch/sektor respektive styrkeområde. Det är bra att lägga kraft på att göra inventeringar, beskrivningar och analyser så man blir en trovärdig samtalspart med aktörer. Det interna engagemanget för klustrets organisering kan man sätta vissa nätverksregler (”code of conduct”) för samverkan, exempelvis hur man ansluter sig, utträder och rollfördelningen mellan aktörer. Här bör man också tydliggöra den egna agendan, förväntningar, drivkrafter, värderingar och spelregler samt gemensamgjord vision och mission. Detta konkretiseras i klusterinitiativets handlingsplan/affärsplan.

Etableringsfasen

I detta skede har klusterinitiativet utvecklats till att vara en tydlig aktör med ett regionalt utvecklingsansvar för sin bransch/sektor eller styrkeområde. Som en etablerad aktör måste klustret vara tillgänglig och bör hitta en fysisk hemvist och vidareutveckla organisationen samt att bidra till att utveckla stödjande strukturer och strategiskt samarbete mellan aktörerna Det är också viktigt att arbeta med olika former av finansieringsalternativ för att åstadkomma långsiktiga finansiella lösningar

Kluster i en hållbarhetsfas

I detta skede har klusterinitiativet etablerat tillitsfulla relationer med företag och andra aktörer i klustret samt med andra viktiga aktörer. Det förväntas att klusterinitiativet har etablerat rollen att driva förändrings- och innovationsprocesser med stöd av regionala och nationella aktörer. Långsiktiga finansieringslösningar är etablerade och så kallade triple helix relationerna ska befästas i ömsesidiga samarbeten och samhandling.

För utförligare information kring modellen, se bifogad rapport.

3.2 Pilotkursens mål och innehåll

Kursens ska erbjudas till processledare/klusterledare i tidiga skeenden, där målet är att ge klusterledare handfasta metoder arbetssätt och verktyg för att utföra sitt arbete, inkluderat:

1. Framtagande av gemensamma mål för klustret.
2. Tydliga strategier för arbetet som klusterledare.
3. En handlingsplan.
4. Förslag på hur klustrets arbete ska kunna följas upp.

Pilotkursens upplägg

Kursen föreslås utgöra fyra separata kurstillfällen med start under våren 2012, för att avslutas i september 2012. Det är en pilot som eventuellt leder fram till ett återkommande kursutbud till processledare/klusterledare

framöver. Arbetet ska därför följas upp, utvärderas och leda till lärande inom fältet.

Metoder, arbetssätt och verktyg ska utveckla den professionella roll och förmåga hos processledare/klusterledaren som förstärker förmågan att implementera handlingsplan/affärsplan och skapa förutsättningar för att framgångsrikt leda klusterinitiativet. Detta kan exemplifieras med:

- Ledarskap, tillitsskapande och eventuell konfliktlösning,
- Analyser, kartläggningar, uppföljningar, indikatorer och rapporteringar till olika intressenter
- Projektstyrning
- Kommunikation
- Internationalisering
- Horisontella utmaningar, genus, mångfald, miljö, som grund för affärsutveckling och innovation

Kursens fokus är att utveckla klusterinitiativet fram till etableringsfasen. Kursen är uppdelad i fyra tillfällen. Kursanordnarens, dvs innehållsledarens uppgift är att strukturera kursen i lämpliga moduler med rubriker och innehåll. Nedanstående beskrivning ska uppfattas som riktlinjer och kan utvecklas.

Kluster – vad och varför

- En kort genomgång av begrepp och teorier samt exempel på klusterutveckling i världen, Sverige och i den aktuella regionen. Policykontexten
- Att kunna kraftsamla och få alla nödvändiga aktörer att delta i processen.
- Gemensam process för att ta fram mål/vision med klustret och hur detta ska kommuniceras utåt och inåt.
- Uppgift: Skissera en plan för formering och lansering av nätverk och arbetsgrupper som kan utvecklas till ett klusterinitiativ.

