

Utveckling av klusterinitiativ i Norra Mellansverige  
SLIM-rapport 14: 2010



# Systemledning för innovativa miljöer

– En lärande dialog

**Region Dalarna, Region Värmland och Region Gävleborg** driver gemensamt SLIM-projektet (systemledning och lärande kring klusterprocesser/innovativa miljöer i Norra Mellansverige) för att stödja utvecklingen av klusterorganisationer och innovativa miljöer. Projektet omfattar klusterorganisationer i de tre regionerna. I klusterorganisationerna finns omkring 700 företag som tillsammans har ca 60 000 anställda. Klusterorganisationerna samarbetar med varandra och med regionernas högskolor, kommuner och offentlig sektor. Målet är att öka tillväxten och konkurrenskraften i de tre regionerna.

Inom ramen för SLIM-projektet utvecklas **ny kunskap om regional tillväxt, kluster och innovativa miljöer**. Rapporten "Systemledning för innovativa miljöer – en lärande dialog" är en del av en serie rapporter som har tagits fram av analytiker, forskare och konsulter på uppdrag av projektet. Åsikter som förs fram i rapporterna svarar författarna själva för och återspeglar inte nödvändigtvis regionförbundens officiella uppfattning.

**Citera** gärna rapporten men uppge alltid källan. Kopiering är tillåtet förutsatt att källa anges och spridning inte sker i kommersiellt syfte. Bilder, grafer m.m. kan vara skyddat av upphovsrätt varför särskilt medgivande krävs för återgivning.

På [www.regionvarmland.se/slim](http://www.regionvarmland.se/slim) finns digitala versioner av rapportserien.

Vi hoppas att rapporterna kan bidra till att utveckla kunskapen inom regional tillväxt och regionala innovationssystem och vi tar tacksamt emot synpunkter på materialet.

## **Systemledning för innovativa miljöer – en lärande dialog**

### **Författare**

Dan Hjalmarsson, Olof Linde, Peter Sandén

### **Utgivare**

Agnetha Nilsson  
Informationsansvarig SLIM-projektet  
Region Värmland  
Box 1022  
651 15 Karlstad  
Tel: 054–701 10 00

### **Beställning av rapporter**

[www.regionvarmland.se/slim](http://www.regionvarmland.se/slim)

## Sammanfattning – slutsatser från en dialogkonferens i Gävle den 9 oktober 2008

Projektet SLIM – *Systemledning för innovativa miljöer och klusterprocesser i norra Mellansverige* – har initierat en studie och en dialogkonferens för att öka lärandet om hur man kan främja utvecklingen av kluster och innovationssystem. Konferensen, som var en integrerad del i lärandet, hölls i Gävle den 9 oktober 2008. Ett 70-tal aktörer som på ett eller annat sätt arbetar med att utveckla innovativa miljöer och klusterprocesser deltog. Konferensen och de slutsatser som redovisades baserades på följande underlag:

- *När kunskap ger resultat – klusterutveckling i Värmland, Dalarna och Gävleborgs län*, Ramböll (en sammanfattande rapport och tre delrapporter)
- *Att stödja klusterprocesser i Norra Mellansverige*, Gullers grupp
- *Statistisk beskrivning av företag i Kluster*, WSP
- *Intervjuer och tidigare rapporter/erfarenheter* SWECO EuroFutures
- *Skriftliga synpunkter från deltagarna vid konferensen*

Underlagen presenterades av författarna själva, som också diskuterades resultaten under en längre paneldebatt. Även övriga deltagare medverkade genom att ge skriftliga synpunkter och delta i samtalen. Dialogen rörde två frågor:

- Hur får man kluster och innovationssystem att *ännu effektivare* generera hållbar tillväxt för företagen och de aktuella regionerna
- Hur kan samspelet *mellan de olika nivåerna och aktörerna* i tillväxtpolitiken förbättras?

Sammanfattning nedan ska ses som ett svar på frågorna och ett inlägg i en pågående dialog om hur innovativa miljöer och klusterprocesser kan främjas. Slutsatserna från konferensen presenteras nedan i form av tio "budord":

### *Ännu effektivare kluster och innovationssystem*

1. **Initiativen måste utgå från företagets behov och möjligheter:** Det råder enighet om att företagets medverkan är avgörande för om man ska lyckas med initiativen. Det är också viktigt att denna medverkan markeras genom att företagen betalar en del av kostnaden, så att det framgår att företagen värderar initiativet.
2. **Utveckling måste få ta tid:** De flesta av dem som arbetar konkret med utveckling vittnar om att det ofta tar förhållandevis lång tid att bygga upp det förtroende och den kunskap som behövs för att nå positiva resultat. Det finns en förståelig "otålighet" hos politiska beslutsfattare som inte alltid kan förenas med den vardagliga takten i utveck-

lingsarbetet. Långsiktighet och vilja att "vänta på resultat" saknas ibland.

3. **Klusterledaren ska vara en neutral aktör i gränslandet mellan politik och marknad:** De som arbetar med att främja innovativa miljöer och klusterprocesser svarar för en "offentlig nytthet" i den meningen att man gör något som inte marknaden själv tar hand om. Den offentliga finansieringen motiveras med att alla medverkande drar nytta av verksamheten, men ingen enskild har möjlighet att finansiera hela arbetet. Detta brukar på ekonomspråk kallas en "kollektiv vara".
4. **Ingen form passar alla – varje initiativ är och måste få vara unik:** Utvecklingsprocesser handlar till syvende och sist om kreativ mänsklig verksamhet. I framgångsrika innovationsmiljöer och kluster skapas framtida produkter, tjänster och produktionsystem. Denna mångfald av processer och möten förväntas resultera i en starkare regional konkurrenskraft. Aktiviteten är i grunden entreprenöriell. Det är i mötet mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor som grunden för utveckling läggs. Det är således tre grundläggande system – näringsliv, akademi och offentlig sektor, många aktörer och ett flertal samhällsnivåer som tillsammans i varje miljö eller kluster skapar en unik verksamhet. Initiativ av den typ som SLIM representerar syftar till att ge förutsättningar för en sådan positiv utveckling i unika system där marknad möter plan i en kunskapande process (se mer nedan).

#### *Samspelet mellan de olika aktörerna och nivåerna*

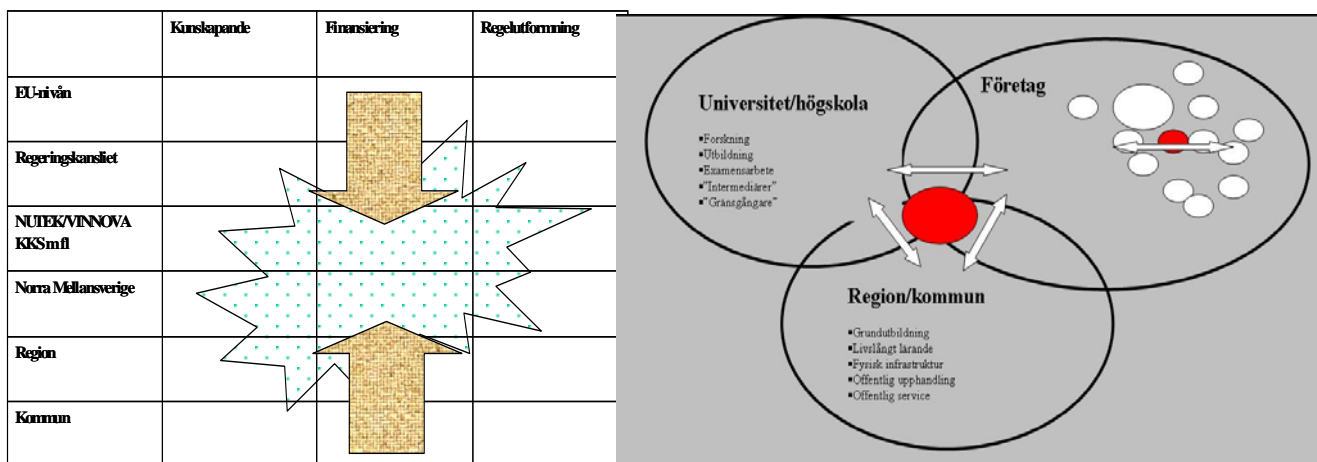
5. **Det behövs en stark regional ledning för prioritering, styrning och kritisk massa:** Innovativa miljöer och klusterprocesser kräver för det mesta kraftsamling för att nå en nödvändig storlek eller kritisk massa. Ofta behövs en tydlig(are) regional ledning för att kunna styra rätt. Det gäller att kunna välja och inte minst välja bort sådant som inte uppfyller framgångskriterierna. Vid dialogkonferensen betonades i ledningsfunktionen och vikten av en stark regional förankring och en utpräglad professionalism.
6. **Alla aktörer och nivåer har viktiga roller att spela när det gäller finansiering, kunskapande och regelverk:** En av de grundläggande insikterna är att alla de olika nivåerna – från EU och Lissabon till den enskilda kommunen – måste spela sina roller och ta ansvar för det som är nödvändigt att göra på respektive nivå. Alla nivåer måste svara för kunskapande, finansiering och väl fungerande regler. Genom en bättre dialog och samverkan kan rollerna tydligt utmejslas och synergierna mellan nivåerna fullt ut tas tillvara.
7. **Politik för kluster är lika viktigt som klusterpolitik:** SLIM utvecklar kunskap för att främja innovativa miljöer och kluster. En viktig erfarenhet är att det inte räcker med klusterpolitik om det finns brister i de grundläggande förutsättningarna för en positiv utveckling, som

exempelvis en bra makroekonomisk situation och ett väl fungerande generellt utbildnings- och forskningssystem.

