

Analys av kluster i Norra Mellansverige



Analys av kluster i Norra Mellansverige

Februari 2017

Rapport för projektet Smart Specialisering –
Starka företag i Norra Mellansverige

Kontaktperson

Hjalmar Eriksson

Telefon

+46 (0) 727 32 89 17

E-post

hjalmar.eriksson@oxfordresearch.se

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, näringslivs- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige och Finland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

1.	Inledning	1
1.1	Uppdrag	1
1.2	Rapportens disposition	2
1.3	Undersökta kluster	2
2.	Metod	4
2.1	Undersökning av kluster	4
2.2	Modell för klusterutveckling	5
2.3	Hållbarhetsarbete (horisontella kriterier)	6
2.4	Företagsenkät	8
3.	Samlade resultat	10
3.1	Klustrens utvecklingsfaser	10
3.2	Horisontella kriterier	11
3.3	Undersökning av klusterföretag	12
4.	Sammanfattning och reflektioner	18
	Bilaga A: Intervjurespondenter	20
	Bilaga B: Intervjuguide	21
	Bilaga C: Analysschema för klusterutveckling	23

1. Inledning

Denna rapport redovisar en studie av kluster i Norra Mellansverige, det vill säga Dalarnas län, Gävleborgs län och Värmlands län. Uppdraget genomfördes av Oxford Research under hösten och vintern 2016/2017 genom en kombination av intervjuer och enkäter.

Vi tackar alla respondenter som bidragit med underlag till studien.

1.1 UPPDRAG

Oxford Research har fått i uppdrag av projektet Smart specialisering – Starka företag i Norra Mellansverige att genomföra en undersökning av klusterorganisationer (hädanefter endast benämnda ”kluster”, se faktaruta) och klusteranslutna företag i Region Dalarna, Region Gävleborg och Region Värmland. Projektet är en del i regionernas pågående strategiska arbete för regional utveckling genom smart specialisering.

Uppdraget har genomförts från september 2016 till februari 2017. Syftet med denna undersökning har varit tvådelat:

Dels, att undersöka de regionala klustren i sig, och utifrån en gemensam modell skatta dessas utvecklingsnivå. Denna undersökning har haft som mål att ge regionerna en nulägesbild av hur väl utvecklade de olika regionala klustren är. Detta inkluderade även en bedömning av klustrens arbete med hållbarhetskriterier, även kallade horisontella kriterier.

Dels, att genom en enkätstudie samla in information om företag som ingår i nämnda kluster. Särskilt fokus lades vid dessa företags innovationsarbete och internationella samarbeten. Enkäten undersökte också företagens uppfattningar och erfarenheter av medverkan i klustren, vad gäller vilka mervärden de erfarit (hur medverkan i kluster bidragit till företagets verksamhet).

Förutom att vara ett allmänt kunskapsunderlag i den smarta specialiseringsprocessen har studiens syfte också

Kluster, klusterinitiativ och klusterorganisation

Det finns olika begreppsapparater för att beskriva den typ av organisationer som denna rapport avser.

Själva begreppet *kluster* utvecklades och populariserades främst av Michael Porter¹. Ett kluster är i sig en organisk företeelse där företag genom närhet till varandra har möjlighet att utvecklas och växa snabbare än andra företag.

Detta faktum har gjort det angeläget att alstra eller utveckla denna typ av gynnsamma miljö genom olika initiativ, ofta från offentligt håll. Sammanhållande organisationer med målet att främja en klusterbildning har bland annat benämnts *klusterinitiativ*² eller helt enkelt *klusterorganisationer*. Ibland har även begrepp som *innovationsmiljö* använts, eller *branschorganisation* även när dessa haft ett uttalat klusterbaserat arbetssätt.

För läsbarheten använder dock denna rapport genomgående begreppet *kluster* för att syfta på de organisationer som undersöks och som, i strikt bemärkelse, inte utgör kluster själva men har till syfte att främja klusterbildningar.

¹ Ex.: Porter, M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*.

² Ex.: Laur, I., Klofsten, M., & Bienkowska, D (2012). ”Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries”, *European Planning Studies*, Vol. 20:11.

varit att kunna tjäna som baslinjestudie för framtida undersökningar och utvärdering inom och bortom projektet Smart specialisering – Starka företag i Norra Mellansverige.

Mottagare för rapporten är Region Dalarna, Region Gävleborg, Region Värmland, högskolor i regionerna, och i förlängningen klusterorganisationerna själva samt andra intressenter inom regional utveckling i Norra Mellansverige och vidare.

1.2 RAPPORTENS DISPOSITION

Resultatet av studien redovisas här i form av en sammanställd rapport. Först redovisas den metod som använts för att genomföra studien, i form av enkätförfarande, intervjuer, och analysmodell för klusters utvecklingsfas (del 2). Därefter ges en samlad bild av dels klustrens utvecklingsfas, dels inkomna svar på enkäten (del 3). Avslutande tolkas och diskuteras resultaten kortfattat (del 4).

1.3 UNDERSÖKTA KLUSTER

De kluster som undersökts inom ramen för studien redovisas i Tabell 1.3.1. Regionerna har utifrån sin kunskap om de regionala kluster som finns, och sitt informationsbehov för vidare utveckling, gjort urvalet. Totalt omfattas 16 kluster av undersökningen.

Samtliga kluster ingår i bedömningen av utvecklingsfas. För tre kluster skulle inte företagsundersökningen genomföras eftersom deras verksamhet är förhållandevis yngre, eller eftersom en enkät inte ansågs fruktbar: Glava Energy Center, Hudiksvalls Hydraulikkuster, och Nifa. För dessa har ingen enkätstudie genomförts och därmed redovisas inga enkätresultat.

Kluster	Sektor	Företagsundersökning
ByggDialog Dalarna	Bygg	✓
Compare	IKT	✓
DalaSportsAcademy	Sport och hälsa	✓
Destination Dalarna/Visit Dalarna	Turism	✓
Fiber Optic Valley	Fiberoptik, sensorteknik, bredband	✓
FindIT	Industriell IT	✓
Future Position X	Positionering	✓
Glava Energy Center	Förnybar energi, främst solenergi	
High Voltage Valley	Elkraftteknik	✓
Hudiksvalls Hydraulikkuster	Hydraulik	
ITSDalarna	Intelligenta transportsystem	✓
IUC / Stål & Verkstad	Industri	✓

Nifa	Livsmedel	
Paper Province	Trä och papper	✓
Triple Steelix	Stål	✓
Visit Värmland	Turism	✓

Tabell 1.3.1: Undersökta kluster

2. Metod

2.1 UNDERSÖKNING AV KLUSTER

Undersökningen av klustrens utvecklingsnivå skedde enligt en modellbaserad kvalitativ bedömning. Bedömningen strukturerades utifrån en fasmodell för klusterutveckling som utvecklats inom ramen för ett läroprojekt inom Reglab. Region Dalarna har senare vidarebehandlat modellen till en mer operativ handbok, och denna handbok har legat till grund för Oxford Researchs operationalisering av modellen (se vidare 2.2 nedan). Därtill tog Oxford Research fram en modell för skattning av arbete med horisontella kriterier. Data för undersökningen samlades huvudsakligen in genom intervjuer med utpekade nyckelaktörer. I förekommande fall har även dokumentation från klustren studerats. Sedan datainsamlingen har förhållanden för vissa kluster förändrats inom vissa områden – analysen avser främst läget då undersökningen genomfördes.

2.1.1 Intervjuer

Intervjuer genomfördes med en representant per kluster utom i fallet DalaSportsAcademy där två klusterföreträdare deltog i intervjun.³ Respondenter har i samtliga fall varit operativa eller strategiska ledare inom respektive organisation, såsom VD (för kluster som är bolag), processledare eller ”cluster manager”. Kontakt med dessa etablerades genom projektet Smart specialiserings projektledning, som tog fram en lista med lämpliga respondenter för undersökningen.

