
Udvikling af et koncept for et Executive Policy Program i Regional Erhvervspolitik

Tilbud Udarbejdet til Reg X. Oktober 2009



Indhold

1. Indledning
2. Opgaveforståelse
3. Forslag til løsning af delopgaverne
 - a. Dannelse af strategisk referencegruppe
 - b. Afdækning af udfordringer i den regionale erhvervs politik
 - c. Kortlægning af relevante læringsmetoder
 - d. Kortlægning af good-practice policy programmer
 - e. Kortlægning af potentielle cases
 - f. Kortlægning af samarbejdspartnere
 - g. Test af koncept
4. Hovedleverance – Blueprint til koncept for Policy Programmet
5. Organisering, tidsplan og budget
6. Præsentation af tilbudsgiver
7. Relevante referencer og netværk
8. Bekræftelse af tilbuddets gyldighed

Bilag 1: Samarbejds erklæring fra SPIRE

Bilag 2: CV'er for projektteamet

Bilag 3: Beskrivelse af relevante projekter fora har gennemført

Bilag 4: Underskrevet tro- og loveerklæring

FORA

Erhvervs- og Byggestyrelsens enhed for
Erhvervsøkonomisk forskning og analyse

Langelinie Allé 17
Denmark - 2100 København
www.foranet.dk

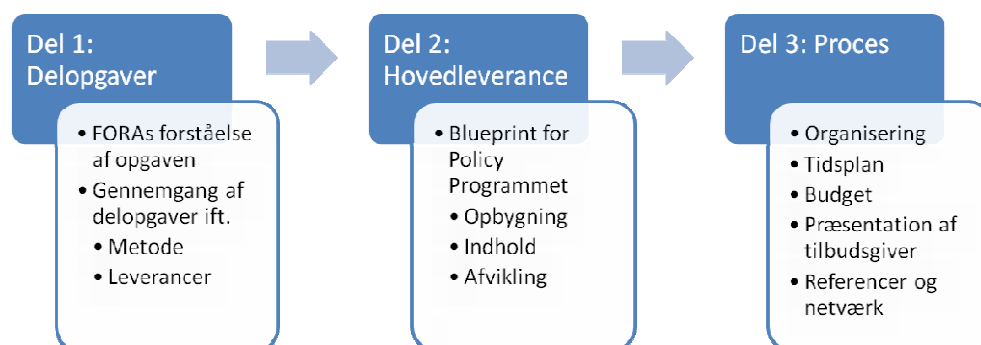
Kontakt vedrørende nærværende tilbud:
Direktør Charlotte Kjeldsen ckj@ebst.dk +45 3546 6591
Projektleder Sannie Fisker san@ebst.dk +45 3546 5693

1. INDLEDNING

REG X ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet i Kolding ønsker at udbyde et Executive Policy Program i Regional Erhvervspolitik til ledere i regioner, virksomheder, videnmiljøer, kommuner og nationale myndigheder, der er involveret i regional erhvervsudvikling. Formålet med Policy Programmet er at give lederne en mulighed for at opbygge viden og udbygge deres kompetencer inden for regional erhvervspolitik.

FORA tilbyder hermed at udvikle et koncept for opbygningen af et Executive Policy Program for Regional Erhvervspolitik. Nærværende tilbud har tre dele. Den første del beskriver kort FORAs forståelse af opgaven for derefter at gennemgå, hvordan FORA vil løse de beskrevne delopgaver samt hvad leverancen for de enkelte opgaver er. Delopgaverne giver input til hovedleverancen – FORAs forslag til koncept for Policy Programmet (opbygning, indhold og afvikling). Hovedleverancen beskrives i tilbuddets anden del. I tredje del gennemgås organisering, tidsplan og budget samt en præsentation af FORA og herunder relevante referencer og netværk.

Figur 1: Tilbuddets tre dele



2. FORSTÅELSE AF OPGAVEN

Danmark skal være blandt de lande i verden, hvor det er bedst at bo, leve og arbejde. For at sikre dette, har regeringen udarbejdet en globaliseringsstrategi. Strategien skal fremtidssikre, at det danske samfund er baseret på en stærk konkurrencekraft og sammenhængskraft. For at nå målene i strategien har regeringen indgået partnerskabsaftaler om vækst og erhvervsudvikling med hver af de fem regioner. Partnerskabsaftalerne omfatter uddannelse og arbejdskraftudbud, vækstvilkår for nye og mindre virksomheder, innovation og videnspredning, markedsføring af Danmark, energiområdet samt samarbejde om udvikling i yderområder. Dermed bliver de regionale aktører (fx vækstfora, kommuner, videninstitutioner etc.) i større og større omfang involveret i udmøntningen af de nationale vækst mål via regionale indsatser.

