

An aerial photograph of a rowing team in a long wooden boat on dark blue water. The team consists of approximately 20 rowers, mostly wearing blue and white uniforms, with one person in a yellow and blue uniform at the stern. The rowers are in a synchronized rowing motion, with their oars dipping into the water. The boat is moving towards the top of the frame, leaving a white wake behind it. The water is dark and textured with small waves.

NORRBOTTENS EKOSYSTEM

Betonar på samspelet mellan aktörerna
från olika samhällssektorer

Norrbottens ekosystem – Betonar på samspelet mellan aktörerna från olika samhällssektorer

Författare: Per Erik Andersson, avdelningen för regional utveckling, Region Norrbotten

Produktion: Avdelningen för regional utveckling, Region Norrbotten

Omslagsfoto: Johan Willner/Johnér Bildbyrå AB

Innehåll

Inledning	4
Vad är ett ekosystem	4
Norrbottens ekosystems förutsättningar	5
Parametrar som påverkar ett ekosystem	5
Plattformsbaserats arbetssätt	6
Norrbottens klusterinitiativ och ekosystem.....	9
Hur hamnade vi här?	9
Ekosystem och plattformsbaserats arbetssätt.....	9
Respektive ekosystem bör ha utbildningsinsatser	10
Ekosystemsledarens roll, ansvar och behov av stöd och utveckling.....	10
Workshops för inspiration och kunskap som skapas inom ekosystemen	11
Nätverksmöten.....	11
Övrigt i strategin	12
Bilagor.....	13
Bilaga 1 – Förslag till Klusterbedömning (ekosystemet)	13
Bilaga 2 – Förslag till samarbetsavtal för finansiering	16
Bilaga 3 – Förslag till en modell för prioritering, kvalitetssäkring och finansiering av ekosystem	18
Bilaga 4 – Exempel på olika faser för ett ekosystem	24

Inledning

I texten beskrivs klusterstrategin som en del av genomförandet av Norrbottens smarta specialiseringsstrategi (S3). Klusterstrategin fungerar som ett förtydligande av klusterarbetet som redan beskrivs i S3.

En viktig förändring gentemot S3 är synen på kluster. I detta dokument kommer vi istället använda begreppet ekosystem. Anledningen till detta är att kluster oftast definieras inom en

specifik bransch som verkar inom ett geografiskt avgränsat område. Företag inom liknande branscher samverkar och konkurrerar för att producera en slutprodukt. Däremot är ett ekosystem mer flexibelt. Det kan inkludera en enskild bransch, men även andra branscher, till exempel test- och besöksnäringen. Dessutom är man inte begränsad till ett specifikt geografiskt område. Nyttan av samverkan är det centrala temat för ett ekosystem

Vad är ett ekosystem

I texten beskrivs ekosystemet som ett nätverk med fokus på samspel mellan olika aktörer från olika samhällssektorer: akademi, offentlig sektor, privat sektor och civilsamhället. I detta ekosystem tas kunskap fram, sprids och används. Innovationsprocessen utgår från relationerna mellan dessa aktörer och de komplexa nätverk av teknologi och kunskap som de skapar. Ett ekosystem inkluderar många olika aktörer, såsom företag (inklusive konkurrenter), andra branscher, myndigheter, forskningsinstitutioner, utbildningsaktörer, andra kluster, internationella aktörer och finansieringsorgan.

En annan central definition är affärsutveckling, som innebär att utveckla en organisations affärsdrivande verksamhet och dess processer. Affärsutveckling kan innebära att utveckla produkter, tjänster, testanläggningar eller forskningsmiljöer.

Det är viktigt att förstå att ekosystemet inte är samma sak som affärsutveckling. Ekosystem handlar om att skapa ett samspel mellan olika aktörer, till exempel genom att bygga broar mellan dem för att förbättra samarbetet. I strategin bör fokus ligga på att utveckla ett fungerande ekosystem, inte enbart affärsutveckling. Om vi studerar Cluster of Sweden's

kriterier för medlemskap, ser vi att följande kriterier är relevanta för ett välfungerande ekosystem

1. Ekosystemet ska ha egna medlemmar från både näringsliv (kan vara från samma bransch eller olika branscher), akademi och offentlig sektor.
2. Ekosystemets årliga omsättning ska överstiga 1 000 000 kr.
3. Ekosystemet ska ha personalresurser motsvarande minst en (1) årsarbetstid, alternativt att denna tillförs ekosystemet exempelvis i form av in kind-resurser från dess medlemmar.
4. Ekosystemet ska i övrigt uppfylla kriterierna för Cluster Excellence Label enligt European Secretariat for Cluster Analysis.
5. Ekosystemet ska ha minst 30 egna medlemmar.
6. Ekosystemet ska bedriva systematisk utvecklings- och innovationsaktiviteter med sina egna medlemmar.
7. Med egna Ekosystemet avses medlemmar, partners eller andra samverkansaktörer i Ekosystemet.

Norrbottnens ekosystems förutsättningar

Norrbotten är en glesbefolkad region och länet behöver överbrygga avstånden för att kunna skapa innovativa mötesplatser för ekosystemets aktörer och främja både mäns och kvinnors deltagande. Den typen av mötesplatser, fysiska och virtuella, kan kompensera för nackdelar som följer av gleshet och långa avstånd mellan orter, företag och marknader i och utanför regionen. Innovativa miljöer kan leda till att ekosystem uppstår. Samverkan i ekosystemet har syftet att skapa goda förutsättningar för tillväxt och förnyelse. Det finns resultat som visar att företag som ingår i ekosystemet växer snabbare än andra företag. Förutsättningen för att ett ekosystem ska vara konkurrenskraftigt är att det finns system runt omkring som stödjer ekosystemet och samverkar med företagen.

Det finns två typer av ekosystem som man kan initiera. Institutionella innovativa system (IRIS) är ekosystem som är institutionellt skapade, alltså initierade av samhället, utifrån det man

bedömer är viktiga områden för regionen och där man bedömer att det finns tillväxtpotential. Entreprenöriella innovativa system, ERIS, byggs på befintliga starka företag i en region och på att samhället stödjer initiativen från företagen och möjliggör att dessa utvecklas vidare. Förutsättningarna blir väldigt olika beroende på vilket perspektiv man antar. ERIS och IRIS har helt olika utgångspunkter och skiljer sig från varandra framför allt när det gäller det regionala utvecklingsarbetet. Med IRIS-modellen utgår man från på förhand fastställda starka näringar, medan man med ERIS-modellen mer fokuserar på processer för stöd och utveckling. Poängen är inte att något av dessa båda sätt att samverka för att utveckla nya innovativa lösningar är bättre än det andra. De olika typerna av ansatser fångar dock in delvis olika aktörer och olika faser i innovativa processer. Att enbart förlita sig på den ena eller andra modellen innebär med andra ord en risk för att den innovativa potentialen i en region inte nyttjas fullt ut.