Intervjuerna var semistrukturerade, och genomfördes med stöd av en intervjuguide som tagits fram av Oxford Research i dialog med projektledningen.⁴ Metoden innebär att intervjuguidens frågor tjänar som utgångspunkt under intervjun, samtidigt som respondenten ges stor frihet till att utforma sina svar och intervjuaren kan ställa följdfrågor. Analysmodellerna för klusterutveckling respektive arbete med horisontella kriterier tjänade som checklistor, för att se till att dimensionerna dessa omfattar skulle täckas in av svaren.

Samtliga semistrukturerade intervjuer genomfördes på telefon och tog omkring 60 minuter styck. Intervjusvaren dokumenterades, varpå ett analyschema som täckte in utvecklingsfas och horisontella kriterier fylldes i för respektive kluster.

2.1.2 Dokumentstudier

I vissa fall har informationen från intervjuerna kompletterats med dokumentstudier. Klustren själva har i förekommande fall lämnat över denna dokumentation, i form av exempelvis stadgar, presentationer av verksamhet, m.m., när den inte hämtats från öppna källor såsom klustrens hemsidor. Denna dokumentation har varit en sekundär källa i de fall intervjuerna inte har gett tillräcklig information.

³ För respondentlista, se Bilaga A: Intervjurespondenter.

⁴ För intervjuguide, se Bilaga B: Intervjuguide.

2.2 MODELL FÖR KLUSTERUTVECKLING

För att kunna bedöma utvecklingsfas för 16 separata kluster behövde en tydlig modell utvecklas. Denna bygger på Region Dalarnas handbok för klusterutveckling, som i sin tur har släktskap med den modell för klusterutveckling som togs fram i ett lärprojekt genomfört av Reglab.⁵

Ingen modell kan helt fånga klustrens olikheter. Modellen är generisk för olika områden och branscher och variationer i organisationsform och arbetssätt kan därför ge utslag i hur utvecklat ett kluster bedöms vara enligt modellen. Samtidigt bygger modellen på faktorer som bedömts vara generellt relevanta för ett klusters utveckling. En strukturerad modell med likvärdig bedömning belyser också hur kluster skiljer sig åt, vilket ger möjlighet till reflektion kring varför ett visst kluster avviker från modellen genom att exempelvis placera sig i en annan fas än vad som var väntat.

2.2.1 Utvecklingsfaser för kluster

Modellen som använts bygger på Region Dalarnas (liksom Reglabs) indelning av ett klusters utveckling i fyra faser, som representerar den process ett kluster förväntas genomgå. Analysen utgick från en förståelse för de fyra faserna som sammanfattas i Tabell 2.2.1.

	Utvecklingsfas	Beskrivning
Fas 1	Nätverksfas	Förarbete och formerande av ett kluster. Idén och en samsyn för en klusterbildning finns, men har ännu inte konkretiserats, eller en organisation etablerats.
Fas 2	Klusterbildning	Sammankopplande av företag och upprättande av en första strategi och organisation. Klustret har formerats, men befinner sig i ett tidigt utvecklingsstadium utan att ha fått fasta former.
Fas 3	Konsolidering och utveckling	Konsolidering av organisation, och utvecklande av verksamheten. Klustret är tydligt etablerat och står på en fast grund varifrån man kan fortsätta utvecklas.
Fas 4	Innovation	Innovation, internationalisering och ytterligare mognad. Klustret arbetar aktivt med dimensionerna innovationsutveckling och internationaliserings-främjande, och har nått långsiktigt hållbara former vad gäller organisation och finansiering.

Tabell 2.2.1: Fyra utvecklingsfaser för kluster

⁵ Reglab (2010), *Klusterutveckling: Regionalt stöd för utveckling av kluster*

Modellen bedömer klusterutvecklingen genom en delbedömning för var och en av fem dimensioner: Strategi, Organisation, Samarbeten och nätverk, Aktiviteter samt Finansiering (se Tabell 2.2.2). Dessa avspeglar de olika aspekter av utvecklingsgrad som kan väntas i ett kluster.

Dimension	Beskrivning
Strategi	Klustrets strategiska arbete och långsiktiga utvecklingsarbete, samt positionering inom de för regional utveckling viktiga dimensionerna internationalisering och innovation.
Organisation	Klustrets formella strukturer, och hur etablerade, ändamålsenliga och långsiktiga formerna för hur verksamheten bedrivs är.
Samarbeten och nätverk	Klustrets nätverk, innefattande dels kontakter med företag i klustrets målgrupp, dels stöd- och samarbetsaktörer som universitet/högskolor, internationella samarbetspartners, m.m.
Aktiviteter	Omfattningen och nivån på den konkreta verksamhet som klustret bedriver för sin målgrupp, i form av stående verksamhet och projektportfölj.
Finansiering	Former för finansiering av främst klustrets basverksamhet, med fokus på långsiktighet i finansieringslösningar.

Tabell 2.2.2: Dimensioner av klusterutveckling

För respektive dimension utvecklades indikatorer (bedömningskriterier) för respektive fas. Dessa indikatorer valdes ut för att i möjligaste mån vara likvärdiga och möjliga att tydligt bedöma, utan att vara alltför stelbenta och ge felaktiga utslag.⁶

För att anses tillhöra en viss fas inom en viss dimension skulle klustret tydligt ha uppfyllt den och föregående fasers kriterium. Totalbedömningen baserade sig sedan på typvärdet (det vanligast förekommande värdet) för klustrets utvecklingsfas inom de fem dimensionerna. Typvärdet användes eftersom modellens syfte är att skatta var i en utvecklingsprocess ett kluster i huvudsak befinner sig. Klustrets tyngdpunkt i processen – den dominerande fasen – anses här mer rättvisande än exempelvis ett medelvärde (som skulle visat en genomsnittsfas, även om klustret de facto inte befann sig i denna genomsnittsfas inom något område och den därmed inte relaterar till klustrets nästa utvecklingssteg). I de fall där två typvärden fanns (två dimensioner befann sig i en fas, två i en annan) användes det typvärde som var närmast medelvärdet.

2.3 HÅLLBARHETSARBETE (HORISONTELLA KRITERIER)

Hållbarhetskriterier, inom EU-finansierad regional utveckling ofta benämnda horisontella kriterier, ska generellt integreras i ett klusters verksamhet. Detta följer inte minst av olika bestämmelser från det regionala utvecklingsarbetets finansiärer. Dessa kriterier består i en regional utvecklingskontext

⁶ En komplett lista över indikatorer återfinns i Bilaga C: Analysschema för klusterutveckling.

normalt av en kombination av de tre områdena jämställdhet, lika möjligheter och icke-diskriminering, samt bättre miljö. De horisontella kriterierna är inte direkt kopplade till någon speciell utvecklingsfas för ett kluster, utan är snarare just horisontella – de utgör dimensioner med oberoende progression, och är inte nödvändigtvis bärande i någon enskild del av verksamheten. Därför bedöms denna utveckling också separat från klustrens utvecklingsfas.

Dessa kriterier/principer ska bidra till genomgripande förändring bortom ”business as usual”. Det kallas ibland *transformativt* förändringsarbete och kan förstås som en omställning till ett nytt sätt att tänka och göra saker. Bedömningen av klusters arbete med de horisontella kriterierna skedde utifrån denna tanke, och en modell användes som identifierar tre typer av arbete: Allmänt arbete, riktade insatser, eller transformativt arbete. Inom varje typ såg bedömningen dels till klustrets analys eller resonemang, dels till konkreta aktiviteter eller insatser. Modellen kan förstås som en skala av arbetsätt, som visar hur utvecklad problemanalys, resonemang och konkreta insatser är. Se Tabell 2.3.1.