Arbete med det egna klustret för att utveckla ett klusterinitiativ – inventering av klustret tillgångar

- Vad har vi för gemensamma, resurser, utmaningar och intressen? Att göra en strukturerad analys av aktörer och intressenter i regionen, samt hur dessa är kopplade till varandra och omvärlden.
- Vem eller vad fattas? Att utifrån analysen ovan identifiera om det finns hinder för att gå från vision till handling.
- Att utifrån analysen ovan se vilka resurser som de olika aktörerna har och fördela arbetet/ansvarsområde/insatser utifrån de resurser som finns tillhanda och enas om en gemensam process.
- Uppgift: Att utifrån en inventering av aktörer och resurser formulera en konkret och provisorisk handlingsplan som kan samla deltagarna och testa bärigheten i den formerade gruppen för att kunna

presenteras för viktiga aktörsgrupper inom ramen av klusterinitiativet.

Leda förändringsprocesser där ingen enskild aktör bestämmer färdriktningen

- Förståelse för processledarens/klusterledarens roll och samverkan med de omgivande systemen och aktörsgrupperna
- Att kunna verka som ledare för komplexa förändrings- och samarbetsprocesser
- Behärska klustrets utvecklingslogik och klusterinitiativets kommunikationsuppgift
- Uppgift: Att behärska metoder, arbetssätt och verktyg som erfarenhetsmässigt är avgörande för klusterledarens/processledarens hantering av strategiska utmaningar och den komplexa och tidvis konfliktartade ledningsuppgiften.

Att lyfta blicken

- Utveckla och fördjupa den gemensamma visionen/målen, är alla med?
- Identifiera finansieringsstrategier och möjligheter för utvidgat och djupare samarbeten.
- Att blicka ut nationellt och internationellt, vad finns för möjliga målgrupper och strategiska samarbetspartners utanför vår befintliga horisont
- Uppgift: Ta fram en ny handlingsplan/affärsplan för klusterinitiativet och/eller processledaren/klusterledaren.

3.3 Uppföljning

Efter avslutad pilotkurs ska en uppföljning genomföras. Det är viktigt att ta tillvara på vunna lärdomar från deltagaga, arrangörar och de som genomfört kursen. Innehållsledaren ska därför vara aktiv i uppföljningen av projektet, samt vara tillhanda vid en heldag under hösten för att föreslå förändringar och utveckling av kursens innehåll och utformning. Kursen mål, innehåll och deltagarnas reflektioner ska också inhämtas via enkäter eller intervjuer. Reglab ombesörjer denna uppföljning.

3.4 Krav på förfrågan

Förfrågan ges denna gång enbart till de leverantörer som ingår i Region Dalarnas ramavtal RD 2010/34. Vi ser gärna att era förslag ska beskrivas utförlig enligt nedanstående krav:

- Presentationen ska vara på svenska likaså kursinnehåll
- Presentationen ska innehålla en tydlig beskrivning av leverantörernas erfarenhet, kompetens och tillgång till nätverk.
- Presentationen ska också innehålla en beskrivning av några viktiga relevanta referensuppdrag, som konsulten/konsulterna har haft de

senaste åren, gärna med telefonnummer till kontaktperson hos uppdragsgivaren som enkelt kan nås för eventuell referenstagning.
- Offerten ska innehålla en beskrivning av de åtgärder som leverantören kommer att vidta för att verka för en hållbar tillväxt. Det betyder att jämställdhet, integration och miljö ska tydligt beskrivas.

4 Prövning av offerter

4.1 Pris

Offerten skall innehålla en prisuppgift som inkluderar samtliga kostnader. Offerten ska också innehålla en prisuppgift om timpris om för eventuellt tillkommande uppdrag.

Projektgruppen kommer att anta den offert som bedöms som mest fördelaktig utifrån som de krav som ställs relaterat till leveransförmåga och pris. Konsultuppdraget finansieras av externa medel. Beställaren av tjänsten är därför begränsad till en viss max. kostnad. Budgeten för uppdraget är idag max. 160 000 kr.

4.2 Utvärderingskriterier

1. **Uppdragsbeskrivning** (40 procent)
2. **Konsultkompetens** (30-procent)
3. **Pris** (30 procent)

5 Inlämning av offerter

Offerter lämnas skriftligt i slutet kuvert till nedanstående adress senast x mars 2012. Märk kuvertet ”Reglabs Klusterkurser”.