Parametrar som påverkar ett ekosystem

Det finns många parametrar som påverkar en regions innovativa förmåga, exempelvis öppenhet, investeringar i forskning och utveckling, näringslivsstruktur, civila sektorn, internationella nätverk, kapitaltillgång, utbildningsnivåer, unika och mer komplexa kompetenser och arbetsmarknadens struktur. För att dra nytta av och mobilisera de regionala resurserna i syfte att utveckla de smarta specialiseringsområdena krävs ett regionalt ekosystem med en rad centrala funktioner.

Det handlar om mötesplatser, att leda utvecklings- och innovationsprocesser, kompetensförsörjning, affärsutveckling, rådgivning, internationalisering, finansiering, testbäddar, inkubatorer och acceleratorer, analys, kommunikation med mera. Det handlar här om

hur det företags- och innovationsfrämjande systemet av aktörer i Norrbotten kan utvecklas och stödja behoven som är kopplat till ekosystemet (förutom att på bästa sätt stödja företag, entreprenörer och innovatörer generellt). Arbetet med ekosystemet innebär bland annat att vi ska identifiera möjligheter för att utveckla innovationssystemet genom att dra nytta av kunskaper och resurser såväl inom som utanför regionen. Ekosystemet ska därmed inte ses som en enskild strategi utan som ett ramverk för hur olika områden kan samspela för en förstärkning av det som ska åstadkommas med smart specialisering.

Plattformsbaserats arbetssätt

Om ett ekosystem ska fungera måste arbetet fungera som en öppen arena för alla aktörer som är intresserade av att delta. Man kan betrakta uppdraget att arbeta med ekosystem som ett plattformsuppdrag. Ett ekosystem samlar näringslivet och fungerar som neutrala plattformar där företag har tillgång till kunskap och nätverk inom näringslivet, akademien, offentliga organisationer och den civila sektorn.

Plattformsuppdraget innebär att erbjuda en öppen arena för aktörer att samverka, så att de tillsammans kan skapa bästa möjliga förutsättningar för att förverkliga visionen för respektive område. Det är viktigt för den som ansvarar för plattformen att engagera en stor grupp av aktörer och att tillsammans driva området framåt.

Plattformsuppdraget innebär att kontinuerligt söka efter nya möjligheter och involvera aktörer (även utanför ekosystemet) samt resurser och andra möjligheter som kan bidra till innovativt utvecklingsarbete. Det kräver ett samlande och samverkande ledarskap som strategiskt driver utvecklingen framåt och implementerar nya projekt och samarbeten. För att lyckas är det av stor vikt att ha förståelse för de andra medverkande aktörernas förutsättningar, uppdrag, mål, ambitioner och incitament. I sin helhet handlar uppdraget om den entreprenöriella upptäckande processen inom smart specialisering. En överblick över genomförandet är en nödvändig del av plattformsuppdraget. Uppgifter inom plattformsuppdraget inkluderar:

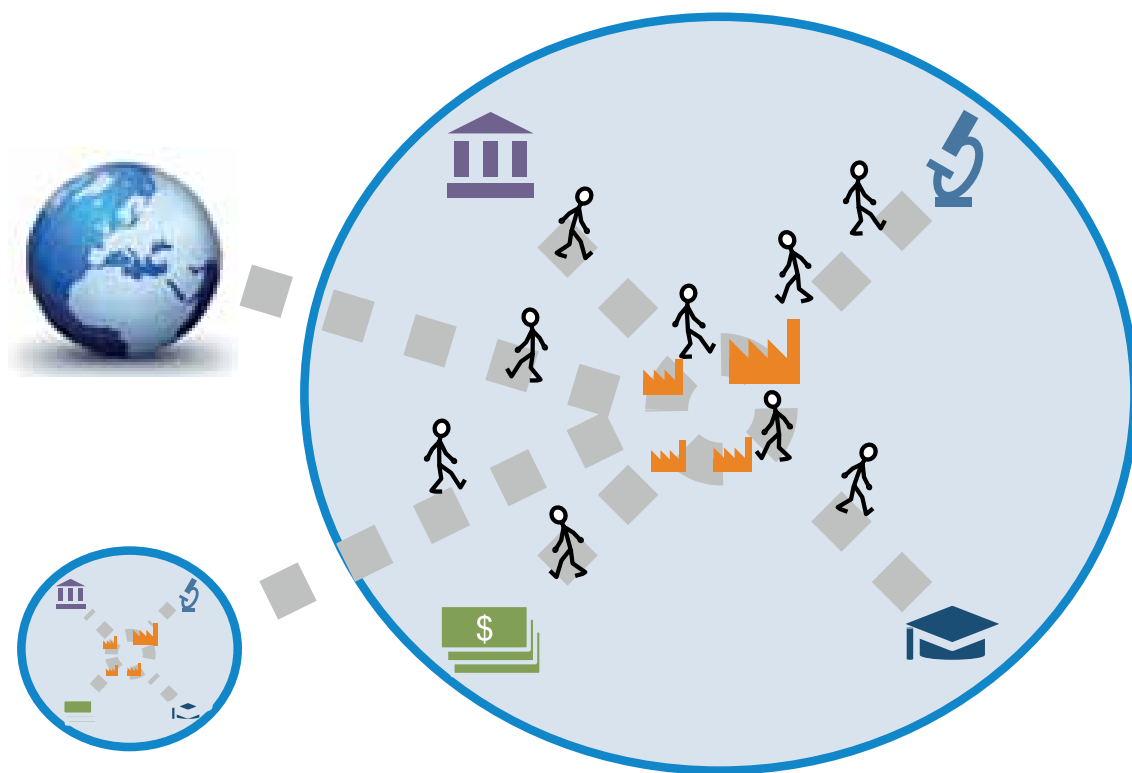
- ▶ Driva plattformsarbetet på ett sätt som inkluderar de centrala aktörerna i ekosystemet.
- ▶ Bygga en tillitskultur samt samla aktörer för att utforska möjligheter och nya idéer.
- ▶ Driva arbetet i riktning mot ekosystemets vision samt visionen för Norrbottens smarta specialiseringsstrategi.
- ▶ Förnya och utveckla nätverk och partnerskap regionalt, nationellt och internationellt.
- ▶ Aktivt utforska och ta vara på entreprenöriella möjligheter.
- ▶ Aktivt utforska och ta vara på samverkansmöjligheter med övriga smart diversifieringsområden.
- ▶ Identifiera mål- och intressekonflikter och utforska integrerade lösningar.
- ▶ Driva framåt på de områden som kan stärka specialiseringsområdets konkurrenskraft (exempelvis utbildning, kompetensförsörjning, internationalisering, finansiering, forskning, innovation, etableringar, marknadsföring, företagsfrämjande och entreprenörskapsinsatser).
- ▶ Initiera att idéer förverkligas och medverka till att ekosystemet utvecklas.
- ▶ Kommunicera med plattformens aktörer och externa intressenter.
- ▶ Bidra till ett gemensamt lärande.
- ▶ Agera förändringsledare genom systeminnovation.
- ▶ Följa utvecklingen och leda strategisk framsyn inom smart diversifieringsområden och återrapportera detta till Region Norrbotten.