8. **Regelverken för finansiering och utbetalning kan göras enklare:** De som arbetar med att utveckla på innovativa miljöer och kluster ute i regionerna saknar en mer tydlig struktur när det gäller finansiering och regelverken kring finansieringen. Det finns vinster att göra genom att de finansierande och "politikskapande" myndigheterna ser till att regelverken bättre kuggar in i varandra.
9. **Det kontinuerliga kunskapandet måste stå i centrum – dialog mellan aktörer, nivåer, marknad och plan:** Flera av dem som deltog i konferensen menade att det behövs fler tillfällen där de olika aktörerna kan träffas och diskutera erfarenheter, samverka och olika roller. Kunskapandet äger rum i ett kraftfält mellan offentliga verksamheter och företagande, eller mellan plan och marknad. I detta kraftfält formas nya produkter, tjänster och produktionsprocesser för lokala, regionala och globala marknader.
10. **Det är avgörande att mäta effekter, lära nytt och styra rätt:** SLIM har fokus på systemledning och lärande. Genom att göra systematiska uppföljningar och mätningar av genomförandeprocesser och resultat kan beslutsfattare och finansiärer få den information de behöver för att dels "stilla sin otålighet", dels samtidigt få det underlag som behövs för att styra och utveckla innovativa miljöer och klusterprocesser.

De tio "budorden" – som utkristalliserats i arbetet med SLIM – ger en ram inom vilken framgångsrika innovationsmiljöer och kluster kan utvecklas. Men det räcker inte med att kunna budorden och att förstå innebörden av rekommendationerna. **Det svåra är, som alltid, att gå från ord till handling!**

**Figur 1: Sammanfattning av nivåer, politikens instrument och interagerande system<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Bilderna och begreppen definieras i rapporten

## **Innehåll**

Sammanfattning – slutsatser från en dialogkonferens i Gävle den 9 oktober 2008 .....	2
1. Bakgrund – klusterpolitik för hållbar utveckling.....	6
1.1 SLIM – en katalysator och samordnande länk.....	6
1.2 Tre instrument för utveckling av innovativa miljöer och klusterprocesser .....	8
1.3 Politik för innovativa miljöer och klusterprocesser på olika nivåer .....	10
2. Kluster/innovationssystempolitiken i praktiken .....	12
2.1 Interaktion mellan näringsliv – akademi och offentlig sektor .....	12
2.2 Samspel inom respektive system.....	12
2.3 Fokus på kommersiella resultat .....	13
3. Klusterledning i innovativa miljöer .....	14
3.1 Kluster har tre områden för samverkan .....	14
3.2 Åtta viktiga områden för klusterledningar .....	14
3.3 Kunskapande för framgång – möten mellan plan och marknad .....	16
4. Olika nivåerna, roller och aktörer .....	17
4.1 Alla nivåer spelar viktiga roller för den regionala utvecklingen .....	17
4.2 Kunskapande och dialog – framgångsvägar .....	18
4.3 Stark regional ledning för prioritering, styrning och kritiska massa .....	18
4.4. Mäta för att styra rätt .....	19
Bilaga 1: Anteckningar från dialogkonferensen .....	20
EU-nivån – inspiration från Lissabon.....	20
Nationella nivå.....	22
Den regionala nivån .....	25
Slutorden från panelen – kunskapandet och att företagen är med är viktigast! ..	27
Bilaga 2 Synpunkter från deltagarna i dialogkonferensen.....	28

## **1. Bakgrund – klusterpolitik för hållbar utveckling**

Projektet SLIM – *Systemledning för innovativa miljöer och klusterprocesser i norra Mellansverige*, är ett samarbete mellan Region Dalarna, Region Gävleborg och Region Värmland.

### **1.1 SLIM – en katalysator och samordnande länk**

Projektet är inriktat mot utveckling av kluster och innovationssystem. Tanken är att projektet ska fungera som en katalysator och samordnande länk mellan kluster, universitet och högskola, och offentliga aktörer. Ett annat syfte, som är i fokus för denna studie, är att projektet ska öka förståelsen för vad innovativa miljöer är och hur de fungerar.

På internationell nivå ska projektet främja och marknadsföra regionens kluster och innovationssystem, och vara öppet för att stödja ökad internationell samverkan.

***En nyckelfråga för hela projektet är: Hur får man kluster och innovationssystem att ännu effektivare generera hållbar tillväxt för företagen och de aktuella regionerna.***

SLIM-projektet stöds av EG:s strukturfonder i Regionalt strukturfondsprogram för stärkt konkurrenskraft och sysselsättning 2007-2013, och tar sikte på en fördjupad samverkan i ett längre och mer omfattande projekt.

*Det handlar om att kunna behålla och utveckla välfärden ...*

Sverige och hela västvärlden står inför stora utmaningar. För att bevara och helst utveckla välfärden behövs en fortsatt stark global konkurrenskraft och en snabb utveckling mot ett mer socialt och miljömässigt hållbart samhälle.

På EU-nivå har strategier slagits fast som tydligt anger utmaningarna. Innovationer och utveckling är nyckelord. Europa måste stärka sin konkurrenskraft. Lissabonstrategin pekar ut olika vägar för att stärka företagen, regionerna och hela den europeiska marknaden. En åtgärd som nämns är att stater och regioner måste bidra till att utveckla innovativa miljöer som bädda för hållbar utveckling.

På nationell nivå slår regeringarna i Sverige och på andra håll i Europa fast riktlinjer i olika nationella strategier där begrepp som innovationer och innovativa miljöer är centrala. Det handlar på lång sikt om Europas och Sveriges förmåga att behålla och utveckla välfärden.

### *Global konkurrenskraft i kunskapsekonomin*

Nyckelordet är: Global konkurrenskraft. I samtal med företrädare för svenska företag framgår att konkurrensen är global. Stora Enso i Värmland, ABB i Dalarna och Sandvik i Gävleborgs är alla delar av internationella koncerner. Investeringarna i dessa koncerner görs där den bästa avkastningen kan förväntas. Framtiden för Ovako i Hofors, liksom för många andra företag i Norra Mellansverige, bestäms i styrelserum utanför Sveriges gränser. Spelplanen är Europa som har blivit mer av en hemmamarknad genom att den inre marknaden nu fungerar allt bättre. De framgångar som nåtts genom bland annat världshandelsorganisationens (WHO) aktiviteter för att avskaffa tullar och andra handelshinder har också skapat förutsättningar för en öppen konkurrens också på global nivå. Konkurrensen hårdnar.

Den internationella konkurrensen har också ändrat karaktär. Det som tidigare i hög grad handlade om arbetslöner, tillgång till kapital och teknik har blivit mer av en konkurrens om kompetens i vid mening. När kapitalet internationaliseras, arbetslönerna successivt utjämnas och teknik kan köpas och säljas på internationella marknader är arbetskraftens kompetens den minst rörliga faktorn. I samtal med företrädare för företagen, inom ramen för klusterinitiativen i Norra Mellansverige och i andra sammanhang, pekar man unisont på att det i första hand är förmågan att utveckla kompetens på de platser som man verkar på som ger konkurrenskraft.

En nyckelfråga blir därmed det nationella utbildnings- och forskningssystemet förmåga att regionalt och lokalt skapa förutsättningar för en sådan forskning och utbildning att den ger basen för ett konkurrenskraftigt näringsliv. På europeisk nivå har stora satsningar gjorts för att stärka forskningen. Här märks European Reseach Area, European Resarch Council och det sjunde ramprogrammet FP7. Hur kan dessa resurser ge kraft till regionala och lokala utvecklingsmiljöer?

### *All business i "glocal"*

Den stora utmaningen för allt företagande och för den företagsnära kompetensutvecklingen är att "all business is glocal". De internationella koncernerna och "produktionen" av kompetens är både lokal och global. Arbetskraften finns på orten. Det är kunnandet och kompetensen som avgör. Men denna kompetens måste ses i ett internationellt och många gånger globalt perspektiv. Det är på lång sikt världsklass som är det enda som duger.

För regionala och lokala beslutsfattare som vill stärka sina regioners och kommuners konkurrenskraft är kompetensutveckling i vid mening en huvudstrategi. Arbetskraft och kompetens är den mest trögörliga produktionsfaktorn. Den kunskap som finns "inbäddad" i en region är inte enkel att kopiera för andra. När företagsrepresentanter talar om varför de är lokaliserade just till den aktuella regionen eller kommunen är det nästan alltid kompetensen som

anges som huvudanledning. I diskussioner i koncernledningarna om framtida investeringar ställs regioner och orter mot varandra. Satsningar görs på de platser som bedöms ha en långsiktig förmåga att generera lönsamhet, och där är arbetskraftens kompetens den enskilt mest betydelsefulla faktorn. Det är kompetensbasen och entreprenörskapet i vid mening som är företagens och regionens styrka och konkurrensfaktor.

Kompetensbasen och entreprenörskapet är inbäddat i en väv av andra förutsättningar. Forskning kring regional konkurrenskraft pekar på vikten av att platsen är attraktiv. I detta ligger en god samhällsservice. En hög kvalitet på vård, skola och omsorg är en självklarhet. Till detta kommer goda kommunikationer och ett attraktivt boende.