1. Allmänt arbete	Klustrets arbete med de horisontella kriterierna är allmänt och utgår inte utifrån en analys över viktiga eller prioriterade frågor som grundar sig i den verksamhet man bedriver och/eller den sektor man befinner sig i. Insatser är oftast breda, såsom övergripande policies, och utan en analys av om dessa är goda verktyg för att åtgärda problem som finns och/eller åstadkomma förändring inom den egna sektorn.
2. Riktade insatser	Arbetet fokuserar på vissa identifierade problemområden. Man har gjort en analys och/eller en prioritering som visar vilken typ av insatser eller förändringsvägar som är relevanta för klustret. Man har exempelvis identifierat underrepresenterade grupper och hur dessa bättre kan inkluderas. Man bedriver insatser utifrån denna analys, exempelvis insatser riktade till en underrepresenterad grupp, utifrån en idé om hur dessa prioriterade insatser gör att klustret bidrar till förändring.
3. Transformativt arbete	De horisontella kriterierna är integrerade i klustrets verksamhet, och de är en naturlig del i verksamheten. Problemanalysen går bortom vilka riktade insatser som behövs inom det egna området, och utgår från ett systemperspektiv. Perspektivet förflyttas exempelvis från en underrepresenterad eller normbrytande grupp, till att handla om vilka normer och strukturer som finns inom sektorn. Aktiviteter utgår från denna analys, exempelvis genom att inte enbart rikta aktiviteter till en underrepresenterad grupp.

Tabell 2.3.1: Ramverk för horisontella kriterier

Att enbart uppvisa ett strategiskt tänkande men utan verksamhet inom ett område har ej bedömts som tillräckligt för att anses arbeta med detta. En kombination av uttalade insatser och analys krävs. För respektive av de tre områdena jämställdhet, lika möjligheter och icke-diskriminering, samt miljö samlades information in och klustrens arbete bedömdes enligt efter modellens tre typer.

2.4 FÖRETAGSENKÄT

Enkäten som skickats ut har tagits fram i samråd med regionerna, och även cirkulerats bland kluster för återkoppling. Frågorna bygger i huvudsak på tre källor, varifrån formuleringar och svarsalternativ i flera fall hämtats direkt för att bidra till jämförbarhet med andra studier:

- Tidigare undersökningar av de klusteranslutna företagens erfarenheter av klustren, från den enkät som utvecklades under det tidigare projektet SLIM – ”Systemledning och lärande kring klusterprocesser/innovativa miljöer i Norra Mellansverige”. Projektet pågick mellan 2007 och 2013 och lade en viktig grund för klusterarbetet i hela Norra Mellansverige.
- Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet. Från denna har frågor kring internationalisering hämtats.
- Eurostats europeiska innovationsundersökning CIS (Community Innovation Survey) som i Sverige genomförs av SCB. Från denna har frågor kring innovation hämtats.

Därtill har projektet Smart specialisering – Starka företag i Norra Mellansverige lagt till frågor kring företagens arbete med horisontella kriterier. Enkäten har i sitt val av frågor och sina formuleringar riktat sig till företag (till skillnad från exempelvis enskilda personer och/eller offentliga organisationer).

2.4.1 Enkätförfarande

Enkäten genomfördes via en webbtjänst, och företagen fick en länk via e-post för att komma åt och fylla i enkäten. Enkäten administrerades till stor del av klustren själva, även om vissa valde att låta Oxford Research administrera enkäten. Kriterier för och iordningsställande av mottagarlistor, exakt tid för lansering och påminnelser, och antalet påminnelser, har därför varierat mellan kluster. I normalfallet sändes två påminnelser ut.

Svaren som inkom på enkäten matchades mot de mottagarlistor kluster bidragit med. Ett datamaterial konstruerades därefter utifrån dessa inkomna svar, där varje svar härleddes till ett företag och ett (eller i vissa fall flera) kluster.

2.4.2 Enkätens generaliserbarhet

En analys av statistisk signifikans kräver en väldefinierad rampopulation (den grupp vars uppfattningar ska skattas av undersökningen). I detta fall saknas en gemensam definition av rampopulationen då olika kluster har olika principer för vilka företag som betraktas som medlemmar, eller om klustret över huvudtaget betraktar företag som medlemmar. Dessutom har olika kluster tillämpat olika principer för urval av mottagare. Istället för att endast genomföra totalundersökningar har olika kluster gjort egna urval. Sammantaget innebär detta att det inte finns förutsättningar för en skattning av resultatens statistiska signifikans utan att antal svar bör användas som främsta indikationen på graden av generaliserbarhet. Se vidare 3.3.1 nedan för diskussion om andel svarande på enkäten.

2.4.3 Framtida uppföljning av enkäten

Oklarheterna kring rampopulationerna har konsekvenser för utformandet av en eventuell uppföljande mätning, för att exempelvis utvärdera effekter av projektet Smart specialisering – Starka företag i Norra Mellansverige. En sådan uppföljning bör inte utformas som en jämförelse av medelvärden mellan denna och en upprepad undersökning enligt samma förfarande. En uppföljningsstudie bör istället riktas till det självurval av företag som svarat på denna enkät, för beräkning av individuella förändringar mellan mättillfällena och en skattning av medeleffekter baserat på dessa.

3. Samlade resultat

I denna del presenteras de samlade resultaten av undersökningen av klustrens utvecklingsfas och arbete med horisontella kriterier samt av företagsenkäten.

3.1 KLUSTRENS UTVECKLINGFASER

Tabell 3.1.1 visar resultaten för samtliga kluster av bedömningar av utvecklingsfas inom respektive dimension samt sammanvägd bedömning. Ordningen av kluster har randomiserats och klustren har anonymiserats. Därtill presenteras medianen (det värde som befinner sig i mitten av värdena, ordnade i storleksordning) för respektive dimension. Medianen kan ses som en representation av i vilken fas klustren typiskt befinner sig, och vad som därmed utgör en typisk profil för ett kluster.

Kluster	Strategi	Org.	Samarb. & nätverk	Aktiviteter	Finans.	Samlad bedömning
A	3	3	3	2	1	3
B	3	4	4	4	4	4
C	3	4	3	3	4	3
D	4	4	4	4	3	4
E	2	3	3	3	1	3
F	3	3	4	4	1	3
G	2	3	4	2	3	3
H	3	4	4	4	2	4
I	2	3	3	2	1	2
J	3	3	1	2	2	2
K	3	3	4	3	1	3
L	4	3	4	4	4	4
M	3	4	4	4	4	4
N	4	4	4	4	3	4
O	4	2	1	4	4	4
P	3	3	4	4	2	3
Median	3	3	4	4	2,5	3

Tabell 3.1.1: Sammanställning av utvecklingsfaser för kluster

Generellt sett befinner sig klustren i fas 3. Detta innebär att de har etablerats och i viss mån konsoliderats. Ofta är det ett tydligt internt utvecklingsarbete, avsaknad av finansieringsformer, eller svag internationell positionering, som begränsar bedömningen till fas 3.

Sju kluster når i den samlade bedömningen upp till högsta nivån av utvecklingsarbete (fas 4), som generellt innehåller långsiktighet i organisation och finansiering, innovationsfrämjande samt internationaliseringsfrämjande. Det är dock ingen som når fas 4 inom alla fem dimensioner.

Den dimension som generellt sett är mindre utvecklad är finansiering, där långsiktig täckning för basfinansiering ibland saknas. Medianen för denna dimension är 2,5, vilket allmänt betyder att man ännu endast lagt upp en plan för, eller börjat se vissa intäkter av, en långsiktig basfinansiering, och ännu förlitar sig på sådd- och/eller projektfinansiering.

De dimensioner som är mest utvecklade, sett till median, är samarbeten och nätverk samt aktiviteter. Många kluster uppger att de, oavsett övrig utvecklingsnivå, har etablerade samarbeten och aktiviteter för såväl innovationsutveckling som internationaliseringsfrämjande, vilket tillsammans med att ha uppfyllt tidigare kriterier såsom löpande projektutveckling gör att man anses vara i modellens fas 4.

För strategi och organisation, som främst speglar klustrens interna utvecklingsarbete och konsolidering, är medianvärdet 3. Inom strategi har klustren ofta positionerat sig inom internationalisering och innovation. Man har dock mer sällan en långsiktig formaliserad utvecklingsprocess igång. Organisation har för flera kluster inte varit en prioriterad fråga, och man har inte fokuserat på att utveckla exempelvis en långsiktig organisation eller definierade separata verksamhetsgrenar.