Ekosystemet spelar en viktig roll som tillväxtmotor och främjare av innovation, såväl regionalt som nationellt och internationellt, i vårt alltmer internationaliserade samhälle med globala och snabbförändliga värdekedjor. Ekosystemet samlar befintligt näringsliv och fungerar som neutrala plattformar och samverkansmiljöer där företag får tillgång till kunskap och nätverk inom näringsliv, akademi, offentliga organisationer och den civila sektorn.

Ekosystemet ska bidra till att öka Norrbottens nationella och internationella attraktionskraft, och därmed skapa förutsättningar för investeringar, etableringar och ökad tillväxt i företagen. Detta kräver en kritisk massa av

företag, inte enbart storföretag (så kallade lokomotivföretag), utan också innovativa små-, medelstora- och mikroföretag. Dessutom behövs innovationskapacitet och internationella kontakter. För att lyckas krävs också ett varumärke som fungerar internationellt samt att man erbjuder en attraktiv miljö för att locka global kompetens, finansiering och kunskap.

EU har på senare år förespråkat vikten av samverkan mellan ekosystemets organisationer inom och mellan länder inom EU. Detta ses som ett sätt att både skapa nya kombinationer av kompetens och kritisk massa för att konkurrera globalt. Nedan beskrivs hur en ekosystemmodell kan fungera.



Figur 1: Samspel inom ett kluster. Källa: Innovationskraft, regioner och kluster, Entreprenörskapsforum (2012).

Förutsättningarna för att åstadkomma ett sådant ekosystem skiljer sig åt mellan olika regioner, men även inom en enskild region. I en tät miljö, där avstånden mellan människor, företag och akademiska institutioner är korta, kan företag och akademien bilda ekosystem där man dagligen kan utbyta kunskap, personal och andra resurser. Anställda byter ofta jobb i en tät miljö. I en gles miljö finns inte samma förutsättningar. Här måste dessa ekosystem ersättas av nätverk på distans med lägre frekvens av flöden mellan noderna. Det centrala är dock att kunskap och erfarenhet kan utbytas även under dessa förhållanden.

I Norrbotten är de täta och kunskapsintensiva miljöerna främst koncentrerade till orter som ligger nära regionens universitet och forskningsinstitut. Det innebär att möjligheterna till innovationssystem ser olika ut i olika delar av Norrbotten, vilket ställer krav på platsberoende innovationssystem i länets mer glesbefolkade områden. Den gränsöverskridande ansatsen bidrar i båda fallen till att stärka miljöerna, även om förutsättningarna varierar.

Strategin tar hänsyn till olikheterna och skillnaderna mellan de olika ekosystemen. Ekosystemen genomgår olika faser i sin utveckling (se bilaga 4), och denna strategi är främst avsedd för stödjande ekosystem som redan har nått en fas av hållbar tillväxt. Nyetablerade ekosystemsinitiativ behöver annat stöd och förväntas inte heller ha samma betydelse för den regionala ekonomin. Strategin syftar till att stödja innovation, öka affärsmöjligheter och främja tillväxt bland medlemsföretagen, vilket i sin tur bidrar till

hållbar tillväxt i Norrbotten. Det finns dock så kallade gap mellan olika aktörer som skapar hinder för ekosystemets utveckling. Dessa gap kan vara följande:

1. Forskningsgapet – begränsar samspelet mellan företag och forskningsorganisationer.
2. Utbildningsgapet – begränsar samspelet mellan företag och utbildningsorganisationer.
3. Kapitalgapet – begränsar samspelet mellan företag, utbildningsorganisationer och andra aktörer.
4. Myndighetsgapet – begränsar samspelet mellan företag, offentliga organ och civila sektorn.
5. Gapet mellan företag – begränsar samspelet mellan företag.
6. Gapet mellan ekosystem – begränsar kopplingar mellan olika ekosystem.
7. Det globala marknadsgapet – begränsar kopplingar mellan ett ekosystem och globala marknader.

Gapen i ekosystemen utgör hinder för utveckling, och här måste samverkan mellan aktörerna utvecklas. Bristerna består i att aktörerna saknar samarbetsmöjligheter mellan varandra, vilket gör att det tar lång tid att utveckla ett fungerande ekosystem. Det är viktigt att bygga broar mellan aktörer för att främja ett mer effektivt samarbete och därigenom stödja ekosystemets tillväxt och utveckling

Norrbottnens klusterinitiativ och ekosystem

Inom ramen för EU-projektet Loket (2020–2022) har en bild utkristalliserats som visar hur Norrbotten ligger till vad gäller kluster och dess ekosystem. Projektet anlidade ett konsultbolag för att genomföra genomlysningar av de klusterinitiativ som finns i Norrbotten. Analyserna gav en bild av klusterinitiativens styrkor och svagheter. Flera av klusterinitiativen har funnits i flera år, men utvecklingen har i flera fall stagnerat, exempelvis med minskat antal medlemmar eller färre värdeerbjudanden till ekosystemets aktörer.

Under projektet Loket har flera insatser gjorts med ambitionen att stärka klusterinitiativen genom deras respektive klusterorganisationers utveckling. Aktiviteter har genomförts inom ramen för projektet, och stödfunktioner har levererats av det upphandlade konsultbolaget. Stödfunktionerna bestod bland annat av coaching via ett advisory board, som medverkade vid träffarna som anordnades under projektets gång. Av de sju klusterinitiativ som identifierats i länet bedöms i nuläget endast ett initiativ i det närmaste uppfylla Cluster of Sweden's kriterier

Hur hamnade vi här?

Flera av initiativen har varit verksamma under många år, men ekosystemen har inte kunnat sortera och utveckla sina strategier i samklang med respektive aktörers behov och önsningar. I flera fall finns inte en kontakt

utvecklad där man aktivt arbetar med behovsinventering, utvärderingar och analyser. Dessutom pekar flera av klusterledarna på en stressig tillvaro, samtidigt som resultaten av deras insatser inte syns tydligt.