### *Innovativa miljöer och klusterprocesser för konkurrenskraft*

En slutsats är således att regioner och regional utveckling för global konkurrenskraft i mångt och mycket är en fråga om att utveckla förutsättningar för entreprenörskap och en stark kompetensbas. Sverige har en lång tradition av att med olika politiska instrument försöka påverka och förbättra förutsättningarna för näringslivets utveckling. Sedan länge har samspelet mellan akademien och näringslivet uppmärksammas. Det finns en lång samarbetstradition inom vissa lärosäten. Genom tillkomsten av Styrelsen för teknikutveckling (STU) i slutet av 60-talet och Statens industriverk (SIND) i början 70-talet skalades insatserna upp. Via finansieringsinsatser, plattformar, teknopoolverksamhet och nu innovativa miljöer och klusterprocesser har efterföljarna Nutek och VINNOVA vidareutvecklat politiken.

## **1.2 Tre instrument för utveckling av innovativa miljöer och klusterprocesser**

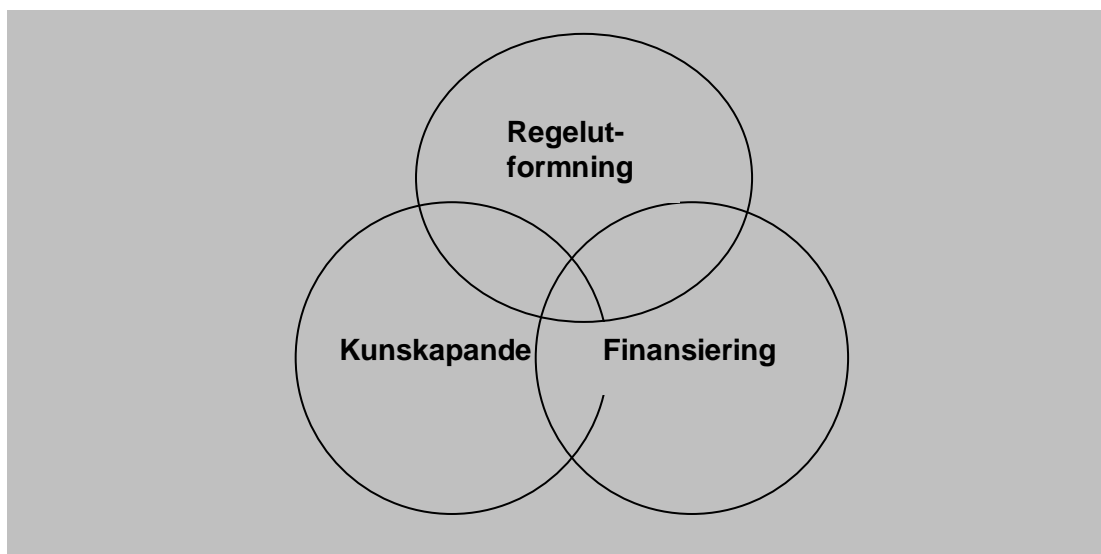
I generella termer kan det offentliga påverka på tre sätt: Det första är att *finansiera* olika politiska insatser. Staten eller kommunerna betalar för att få någonting, som en bättre lokal riskkapitalförsörjning, rådgivning eller som i detta fall för att främja innovationssystem och kluster. Politik kan också bedrivas genom att de offentliga aktörerna sprider kunskap och *information*. Det handlar om "kunskapande" för att övertyga olika aktörer om att de ska agera på ett visst sätt. Ofta handlar det om att göra saker på "rätt sätt". Den tredje principiella vägen att påverka är att utfärda olika *regler*. Genom att tillåta vissa handlingar och förbjuda andra ger den offentliga sfären näringslivet mer eller mindre utrymme för vissa handlingsalternativ.

I detta sammanhang begränsas resonemangen till vad som kan påverka utveckling i kluster och innovationssystem.

- Finansieringen är det självklara instrumentet. Genom att tillskjuta medel för exempelvis klusterledning ger offentliga finansiärer möjligheter till samverkan och utveckling som inte kan förväntas uppkomma spontant på marknaden. Dessutom finansieras mycket av den infrastruktur som kluster och innovationssystem behöver för att fungera effektivt av offentliga medel.
- Genom att arbeta med information, utbildning och exempelvis erfarenhetsutbyten kan utvecklingen påverkas. I detta sammanhang används begreppet "kunskapande" för att fånga påverkan genom "ordet".
- Utvecklingen sker inom givna regelverk. Det finns en vetenskaplig tradition (institutionell teori med Douglass North som en prominent företrädare) där samhällets regler, attityder och värderingar sätts i främsta rummet när det gäller förutsättningarna att åstadkomma utveckling. I detta sammanhang begränsas diskussionen till de regler och värderingar som styr förutsättningarna för att den regionala utvecklingen, inte minst de villkor som ställts upp av de olika finansiärerna av kluster och innovationssystemutveckling.

I analysen av SLIM och det arbete som gjorts i Norra Mellansverige används dessa tre olika "instrument" för att förstå och lära av vad som har gjorts. I figur 2 nedan redovisas de tre instrumenten.

**Figur 2: Innovationssystem och kluster - tre tillgängliga instrument**



En avgörande fråga är då på vilket sätt den politiska sfären kan medverka till att utveckla Europas globala konkurrenskraft genom att främja samverkan i regionala och lokala kluster och innovationssystem. Hur kan de olika politiska verktygen – kunskapande, finansiering och regelutformning – användas på olika nivåer – internationell, nationell, regional och lokal - för att stärka konkurrenskraften?

**1.3 Politik för innovativa miljöer och klusterprocesser på olika nivåer**

De tre instrumenten kan aktiveras på flera olika samhällsnivåer. En grundläggande fråga när det gäller SLIM och ambitionen att stödja utvecklingen i Norra Mellansverige är att spåra politiken hela vägen från Lissabonstrategin till konkreta insatser på fältet, och hela vägen tillbaka igen. Vad finns det för samband? Kan politikens olika nivåer lära av varandra? Och på vilket sätt kompletterar de olika nivåerna varandra när det gäller de ”tre instrumenten”, exempelvis kunskap. Här har Nutek och VINNOVA överblick, medan de regionala aktörerna har den mer detaljerade kunskapen.

De olika nivåerna och instrumenten illustreras i nedanstående bild:

**Figur 3: Beslutsnivåer och politiska instrumenten inom kluster/innovationssystem**

	<b>Kunskapande</b>	<b>Finansiering</b>	<b>Regelutformning</b>
<b>EU-nivån</b>			
<b>Regeringskansliet</b>			
<b>NUTEK/VINNOVA KKS</b>			
<b>Norra Mellansverige</b>			
<b>Regionen</b>			
<b>Kommunen</b>			

Kluster/innovationssystempolitik i Norra Mellansverige vilar således i hög grad på ett samspel mellan olika insatser på olika nivåer. Politiken utvecklas i en interaktion mellan verksamheter på de regionala marknaderna och strategier och politik inom EU och nationellt. Den avgörande frågan är hur denna interaktion kan stärkas så att den ger största möjliga utbyte i form av regional konkurrenskraft?

För att kunna diskutera politik för att utveckla kluster och innovationspolitik på regional och lokal nivå behövs en redogörelse för vad det faktiskt är frågan om.

## **2. Kluster/innovationssystempolitiken i praktiken**

I det följande avsnittet redovisas vad kluster/innovationssystempolitik handlar om "egentligen" I flera studier har Ramböll respektive Gullers grupp på uppdrag av SLIM beskrivit och analyserat verksamheterna i Norra Mellansverige. Dessa rapporter kompletteras med uppgifter från de intervjuer som SWECO EuroFutures genomfört för att samla information till föreliggande rapport. Det handlar om att tydliggöra kluster/innovationssystempolitikens olika delar och dimensioner.

### **2.1 Interaktion mellan näringsliv – akademi och offentlig sektor**

Kluster, klusterpolitik och politik för att utveckla innovationssystem på regional och lokal nivå kan definieras på flera olika sätt. Det handlar alltid om interaktion i någon mening mellan företag och mellan företag och offentliga aktörer och/eller akademien. För att det ska kunna kallas "politik" är det också alltid frågan om en medveten politiskt beslutad satsning på att stärka denna interaktion för att förbättra konkurrenskraften för de enskilda företagen och för klustret och den miljö där klustret finns (se de tre instrumenten ovan).

I figur 4 på följande sida ges en illustration av kluster och innovationssystem. I centrum för beskrivningen är tre olika system (akademi, näringsliv och offentlig sektor) och interaktionen mellan dessa tre system, och inom dessa delsystem.