Region Dalarna

Att: Monika Jönsson

Myntgatan 2

791 51 Falun

Eller via e-post: monika.jonsson@regiondalarna.se
info@regiondalrna.se

Er offert vill vi ha senast 30 mars 2012 kl 12.00 via e-post, adress se ovan.

Med vänlig hälsning
Monika Jönsson
Projektledare

Bilaga 2 Utbildning för klusterledare

Reglab: Utbildning

ATT VARA STYRMAN – utbildning för klusterledare

Projektbeskrivning

För att möta behoven av innovation, internationalisering och strukturomvandling inom olika branscher i Sverige växer det fram fler och fler kluster. Genom att ta initiativ till att samla sig i kluster kan entreprenörer, forskare och företag inom olika branscher, med stöd från det offentliga, hitta vägar för att möta dagens och framtidens utmaningar.

Kluster är dynamiska miljöer som innehåller komplexa samverkansprocesser, vilket ställer helt nya krav på dem som ska fungera som ledare. Reglab har tidigare genomfört ett lärprojekt för att bidra till den regionala klusterutvecklingen och driver nu nätverket *Forum för klusterutveckling*. Utifrån det nätverkets erfarenheter har Reglab nu utvecklat en utbildning för klusterledare som vill fördjupa sin förståelse för kluster, deltagande aktörer och den egna rollen som processledare.

Utbildningen kommer att innehålla baskunskaper i klusterutveckling, kännedom om viktiga aktörer inom området och en hel del praktiska verktyg för processledning. Fyra väl etablerade kluster är värdar för utbildningen − de kommer att dela med sig av sina utmaningar och erfarenheter av att bygga kluster.

Den nya klusterutbildningen är ett pilotprojekt, som kommer att utvärderas i höst för att se i vilken form den kan permanentas.

Syfte

Utbildningens syfte är att stärka utvecklingen av regionala klusterinitiativ i tidiga skeden, samt att bidra till kompetenshöjningen och professionaliseringen av gruppen klusterledare.

Förväntat resultat

Målet är att deltagarna efter utbildningen ska ha:

- Ökad kunskap om kluster och dess roll för regional utveckling.
- Ökad kunskap om klustrets gemensamma resurser, utmaningar och intressen och vad de innebär för utvecklingsprocessen.
- Ökad kunskap om praktiska verktyg för att leda kluster i tidiga faser.
- Ökad kunskap om ledarskap i samverkansmiljöer.

Målgrupp

Målgruppen är personer som leder nyligen etablerade klusterinitiativ, de som är på väg att etableras, eller för de i etablerade kluster som vill ha stöd i sin roll som processledare. Antalet deltagare är begränsat till 40 stycken – först till kvarn gäller. 2

Arbetsform och innehåll

Utbildningen syftar till ökade teoretiska kunskaper inom området, erfarenhetsutbyte och praktiska verktyg för processledning. Utbildnigen utgår från deltagarnas egna erfarenheter och bygger på allas delaktighet. Deltagarna förväntas delta vid de gemensamma mötena, men också arbeta på hemmaplan när det krävs fördjupning.

Gruppen träffas vid fyra tillfällen lunch-lunch, där varje möte förläggs till ett etablerat kluster, som kommer att dela med sig av sina erfarenheter.
Innehållet är baserat på en modell för hur kluster utvecklas i tidiga skeden, som arbetades fram under 2010 års lärprojekt kring Klusterutveckling. Modellen bygger på praktiska erfarenheter inom ramen för Vinnovas Vinnväxtprogram, Tillväxtverkets Klusterprogram och regionförbundens praktiska tillämpning av regionala tillväxtstrategier. Modellen finns att hämta på: www.reglab.se/wp-content/uploads/2011/02/Slutrapport-l%C3%A4rprojekt-Kluster.pdf.
Ledare för utbildningen är Peter Kempinsky, Björn Eriksson, Marita Svensson och Edith Andresen från Kontigo AB.