Ekosystem och plattformsbaserats arbetssätt

Med hjälp av strategiska verktyg som skapar förändring kan organisationerna bättre organisera och genomföra sitt arbete för att styra och

utveckla verksamheten – med målet att öka konkurrensförmågan för ekosystemets företag i länet.

Styrelsens roll och ansvar

Styrelsen har en viktig roll att spela i utvecklingen av ekosystemet. Styrelsens medlemmar bör ha grundläggande kunskap om vad ekosystemsinitiativ är, hur de styrs, för vem man agerar och varför initiativets grundläggande verksamhet bedrivs. Det bör också finnas en tydlig strategisk plan att följa, ett

nära och förtroendefullt samarbete mellan ekosystemen samt tydliga mål att följa för att organisationens verksamhet ska bli framgångsrik. Det finns goda exempel på detta, men många klusterinitiativ och ekosystem saknar starka och kompetenta styrelser i Norrbotten.

Respektive ekosystem bör ha utbildningsinsatser

”Ekosystemet bör bland annat utbilda styrelsen i grundläggande ekosystemkunskaper och ge dem verktyg för att styra och utveckla arbetet inom initiativen. Det bör finnas utbildningsprogram för ekosystemets styrelse, med målet att dessa aktivt stödjer ekosystemets ledning och utvecklar arbetet i enlighet med strategi, syfte och mål. Styrelsearbetet bör utvecklas inom ekosystemorganisationer, och insikten om ekosystemets roll för att stödja och utmana bör stärkas genom kunskap om begrepp, funktioner, förväntningar och ekosystemens dynamik.

Vid utbildningens slut bör styrelsen och ekosystemets ledning förstå dynamiken i ett ekosystems utvecklingsarbete. De bör kunna presentera sin verksamhet och förklara fördelarna med att delta i utvecklingsarbetet, samt

vilka fördelar som kan uppstå för enskilda aktörer inom ekosystemets ledning. Samma utbildning bör erbjudas både för ekosystemsledning och styrelse.

Ett kriterium för kvalificering till strategin bör vara att styrelsen och ekosystemets ledare aktivt har deltagit i kunskapsbildningen. Dessutom bör det finnas en tydlig utvecklingsstrategi för varje ekosysteminitiativ: Vad vill vi uppnå? Hur når vi vårt mål? Vem ansvarar för vad och hur går vi tillväga?

Tecken på framgång inkluderar att styrelsen har fattat beslut om ett strategiskt utvecklingsarbete inom ekosystemets initiativ, med tydliga beskrivningar av syfte, mål, ansvariga personer, aktiviteter och motiv bakom initiativet.

Ekosystemsledarens roll, ansvar och behov av stöd och utveckling

Inom ramen för strategin utvecklar ekosystemets ledning sina kunskaper om strategi, taktik, syfte, roll och ansvar. Detta leder till att styrelsens intentioner kan omsättas i praktisk handling.

För att ekosystemets ledning ska få grundläggande kunskaper och insikter om ekosystemets initiativs framdrift, syfte och mål behöver ledaren, liksom styrelsen, ha en grundläggande förståelse för ekosystemet. Detta kan uppnås genom interna utbildningar samt genom kontakter med andra ekosystems initiativ som har dokumenterad framgång och funktion. Det är också värdefullt att utvecklas tillsammans med andra i liknande situationer.

Utbildningsinsats: Strategi för ekosystemsinitiativ Den grundläggande utbildningen är i stort sett densamma för både styrelse och

ekosystemsledare. Vid utbildningens slut bör ekosystemets ledare kunna presentera sin verksamhet och förklara för andra vilka fördelar det innebär att delta i utvecklingsarbetet. De bör också kunna beskriva vilka fördelar som skapas för enskilda aktörer inom ekosystemet, hur man kan dra nytta av detta, hur man kan delta och hur man bidrar till verksamhetens utveckling, syften och mål.

Tecken på framgång: En framgångsrik ekosystemsledare kan tydligt förklara vad ett ekosystem är och hur utvecklingsarbetet inom det specifika initiativet ser ut. De kan också beskriva syftet och målet med verksamheten samt hur strategin är utformad – både på svenska och engelska.”

Workshops för inspiration och kunskap som skapas inom ekosystemen

Mycket av ekosystemets ledningsarbete går ut på att engagera och entusiasmera personer i utvecklingsprocesser som kan bidra till att företagen utvecklas genom ökad konkurrenskraft. Det finns flera ämnesområden att arbeta med, och personer inom ekosystemets verksamheter kan bidra med inspel och inspiration.

För att öka ekosystemets initiativs förmåga att utvecklas behöver ekosystemets ledningsförmågor professionaliseras ytterligare genom gemensamma workshops. Här är ett exempel på ett upplägg:

- ▶ Värdeerbjudandets dynamik (vad, vem, hur och varför) – hur möts användarnas behov?
- ▶ Värdebaserad ekosystemsmodell.
- ▶ Att sälja sin idé genom att kartlägga kundresan
- ▶ Att utveckla och kommersialisera innovationer
- ▶ Att leda i mellanrum – ledarskap för ekosystemets ledare.
- ▶ Hur förändringsledarskap i ekosystemets organisationer ser ut i praktiken – Delaktighet, medvetenhet och insikt/förståelse

Nätverksmöten

I LOKET-projektet framförde klusterledarna önskemål om fler möten där ledarna för ekosystemen kan träffas och diskutera gemensamma frågor. Nätverksmöten kan arrangeras för ekosystemets ledare, utanför den strukturerade strategin. Eftersom de flesta initiativ inom ekosystemet för närvarande inte uppfyller kriterierna för att delta i strategin, är det av största vikt att ta in inspel från omvärlden för att få nya insikter som är avgörande för utvecklingen av initiativen

- ▶ Projektekonomi för projektekonomer.
- ▶ Studiebesök hos framgångsrika ekosystem. Tjänste- och konceptutveckling, medlemsvård, process för analys av företagets behov.
- ▶ Strategisk framsyn – hur hitta hot o möjligheter innan dom hittar dig.E
- ▶ ekosystemets strategi i praktiken.
- ▶ Internationalisering i praktiken.
- ▶ Hur länets olika ekosystem växer i gränslandet mellan ekosystemen.

Det finns ett antal professionella ekosystemsledare som skulle kunna involveras i utvecklingsarbetet. Genom initiativet Clusters of Sweden kan man tillföra kunskaper och utveckla kontaktnätet med konkurrenskraftiga svenska klusterinitiativ.

Tecken på framgång: Flera av ekosystemets organisationer skapar en verksamhet i enlighet med strategins syfte och mål. Nya kunskaper erhålls, och initiativens utvecklingsresa fortsätter för att öka konkurrensförmågan och kraften i de utpekade ekosystemens initiativ

Tecken på framgång: Input från framgångsrika ekosystemsinitiativ medverkar på ekosystemets ledarträffar och inspirerar ekosystemets ledare till fortsatt utveckling av sina ekosystem som formar nya teser och tankar om framtiden genom att stöpa samman olika branschens omvärldsbilder.