Det er i denne kontekst, at FORA forstår REG X's ønske om at udbyde et Executive Policy Program for Regional Erhvervspolitik. At skabe de bedste rammebetingelser for regional vækst og udvikling forudsætter en solid forståelse blandt de regionale beslutningstagere for, hvilke erhvervspolitiske og økonomiske udfordringer, som regionerne står overfor i dag og i fremtiden. Det kræver en faktabaseret analytisk og faglig viden om de områder, som i fremtiden vil drive regionernes vækst – herunder innovation (fx co-creation og brugerdreven innovation), iværksætterier og de nye former for klyngesamarbejder og strategiske innovationssamarbejder

både regionalt, nationalt og globalt etc. Endvidere kræver det kendskab til de metoder og redskaber, der skal anvendes for at udvikle og implementere regionale erhvervspolitiske initiativer med succes. Og endelig skal de regionale politiskbeslutningstagere være udrustet med en bred vifte af personlige og sociale kompetencer – blandt andet for at kunne fremme nye former for samarbejde på tværs af triple helix, at skabe visioner der motiverer folk, at tage politisk ansvar, at kunne fremme en innovativ og handlekraftig ånd blandt de medarbejder og aktører, der skal implementere de regionalpolitiske initiativer osv.

Det er FORAs forståelse, at Executive Policy Programmet skal – med udgangspunkt i faglige input, erfaringsudveksling, casearbejde og innovative læringsmetoder – opbygge/videreudvikle ovenstående viden og kompetencer hos beslutningstagere, der er engageret i regional erhvervspolitik herunder den øverste ledelse hos kommunale, regionale og nationale myndigheder, videnmiljøer og private virksomheder.

3. FORSLAG TIL LØSNING AF DELOPGAVERNE

I denne sektion præsenteres FORAs forslag til hvordan Executive Policy Programmet kan udvikles. Gennemgangen tager udgangspunkt i de delopgaver, der er beskrevet i udbudsmaterialet.

A. DANNELSE AF STRATEGISK REFERENCEGRUPPE

Som det vil fremgå, lægger FORA stor vægt på en opgaveløsning, der inddrager målgruppen for Policy Programmet. Formålet med opgaven er ikke kun at udvikle et koncept for Policy Programmet, men det er også en mulighed for at skabe opbakning og engagement i målgruppen samt at sørge for, at Policy Programmet reelt rammer målgruppens behov.

Som en første delopgave vil FORA derfor danne en **strategisk referencegruppe**, der skal inddrages i konceptudviklingen (hvordan, beskrives løbende). Den strategiske referencegruppe skal bestå af personer fra målgruppen, der kan beskrives som advanced users (personer der arbejder med strategisk erhvervsudvikling til daglig) – i dette tilfælde et udsnit af relevante beslutningstagere fra triple helix organisationer (6 personer). Relevante personer vil være rektorer, direktører for private virksomheder, udviklingsdirektører i regioner og kommuner samt nationale styrelser, politikere, hospitalsdirektører etc.

Den strategiske referencegruppe inddrages løbende i konceptudviklingen, hvilket vil fremgå i de efterfølgende afsnit. Men FORA ser også den strategiske referencegruppe som et redskab til at skabe opbakning til Policy Programmet blandt den øvrige målgruppe. FORA foreslår derfor, at medlemmerne af gruppen kan fungere som ambassadører for Policy Programmet.

METODE

FORA vil tage udgangspunkt i sit netværk, når deltagerne i den strategiske referencegruppe skal nedsættes. Men derudover foretrækker FORA at samarbejde med REG X om udpegningen af gruppen. Både for også at trække på REG X's netværk, men også for at skabe konsensus om gruppen, da den vil få stor indflydelse på udviklingen af Policy Programmet. Desuden er det vigtigt, at REG X og FORA i samarbejde overvejer, hvordan man bedst sikrer gruppen engagement i udviklingsprocessen. Måske kan man overveje at tilbyde gruppen at deltage i Policy Programmet til en reduceret deltagerbetaling, som tak for deres hjælp.