Program

Preliminärt program, som kan komma att anpassas efter deltagarnas behov:

14-15 juni Glava energy center – introduktion till klusterteori och praktik

- Begreppsapparat
- Kluster i Sverige och internationellt
- Klustrets roll i det regionala innovationssystemet
- Mobilisering och gemensamt visionsarbete
- Organisation och roller i klusterinitiativ
- Klusterledarens roll, mandat, uppgifter
- Framgångsfaktorer och fallgropar

September v 37 Triple steelix – klustrets resurser och tillgångar

- Gemensamma resurser, utmaningar och intressen
- SWOT-analys av kluster
- Jämställdhetsintegrerade kluster
- Egen handlingsplan
- Projektportfölj

Oktober, v 41 Skogskluster – att leda utveckling

- Klusterledarens roll
- Processledarens verktygsväska
- Nätverk, socialt kapital och att leda förändring
- Individuell handledning

November, v 45 Cluster 55 – att växa och förgrenas

- Utveckla och fördjupa den gemensamma visionen/målen
- Kluster som öppna innovationsarenor

3

- Kluster som motor i den regionala utvecklingen
- Kluster som del i nationella och internationella nätverk
- Affärsplanen som verktyg för klusterutveckling

Kostnad

Klusterutbildningen är ett pilotprojekt som delvis finansieras av Reglab och Tillväxtverket. Kostnaden per deltagare är 7 900 kronor + moms. Det inkluderar kursmaterial och mat vid samtliga tillfällen. Deltagarna står själva för resor och logi.

Anmälan

Anmälan till klusterutbildningen med namn, kontaktuppgifter och eventuella önskemål om särskild kost, skickas till tina.wirgen@skl.se senast onsdag den 23 maj.

Ytterligare information

Aktuell information om utbildningen finns på www.reglab.se/klusterutbildning.
All information om nätverket *Forum för klusterutveckling* finns på www.reglab.se/klusterutveckling
För ytterligare upplysningar, kontakta:

Fredrik Rakar, Reglab, fredrik.rakar@skl.se 08- 452 72 21
Monika Jönsson, Region Dalarna, monika.jonsson@regiondalarna.se 070- 689 65 09
Dan Sjögren, Vinnova, dan.sjogren@vinnova.se 08 – 473 31 43
Tina Schagerström Melin, Tillväxtverket, tina.melin@tillvaxtverket.se 08 – 681 95 64

***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. Gemensamt för Reglabs aktiviteter är att de utgår från medlemmarnas behov och det medlemmarna har nytta av. Mer om Reglabs verksamhet finns att läsa på www.reglab.se.*

Bilaga 3 Uppföljning av klusterkursen

Lärprojekt uppföljning – enkät *2012-11-23*

Antal svarande: 25 stycken (83 %)

1. Frågor om helhetsupplevelsen

Hur bedömer du klusterledarutbildningen ”Att vara Styrman” som helhet?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Mycket bra” och 1 ”Mycket dåligt”.

1	0	
2	1: Högre tempo, mer verkstad	
3	2	
4	**20**	medel: **3.7**
5	1	

Kommentarer: Mer tid till workshops, mer fokus på ledarskapsrollen, 3 första tillfällena bäst

Vad har du uppskattat mest?

Erfarenhetsutbytet		22 st (88 %)
Nätverksbyggandet		18 st (72 %)
Möjlighet att ta del av goda exempel	16 st (64 %)	
Inspiration till nytänkande och nya satsningar		7 st (28%)
Möjlighet att ta del av spetskunskap och aktuell forskning		3 st (12 %)
Möjligheten att tillsammans med andra utveckla användbar metodkunskap		1st (4%)
Annat	0 st	

Tycker du att utbildningen som helhet uppfyllt dina förväntningar?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, absolut” och 1 ”Inte alls”.

1	0	
2	0	
3	4	
4	**16**	medel: **4.0**
5	5	

Är det något du saknat?