Utvärderingsprocess är en central del i ekosystemen

En Peer-review-process (utvärderingsprocess) är ett sätt för en organisation att genomlysna sin verksamhet med inspel utifrån den egna organisationen. Denna process kräver ett större engagemang från de ingående ekosystemen med förberedelser där den regionalt utvecklingsansvariga aktören sätter upp kriterier och mätpunkter som ska genomlysas. Se bilaga 3.

Utvärderingsprocessen utgår från Norrbottens smarta specialiseringsstrategi. I processen ska även styrelsen i respektive ekosysteminitiativ ingå, både när det gäller den egna genomlysningen och i andra. En peer-review är en självutvärdering av verksamheten som struktureras utifrån vad man vill uppnå. Denna följs av en genomlysning med kollegor från andra ekosystem (helst en kombination av någon från Norrbotten och någon från utanför länet).

Syftet är att överföra kunskap mellan organisationer, lära sig strukturera, kommunicera och utvärdera strategiska data och mätvärden knutna till verksamheten samt kvalitetssäkra och utveckla ekosysteminitiativen som ingår i processen.

Tecken på framgång: Samtliga ekosysteminitiativ i Norrbotten har genomfört en första peer-review som leder till ett närmare samarbete mellan aktörerna i ekosystemsorganisationerna med insikter, tips och kunskaper från ekosystemsorganisationerna inom och utanför Norrbotten. Insatserna som genomförs i strategin präglas av kunskap, inspiration, samarbete och professionalism, med målet att samtliga ekosysteminitiativ ska ha genomfört en kvalificeringsprocess till strategin.

Övrigt i strategin

Ekosystemsarbetet ska genom långsiktig finansiering i tre treårsperioder (max nio års finansiering) skapa en kontinuitet som möjliggör att förändringskraften som finns i ekosystemen accelererar. Målet är att Norrbotten år 2030 har ett starkare och mer effektivt ekosystem som skapar ytterligare värde för företag och organisationer i form av innovation, kunskap, tillväxt, lösningar på samhällsproblem, internationellt arbete och ökade regionala investeringar.

Finansieringen från regionen får endast användas till utveckling av ekosystemet, som ska frigöra resurser inom sina organisationer för

att genomföra ett strategiskt utvecklingsarbete till nytta för ekosystems företagen i länet. Finansieringen ska utvärderas externt vart tredje år.

- ▶ Ett samarbetsavtal för finansiering ska upprättas.
- ▶ Ekosystemsarbetet kan komma att avbrytas om utvärderingarna visar att ekosystemet inte utvecklas framåt inom flera områden.
- ▶ Modell för prioritering, kvalitetssäkring och finansiering av ekosystem tas fram.

Bilagor

Bilaga 1 – Förslag till Klusterbedömning (ekosystemet)

Parametrar	Svar
Bakgrundsfrågor/klusterorganisationens struktur/organisering	
Hur gammal är klusterorganisationen?	
Vilken juridisk form har klusterorganisationen?	
Hur stor del av din tid lägger du på klusterorganisationen som klusterledare? (ska minst vara 50 %)	
Klusterdeltagare? (exempel på frågor) a. Hur många av dessa är från den privata sektorn? b. Hur många är från den offentliga sektorn? c. Hur många av deltagarna är baserade utanför Sverige? d. Vilken internationell kontakt/samverkan har era klusterdeltagare idag? e. Hur skulle du bedöma graden av internationalisering av era klusterdeltagare? f. Hur ser sammansättningen av deltagare ut i övrigt? g. Från vilka geografiska områden kommer era deltagare?	
Är klusterorganisationen listad på ECCP?	
Fokus för klusterorganisationen:	
Vilka frågor driver klusterorganisationen?	
Vilka frågor prioriteras? a. Tematiskt? b. Geografiskt?	
Hur arbetar ni för att skapa... a. samverkan b. nätverkande c. lärande/informationsdelning ... mellan deltagare i klusterorganisationen?	
Hur ser samarbetet ut mellan klusterdeltagarna?	
Hur arbetar ni för att skapa nätverksmöjligheter med andra företag utanför klustret?	
På vilket sätt är klusterorganisationen en del av det lokala och nationella innovationssystemet?	
Hur ser du på klusterorganisationens möjligheter att växa regionalt?	
Hur arbetar ni för att öka möjligheterna till internationell kontakt och samarbeten för era klusterdeltagare?	

Parametrar	Svar
På vilket sätt arbetar ni för att nå ut med information om och öka intresset för klustret?	
På vilket sätt tillhandahåller ni anpassat företagsstöd? a. Kan du ge exempel på aktiviteter det senaste året? b. Vilken inverkan har detta företagsstöd specifikt haft för klusterdeltagare inom små och medelstora företag?	
Hur arbetar ni för att främja entreprenörskap?	
På vilket sätt arbetar ni mot små och medelstora företag?	
Styrning/kontakt med klusterdeltagare	
Hur styrs klusterorganisationen?	
Antal klusterdeltagare per anställd (heltid)?	
Hur ser du på personalresurser, kompetens och utvecklingsmöjligheter?	
På vilket sätt involveras klusterdeltagarna i styrningen av klusterorganisationen? a. Hur ser kontakten med klusterdeltagarna ut?	
Hur arbetar ni med strategisk planering och implementering?	
Uppmärksamhet/erkännande	
Hur många samverkansförfrågningar från externa parter har ni fått?	
Från vilken/vilka typer av aktörer kom dessa förfrågningar? a. Geografisk placering av dessa aktörer?	
Samverkar ni med internationella klusterorganisationer? a. Hur skulle du beskriva samverkan?	
Har ni fått någon uppmärksamhet i media? Kan du beskriva den i så fall?	
Har ert arbete inom klusterorganisationen haft någon inverkan på klusterdeltagarnas FoU-aktiviteter/samarbeten?	
Har ert arbete inom klusterorganisationen haft någon inverkan på klusterdeltagarnas företagsaktiviteter?	
Har ert arbete inom klusterorganisationen haft en inverkan på klusterdeltagarnas internationella aktivitet?	
Överlag, hur pass tillfredsställda/nöjda är klusterdeltagarna kring det som klusterorganisationen gör och erbjuder?	
Finansiering	
Hur ser fördelningen av intäkterna ut?	
Erhåller ni någon finansiering från tredje part?	
Annan typ av samarbete för teknikutveckling, teknik-delning eller FoU utan finansiering från tredje part?	
Hur bedömer du klustrets finansiella stabilitet/säkerhet?	