I forhold til ambassadør-tankegangen gælder det, at inden opstart af Policy Programmet er opgaven at sælge et endnu ikke-udviklet produkt, hvorfor opmærksomhed omkring og opbakning til Programmet nok nemmest kan skabes gennem netværk. FORA vil derfor bruge den strategiske referencegruppes netværk til at skabe opmærksomhed om Policy Programmet. Konkret gøres det ved, at FORA i løbet af udviklingsprocessen udarbejder op til tre e-nyhedsbreve om Policy Programmet (selvfølgelig under hensyntagen til det REG X ønsker at offentliggøre på forhånd – nyhedsbrevene sendes til godkendelse hos REG X inden udsendelse), som den strategiske referencegruppe kan sende ud i deres netværk.

Derudover vil FORA skabe opbakning ved at drage fordel af FORAs omfattende netværk blandt programmets potentielle målgruppe. Netværket vil blive anvendt til at tage fat i relevante, potentielle deltagere til Policy Programmet for at skaffe deres opbakning og opfordrer dem til at deltage i programmet.

LEVERANCE

Denne delopgave vil resultere i nedsættelsen af en strategisk referencegruppe, der er godkendt af REG X's styregruppe. Derudover vil FORA udarbejde op til tre e-nyhedsbreve om Policy Programmet, som den strategiske referencegruppe kan sende ud i deres netværk. Denne delopgave giver også indspil til identificeringen af den målgruppe, der potentielt kan deltage i det første Policy Program. Dette indspil bruger FORA som input i hovedleverancen – det samlede blueprint for Policy Programmet.

B. AFDÆKNING AF UDFORDRINGER I DEN REGIONALE ERHVERVSPOLITIK

Det er af afgørende betydning, at Policy Programmet bliver bygget op om de reelle udfordringer og kompetencebehov målgruppen står overfor i den regionale erhvervspolitik. Ikke kun i forhold til at sikre, at beslutningstagerne bliver i stand til at skabe bedre rammer for strategisk erhvervsudvikling, men også set i forhold til at tiltrække deltagere til Programmet. Målgruppen er beslutningstagere med en travl hverdag, der kan værgе sig ved at afsætte 4-5 dage, hvis ikke udbyttet er skræddersyet til deres behov. Sandsynligheden for, at beslutningstagerne vælger Policy Programmet øges altså, hvis de føler, at de får dækket deres erkendte – såvel som uerkendte - behov.

METODE

Det er ofte en særdeles vanskelig opgave at finde frem til målgruppens egentlige behov, da behov er influeret af folks selvforståelse, hukommelsesforskydninger og idealiseringer. Derudover indebærer det ofte komplicerede og tidskrævende metoder, som observation og aktionsforskning etc., at afdække uerkendte behov.

FORA vil tage udgangspunkt i metoder inden for brugerdreven innovation i afdækningen af de reelle udfordringer i regional erhvervspolitik. Brugerdreven innovation søger at sætte større fokus på at få indsigt i kundernes (målgruppens) sande behov og kortlægge hvordan produkter, services og koncepter kan udvikles i samspil med kunderne for at møde disse behov.

En af metoderne anvendt i forbindelse med brugerdreven innovation er Participatory Design. Her er slutbrugerne inviteret til at samarbejde med udviklerne i innovationsprocessen – potentielt fra start til slut. Slutbrugerne kan fx bidrage til at afklare og definere problemet i opstartsfasen, og kan i udviklingsfasen hjælpe med at evaluere udviklernes løsningsforslag.

FORA vil anvende denne tilgang i forhold til afdækning af udfordringer og kompetencebehov samt i forbindelse med test af konceptet (bliver beskrevet senere i tilbuddet).

Workshop

For at få indsigt i hvad Policy Programmet skal have af fagligt indhold, vil FORA gennemføre en workshop med den strategiske referencegruppe, der skal afdække målgruppens udfordringer og de konkrete barrierer, de møder i deres arbejde med strategisk erhvervsudvikling.