En förklaring till detta mönster – högt innehåll i verksamheten, men lägre grad av långsiktighet (inom bland annat finansiering) – kan vara klustrens bakgrund. Många kluster är resultatet av regionala utvecklingsprojekt med innovations- och/eller internationaliseringsfrämjande mål. Dessa utvecklingsprojekt har naturligt fört med sig verksamhet och samarbeten på hög nivå, exempelvis gemensamma innovationsprojekt mellan företag och universitet eller högskola. De har dock inte på samma sätt lagt grunden för organisatorisk långsiktighet eller hållbarhet i verksamheten.

3.2 HORISONTELLA KRITERIER

Bedömningen av arbete med horisontella kriterier för samtliga kluster redovisas i Tabell 3.2.1. Som framgår av tabellen är arbetet med horisontella kriterier inte särskilt utvecklat. Det är ofta som kluster inte visar på en tydlig analys åtföljd av ett aktivt och riktat arbete inom ett visst område. Faktum är att medianen för ett område är 1: En majoritet av klustren uppvisar endast allmänt arbete för lika möjligheter och icke-diskriminering. På jämställdhetsområdet visar något fler riktade insatser, oftast genom aktiviteter för att få in fler kvinnor i en numerärt icke jämställd sektor. Endast ett fåtal kluster bedöms ha ett transformativt arbete inom något av de tre områdena.

Ofta påpekar kluster att de beaktar horisontella kriterier, särskilt i de fall de antingen har bestämmelser från finansärer kring detta och/eller verkar i en sektor där det råder tydliga skevheter i exempelvis fördelning män/kvinnor eller finns få personer med annan bakgrund än svensk. Detta beaktande stannar dock ibland vid just ett konstaterande att man ska ta in dessa frågor, eller en generell policy att de ska hanteras. Konkreta mål och aktiviteter saknas i flera fall.

Detsamma gäller i viss utsträckning miljöområdet. Ofta finns en viss medvetenhet om miljöfrågor, exempelvis en miljöpolicy för tjänsteresor eller liknande. Mer sällan går miljöaspekter in i klustrets

operativa verksamhet och/eller strategi. I några fall uppvisar kluster ett system- eller strukturperspektiv på ett område, åtföljt av insatser som inte bara fokuserar på ett upplevt ”problem” utan riktade mot att transformera normer långsiktigt och genomgripande.

En orsak till ovanstående kan vara en allmän brist på tydlighet och förmåga att förmedla de horisontella kriteriernas syfte och roll från det regionala utvecklingssystemets finansiärer och nyckelaktörer. Oxford Researchs erfarenhet på området är att många regionala utvecklingsinsatser har starka ambitioner att integrera de horisontella kriterierna. Det som ofta saknas är stöd för att göra denna integration begriplig och handfast för genomförare av insatser.

Kluster	Jämställdhet	Lika möjligheter och icke-diskriminering	Miljö
A	1	1	1
B	2	1	3
C	2	2	1
D	2	2	2
E	2	1	2
F	1	2	2
G	2	1	2
H	3	3	1
I	1	1	2
J	1	1	1
K	1	1	2
L	2	1	2
M	1	1	1
N	2	2	3
O	1	1	1
P	2	1	1
Median	2	1	2

Tabell 3.2.1: Klustrens arbete med horisontella kriterier

3.3 UNDERSÖKNING AV KLUSTERFÖRETAG

Data från enkätundersökningen redovisas här uppdelad på fyra huvudsakliga områden: Allmän enkätinformation och nyckelvärden, innovationsverksamhet, internationella samarbeten, samt uppfattningar om klustrens verksamhet.

3.3.1 Enkätinformation och nyckelvärden

Tabell 3.3.1 visar några grundläggande värden för den samlade enkäten (samtliga svarande).

Enkätinformation: Kluster			Företagens deltagande: Kluster		
Mottagare	Svar	Andel svar	Tid i kluster (genomsnitt)	Deltagit i aktiviteter (andel)	Nöjdhet, aktiviteter (snitt, skala 1-5)
1070	225	21%	7,0 år	84%	3,1

Tabell 3.3.1: Undersökning av klusterföretag, samtliga svarande

Som synes i tabellen har totalt 225 fullständiga svar inkommit för enkäten. Svaren har utifrån tillgängliga sändlistor kopplats till i vissa fall flera kluster. Antalet svar räknade per kluster summerar därför till något mer än det egentliga totala antalet inkomna svar.

Svarsfrekvensen för enkäten har varierat mellan kluster. En del i detta torde vara faktumet att klustren gått olika tillväga i att sända ut samt påminna om enkäten, samt att kontakterna mellan kluster och företag generellt är olika organiserade och/eller täta.

I flera fall har enkäten sänts till samma företag från flera kluster. I flera fall har kluster även valt att sända enkäten till flera mottagare på samma företag. Därtill har enkäten i vissa fall sänts till offentliga eller ideella aktörer som deltar i klustrens arbete, såsom kommuner eller stiftelser. En ungefärlig sammanställning visar att enkäten sänts till 1070 företag och organisationer.

Då kluster valt att sända enkäten även till ideella eller offentliga organisationer har även dessa svar inkluderats. För läsbarhetens skull refereras alla svar till som inkomna från ”företag” i redovisningen av resultat, men dessa inkluderar alltså även en mindre mängd offentliga eller ideella aktörer. I 10 fall har även två mottagare från samma företag eller organisation besvarat enkäten. Detta mindre antal dubletter har också inkluderats.

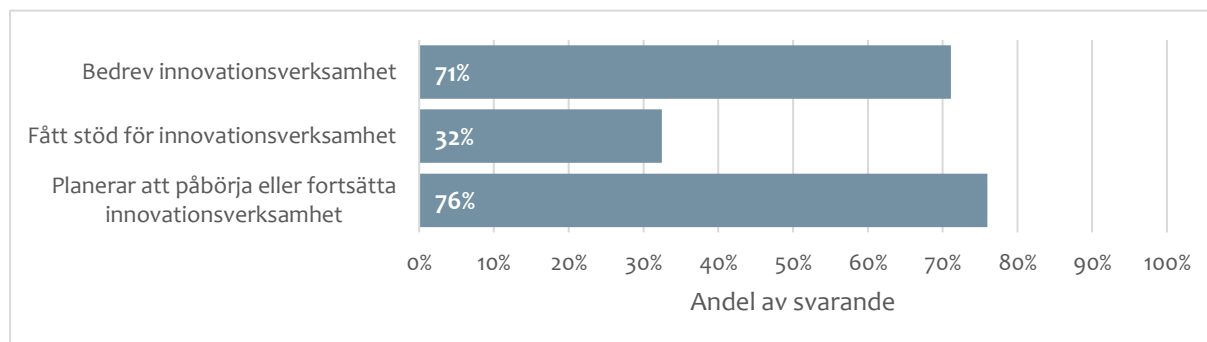
I genomsnitt har företag deltagit i kluster i 7 år, och 84% har deltagit i klusteraktiviteter. En fråga har gällt om man som företag blivit nöjd med de aktiviteter inom kluster som man deltagit i. På en skala från 1 till 5, där 1 är ”Inte alls” och 5 är ”Ja, i mycket hög grad”, är genomsnittet för alla svarande på denna fråga ca 3,1 vilket motsvarar att man blivit nöjd ”varken i liten eller stor omfattning”. Om detta är högt eller lågt är svårt att tolka. Att en mycket stor majoritet av företagen deltar i aktiviteter, och att en stor del av dessa är nöjda med aktiviteterna, får dock ses som generellt positivt. Det är ett tecken på att klustrens verksamhet är uppskattad och nyttjas, av de som svarat på enkäten.

3.3.2 Innovation

Graden av innovationsarbete i företagen har varit en central fråga för undersökningen. Denna har mätts genom tre huvudsakliga frågor: Om företaget bedrev någon form av innovationsverksamhet 2014-2016, om företaget fått stöd för innovationsverksamhet (uppdelat på olika offentliga och privata stödgivare) och om företaget planerar att bedriva innovationsverksamhet den kommande tvåårsperioden.