Styrkor/Möjligheter – exempel på svar

- ▶ Erbjuder affärsutveckling genom kurser/föreläsningar/webinarium samt marknadsbearbetning, via projekten m.m. Lyft d tta.
- ▶ Mycket etablerad organisation, varumärke etc. Bör lyftas i certifieringsprocessen.
- ▶ Medlemmar involveras i styrningen genom medlemsundersökningar – kan förstärkas
- ▶ Synlighet i pressen – duktiga på kommunikation vilket talar för att många av ECCPs frågor kan hanteras.
- ▶ Löpande uppföljning av resultat i projekt – borde vara bra grund för att samla ihop klustrets samlade

Svagheter/Hot – exempel på svar

- ▶ Huvuddelen av verksamheten drivs av utvecklingsprojekt med finansiering från ERUF vilket kan skapa utmaningar
- ▶ Svårigheter att se om den är listad på European Cluster Collaboration Platform (ECCP).
- ▶ Verkar inte rapportera tydligt till sina medlemmar om vad som händer inom området och vad som görs av klustret

Bilaga 2 – Förslag till samarbetsavtal för finansiering

Följande avtal har träffats mellan Region Norrbotten och xxxx

1. Avtal och uppdrag.

Avtalet innebär att Region Norrbotten under perioden finansierar xxxx som en aktör i ekosystemet i Norrbotten. xxxx bedöms enligt kvalitetskartläggningen som genomförts vara en avgörande trippelhelix aktör och uppfyller Region Norrbottens kvalitetskriterier för finansiering.

Syftet med detta avtal är att stärka xxxx i sin roll samt mer långsiktigt och hållbart säkra att xxx har tillräckliga resurser för att utföra sitt grunduppdrag och sin kärnverksamhet. Avtalet ska också förtydliga parternas roller i det regionala utvecklingsarbetet för xxxx.

Med grunduppdrag avses att xxxx stöttar företagen i regionen i sitt utvecklings- och innovationsarbete. Ekosystemet är regionens förlängda arm till företagen.

xxx ska genom sitt arbete bidra till

- a. att Norrbottens smart specialiseringsstrategins vision och mål uppfylls.
- b. arbetet med genomförandet av Smart Specialiseringsstrategin (bilaga xxxx).
- c. en jämlik och inkluderande kommunikation i enlighet med region Norrbottens riktlinjer.

Arbetet ska ske i nära samverkan med innovationsstödssystemets övriga aktörer med fokus på xxxs strategiområden xxxxx, kompetensförsörjning, nationell och internationell uppkoppling och regional kraftsamling.

Region Norrbotten är ansvarig för

- a. framtagandet av Norrbottens smart specialiseringsstrategin
- b. uppföljning av kvalitetssäkringsmodellen

Tillsammans ska parterna arbeta för att ta fram tydligare målsättningar för utvecklings- och omställningsarbetet till ett xxxxx och yyyyy områden.

2. Avtalsvillkor

Avtalet reglerar samarbete och finansiering och gäller till och med xxxxxx vid vilken tidpunkt, avtalet automatiskt förlängs för en ny period från xxxxxx till och med xxxxx, om inte avtalet sagts upp senast 12 månader före utgångstid. Båda parter kan säga upp eller omförhandla avtalet under avtalsperioden om det skulle ske större förändringar i verksamheten.

Uppsägningstiden är 12 månader. Region Norrbotten finansierar xxxxx med xxxxxx tKr årligen fr.o.m. xxxx. Beloppet kan justeras om uppdraget eller förutsättningarna förändras.

Styrelse; Region Norrbotten ska erbjudas en plats som adjungerad i styrelsen.

4. Uppföljning och utvärdering

Under perioden för finansiering följs arbetet upp enligt Region Norrbottens kvalitetssäkringsmodell (bilaga xxx). Modellen bygger på en självskattning av aktören och en kartläggning av den geografiska tillgängligheten. Kvalitetssäkringen sker i dialog med Region Norrbotten. Syftet med kvalitetssäkringen är ett ökat lärande och ständiga förbättringar, tydligare roller och en bättre samordning samt effektivare stöd till entreprenörer.

Första utvärderingstillfället är xxxxx.

Bilaga 3 – Förslag till en modell för prioritering, kvalitetssäkring och finansiering av ekosystem

1. Inledning

För att säkra effekterna av de offentligt finansierade insatserna inkluderas det i uppdraget att hitta sätt att stärka och öka effekten av de samlade främjande insatserna från företags- och innovationsstödssystemet.

Region Norrbotten har identifierat behov av att kvalitetssäkra aktörer och tjänster och att säkerställa att aktörerna ska vara tillgängliga i hela Norrbotten samt att fler målgrupper ska nås.

1.1 Syfte.

Syftet med modellen är att vara ett/en

- ▶ Verktyg för utveckling av ekosystemet som helhet, i hela Norrbotten.
- ▶ Verktyg för kvalitetsutveckling för var och en av aktörerna i stödssystemet.
- ▶ Gemensam bedömningsplattform för Region Norrbotten.

Modellen ska skapa förutsättningar för lärande och ständiga förbättringar, tydligare roller, bättre samordning och effektivare stöd till entreprenörer.

2. Modellen

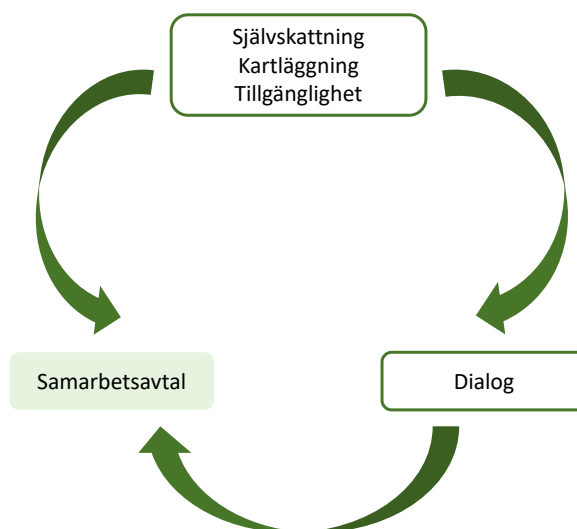
Modellen för prioritering, kvalitetssäkring och finansiering av aktörer i ekosystemet i Norrbotten innehåller tre olika delar:

1. En kvalitetssäkringsmodell för de stödaktörer som uppbär finansiering från Region Norrbotten.
2. Ett analysramverk för prioritering av stödaktörerna.
3. En finansieringsmodell innehållande
 - ▶ Kvalitetskriterier
 - ▶ Aktörernas självskattning av hur de möter kriterierna
 - ▶ Kartläggning av stödaktörernas geografiska tillgänglighet
 - ▶ Dialog med uppföljning och återkoppling för de enskilda aktörerna.