Kommentarer: Mer tid för diskussion med andra deltagare, fler case, mer storytelling, praktiska övningar, mer om ledarskap, tematisk uppdelning, problematisera regionala skillnader, kvalitetssäkrade arbetsmetoder, gruppuppdelning efter ”nivå/mognad ” av kluster, otydlig struktur på kursen, mer interaktion, best failure

2. Frågor om innehållet

Upplever du att din kunskap och kompetens inom området ”klusterledarskap” ökat genom lärprojektet?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, mycket” och 1 ”Inte alls”.

1	0	
2	0	
3	10	
4	**12**	medel: **3.7**
5	3	

Kommentar: önskvärt med forum för erfarna klusterledare,

Hur bedömer du sammantaget de föreläsare/inspiratörer som deltagit?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Generellt mycket bra” och 1 ”Generellt mycket dåliga”.

1	0	
2	0	
3	1	
4	**19**	medel: **4.2**
5	5	

Kommentarer: släpp in fler entreprenörer, bra bredd, Edith var bra!

Upplever du att du bidragit med kunskap och erfarenheter till innehållet?

Ja. (19 st)

Nej, inte i den utsträckning jag/vi borde (4st)

Kommentarer: har inte själv arbetat som klusterledare (vid nej)

Vilka moduler tycker du har gett dig mest kunskap och verktyg?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Mycket” och 1 ”Inte alls”

Modul 1 – Glava, Glava Energy Center 42p

Modul 2 – Borlänge, Triple Steelix	76p
Modul 3 – Vindeln, Skogstekniska	60p
Modul 4 – Malmö, MediaEvolution	70p

Kommentarer: Många deltog bara på vissa, men överlag hade Borlänge bäst betyg

3. Frågor om arbetsformerna

Hur upplever du att mötesformerna varit?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, mycket” och 1 ”Inte alls”.

Varierade? Medel: **3,0**

Engagerande? Medel: **3,8**

Kommentarer: borde vara längre pga restiden, mer tid för diskussioner

4. Frågor om organiseringen av utbildningen

Hur bedömer du generellt organiseringen av utbildingen:

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Väl organiserad” och 1 ”Dåligt organiserad”.

1	1	
2	2	
3	9	
4	**12**	medel: **3.4**
5	1	

Kommentarer: Vad gör Reglab?

Tycker du att det har gett ett mervärde att förlägga utbildningen hos olika kluster ute i landet?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”stort mervärde” och 1 ”inget mervärde”.

1	0	
2	0	
3	7	
4	7	medel: **4.2**
5	**11**	

Kommentarer: mer kurstid per tillfälle, absolut nödvändigt, mer besök i miljöerna,

5. Frågor om kontaktskapandet

Har du skapat nya kontakter genom lärprojektet?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, många” och 1 ”Inga alls”.

1	0	
2	0	
3	2	
4	8	medel: **4.5**
5	**15**	

Kommentarer: Linkd In grupp skulle vara bra

Tror du att du kommer att få användning av dina nya kontakter i ditt arbete?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, absolut” och 1 ”Nej, troligen inte”.

1	0	
2	0	
3	2	
4	5	medel: **4.6**
5	**18**	

Har du redan använt dig av dina nya kontakter i arbetet?

Ja 20st (80 %)

Nej 5st (20 %)

6. Frågor om användning av kunskaper och erfarenheter från utbildningen

Har utbildningen bidragit till nya verktyg, metoder och/eller modeller som du bedömer att du kan använda i ditt arbete?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, absolut” och 1 ”Inte alls”

1	2	
2	0	
3	**10**	
4	6	medel: **3,5**
5	4	

Kommentarer: mer konkreta verktyg vore bra

Har du redan använt dig av använt dig av de nya verktygen, metoder eller dokumentationen i ditt arbete?

Ja 13st (55 %)

Nej 10 st (45 %)

Kommentarer: SWOT analysen var användbar, mötena gav en nytändning i det interna arbetet

Upplever du att lutbildningens sammantagna resultat är relevant och användbart?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, absolut” och 1 ”Inte alls”.

1	0	
2	0	
3	6	
4	**10**	medel: **4.0**
5	7	

Bedömer du att din organisation kommer att ha nytta av att du deltagit i utbildningen?