Figur 3.3.1 visar andel företag som:

- Svarade ja på frågan om de bedrivit innovationsverksamhet.⁷
- Svarade att de fått stöd för innovationsverksamhet från minst en offentlig eller privat aktör.
- Svarade att de antingen definitivt eller troligen planerar att påbörja eller fortsätta innovationsverksamhet under de kommande två åren.



Figur 3.3.1: De svarandes innovationsverksamhet

Som framgår av figuren hade över 70% av företagen bedrivit någon form av innovationsverksamhet de senaste två åren, och ungefär lika många planerade att göra det de kommande två. Ungefär en tredjedel (32%) av de svarande uppgav även att de fått stöd för innovationsverksamhet. Detta kan jämföras med SCB:s senaste innovationsundersökning. I den uppgav ca 45% av de tillfrågade små- och medelstora företagen i Norra Mellansverige att de under perioden 2012-2014 bedrivit innovationsverksamhet.⁸ Siffran är behäftad med en viss osäkerhet, men inte så stor att den förändrar detta faktum: Att det verkar som att de som svarat på klusterföretagsenkäten, i högre utsträckning än de små och medelstora företagen i regionen i allmänhet, bedriver innovationsverksamhet.

Vad detta beror på går inte att säga – föreliggande undersökning inkluderar exempelvis stora företag, är gjord senare, och innehåller framförallt ett mått av självselektion.⁹ Med andra ord bör resultatet inte antas gälla alla klusteranslutna företag, eller tolkas som att klusteranslutna företag generellt har större innovationsverksamhet. Inte desto mindre är det intressant att de 225 företag som besvarat enkäten har en mycket hög grad av innovationsverksamhet. Ser man till enskilda kluster framgår att även i det kluster som har lägst innovationsgrad anger 53% att de bedrivit innovationsverksamhet, alltså en högre andel än för de små- och medelstora företagen i regionen i CIS-undersökningen.

⁷ Detta definierades i en informationsruta till frågan som: ”Med innovation menas en vara eller tjänst som är ny eller väsentligt förbättrad i något avseende. Innovationer måste vara nya för ert företag, men behöver inte vara nya för företagets marknad. Innovationer kan ursprungligen ha utvecklats av ert företag eller av andra företag. Återförsäljning av varor som köpts in från andra företag räknas dock inte in.” Denna definition bygger på den som anges i CIS.

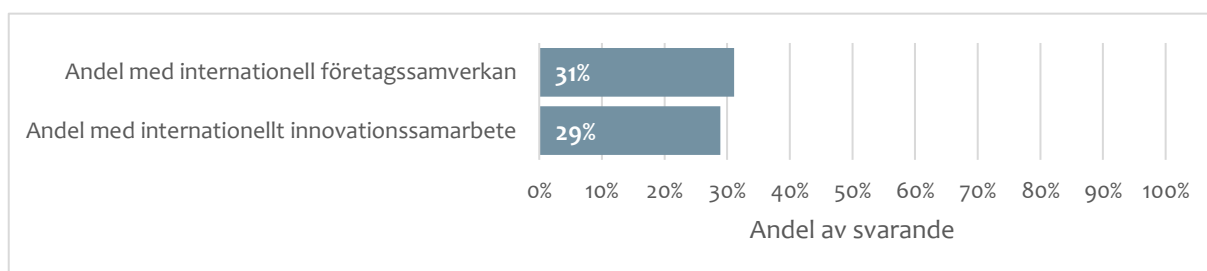
⁸ SCB (2016). *Regional innovationsstatistik i Sverige 2012–2014*

⁹ Det sistnämnda innebär att företagen som svarat på denna enkät inte bara skiljer sig från CIS-företagen genom att de är klusteranslutna, utan troligen också skiljer sig från andra *klusteranslutna* företag i regionen. En inte otrolig teori är att de som valts ut av klustren för att medverka på sändlistor, och även vilka som sedan valt att svara, samvarierar med graden av innovationsverksamhet. Med andra ord finns troligen ett bias – en snedvridning – som kan överdriva hur innovativa klusteranslutna företag är.

3.3.3 Internationella samarbeten

Figur 3.3.2 visar andel svarande som angett olika typer av internationella samarbeten. Kolumnerna visar andel som:

- För företag som samverkar med andra företag, på frågan var dessa samverkande företag befinner sig, angett Norden eller en ännu vidare krets av länder (dvs., inte endast lokalt, regional eller nationellt).
- För företag som angett att man haft innovationssamarbete, på frågan vilka aktörer man har innovationssamarbete med svarat att åtminstone någon av dessa befinner sig utanför Sverige.



Figur 3.3.2: De svarandes internationella samarbeten

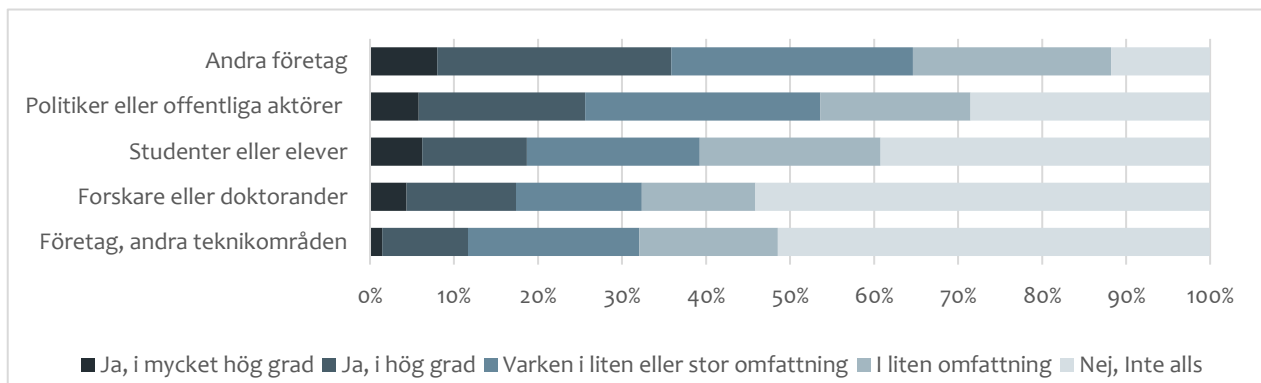
Andelarna är av liknande storlek, och i enskilda kluster är andelen som bedriver internationellt innovationssamarbete ibland större än den som uppger att de har internationell företagssamverkan. Detta är intressant, och det kan bero på att den senare frågan inte specifikt rör samarbete med företag. Ett företag med samarbete med ett universitet i ett annat land skulle t ex kunna falla utanför den första gruppen men ändå ingå i den senare kategorin. Hur frågorna är formulerade ("samverkan" kan uppfattas annorlunda än "samarbete"), kan också ha påverkat hur företagen svarat. Formuleringarna kommer från de tidigare undersökningar som enkäten bygger på.

Graden av internationellt samarbete är inte jämförbar med de flesta mått på internationalisering, då dessa ofta utgår från export/import eller motsvarande. Det är därmed en bedömningsfråga hur hög denna grad anses vara.