Workshoppen faciliteres af SPIRE – et strategisk forskningscenter for brugerdreven innovation oprettet på Mads Clausens Institut i Sønderborg, der samler 25 forskere fra humaniora/samfundsvidenskab/de tekniske videnskaber og konsulentvirksomheden Dacapo i anvendelsesorienteret forskning i tæt samarbejde med lokale og internationale højteknologiske virksomheder. SPIRE har stor metodemæssig erfaring med at støtte mennesker i at blive innovative, og virksomheder og organisationer i at skabe innovation sammen med brugere - især i situationer med komplekse relationer mellem mange aktører og de udfordringer det skaber (se bilag 1 for en samarbejdserklæring fra SPIRE).

I planlægningen af workshoppen bidrager FORA med central viden om regional erhvervsudvikling, der blandt andet er blevet oparbejdet gennem de projekter FORA har gennemført for fx Trekantsområdet og Region Hovedstaden.

Workshoppen arbejder med at støtte den strategiske referencegruppe i at udtænke et koncept for et policy program, der løser netop deres udfordringer og opfylder deres kompetencebehov (en form for early prototyping). På den måde fås ikke kun indsigt i de udfordringer og barrierer målgruppen oplever, men workshoppen kan også føre til indsigt i, hvordan målgruppen ønsker, at Policy Programmet optimalt set skal opbygges i forhold til fx format og læringsmetoder. I workshoppen vil der blandt andet arbejdes med fysiske materialer i processer, som understøtter relationsskabelsen mellem deltagerne og evnen til at skabe ny viden sammen.

FORA opsamler sammen med SPIRE indsigter fra workshoppen og vurderer deres implikationer for Policy Programmet. Dette formidles i et notat til REG X.

LEVERANCE

På baggrund af workshoppen udarbejdes et 3-5 sideres notat om de udfordringer og kompetencebehov målgruppen for Policy Programmet er kendetegnet ved. Desuden vil notatet også samle op på de ideer workshop gav til selve opbygningen af Policy Programmet. Notatet (der sendes til REG X inden midtvejsmødet) præsenteres for REG X på det første midtvejsmøde, hvor FORA endvidere vil præsentere sine ideer til, hvordan Policy Programmet kan være med til at dække de identificerede kompetencebehov.

C. KORTLÆGNING AF RELEVANTE LÆRINGSMETODER

Policy Programmet har til formål at inspirere, motivere og dele og skabe ny viden, samt skabe et stærkt og dynamisk erfaringsudvekslingsnetværk. Formålet med programmet er ikke undervisning, men læring. Det stiller store krav til de læringsmetoder Policy Programmet skal baseres på. Ligeledes er det en forudsætning for Programmets succes, at det oppebærer et højt metodisk og fagligt niveau, som sikrer, at Programmet er konkurrencedygtigt i forhold til et forløb på MBA-niveau.

Af udbudsmaterialet fremgår det, at Policy Programmet som udgangspunkt forventes at blive bygget op omkring cases. FORA har stor erfaring med at arbejde med cases og hvordan det kan anvendes til at understøtte læring.¹ På den baggrund ser vi også cases som en relevant og vigtig grundpille i Policy Programmet. Casearbejdet vil som udgangspunkt skulle understøtte det faglige indhold i Policy Programmet, men derudover må det forventes, at der i Programmet også skal indgå andre elementer, der kan skabe læring. Derfor er det vigtigt at sikre, at disse elementer spiller sammen med casene.

For eksempel kan et af disse læringselementer kan være erfaringsudveksling. FORA ser flere fordele ved at indarbejde erfaringsudveksling i Policy Programmet. For det første vil der være megen læring i en erfaringsudveksling. Deltagerne får mulighed for at lære fra sig og sætte fokus på, hvordan de arbejder med strategisk erhvervsudvikling, hvilket giver de øvrige deltagere ny viden. Men at skulle lære fra sig, kan også resultere i en øget indsigt om egen region. Derudover vil det give REG X en række cases, som deltagerne selv er med til at udvikle.

METODE

Ny viden, nye muligheder og nye måder at tænke på opstår i forløb med en høj grad af deltagerstyring, dialog, risikovillighed, tværfaglighed, fleksibilitet og praksisnære øvelser og simulation. FORAs idé om erfaringsudveksling er et forslag til en læringsmetode, men FORA vil i tilrettelæggelsen af læringsmetoder lægge vægt på at inddrage førende eksperter inden for kreativ læring.