### **2.2 Samspel inom respektive system**

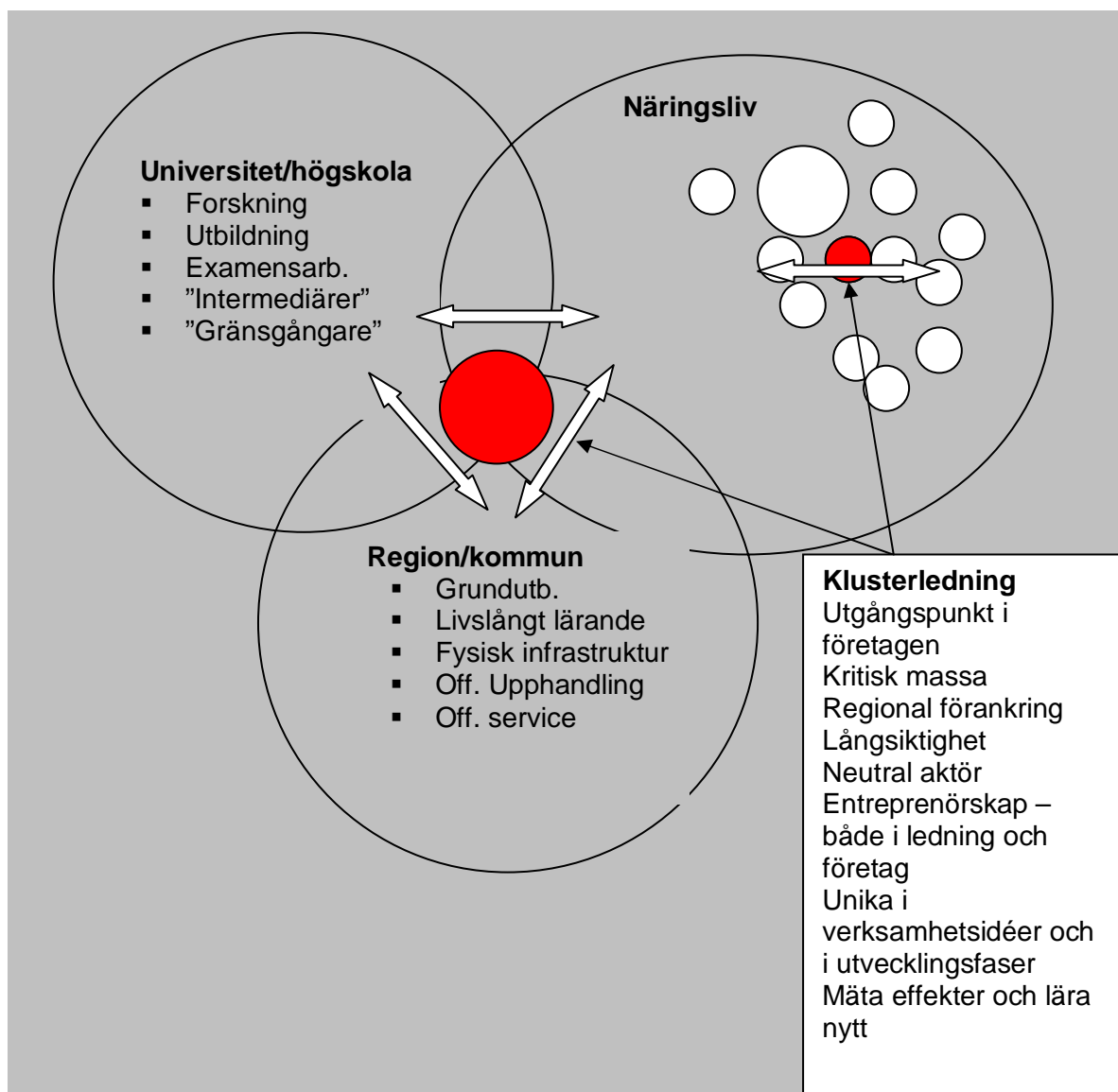
Konkret innebär detta, som konsultföretagen Rambölls och Gullers visar i sina analyser inom ramen för SLIM-projektet, att det handlar om interaktion mellan (1) gruppen av företag och (2) mellan företag och offentliga kunskaps- och kompetensproduktionen i vid mening. Inom "företagssystemet" kan klusterinsatser skapa förutsättningar för samverkan, nätverkande och naturligtvis också affärer av olika slag.

Det "nya" med kluster och innovationssystem är samspelet också med det omkringliggande samhället – akademien och den offentliga sektorn. I den senare meningen kan klusterpolitik då uppfattas som mer djuplodande insatser för att sammanställa och artikulera klustrets samlade behov av kompetensutveckling, utbildning och forskning. Analyser och samarbeten mellan företagen ger förutsättningar för att uttrycka gemensamma behov av utbildning och av forskningsprojekt. I flera fall har också klusterpolitiken inneburit att företagen i samarbete med akademi och offentlig sektor etablerat gemensamma utvecklingsorganisationer som exempelvis Packaging Greenhouse i Karlstad.

### 2.3 Fokus på kommersiella resultat

Klusterpolitiken – inte minst de gemensamma analyserna av utbildnings- och forskningsbehoven – innebär i sig interaktion mellan företag som kan ge upphov till kommersiella samarbeten. Denna del av klusterpolitiken är svårare att "planera". Genom att ordna mötesplatser och kreativa arenor ges förutsättningar för dessa kommersiella möten. Här är principen att klusterpolitiken ger förutsättningar för nya möten, och att det är mötena i sig som är grunden för att utveckla affärer. Klusterpolitiken behöver, som all politik, ha sin bas i finansiering, kunskapande och regler.

Figur 4: Schematisk bild av de tre interagerande systemen



### **3. Klusterledning i innovativa miljöer**

Den regionala och lokala politiken kretsar i hög grad kring personer eller organisationer som har till uppgift att identifiera, etablera, driva och vidareutveckla kluster och innovationssystem. Klusterledning är en avgörande funktion. Den har till uppgift att möjliggöra för den interaktion som kan leda till ökad omsättning, sysselsättning i företagen och regionen, till bättre och mer relevant forskning och utbildning.

#### **3.1 Kluster har tre områden för samverkan**

I de studier som gjorts av aktiviteterna i Norra Mellansverige har följande grundläggande processer för att stärka de innovativa miljöerna uppmärksammats:

1. samverkan mellan företag inom relaterade områden (vertikalt – "produktionssystem" och horisontellt – tjänster och service)
2. samverkan mellan relaterade företag och akademin respektive offentlig sektor
3. Interaktion mellan de tre olika grupperna av aktörer (akademi, offentlig sektor och företagen)

#### **3.2 Åtta viktiga områden för klusterledningar**

För att ge förbättrade förutsättningar för dessa processer anger de ovan nämnda SLIM-studierna och andra studier som haft liknande fokus följande framgångsfaktorer för att klusterledarna ska lyckas med sitt uppdrag:

- Utgångspunkt i företagen
- Kritisk massa
- Regional förankring
- Långsiktighet
- Neutral aktör
- Entreprenörskap
- Unika i verksamhetsidéer och i utvecklingsfaser
- Mäta effekter och lära nytt

##### *Utgångspunkt i företagen*

Enligt flertalet av de intervjuade och med stöd i Rambölls och Gullers slutsatser emanerar kluster och innovationssystem med kommersiell potential nästan uteslutande från givna förutsättningar i näringslivet. Utgångspunkten är att det finns en god grund att bygga vidare på. Typexempel är utvecklingen kring pappers- och förpackningsindustrierna i Värmland och stålindustrin i Dalarna och Gävleborg. Enligt en av de intervjuade är en nödvändig förutsättning att:

*”Det måste finnas tradition, kunskande och entreprenörskap för att man ska kunna gradera upp och forma grupperingar – kluster och innovationssystem. Utan en stabil bas blir resultatet magert.”*

#### *Kritisk massa*

När förutsättningarna finns är det möjligt att med olika insatser utveckla regionala grupperingar av företag till mera sammanhållna kluster och innovationssystem. För detta krävs aktörer som har till uppgift att identifiera och ta vara på de interaktionsvinster som kan förekomma i grupperingar/kluster. Det innebär bland annat att hitta ”kritiska massor” där företagen, kommunala organisationer och akademien finner områden där det finns mycket att vinna på kraftsamling. Det som tidigare nämnts är kring kompetensutveckling i vid mening, det vill säga forskning, högre utbildning och skola. Men det kan också finnas samverkansvinster inom andra områden, allt från kommunikationer som i vissa fall marknadsföring och gemensam forskning som i Picking Greenhouse och Fiber Optic Valley.

#### *Regional förankring*

Klusterledarens roll och framgång är i hög grad beroende av den förankring han eller hon har i regionens ledning, regionförbundet i första hand. Utan detta stöd får inte klusterledaren den nödvändiga finansieringen. En stark förankring är också nödvändig för att vara trovärdig i samspelet med akademi och offentlig sektor. Det handlar inte så mycket om pengar som att klusterledaren måste ha stöd bland kommunala och regionala beslutsfattare.

#### *Neutral aktör*

Kluster och innovationssystem vilar på många olika företags och aktörers medverkan. Det bli då nödvändigt att klusterledaren inte betraktas som ”någons företrädare”. Klusterledaren måste vara neutral och fungera som en ”fri resurs” för alla, med syftet att stärka företagens, den offentliga sektorns och akademins konkurrenskraft, taget tillsammans innebär det att stärka den regionala konkurrenskraften.

#### *Entreprenörskap som möter en kreativ klusterledning*

En samlande slutsats från studier och intervjuer är att utvecklingen måste baseras på företagande. Det är entreprenörer och entreprenörskap som avgör framgången. Det finns inga genvägar. Det är ytterst i samspelet mellan de offentliga initiativen och de enskilda entreprenörerna som utvecklingens kraftfält formas. Det är också detta kraftfält som spänningar kan uppstå. Entreprenören vill snabbt fram, ha flexibla lösningar och gärna hitta genvägar, då långa beslutsgångar fungerar dåligt för den som snabbt vill komma ut med sina produkter och tjänster på marknaden.

### *Unika i verksamhetsidéer och i utvecklingsfaser*

Det finns inte en typ av kluster, utan många olika beroende på branscher, företagsstorlek med mera. I praktiken har varje kluster sin verksamhetsidé.

Olika kluster går dessutom igenom olika utvecklingsfaser, från inledning, etablering, tillväxt till mognad. Den offentliga sektorns betydelse och insatser är mer betonad i de tidigare faserna än i de senare.

Vidare kan den offentliga sektorns insatser definieras utifrån var i processen ett kluster eller ett innovationssystem befinner sig.