2.1 Kvalitetssäkringsmodell

Kvalitetssäkringsmodellen bygger på att Region Norrbotten regelbundet följer upp respektive aktör via en enkät med självskattning utifrån ett antal kvalitetsparametrar. I samband med detta ska också uppföljningsamtal mellan aktören och Region Norrbotten genomföras. Kvalitetssäkringsmodellen säkrar:

- ▶ Lärande
- ▶ Ständiga förbättringar
- ▶ Tydligare roller
- ▶ Bättre samordning
- ▶ Effektivare stöd till entreprenörer



Figur 2: Kvalitetssäkringsmodellen

2.1.1 Kriterier för kvalitetssäkring av aktörerna i Norrbottens ekosystem

Det finns ett antal generella kriterier som omfattar aktörer som på något sätt har en finansiering genom Region Norrbotten. Utöver de generella kriterierna finns det även specialiserade kriterier för att säkerställa att det finns aktörer som kan ge stöd till företag oavsett målgrupp och oberoende av vilken fas ett företag befinner sig i. Det behöver också säkerställas att det finns aktörer som kan ge finansiell rådgivning och har egna finansiella stöd och instrument.

2.1.2 Generella kriterier för aktörer

Är kvalitetssäkrad

- ▶ Verksamheten kan visa att den målgrupp som de vänder sig till är nöjda med verksamheten (t ex vad gäller tillgänglighet, kompetens, bemötande, effekt).
- ▶ Verksamheten jämför sig med andra och har en omvärldsbevakning som utvecklar verksamheten.

Arbetar för regionala mål och strategier

- ▶ Jobbar för de regionala målen och de regionala strategierna såsom Smart specialiseringsstrategin.
- ▶ Verksamhetens mål bidrar till att nå de regionala målen i respektive strategi.

Andel i grundverksamhet.

- ▶ Verksamheten har en tydlig kärna med ett tydligt syfte.
- ▶ Det finns en grundverksamhet i organisationen som inte är beroende av projektfinansiering.
- ▶ Verksamheten har en struktur och en långsiktighet i finansiering - fördelning mellan verksamhetsbidrag/grundfinansiering (tex medlemsavgifter, finansiering), stora sammanhållna projekt (konkurrensutsatta medel t ex impact innovation).

Är digitaliserad.

- ▶ Är digitaliserad i sin verksamhet och i sitt arbetssätt, även gentemot kund och intressenter.
- ▶ Arbetar med attitydpåverkan.
- ▶ Organisationens kan visa hur de arbetar med attitydpåverkan för att få fler norrbottningar positiva till företagande.

Förankring

- ▶ Verksamheten förankrar tidigt projektidén och organisationen för att skapa tillit hos potentiella finansiärer. Förankringen sker på de platser där projektet förväntas vara aktiv.

Samverkar

- ▶ Samverkar med aktörer i det regionala innovationssystemet på ett relevant sätt.
- ▶ Samverkar med nationella och internationella kontakter och nätverk.

Är tillgängliga

- ▶ Verksamheten ska vara tillgänglig i hela Norrbotten både analogt och digitalt
- ▶ Verksamheten ska vara tillgänglig utifrån diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsned-sättning, sexuell läggning och ålder.

Har strategisk och operativ kompetens

- ▶ Organisationen har såväl strategisk som operativ kompetens i ledning och styrningsfrågor i rätt balans (mål och strategier).

Specialiserade kriterier

- ▶ Vilken målgrupp som verksamheten når.
- ▶ Vilken fas i ett företags utveckling verksamheten riktar sig till?
- ▶ Arbetar med attitydpåverkan.
- ▶ Organisationen kan visa på hur de arbetar med attitydpåverkan för att få fler i sin målgrupp eller målgrupper positiva till företagande.

Arbetar med finansiellt stöd

- ▶ Aktören har egna finansiella instrument för företagsstöd.
- ▶ Arbetar med finansiell rådgivning.
- ▶ Motverkar digitalt utanförskap.
- ▶ Säkrar en snabb omställning mot ett hållbart Norrbotten.
- ▶ Profilerar regionen som hållbar internationellt

2.2 Analysramverk för prioritering

Ramverket för analys, som ligger till grund för prioritering av aktörerna, tar sin utgångspunkt i Norrbottens smarta specialiseringsstrategi och de samhälls- och näringslivsutmaningar och behov som systemet och aktörerna behöver bidra till att möta.

De perspektiv som utgör ramverket är

- ▶ vilken roll aktören förväntas spela i stödsystemet,
- ▶ den självskattning av kvalitetsnivå som aktören ansett sig uppnå,
- ▶ hur betydelsefull aktören är för andra aktörer i systemet,
- ▶ hur aktören möter behov hos slutanvändare i form av idébärare, entreprenörer, innovatörer och företagare,
- ▶ hur viktig aktören är för en specialisering där också prioriteringsordning hos specialiseringarna har vägts in,
- ▶ Om aktören utgör en enskild funktion som anses ha stor betydelse för resultat och effekter som stödsystemet bidrar till.

2.2.1 Utgångspunkter för analys för prioritering.

1. Vilken roll aktören förväntas spela i företags- och innovationsstödssystemet i Norrbotten.
2. Prioritering av roll och funktion görs utifrån:
 - ▶ Hur betydelsefull aktören är för andra aktörer i systemet inklusive slutanvändare i form av entreprenörer, innovatörer och företagare.
 - ▶ Hur viktig aktören är för en Norrbottnisk specialisering (prioriteringsordning av specialiseringarna vägs in).
 - ▶ En enskild funktion som anses ha stor betydelse för resultat och effekter som stödssystemet ska bidra till.
3. Aktörens självskattning av vilken kvalitetsnivå aktören uppnått.

2.3 Finansiering.

2.3.1 Projektfinansiering

För att få tillgång till projektfinansiering ska aktören uppfylla Region Norrbottens villkor och riktlinjer och arbeta utifrån kvalitetskriterierna.

Aktören ska tydligt möta behov hos idébärare, innovatörer, entreprenörer företagare och i vissa fall organisationer och aktivt medverka i uppföljning av Norrbottens smart specialiseringsstrategin samt när det är relevant, eller andra strategier och program.

Projektfinansieringen ska bidra till utveckling av verksamheten och kan därmed skapa möjlighet för aktören att förflytta sig uppåt i finansieringstrappan.