3.3.4 Uppfattningar om klustrens verksamhet

Enkäten har ställt frågor om olika mervärden företagen erfarit genom sin medverkan i kluster. Figur 3.3.3 visar en procentuell fördelning av svar på frågor inom området samarbeten och kontakter. Svaren är på en femgradig skala från "Nej, inte alls" till "Ja, i mycket hög grad", på frågan om man genom medverkan i klustret erfarit:

- Ökat samarbete med andra företag
- Förbättrat kontakterna med politiker eller offentliga aktörer
- Lett till samarbeten med studenter/elever vid universitet, högskolor eller andra utbildningar
- Lett till samarbeten med forskare och doktorander vid universitetet, högskolor eller institut
- Lett till ökade samarbeten med företag inom helt andra teknikområden



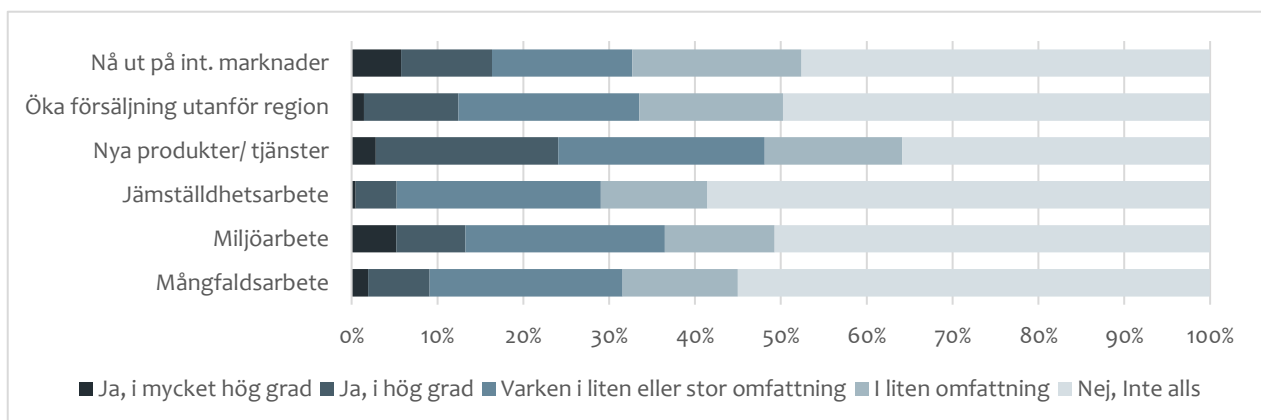
Figur 3.3.3: Klustrens bidrag till nätverk och kontakter

Klustren har framförallt lett till ökade kontakter med andra företag, och främst med företag inom eller nära det egna teknikområdet (se Figur 3.3.3). Man ser också förbättrade kontakter med politiker och offentliga aktörer i viss utsträckning. Medverkan i kluster har i mindre omfattning lett till samarbeten med akademi och företag inom andra teknikområden.

Svaren är inte jämt fördelade. Vad gäller samarbete med andra företag erfar de flesta företag ett mervärde. För övriga dimensioner finns en stor andel företag som ej erfar ett mervärde, men bland de som gör detta är mervärdet ofta medelhögt eller högre.

Figur 3.3.4 visar motsvarande medelvärden för om medverkan i kluster bidragit till innovation, marknadsutvidgning samt hållbarhetsarbete. Figuren visar om kluster, eller om företagen genom medverkan i kluster:

- Underlättat för företagets möjligheter att nå ut på internationella marknader
- Ökat sin försäljning utanför regionen
- Förbättrat existerande eller utvecklat nya produkter eller tjänster
- Arbetat med eller ökat sitt eget arbete med jämställdhet
- Arbetat med miljöfrågor eller ökat sitt eget miljöarbete
- Arbetat med eller ökat sitt eget arbete med mångfald



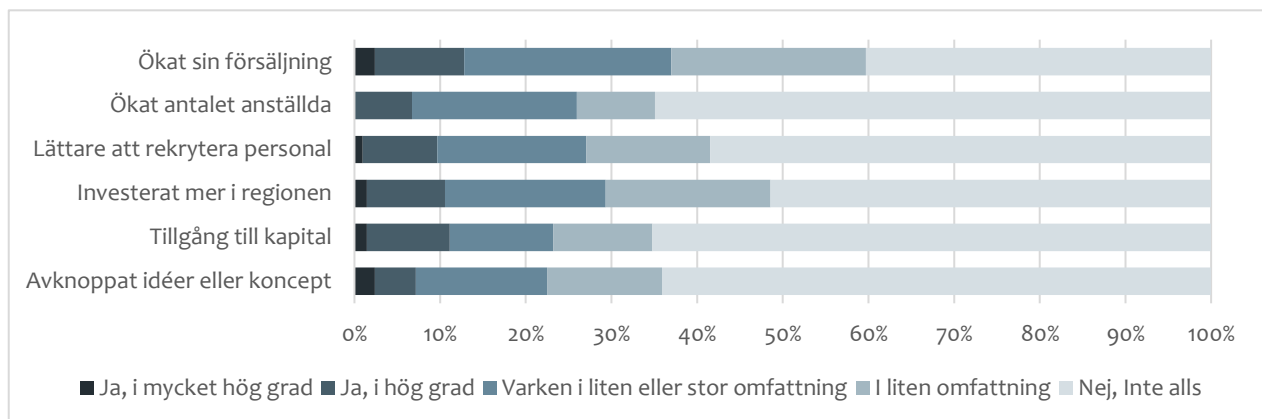
Figur 3.3.4: Klustrens bidrag till marknadsutvidgning, innovation, hållbarhetsarbete

Medverkan i kluster verkar endast i mindre omfattning leda till marknadsutvidgning, innovation och hållbarhetsarbete. Detta gäller framförallt för de tre hållbarhetsdimensionerna för vilka över hälften av företagen upplever att klustermedverkan inte alls bidragit. Inom utveckling eller förbättring av produkter och tjänster ser dock företagen ett något högre mervärde.

Man ser åter att fördelningen inte är jämn. För nästan alla dimensioner finns en stor grupp företag som inte alls erfar ett mervärde genom medverkan i kluster. För de som erfar detta är det dock typiskt sett medelhögt. Nästan en fjärdedel av företagen erfar att medverkan i kluster i hög grad bidragit till att förbättra existerande eller utveckla nya produkter och tjänster, men ungefär en tredjedel erfar inte detta alls.

En tredje aspekt är hur medverkan i kluster bidragit till olika typer av tillväxt eller expansion. Figur 3.3.5 visar om företagen erfarit att de, genom medverkan i kluster:

- Ökat sin försäljning
- Ökat antalet anställda
- Haft lättare att rekrytera personal
- Investerat mer i regionen
- Fått tillgång till kapital eller kontakter som underlättar kapitalförsörjning
- Avknoppat idéer eller koncept som lett till nya företag i regionen



Figur 3.3.5: Klustrens bidrag till tillväxt och expansion

Det vanligaste svaret är att klustermedverkan inte alls bidragit. För dimensionen ökad försäljning syns dock ett något högre mervärde än för övriga dimensioner då 60% av företagen erfar att klustret i någon omfattning bidragit till detta.

Fördelningen av svar för dessa tillväxtorienterade frågor påminner om den för tidigare dimensioner. Det finns dock ingen dimension där något större antal företag upplever att medverkan i kluster bidragit i hög utsträckning, och nästan inga företag erfar att medverkan i kluster bidragit i mycket hög utsträckning. För samtliga dimensioner utom ökad försäljning är det en absolut majoritet av företagen som inte alls erfarit ett mervärde av medverkan i kluster.

4. Sammanfattning och reflektioner

Analysen av utvecklingsgrad samt redovisning av enkätresultat kan sammanfattas i följande huvudsakliga reflekterande punkter, med fokus på framtida utvecklingsmöjligheter:

1. Klustren i Norra Mellansverige visar en högre intensitet och höjd i sin aktivitet, än de visar långsiktig hållbarhet. Detta tar sig uttryck som att de ofta bedriver såväl innovations- som internationaliseringsverksamhet, med tillhörande samarbeten, även i de fall de ännu inte nått en hållbar form. Detta kan ses som både positivt och problematiskt. Men att regionala innovationssystem och -processer, i detta fall i form av klusterbildningar, i hög grad är beroende av kontinuerlig projektfinansiering även för sin basverksamhet gör dem sårbara på sikt. En processtödande modell för att utveckla klusterinitiativ, som tar fasta på faktorer som klusters ”kritiska massa” och medlemmars långsiktiga engagemang, kan eventuellt vägleda processen framåt.
2. Arbetet med horisontella kriterier inom kluster varierar kraftigt. I de flesta fall finns goda ambitioner att verka för ökad social och miljömässig hållbarhet. Det verkar dock ibland finnas ett avstånd mellan ambition och förmåga och/eller förståelse för hur hållbarhetsmål kan integreras i klusterverksamhet. Observationen är i linje med vår generella uppfattning att många olika slags regionala utvecklingsverksamheter och -projekt kan uppleva svårigheter att omsätta sin ambition i något man upplever som ett tydligt och relevant arbete. Detta kan bero på en kunskapslucka som kan överbryggas genom stödande aktiviteter till klustren. Om målet är att integrera de horisontella kriterierna måste klustren både ha motivationen, målbilden och verktygen för att göra detta.
3. Undersökningen av företag visar att dessa i hög utsträckning tar del av klustrens erbjudande och i alla fall i medelhög grad är nöjda med aktiviteter. Samtidigt upplever en stor del företag låga eller inga mervärden inom specifika dimensioner. Detta förhållande kan analyseras närmare klustervis i de fall det är motiverat, för att ge klustren en bättre förståelse för vilka delar i deras erbjudande som är eftertraktat och leder till företagsnytta.