### **3.3 Kunskapande för framgång – möten mellan plan och marknad**

Kluster och innovationssystem utvecklas ständigt. Omvärldens krav förändras, de deltagande företagen utvecklas och kontakterna med de omgivande aktörerna inom offentlig sektor och akademien sker successivt i nya former. Det finns inte ett givet recept för hur politik för kluster och innovationssystem ska utvecklas. Klusterutveckling är som företagande, det handlar om att ständigt kunna agera i nya och ofta tidigare okända situationer.

Det grundläggande är att kluster och innovationssystem förutsätter kreativa processer, där planerade system inom akademi och offentlig sektor möter marknadens aktörer i form av företagare och grupper av företagare. Dessa möten präglas av "olikheter". I det "planerade" systemen är öppenhet, ansvarsutkrävande och likabehandling centrala företeelser medan det för företag på marknaden ofta är affärshemligheter, risktagande och "affärer" som är vägledande. Med "affärer" menas i detta sammanhang att företagaren/entreprenören alltid måste "köpa billigt och sälja dyrt". Förmågan att tillverka eller mäkla så att det "går runt och ger vinst". Det handlar om att ha bättre information och om att våga ta risk. I de flesta fall skiljer sig tidsperspektiven mellan det offentliga agerandet och agerandet på marknaden åt. På marknaden görs affärer fort, likviditeten kräver snabba betalningar och kunder och leverantörer vill inte vänta. Det offentliga systemet kräver demokratiska processer och reglerat beslutsfattande.

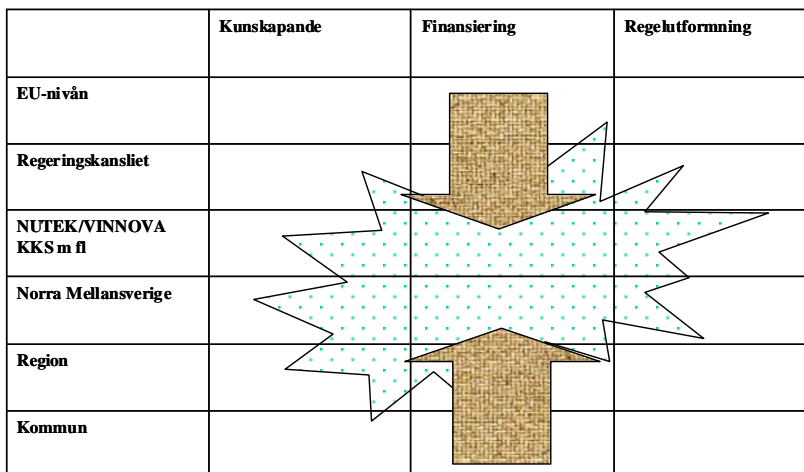
I kluster och innovationssystem möts marknad och plan. Klusterledaren blir härvidlag en "mäklare" mellan olika "kulturer", en brobyggare mellan marknad och plan.

## 4. Olika nivåerna, roller och aktörer

I detta avsnitt samlas erfarenheterna av vilka roller aktörerna har på olika nivåer. Frågan är: hur kan de olika nivåerna bistå varandra? Var finns respektive nivå's "komparativa" roll?

I figur 5 illustreras de olika nivåerna och relateras till de tre instrumenten – kunskapande, finansiering och regelutformning – som aktörerna på de olika nivåerna kan använda sig av för att utveckla kluster och innovationssystem.

**Figur 5: Beslutsnivåer och politiska verktyg inom kluster/innovationssystem**



### 4.1 Alla nivåer spelar viktiga roller för den regionala utvecklingen

En övergripande slutsats från konferensen, rapporterna och intervjuerna är att aktörerna på de olika nivåerna kan använda alla instrumenten. När det gäller regelutformning kan dessa påverkas lokalt och regional, även om beslut ofta fattas på "högre ort".

En annan grundläggande slutsats, som också blev tydlig under konferensen, är att det behövs en ständig dialog mellan aktörer på de olika nivåerna. Genom att mötas och diskutera frågor av både praktisk och strategisk natur ökar förståelsen för varandras verksamheter, samtidigt som ett ömsesidigt lärande kan utvecklas.

## **4.2 Kunskapande och dialog – framgångsvägar**

*Det kontinuerliga kunskapandet måste stå i centrum – dialog mellan aktörer och nivåer:* Flera av dem som deltog i konferensen menade att det behövs fler tillfällen där de olika aktörerna kan träffas och diskutera erfarenheter, samverkan och olika roller.

*Alla aktörer och nivåer har viktiga roller att spela när det gäller finansiering, kunskapande och regelverk:* En av de grundläggande insikterna är att alla de olika nivåerna – från EU och Lissabon till den enskilda kommunen – måste spela sina roller och ta ansvar för det som är nödvändigt att göra på respektive nivå. Alla nivåer måste svara för kunskapande, finansiering och väl fungerande regler. Genom en bättre dialog och samverkan kan rollerna tydligt utmejslas och synergier mellan nivåerna fullt ut tas tillvara. Återkopplingen mellan de olika nivåerna behöver stärkas. I Bryssel har intresset för kluster och innovationssystem ökat. Detta yttrar sig bland annat i att man finansierar ett "Cluster Observatory" med uppgift att kartlägga och sprida kännedom om kluster och klusterpolitik (se anteckningarna från seminariet i bilaga 1)

*Politik för kluster är lika viktigt som klusterpolitik:* SLIM utvecklar kunskap för att främja innovativa miljöer och kluster. En viktig erfarenhet är att det inte räcker med klusterpolitik för att kompensera för brister i de grundläggande förutsättningarna för en positiv utveckling, som exempelvis en bra makroekonomisk situation och ett väl fungerande generellt utbildnings- och forskningssystem. Inom ramen för EU:s övergripande politik för att nå de så kallade Lissabon-målen är kluster och innovationssystem bara ett av flera olika prioriterade områden. Mycket handlar om att skapa goda generella förutsättningar för att handla inom EU, den så kallade inre marknaden, och att värna om konkurrensen inom området.

## **4.3 Stark regional ledning för prioritering, styrning och kritiska massa**

*Det behövs en stark regional ledning för prioritering, styrning och kritisk massa:* Alla nivåer spelar viktiga roller. Flera av de intervjuade och slutsatserna från de tidigare nämnda konsultrapporterna pekar på att det är särskilt viktigt att det finns en stark regional ledning. Innovativa miljöer och klusterprocesser kräver för det mesta kraftsamling för att nå en nödvändig storlek eller kritisk massa. Ofta behövs en tydlig(are) regional ledning för att kunna styra rätt. Det gäller att kunna välja och inte minst välja bort sådant som inte uppfyller framgångskriterierna. Vid dialogkonferensen betonades i ledningsfunktionen och vikten av en stark regional förankring och en utpräglad professionalism.

*Regelverken för finansiering och utbetalning kan göras enklare:* De som arbetar med att utveckla innovativa miljöer och kluster ute i regionerna saknar

en mer tydlig struktur när det gäller finansiering och regelverken kring finansieringen. Det finns vinster att göra genom att de finansierande och "politikskapande" myndigheterna tydligare ser till att regelverken bättre kuggar in i varandra. Här efterlyser flera av de intervjuade en förbättrad dialog mellan exempelvis Nutek och de regionala aktörerna.

#### **4.4. Mäta för att styra rätt**

*Det är avgörande att mäta effekter, lära nytt och styra rätt:* SLIM har fokus på systemledning och lärande. Genom att göra systematiska uppföljningar och mätningar av genomförandeprocesser och resultat kan beslutsfattare och finansiärer få den information de behöver för att dels "stilla sin otålighet", dels samtidigt få det underlag som behövs för att fortsatt kunna prioritera, styra och utveckla innovativa miljöer och klusterprocesser.

## **Bilaga 1: Anteckningar från dialogkonferensen**

I det följande redovisas anteckningar och slutsatser från seminariet. Slutsatserna struktureras enligt den modell som diskuterades vid seminariet, det vill säga uppdelat i nivåer och de tre olika instrumenten som kan användas. Grunden är också de olika perspektiven på tre samspelande system (se figur 3 ovan)

### **EU-nivån – inspiration från Lissabon**

#### *Mer forskning än kluster och innovationer*

Inom EU finns fortfarande en i grunden traditionell syn på regional utvecklingspolitik, där man länge ställt sig ganska kallsinnig till klusterbegreppet, enligt professor Örjan Sölvell vid Handelshögskolan i Stockholm. Han noterar att det främst är inom de två uppgiftsområdena: Regionalpolitik och Forskning & Innovation där man kan förvänta sig att hitta något om kluster.

Kluster kan enligt Sölvell ses som geografiskt avgränsade miljöer där nya innovationer har lättare att komma fram och utvecklas. Det är också *innovationer* som är det centrala. I miljöer som gynnar förnyelse och innovation kan klustereffekter uppstå som ger ökad konkurrenskraft.

Lissabonstrategins målsättningar om ökad konkurrenskraft ligger som grund för EU:s gemensamma utvecklingspolitik. Ett av målen är bland annat att utgifter till forskning ska uppgå till 3 % av BNP år 2010. Enligt Sölvell är detta ganska signifikativt också för EU:s syn på relationen mellan forskning och innovationer, jämfört med hur man arbetar i USA.