2.3.2 Samarbetsavtal

Region Norrbotten kan teckna samarbetsavtal med ett urval av prioriterade aktörer för att skapa mer långsiktig inriktning för samarbete och finansiering. Samarbetsavtal kan omfatta såväl aktörer med finansiering/årsanslag som projektfinansiering samt aktörer som har bådadera. Aktörerna kan ha en finansiering från annat håll. Med sin finansiering bedöms de kunna motfinansiera Region Norrbottens projektfinansiering. Region Norrbotten kan ställa krav på annan medfinansiering, t ex från strukturfonderna.

Samarbetsavtalen ska ha mer än tre års tidshorisont men tidsperioden kan variera utöver detta mellan aktörerna. Region Norrbotten kan avsätta en finansieringsram för avtalsperioden för respektive aktör. Avtalen kan skrivas mellan dels Region Norrbotten och enskild aktör samt mellan aktör och fler finansiärer där Region Norrbotten utgör en part.

Avtalen ska innehålla förväntningar på aktörens roll, ansvar, uppdrag och förväntade resultat och effekter. På motsvarande sätt ska avtalen tydliggöra Region Norrbottens roll och åtaganden gentemot aktören.

Aktörerna med samarbetsavtal ska möta Region Norrbottens kvalitetskriterier.

Former för uppföljning och förnyelse av avtalet ska vara tydliga. Aktörer med samarbetsavtal men som saknar finansiering behöver inte uppfattas som lägre prioriterade av Region Norrbotten än de som har finansiering. Region Norrbotten innehar en styrelsepost eller är adjungerad till styrelsen. I första hand är det en tjänsteperson. Genom att adjungera en ledamot i styrelsen förstärks dialogen och inflytandet och Region Norrbotten blir en tydligare intressent i förhållande till stödaktörerna.

2.3.3 Verksamhetsfinansiering

Region Norrbotten kan successivt bevilja verksamhetsfinansiering utifrån möjligheter som skapas i Region Norrbottens budget. Avsikten är attt på sikt ska finnas möjlighet för fler aktörer att långsiktigt och mer hållbart kunna fokusera på sitt grunduppdrag och kärnverksamheten för att möta behoven hos målgrupperna. Aktörer kan fasa in efter hand som det bedöms möjligt, enligt en preliminär prioritetsordning som kan omprövas löpande.

Verksamhetsfinansiering ska enbart tillföras om det finns särskilda behov för det och behöver inte innebära att aktören är högre prioriterad än de som enbart har samarbetsavtal.

För att en aktör ska vara aktuell för finansiering ska aktörerna möta Region Norrbottens kvalitetskriterier samt ha ingått ett samarbetsavtal med Region Norrbotten.

Region Norrbotten kan ha minst ett av fyra nedanstående skäl för finansiering:

1. Aktören ska vara avgörande för aktörssystemet.
2. Aktören ska vara avgörande för en specialisering.
3. Aktören ska vara avgörande utifrån en specifik målgrupps behov.
4. Region Norrbottens finansiering är avgörande för finansieringar från annan aktör.

Region Norrbotten kan välja att inte finansiera en verksamhet även om något av ovanstående skäl finns, om tillräcklig finansiering redan finns från andra aktörer.

3. Så här har modellen arbetats fram.

Utifrån kända fakta om entreprenörers behov, analyserades aktörerna och stödsystemet i Norrbotten. Slutsatsen av genomförda samtal blev att Norrbotten har många aktörer som kompletterar varandra utifrån funktion, målgrupper och tjänster. Det blev också tydligt att aktörerna behöver samverka i större utsträckning och utgå från de behov den individ som söker stöd har, för att kunna slussa individen till rätt tjänst i systemet. I analysen uppmärksammades även att aktörerna lägger mycket resurser på att söka projektfinansiering och att det bidrar till minskad effektivitet i stödsystemet och brist på kontinuitet.

Bilaga 4 – Exempel på olika faser för ett ekosystem

Nätverksfasen.

Nätverket visar upp sina styrkor och representerar företagens och branschens behov.

Nätverket med intressenter har börjat utvecklas och en processledningsgrupp har skapats. Samsyn råder i gruppen: en tydlig bild finns av nuläget, utmaningar och möjligheter. Formulerade mål finns och en satsning kan motiveras. En handlingsplan börjar ta form.

Exempel på frågor som en förstudie bör svara på:

- ▶ kompetensbehov och vilka aktörer är intresserade av ekosystemet,
- ▶ kartlägg positionen regionalt/nationellt/internationellt,
- ▶ Nätverksfasen finansieras inte av ekosystemet,
- ▶ Finansieringen kan nätverket göra själva eller söka finansiering från ex ERUF etc.

Ekosystemet för hållbar utveckling

Ekosystemets alternativ är etablerat och formaliserat. En tydlig roll- och ansvarsfördelning finns och ledarskapet har formaliserats. En utvecklad vision och en konkret handlingsplan har formulerats. Ekosystemets initiativ har en tydlig identitet. En berättelse kring ekosystemet alternativet har skapats och förmedlas internt och externt. Finansieringslösningar för första steget i att skapa ett ekosystem är satt.

- ▶ Etablera en medlemsbas av betalande företag
- ▶ Extern utvärdering
- ▶ En del i verksamhetsbidraget

Ekosystemet för förnyelse.

Ekosystemet är den naturliga vägen till företag i branschen eller styrkeområdet. Ekosystemet samverkar aktivt med regionala aktörer för företagens internationella kontakter för affärsutveckling, kompetensförsörjning samt driver utvecklingsprojekt. Organisationens hemvist och form är fastställd. Långsiktiga finansieringslösningar har hittats och förankrats, och en omställning mot dessa har börjat. Verksamhetsområden har etablerats med förmåga att driva projekt, nätverk och processer. Ekosystems-initiativets varumärke är etablerat. Initiativets verksamhet och resultat har utvärderats och strategiska allianser, nationellt och internationellt, har etablerats. Ekosystemet är den naturliga vägen till företag i branschen eller styrkeområden.

- ▶ Extern utvärdering
- ▶ En del i verksamhetsbidraget

► Ekosystemet för innovation.

Ekosystemet är drivande inom innovationsfrågor och utmaningsdrivet med internationella samarbetsprojekt med andra parter i Sverige och andra länder. Ekosystemet är vägen in till innovationsmiljöer för företag och entreprenörer och vägen till kommersialisering för idéer och andra innovativa affärskoncept. Ekosystemets verksamhet är livskraftig och bedrivs strategiskt och långsiktigt. Dokumenterade och synliga resultat finns och en finansieringsmodell är satt för fortvarig verksamhet. Vårda och utveckla relationer inom innovationssystem med tanke på ekosystemets fortlevnad.

- Våga avsluta delar som inte fungerar.
- Extern utvärdering
- En del i verksamhetsbidraget.

**UTVECKLA
NORRBOTTEN**
EN DEL AV REGION NORRBOTTEN