Avsaknaden av upplevda specifika mervärden kan bero på att företag är nöjda med att vara ”tysta” medlemmar, att de inte kan tillgodogöra sig de aktiviteter klustren erbjuder, att aktiviteterna inte uppfyller de behov de upplever, eller något annat. Att enkäten i vissa fall gått ut till företag som endast har svag koppling till klustrets aktiviteter bidrar troligen också. En annan förklaring som kan ge starkt utslag är faktumet att enkäten frågar om många specificerade mervärden, vilket gör att chansen att ett visst företag känner igen sig i ett visst mervärde minskar. Därmed är det övergripande måttet på nöjdhet med aktiviteter det som bäst speglar företagets sammanlagda uppfattade mervärde.

4. Det är angeläget att resonera kring kopplingen mellan klustrens utveckling, företagets innovationsnivå och internationella samarbeten, och upplevda mervärden hos de svarande företagen. Samtidigt är denna koppling svår att analysera på djupet utan större detaljkunskap om

klustrens verksamhet, och att undersöka detta på klusternivå kan därför vara mer rättvisande och fruktbart.

Det är dock intressant att observera att klustren generellt anses vara starka inom sina aktiviteter och samarbeten. Det senare kan återspeglas i att just kontakter och nätverk är de mervärden som företagen i högst grad upplever. Samtidigt är det inte särskilt många företag som upplever mervärden inom innovation, forskningssamarbete och internationalisering, jämfört med allmänna kontakter med andra företag samt allmänna kontakter med offentliga aktörer. Detta trots att många kluster når upp till vad som enligt modellen bedöms som innovations- och internationaliseringsfrämjande nätverk och aktiviteter. Här verkar alltså finnas olika stort – eller kanske snarare olika brett – genomslag för klustrens olika slags verksamhet.

Mellan dessa två aspekter – internationalisering och innovation – syns att företagen själva anger att de i högre grad är innovativa än har internationella samarbeten. Detta går hand i hand med att de också i högre grad upplever ha tillgodogjort sig mervärden inom innovation. Inom horisontella kriterier bedöms klustrens arbete vara mindre utvecklat, och det är också få företag som upplever mervärden inom detta.

Sammantaget verkar alltså klustrens profil enligt modellen, företagens förutsättningar, och upplevda mervärden i flera fall motsvara varandra. Men det finns också diskrepanser där man inte ser direkta motsvarigheter mellan dessa tre. Alla dessa allmänna iakttagelser behöver utvecklas på klusternivå med tydligare resonemang om de faktiska verkans effekter som kan ligga bakom.

5. Undersökningens observationer om de svarande företagen går ej att på en enkätövergripande nivå generalisera till någon särskild population, på grund av de varierande sätt kluster kan och har definierat vilka som är deras medlemmar eller målgrupp, och hur man valt att sända ut enkäten. Vi noterar att det bör vara angeläget för finansierarna av klustren att säkra att målgrupper och medlemsföretag är väldefinierade och väldokumenterade för att möjliggöra uppföljning och utvärdering av verksamheterna.

Bilaga A: Intervjurespondenter

Kluster	Kontaktperson	Position
Byggdialog Dalarna	Åke Persson	Verksamhetsledare
DalaSportsAcademy	Jenny Isberg	Projektledare
	Magnus Carlsson	Projektledare
Destination Dalarna	Lotta Magnusson	Länsturismchef
High Voltage Valley	Kathrine Abrahamsen	Processledare
ITSdalarna	Tom Ramstedt	Ordförande
Fiber Optic Valley	Torbjörn Jonsson	CEO
Future Position X	Roland Norgren	Process manager, R&D
Hudiksvalls Hydraulikkuster	Paul Bogatir	Cluster Manager
FindIT	Britta Haag	Processledare
Triple Steelix	Jan Andersson	Processledare Triple Steelix 2.0
Compare	Magnus Bårdén	Verkställande tjänsteman
Glava Energy Center	Per Eiritz	Styrelseordförande
IUC Stål & Verkstad	Mattias Säfström	VD
Nifa	Anneli Romany Engström	Verksamhetsledare
Paper Province	Maria Hollander	VD
Visit Värmland	Jonas Jacobsson	VD

Bilaga B: Intervjuguide

OM INTERVJUPERSONEN

- Vilken är din professionella bakgrund?
- Vilken roll har du i verksamheten (klusterbildningen/organisationen)?

GRUNDLÄGGANDE FRÅGOR OM ORGANISATIONEN OCH FÖRETAG

- Vilken målgrupp har er verksamhet?
- Hur och när uppstod verksamheten?
- Vilka personer arbetar inom, eller gör arbete som bidrar till, verksamheten?
- Vilka företag är anslutna till eller nyttjar verksamheten (antal, geografisk hemvist, typ av företag)?

Strategi

- Vad är verksamhetens syfte?
- Vilka är verksamhetens mål, på kort och lång sikt?
- Hur ser styrdokumentation och/eller verksamhetsplanering ut?
- Hur arbetar man med att utveckla verksamheten?
- Hur är det strategiska arbetet (syfte, mål, verksamhetsplan, utveckling) beslutat och/eller dokumenterat?

Organisation

- Hur är verksamheten organiserad?
- Hur leds verksamheten?
- Vem har det yttersta ansvaret för verksamheten?
- Hur är organisationen (form, ledning, ansvarsutkrävande) beslutad och/eller dokumenterad?

Samarbeten och nätverk

- Hur arbetar man för att identifiera, nå ut till och samla målgruppen?
- Hur arbetar man med samarbeten med andra aktörer (offentliga, andra kluster, privata aktörer (utöver medlemmar/nyttjare av verksamheten) o dyl.)?
- Hur är nätverksarbete och samarbeten (målgrupp och kontakt med dessa, samarbeten med andra aktörer) beslutade och/eller dokumenterade?

Aktiviteter

- Kan du beskriva aktiviteterna som ingår i er verksamhet?
- I vilka former bedrivs aktiviteterna?
- Hur skapas, väljs och bestäms aktiviteterna?
- Vilka aktiviteter skulle ni vilja bedriva framöver?
- Hur är aktiviteter (inklusive hur dessa skapas, väljs ut och organiseras) dokumenterade?

Finansiering

- Hur ser finansieringen av verksamheten ut?
- Vilka olika finansieringskällor har ni, för löpande verksamhet, aktiviteter, och annat?
- Hur ser ni på finansieringsmöjligheterna av verksamheten framöver?

Horisontella kriterier

- Hur arbetar er verksamhet med jämställdhet, lika möjligheter och icke-diskriminering?
- Hur arbetar er verksamhet med miljömässig hållbarhet?