Inom EU står forskning och forskningspolitiken i centrum och när man ska satsa på innovationer blir det forskning - medan Sölvell menar att man i USA har en helt annan syn där kluster finns med i grunden vilket ger en annan utgångspunkt för att skapa innovationer och ökad konkurrenskraft. Enligt Sölvell kan EU:s synsätt exemplifieras genom CERN som är en stark forskningsmiljö men med låg andel innovationer och kluster, jämfört med motsvarande miljöer i USA som SLAC med fokus på innovationer och som skapar sammansatta klustermiljöer.

*Mot ett ökat intresse för kluster inom EU – ”The European Cluster Memorandum”*

Samtidigt har man kunnat konstatera att EU inte närmar sig USA enligt Lissabonstrategins mål utan snarare att gapet beträffande konkurrenskraft ökar. Ett av budskapen är därför att Europa behöver skifta fokus från Forskning till Innovationer och Kluster.

Slutsatser som är viktiga för att kunna gå i den riktningen är:

- att det är viktigt att skilja på forskning och innovationer,
- att innovationer har lättare att utvecklas i klustermiljöer, (regioner med starka kluster har högre innovationsförmåga) samt,
- att faktorer som konkurrens och öppna marknader är centrala delar för att stödja utvecklingen av innovationer och kluster.

De senaste åren har också intresset för kluster och behovet av en tydligare klusterpolitik tagit ny fart inom EU med ett antal initiativ som under 2008 ledde fram till ”The European Cluster Memorandum”. Här betonas bland annat att:

- o EU behöver en innovations- och klusterstrategi
- o EU behöver bättre och djupare information genom ett Klusterobservatorium ([www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu))
- o EU behöver en rådgivnings- och styrgrupp på hög EU-nivå för Innovationer & Kluster

*EU:s främsta roll för att främja innovationer och kluster*

Vad är då EUs främsta roll för att främja innovationer och kluster sett ur ett systemperspektiv? Enligt Sölvell kan detta summeras i fem uppgifter enligt Sölvell. Vi kan notera att dessa samtliga handlar väldigt mycket om mjuka faktorer som att inspirera, utveckla kunskaper och sprida goda exempel inom området inom EU, till medlemsnationerna och till den regionala nivån.

#### *1. Inspirera:*

Visa på att innovationer och kluster är viktiga områden för EU:s utveckling. Detta görs praktiskt bl a genom att ta fram dokument i form av exv. Green Papers och White Papers inom området.

#### *2. Producera fakta och data om kluster och innovationer:*

Att se till att det finns aktuell fakta och kunskap inom området.

#### *3. Klusternetverk*

Främja erfarenhetsspridning och kunskap mellan aktörer och kluster

#### *4. Klusterutbildning:*

Att främja uppbyggnad av kompetens inom området genom utbildning och lärande.

#### *5. Policy-lärande:*

Att bygga vidare på gjorda erfarenheter – lära av det som funkar

EUs strukturfondsmedel och ramprogram är framförallt viktigt som medel ur ett regionalt och lokalt perspektiv.

**Nationella nivån**

*Den nationella innovationspolitiken i ny roll när regionernas mandat och kunskap ökar*

Göran Andersson, VINNOVA menar att VINNOVA:s roll och uppgifter idag för att stödja innovationer i mycket är ett logiskt uttryck för de förändringar som skett under den senaste tioårsperioden som sammanfattningsvis har gjort regionerna till en tydligare arena för att driva och samordna utvecklingspolitiken. Förändringen kan ses gradvis men tydligt genom några avtryck som en allmän internationell trend av glocalisering, regionernas ökade ansvar för den egna utvecklingen som kan ses genom RTA/RTP och ansvar för struktur-fondsmedel, samt utvecklingen av storregioner i Skåne och Västra Götaland och därpå följande ansvarsutredningens uppdrag. De nationella myndigheternas – VINNOVA:s och Nuteks – svar på denna utveckling är bland annat de satsningar som har gjorts på program som Vinnväxt, Visanu och Nuteks klusterprogram.

Andersson betonar att det idag jämfört med för några år sedan har blivit en tydlig skillnad i hur regionerna agerar och att det ofta är regionerna som driver på, vilket också gör att VINNOVA och den nationella nivån får en delvis annan roll som mindre handlar om att styra ovanifrån och mer om att kunna ge bästa möjliga stöd till regionerna i deras utveckling. Detta illustreras genom synen på den regionala nivån som policymakare idag (nedre delen) jämfört med tidigare (övre delen).

En förändrad regional roll

Regioner som "behållare" eller scener där nationell policy utspelas	Regioner som genomförare
Regioner som partners	Regioner som självständiga policymakare

*Tävlingsformatet Vinnväxt – ett exempel på anpassning till en ny verklighet*

Utvecklingen av program som Vinnväxt utgör exempel på VINNOVA:s svar på dessa nya förutsättningar där drivkraften och initiativ på ett tydligare sätt skapas underifrån.

Vinnväxt syftar till att skapa "bryggor" mellan forskning/kunskapsskapare och företag/kommersiella aktiviteter, med målet att förändra och påverka attityder och bidra till ny kunskap och nya växande företag.

Det noteras att medlen i Vinnväxt ur ett nationellt innovationsperspektiv är rätt marginella men att de för de initiativ som får del av pengarna inneburit en långsiktighet i sin satsning som inte möjliggörs på andra håll. En lärdom som professor Anders Malmberg gjort ur denna aspekt är att man kan skapa ganska mycket aktivitet med ganska små pengar. *"Jag brukar säga att det är ungefär som att få en svans att vifta på hunden – alltså att vi med lite pengar försöker ställa om ett stort system."*

Några slutsatser som de har kunnat se av Vinnväxt är att den nya metoden att arbeta genom Tävlingsformatet har fungerat. Det uppskattas av de flesta, det ger prioritet och koordinering, även för "icke vinnare". Det har också lyft diskussionen och kunskapen om Tripple Helix och Följeforskning. För "vinnarna" har det ofta inneburit en långsiktig trygghet, ökad legitimitet och därmed ofta möjliggjort mer resurser från andra håll.

Men man ser också ett antal brister utifrån det samlade perspektivet som handlar om att satsningar också är introverta och brister på internationella strategier, samt att det finns en brist på riktigt starka forskningsmiljöer/profiler. VINNOVA ser därför en roll som innebär att man mer aktivt bör stödja utvecklingen av styrelsernas arbete, inte minst när det gäller strategiutveckling. Det gäller också att öppna mer för "gränsöverskridande" innovationer, samt få till en ökad rörelse mot länkade kluster nationellt.

*Klusterpolitiken en viktig delmängd inom näringspolitiken hos Nutek*

Ewa Andersson, Nutek, redovisar att Nuteks roll i näringspolitiken är att främja utvecklingen av (1) fler företag, (2) fler växande företag och (3) fler starka regioner. Klusterpolitiken kan ses som en delmängd i detta sammanhang med mål att utveckla dynamiska utvecklingsprocesser och konkurrenskraft genom att stärka samspelet mellan utbildning, Näringsliv och samhälle.

Nuteks Klusterprogram har därför som övergripande mål att bidra till ökad internationell konkurrenskraft i de klusterinitiativ som fått medfinansiering från programmet. Klusterinitiativen ska ha fokus på förnyelseförmåga och marknadsorienterade aktiviteter för att öka eller stärka den internationella konkurrenskraften.

Nuteks genomförande av Klusterprogrammet utgår från två delar: den ena delen handlar om att (A) *bidra till utveckling av kunskap och metodutveckling om klusterprocesser*, genom något som man kallar stödjande processer. Insatser handlar här om att främja internationalisering, kunskapsutveckling, samt workshop och uppföljningsmöten med processledare. Den andra delen handlar om (B) *Finansiellt processtöd* till femtotalet klusterinitiativ i landet.

Resultat och värden av Klusterprogrammet har bland annat kunnat ses i termer av:

- Ökat nätverkande, kunskapsutveckling, omvärldsanalys (främst mindre företag)
- Gemensamma produkt/tjänsteprojekt, FoU-projekt (främst större företag)
- Ett ökat samarbete, kunskapsutveckling inom teknik och marknad, test av nya produkter/tjänster
- Lärosäten på olika nivåer/inriktningar är aktiva

Man har också kunnat mäta att företagen i klusterinitiativen visat bättre utveckling än branschsnitten avseende omsättning, förädlingsvärde, sysselsättning mellan åren 2005-2007.

Nutek poängterar vikten av att utveckla ett nära samspel och lärande med olika aktörer både internationellt, nationellt med inte minst VINNOVA och andra program inom Nutek, med regionerna och med initiativen i genomförandet av Klusterprogrammet. Eva Andersson menar att här finns det en tydlig skillnad mellan EU och Sverige i synen på vilken nivå styrningen av insatser ska ske. Inom EU finns en syn att politiken ska styras mer utifrån nationella mål och perspektiv, medan man i Sverige har en mer decentraliserad syn som handlar om att mål och visioner om vad som ska göras styrs bäst av de aktörer som berörs direkt av insatserna. Detta synsätt har också präglat genomförandet av klusterprogrammet där Nutek har en tydligt stödjande roll gentemot initiativen.

Klusterprogrammet är ett sätt att både bidra till ökat lärande och erfarenhetsspridning samtidigt som pengarna skapar förutsättningar att göra satsningar i regionerna. Medverkan i klusterprogrammet skapar legitimitet för klusterinitiativen regionalt

#### *Näringsdepartementet ser regionernas stora betydelse*

Christer Christesen noterar att EU-nivån är viktig genom att Lissabonstrategin skapar ramar för medlemsländerna. Men det är också tydligt att EU vill lägga genomförandet på regionerna, då strukturfonderna är öronmärkta för regionerna.