Ange på en skala 1-5, där 5 motsvarar ”Ja, absolut” och 1 ”Inte alls”

1	0	
2	0	
3	2	
4	**11**	medel: **4.3**
5	10	

Finns det något ytterligare du vill tillägga för utvecklingen av kommande utbildningar inom Reglab?

Vore bra med 3-dagars möten, mer tid för diskussioner och erfarenhetsutbyte, filma föreläsningarna och lägga ut på nätet, tid att presentera sitt eget kluster, mer praktiska övningar, en antologi över klusterledarskapet, tydligare teman, Jättetack!

Bilaga 4 Kursdeltagare ”Att vara Styrman” 2012

Sofia	Brorsson	Högskolan Dalarna	sbo@du.se
Caroline	Davidsson	Cleantech Östergötland	caroline@cleantechostergotland.se
Lisa	Eriksson	Västerås Science Park	lisa.eriksson@vasterassciencepark.se
Bengt	Fahlgren	Högskolan Dalarna	beepartner@me.com
Anna-Lena	Gull	GävleDala Designlab	anna-lena.gull@teknikdalen.se
Martina	Harvey	Länsstyrelsen i Västmanland	martina.harvey@lansstyrelsen.se
Lena	Jonsson	Skogstekniska klustret i Vindeln	Lena.Jonsson@skogstekniskaklustret.se
Helena	Oscarsson	Vreta Kluster	helene.oscarsson@vretakluster.se
Samar	Nath	Cleantech Östergötland	samar@cleantechostergotland.se
Kaj	Podgorski	BoomTown	kaj@boomtown.nu
Mattias	Tejne	GävleDala Designlab	mattias.tejne@actsweden.com
Cecilia	Vestman	Mälardalens högskola/	cecilia.vestman@mdh.se
David	Murén	FindIT-Forum for Industrial IT Solutions	david.muren@findit.sandbackapark.com
Ingela	Ernestam	Örebro Science Park	Ingela@bsarena.se
Olof	Wängsäter	Region Gävleborg	olof.wangsater@regiongavleborg.se
Niclas	Guss	Landstinget Västernorrland	niklas.guss@lvn.se
Mikael	Törmä	Regionförbundet Sörmland	Mikael.Torma@region.sormland.se
Anna	Sjödin	Västerås stad	anna.sjodin@vasteras.se
Lennart	Gisselsson	Venture Cup	lennart.gisselsson@gmail.com
Linda	Algotsson	IGIS	linda.algotsson@igis.se
Johanna	Wihl	Kalmar Science Park	Johanna.Wihl@kalmarsciencepark.se
Anna	Mård	Piteå Kommun	Anna.Mard@pitea.se
Mona	Jonsson	Hälsans nya Verktyg	mona.jonsson@halsansnyaverktyg.se
Jonas	Dahlström	Fiber Otic Valley AB	jonas.dahlstrom@fiberopticvalley.com
Anna	Jansson Åkerson	Högskolan i Gävle	anna.jansson@hig.se
Helena	Jerregård	Mälardalens högskola	helena.jerregard@mdh.se
Karin	Wallton	Vinnova	karin.wallton@vinnova.se
Christin	Skiera	Vinnova	christin.skiera@vinnova.se
Karolina	Winbo	Automation Region	karolina.winbo@automationregion.com
Olle	Persson	Hudiksvall Näringsliv	olle.persson@hna.se
Emma	Campbell	Cleantech Östergötland	emma@cleantechostergotland.se

Arrangörer och konsulter

Fredrik	Rakar	REGLAB	fredrik.rakar@skl.se
Dan	Sjögren	Vinnova	dan.sjogren@vinnova.se
Monika	Jönsson	Region Dalarna	monika.jonsson@regiondalarna.se
Peter	Kempinsky	Kontigo	peter@kontigo.se
Björn	Eriksson	Kontigo	bjorn@ekebacka.se
Susanne	Sahlin	Tillväxteverket	Susanne.Sahlin@tillvaxtverket.se


FIRST
REGION
OF
SWEDEN