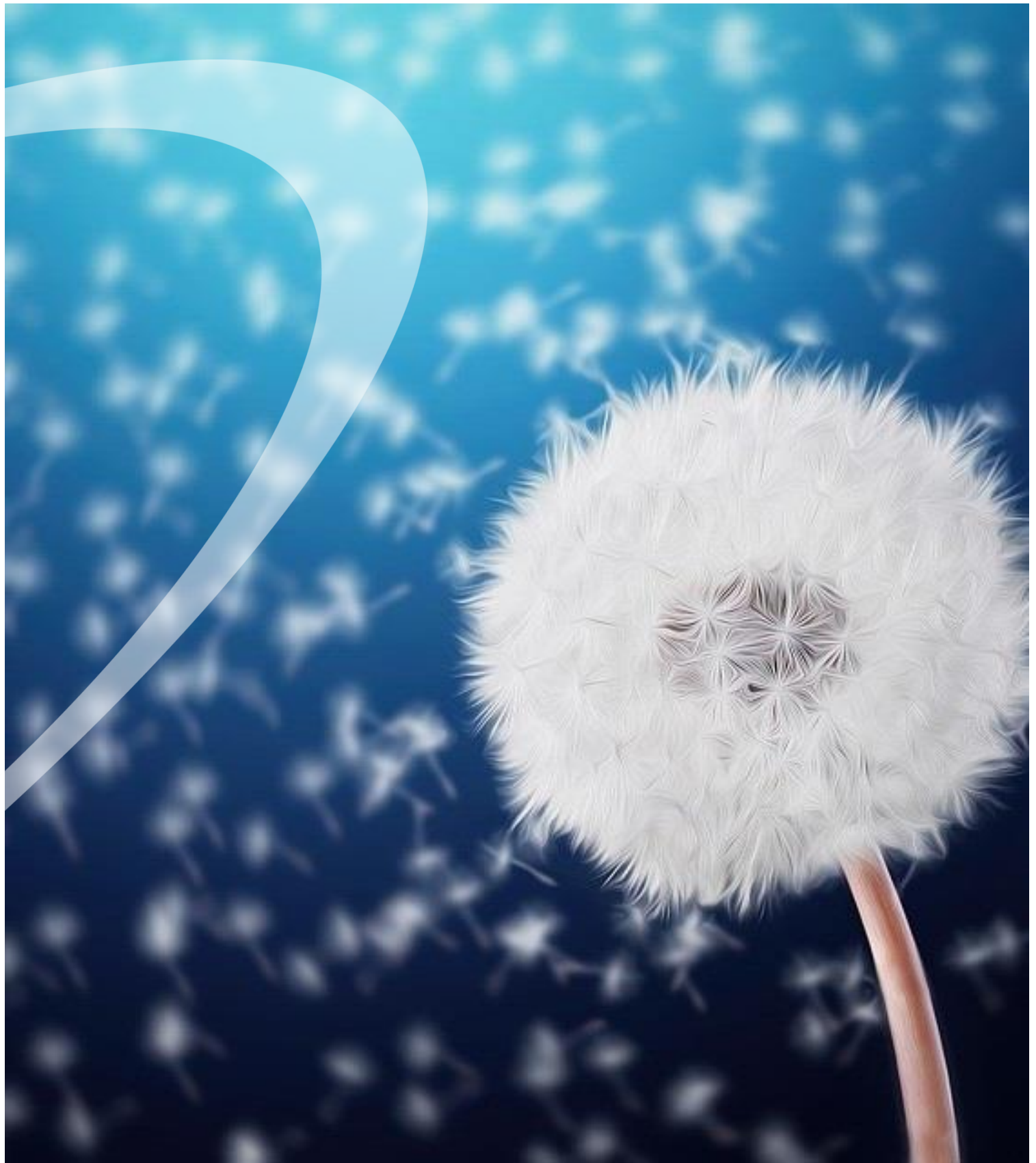
Avslutning

- Finns det något vi glömt att fråga om, eller har du något medskick till oss angående verksamheten?
- Är det möjligt för oss att ta del av dokumentation, och/eller återkomma med följdfrågor?

Bilaga C: Analysschema för klusterutveckling

Strategi		
Fas	Kriterium	Definition
Fas 1	1	Det finns en samsyn bland involverade i processen kring nyttan med, och anledningen till, att bilda ett kluster (ex. genom förstudie, analys, möte, eller liknande - kan vara samma som Strategi 1:2).
	2	Det finns en överrenskommelse kring hur klustret ska bildas (ex. en handlingsplan, ett möte som skett - kan vara samma som Strategi 1:1).
Fas 2	1	Klustret har formulerat sina långsiktiga målsättningar (ex. i ett strategidokument).
	2	Klustret har en plan för kommande verksamhet (såsom en konkretiserad handlings- eller verksamhetsplan). Denna innefattar (ungefärligen) tidsangivna aktiviteter och/eller verksamheter.
Fas 3	1	Klustret har genomfört en process för att ompröva och vid behov utveckla sina målsättningar och verksamheter (exempelvis genom en extern utvärdering).
	2	Klustret är delaktigt i regionens strategiska innovationsarbete (ex. genom deltagande i dialogen kring RUS/RIS/regional klusterstrategi)
Fas 4	1	Klustret har positionerat sig i frågor om internationalisering (ex. genom ett beslut eller ett strategidokument).
	2	Klustret har positionerat sig i frågor om innovation (ex. genom ett beslut eller ett strategidokument).
	3	Klustret har en formaliserad process för löpande utveckling (ex. en utvecklingsstrategi).
Organisation		
Fas 1	1	Det finns en samsyn kring en namngiven ledare (person eller organisation, eller flera men specificerade) med utpekat uppdrag att leda bildandet av klustret (dokumenterad eller på annat sätt uttalad).
Fas 2	1	Namngiven ledare (person eller organisation, eller flera men specificerade) finns med utpekat uppdrag att leda klustret.
Fas 3	1	Klustret har en formell juridisk ställning (ex. genom att vara en egen juridisk person eller ha en huvudman som är juridiskt ansvarig för verksamheten).
	2	Former finns för ansvarsutkrävande inom klustret.
Fas 4	1	Klustret är organiserat på ett sätt som stödjer den verksamhet man bedriver (ex. separata verksamhetsgrenar för innovation och företagsnätverk).
Samarbeten och nätverk		
Fas 1	1	En målgrupp har identifierats (ex. genom en kartläggning eller en förstudie) med möjliga företag eller andra aktörer som kan ingå i klustret.
	2	Klustret har tagit inledande kontakt med målgruppen (genom ex. nätverksträffar el. uppsökande verksamhet).

Fas 2	1	Kontakt har tagits med klustrets potentiella samarbetspartners, ex. universitet och lokala/regionala utvecklingsaktörer.
	2	Klustret har ett register (ex. en kontaktlista) med nuvarande och potentiella intresserade företag, för kontakt/uppföljning vid information eller aktiviteter.
Fas 3	1	Klustret har överenskommelse om samarbete med samarbetspartners (ex. gemensamma aktiviteter eller dokumenterade avtal).
Fas 4	1	Klustret har överenskommelse med internationella partners.
	2	Klustret har överenskommelse med partners inom forskning och utbildning.
Aktiviteter		
Fas 1	1	Klustret bedriver nätverksaktiviteter för att mobilisera målgruppen i syfte att bilda ett kluster.
Fas 2	1	Klustret bedriver aktiviteter för nytta i företagen (såsom utvecklings- eller kompetenshöjande aktiviteter), alltså ej endast nätverksaktiviteter för att mobilisera för bildning av klustret eller rena kunskapsinsamlade aktiviteter.
	2	Klustret bedriver ett organiserat arbete för att nå ut till målgrupp och partners (ex. genom verksamhet utifrån en kommunikationsplan).
Fas 3	1	Klustret bedriver aktiviteter utifrån konstaterade önskemål och behov hos medlemmarna.
	2	I klustrets verksamhet ingår löpande projektutveckling (och att söka projektfinansiering), med flera (minst 3) pågående eller avslutade projekt.
Fas 4	1	Klustret bedriver innovationsinriktade aktiviteter (exempelvis projekt för behovsdriven forskning).
	2	Klustret bedriver internationaliseringsfrämjande aktiviteter (exempelvis nätverk och samarbeten för ökad export).
Finansiering		
Fas 1	1	Såddpengar har sökts (i form av projektfinansiering, eller annan finansiering) för att starta upp klustret.
Fas 2	1	Såddpengar för att börja klustrets aktiviteter har säkrats.
	2	En struktur och plan för långsiktig basfinansiering har formulerats (ex. medlemsfinansiering).
Fas 3	1	Modellen för den långsiktiga basfinansieringen har börjat generera intäkter, alternativt har finansieringen säkrats genom överenskommelse eller beslut om anslagsfinansiering.
Fas 4	1	Klustret har fasta kostnader (administration, lokaler, medlemservice) som täcks av den långsiktiga basfinansieringen.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com