Enligt Christensen har regionerna kommit längre än den nationella nivån på många områden. Det är från regionerna som kraft och initiativ kommer. Det har skett en stor förändring i denna fråga sett över en tioårsperiod.

Den nationella nivån får allt mer funktionen av att kunna vara ett stöd för den kraft och initiativ som kommer från regional nivå. För att kunna ge detta måste dels dialogen mellan politikområdena förbättras och samordnas nationellt, och dels måste samspelet utvecklas mellan den regionala och nationella nivån.

## **Nutek och Vinnova**

Vinnova ser att sina program genom åren bidragit till ökad legitimitet och stabilitet för de initiativ som fått medel. En mycket viktig framgångsfaktor har varit att kunna ge initiativen långsiktiga förutsättningar att nå resultat. En slutsats har därför dels varit vikten av långsiktighet snarare än storleken på pengarna. En annan har handlat om att våga utmana föreställningar om vad som är förnyelse, så att man inte fastnar i det kända och bara bidra till "more of the same". En effekt av detta är också att Vinnova i sina program ändrat fokus något under åren från att i första omgången ge stora belopp till ett mindre antal mer etablerade initiativ till att i den senaste omgången fokusera mer på initiativ i tidiga skeden där också mindre belopp kan bidra till att skapa tydlig hävstångseffekt och legitimitet.

Nutek och Vinnova har inte så mycket fokus på Regelutformning. Nutek och Vinnova ser mer sin roll att skapa bästa förutsättningar inom ramen för gällande lagar och regler.

## **Den regionala nivån**

Den regionala nivån representerades vid seminariet av tre konsulter som var för sig noggrant analyserat dels vad klusterledning innebär i praktiken, dels hur resultat av insatser ska kunna mätas på olika nivåer.

*Hemming Lindell Gullers Grupp ser behov av tydliga krav och professionalism*

Hur skapar vi internationellt konkurrenskraftiga klusterorganisationer och innovativa miljöer? Vad avgör framgång? Svar baserade på intervjuer med processledare, företag, högskolor i åtta initiativ.

Utgående från Porters klustermodell pekar han på följande resultat:

- Satsningarna ökar det sociala kapitalet
- Satsningarna utvecklar tätare leverantörskontakter
- Satsningarna bidrar till att utveckla de lokala marknaderna
- Satsningarna skapar en infrastruktur för utveckling (testbedd)

Det offentliga kan stötta utvecklingen genom:

- Trygg offentlig finansiering är viktigt.
- Att få olika finansieringsprogram att gå i takt.
- Ställa tydliga krav på resultat, uppföljning

- Bidra med kunskapande och metodstöd
- Offentliga har internationella kontakter och kan bidra i att utveckla initiativens internationalisering

*Ola Odenbeck Ramböll ser vikten av att mäta resultat*

Tre motiv för att mäta:

- Generellt problem för offentliga verksamheter att dokumentera effekterna och värdet av offentliga insatser
- Detta begränsar möjligheten att förbättra kvalitén i insatserna samt kunskapen om medlen har använts på ett klokt sätt
- Värdet av en effektmätning uppstår framför allt när den används som beslutsunderlag (från mätning till styrning)

Resultat i Norra Mellansverige efter 3 år:

- Tydligt att klusterinitiativen bidrar till tillväxtindikatorerna
- Långsiktiga förväntningar på initiativens konkurrensförmåga är större
- Än fler företag anser att medverkan leder till konkreta tillväxteffekter
- Initiativen har en mäklarfunktion kring FoU och kompetensförsörjning
- Synliggör viktiga aktiviteter bland annat kring utbildning och FoU
- Samverkan med Karlstad Universitet har ökat över åren

*Anders Wigren WSP menar att kluster driver tillväxten i länen*

Wigren har studerat utvecklingen för de definierade klustren i Norra Mellansverige och har kunnat konstatera att dessa har snabbare genomsnittlig tillväxt än företag utanför klustren. Ett intressant konstaterande görs också att klustren består av två delar, dels en snabbt växande spets med betydligt starkare tillväxt, och dels en "svans" inom klustren med en svagare tillväxt än företagen utanför klustren. Wigren noterar avslutningsvis att studien inte säger något om kausaliteten, det vill säga om går det bra för kluster för att man satsar på dessa eller satsar man på dessa för att man vet att de är bra.

*Konsulterna menar att den regionala ledarrollen och långsiktigheten är avgörande. I slutdiskussionen betonades bland annat:*

- vikten av att ha en systemsyn i det strategiska utvecklingsarbetet. Samverkan mellan aktörer utifrån Triple helix modellen för trepartssamverkan är en viktig nyckel. *Den regionala utmaningen är att få offentliga aktörer att samagera ur ett systemperspektiv!*
- Det tar tid att ändra strukturer, vilket ställer krav och mod att vara långsiktig i sina satsningar. Ur detta perspektiv är det viktigt att det finns en politisk tydlighet och styrning från regional nivå. *Den regionala utmaningen är att utveckla ett tydligt regionalt ledarskap som kan och vågar prioritera och vara långsiktig!*
- Det är samtidigt oerhört viktigt att kunna visa på resultat kontinuerligt av de satsningar som görs med offentliga medel, både gentemot politiken och allmänhet. *Den regionala utmaningen är att skapa bra mätmetoder!* Utveckling

av effektmätning är ett sätt att göra det på som vi ser som en viktig pusselbit att vidareutveckla i Norra Mellansverige.

- Den nationella nivån är viktig som kunskapare eftersom den kan ha överblick och bidra med ny kunskap på ett helt annat sätt än vad regionerna förmår.

## **Slutord från paneldiskussionen – kunskapandet och att företagen är med är viktigast!**

I den avslutande diskussionen gavs inledningsvis frågan till dagens föreläsare vilken enskild faktor som de ansåg vara viktigast i sin roll för att stödja utvecklingen av kluster och innovationer. Det blev tydligt fokus på två faktorer "Kunskapande" och att företagen är med hela vägen. I slutorden nämndes:

- Satsningar måste utgå från företagen – behovsorientering!
- Utveckla den "offentliga rollen" – ökad professionalism och att ställa tydliga krav på de satsningar man är med och stöder.
- Alla nivåer måste hitta sina uppgifter! Det finns ingen bästa modell.
- Internationalisering: Klustren måste utveckla de internationella kontakterna och nätverken.
- Viktigt att man nationellt mer fokuserar på en bra "politik för kluster" snarare än "klusterpolitik", som ger en för snäv bild. En politik för kluster tydliggör systemperspektivet och att inriktningen går tvärs över olika politikområden.
- Det nationella ledarskapet måste tydliggöras och utvecklas
- Politisk tydlighet och styrning från regional nivå är viktigt. Att kunna mäta och påvisa effekter är nödvändigt för att skapa legitimitet för satsningar på klusterinitiativ. Effektmätningar har därför inneburit en ny viktig dimension i arbetet med regional innovationspolitik.
- Offentliga aktörer behövs i initiativen dels för att hålla ihop dels för att skapa infrastruktur
- Olika finansieringskällor på olika nivåer med olika tidsplaner skapar ryckighet ur ett klusterperspektiv
- Önskan om större frihet för hur resurser används inom ramen för program, men samtidigt med mycket tydliga resultatkrav.
- Pluralism och mångfald i aktörs- och finansieringssystem är viktigt!
- Intresset och utveckling inom klusterutveckling drivs underifrån idag från regionerna!
- Konkurrens och samverkan mellan aktörer och företag sporrar utvecklingen!
- Den neutrala mötesplatsen är en viktig utgångspunkt för att utveckla klustersamverkan!
- Det är samtidigt viktigt att förstå när det finns skäl att samverka och när det är läge att låta bli! (exempelvis forskning – företag)
- Processledaren har en viktig roll för att hålla ihop och driva utvecklingen framåt!
- Öka internationaliseringen är en utmaning inom klusterinitiativen!

## **Bilaga 2. Synpunkter från deltagarna i dialogkonferensen**

Deltagarna på konferensen gavs möjlighet att reflektera över dialogmötet och två av dagens huvudfrågor:

- Hur får man kluster och innovationssystem att ännu effektivare generera hållbar tillväxt för företagen och de aktuella regionerna
- Hur kan samspelet mellan de olika nivåerna och aktörerna i tillväxtpolitiken förbättras?

De allra flesta bidrog också med synpunkter och förslag som återges ordagrant i citatform nedan. Ett försök har gjorts att sortera kommentarerna utifrån de tre grundläggande politiska verktygen som finns att tillgå inom närings- och tillväxtpolitikens område – Finansiering, Regelutformning och Kunskapande. Som kan noteras återfinns de allra flesta synpunkterna inom kategorin *kunskapande* – men samtidigt kan konstateras att det finns det gott om uppgifter för samtliga nivåer i systemet från lokal till EU-nivå. Innan deltagarnas kommentarer och förslag om hur innovationssystemen och klusterinitiativen kan utvecklas redovisas ges några synpunkter om själva konferensen:

- *"Jag uppskattar konferensens fokus på "bottom-up" perspektiv och att "det är i företagen det ska ske"*
- *"Uppskattar konferensens uppmärksamhet kring det offentliga optimala roll och i viss mån "tjänande synsätt"*
- *"Bra och nyttiga frågor som riktades till beslutsfattare"*
- *"Riktigt bra initiativ"*
- *"Återkommande dialog- lärande konferenser behövs där även företagen deltar."*
- *"Fortsätt arbeta med dialog och samsyn mellan flera aktörer runt innovation och kluster – bra konferens!"*

## Förslag och reflektioner – med uppgifter för alla nivåer

### ○ *Finansiering*

#### **Behov av fokusering, finansiering och långsiktighet i klustersatsningar**

- "Det handlar inte om att hitta på så många nya kluster som möjligt – utan att stötta de som har fokus, storlek och specialitet"
- "Finansieringen måste ges för flera år för att klustren skall få arbetsro. Det är inte logiskt och ekonomiskt att inte veta om man existerar nästa år!"
- "Konsekvent och uthålligt nationellt, regionalt, lokalt stöd"
- "Man bör lägga fokus på strukturfondernas betydelse i skapandet och upprätthållandet av klusterinitiativen"
- "Hur hantera likviditet i stora projekt i små organisationer?"

### ○ *Regler*

#### **Behov av förenkling och större flexibilitet**

- "Ge ramar som möjliggör flexibilitet i initiativens arbete – från nationell till regional, från regional till lokal nivå"
- "Förenkla system för ansökningar och uppföljning"
- "Utveckla flexibla regelverk och möjligheter att nå uppsatta mål på nya vägar under projektens gång exempelvis LOU systemet som hämmar tidsaspekten i vissa utvecklingskedan"

### ○ *Kunskapande*

#### **När är det relevant att samverka?**

- "När och i vilka frågor är det relevant att samverka mellan klusterinitiativ och regioner? Viktigt att identifiera de områden där samverkan har relevans. Klusterledarnas och företagens användning av tid behöver kunna fördelas optimalt mellan egen verksamhet, initiativets mission och en mer övergripande samverkan på en politisk nivå."

#### **Att stärka lärandet och kunskapsspridning mellan nivåer och regioner - fortsatt utveckla former för utvärdering, effektmätning och kunskapsutveckling**

- "Öppna upp för mätningar av förändringar av förändringar i systemet för utveckling och innovation – parallellt med effekter hos företag och i marknad."
- "Fortsätt utveckla metoder för effektmätning"
- "Fortsätt kunskapsspridning kring kluster och tillväxt"
- "Arbeta vidare med indikatorer, mätbarhet för att övertyga de ofrälsta"
- "Många olika aktörer måste arbeta tillsammans för att skapa starka innovationsmiljöer och samarbete mellan regionerna"
- "Samverkan nationell o regional nivå kring mätning och utvärdering"

- "Hur ska man använda horisontella mål som tillväxtfaktor?"

## **Att stärka den regionala nivån och regionernas roll i klusterpolitiken**

- "Fortsätt samspela mellan de tre regionernas RUP:ar för gemensam strategi för tillväxt
- "Mer samspel mellan regioner och nationella myndigheter utifrån en regional utgångspunkt och triple-Helix.
- "Tydliggör den regionala strategin och ledarskapet
- "Stärka regionernas roll. Regionpolitiker ofta nya och behöver stöd och insikt
- "Politisk ledning regionalt med högre klusterkompetens
- "Den protektionistiska lokala prioriteringen hos kommunledningarna i den regionala ledningen är ett hinder för att nå regional samverkan
- "Frånga misstänksamheten i granskning i regional finansiering
- "Lyfta kluster mer tydligt i media för ökad kompetens
- "Samverkan i Norra Mellansverige för projektutveckling genom text idémodellen PISA
- "Fram för funktionella regioner - tänk nya geografiska områden
- "Stöd arbetet med att högskolor skall arbeta för den regionala tillväxten
- "Ur offentligt perspektiv bör man stötta och använda klustrens erfarenheter i större utsträckning - Marknadsföring av goda exempel.

## **Att utveckla och stärka det offentliga roll i klusterinitiativen**

- "Nutek och Vinnova bör ge processledningen för kluster och innovationssystem mer ledningsstöd.
- "Varje kluster och innovationssystem har en styrelse, varje möte borde börja med att varje ledamot (utifrån sin profession) redogör vad de gjort för innovationssystemet sedan förra mötet.
- "Gärna mer aktiv medverkan från det offentliga på regional nivå i klustren"
- "Utbilda och utveckla nya tjänster / tillväxtcoacher/ i de relativt nystartade regionförbunden att bli en aktiv och pådrivande finansiär (gäller även Nutek regionalt). De är välkomna att delta i utvecklingsråd, styrgrupper etc om de är pålästa och intresserade av att ha annan roll än finansierings- och kontroll. Ett bra sätt att utveckla mer professionella byråkrater!"
- "Ha långsiktighet i utvecklingsarbetet.
- "Fortsätt utveckla nya mötesformer och nätverksblandningar

# Klustersamarbete som ger tillväxt och konkurrenskraft

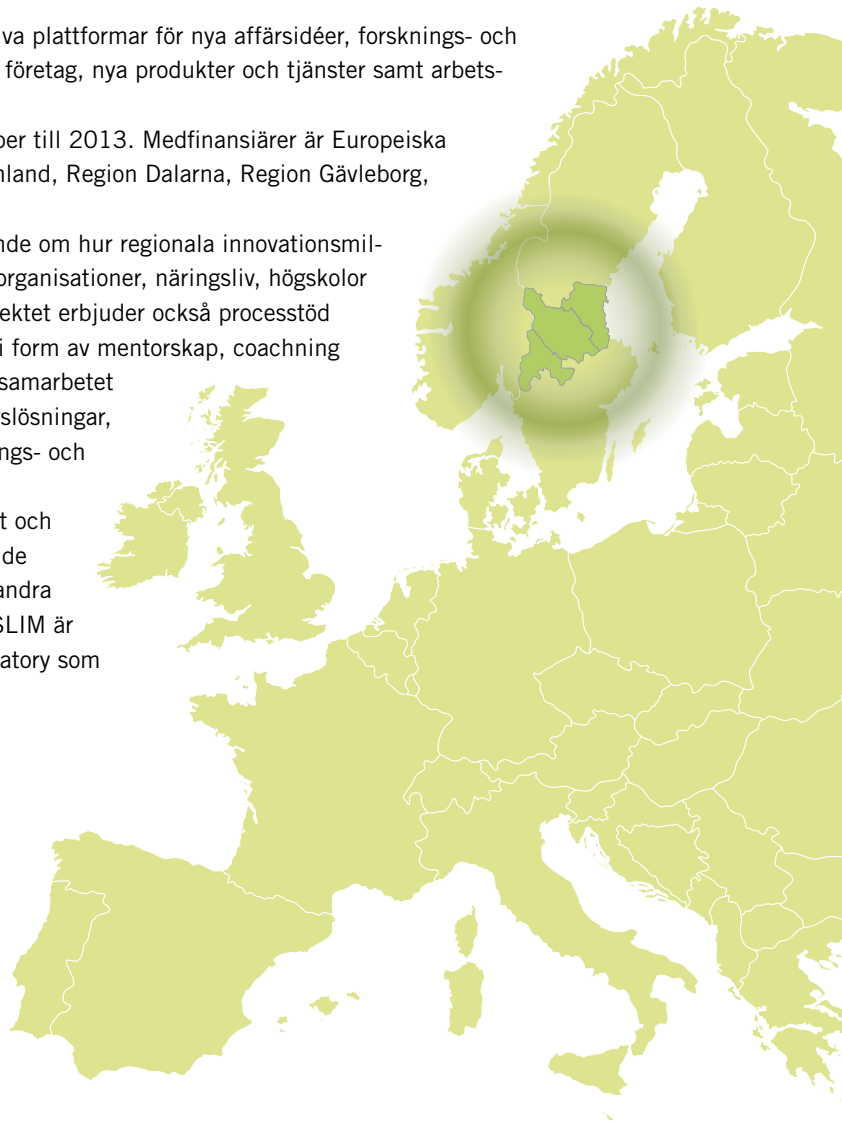
Region Dalarna, Region Värmland och Region Gävleborg driver gemensamt SLIM-projektet (systemledning och lärande kring klusterprocesser/innovativa miljöer i Norra Mellansverige) för att stödja utvecklingen av klusterorganisationer. Projektet omfattar 15 klusterorganisationer i de tre regionerna. I klusterorganisationerna finns omkring 700 företag som tillsammans har ca 60 000 anställda, som samarbetar med varandra och med regionernas högskolor, kommuner och offentlig sektor. Målet är att öka tillväxten och konkurrenskraften i de tre regionerna.

Klusterorganisationerna utgör innovativa plattformar för nya affärsidéer, forsknings- och utvecklingsprojekt, som kan bidra till nya företag, nya produkter och tjänster samt arbetstillfällen i regionerna.

SLIM-projektet inleddes 2007 och löper till 2013. Medfinansierare är Europeiska regionala utvecklingsfonden, Region Värmland, Region Dalarna, Region Gävleborg, VINNOVA och Karlstads Universitet.

Projektet innebär ett gemensamt lärande om hur regionala innovationsmiljöer kan utvecklas i dialog mellan klusterorganisationer, näringsliv, högskolor och politiker samt nationella aktörer. Projektet erbjuder också processtöd till ledningen för klusterorganisationerna i form av mentorskap, coachning och kompetensutveckling. Genom klustersamarbetet involveras de mindre företagen i nya affärslösningar, internationell marknadsföring och forsknings- och utvecklingsinsatser.

SLIM-projektet har även ett europeiskt och internationellt perspektiv och de deltagande klusterorganisationerna samarbetar med andra kluster i Europa för att lära av varandra. SLIM är också knutet till European Cluster Observatory som finansieras av EU-kommissionen.



[www.regionvarmland.se/slim](http://www.regionvarmland.se/slim)



*En investering för framtiden*