Desk research og ekspertinterviews

Derfor vil FORA først – via desk research og networking – identificere centrale eksperter/udbydere/facilitatorer inden for innovative læringsmetoder. Det kan fx være:

BOKS 2: FORSLAG TIL EKSPERTER

KJELD FREDENS, hjerneforsker der har været seminarirektor ved Skive Seminarium, udviklings- og forskningschef ved Vejle fjord Center, vismand i Kompetencerådet og redaktør af tidsskriftet Kognition & Pædagogik.

MARK PATTERSON fra Network Academy, der blandt andet har udtænkt og implementeret et anderledes strategiseminar lavet som en X-Faktor konkurrence, hvor grupper af revisorer udarbejdede strategier og fremlagde dem for et dommerpanel af ledelsesguruer. FORA har allerede kontakt med Mark Patterson.

INNOVATIONSVIRKSOMHEDEN WHAT IF?, der udbyder kurser i innovation til medarbejdere såvel som ledere baseret på praktisk læring med udgangspunkt i erfaringer, hvor der gøres brug af eksperimentelle og interaktive læringsmetoder.

HARVARD UNIVERSITY JFK SCHOOL OF GOVERNMENT, der udbyder Executive Education til beslutningstagere, fx deres en-uges kursus Creating Collaborative Solutions: Innovations in Governance. Her har FORA allerede kontakt med Elaine Kamarck, der underviser i Public Policy samt vicedekan Anne Drazen

Efter identificeringen udvælges fem eksperter, som efterfølgende interviewes. FORA vil sikre, at de læringsmetoder, der skal anvendes i Policy Programmet også matcher målgruppen – nogle læringsmetoder kan måske virke afskrækkende eller for simple. Derfor vil FORA foretage to af de fem ekspertinterviews med undervisere på førende MBA-uddannelser, der er vant til at undervise beslutningstagere. Men samtidigt er det også vigtigt at udfordre forestillingerne om målgruppen, hvorfor FORA også ønsker input fra andre aktører via de tre resterende interviews.

¹ Se bl.a. "New Nature of Innovation", 2009.

I interviewene vil eksperterne blive præsenteret for ideen (herunder baggrund, formål og kompetencebehov) om Policy Programmet og derefter bedt om – med udgangspunkt i deres ekspertviden – at vurdere, hvilke læringsmetoder det vil være mest givtigt at anvende og hvorfor. Hvis interviewpersonerne ikke selv udbyder de nævnte læringsmetoder, bedes eksperterne også komme med bud på hvem REG X kan samarbejde med.

LEVERANCE

Outputtet af denne delopgave er en anbefaling af de læringsmetoder, der vil være relevant at anvende i Policy Programmet samt en oversigt over de aktører, REG X kan samarbejde med i implementeringen og gennemførelsen af Policy Programmet i relation til læringsmetoder. I opgavens hovedleverance - det samlede blueprint til koncept om Policy Programmet - vil det fremgå, hvordan de valgte læringsmetoder vil indgå i Programmet. Derudover vil FORA aflevere et oplæg til de(n) samarbejdsaftale(r), REG X kan indgå med udbyder(ne)/facilitatorer(ne) af læringsmetoderne. Oplægget vil beskrive hvad udbyderen skal bidrage med, hvordan det skal gøres, og hvilken betaling udbyder skal have for sit arbejde.

D. KORTLÆGNING AF GOOD-PRACTICE POLICY PROGRAMMER

En kortlægning af sammenlignelige policy programmer kan give REG X viden på en række områder. For det første kan der søges inspiration i erfaringerne fra andre policy programmer, der anses for at være good-practice på området, så udviklingen af nærværende Policy Program kan bygge oven på disse erfaringer i stedet for at starte fra bunden. Desuden vil det give en indsigt i det marked, hvorpå Programmet skal konkurrere. Det er som udgangspunkt et hårdt marked, da tid er en knap ressource hos en målgruppe, der hele tiden bliver bombarderet med tilbud om kompetenceudvikling, deltagelse i netværk og så videre. En gennemgang af lignende programmer kan give en viden om, hvordan REG X skal positionere Policy Programmet på markedet og hvilke unikke selling points, der skal sættes fokus på at skabe den fornødne opmærksomhed hos målgruppen.

METODE

For at kortlægge good-practice inden for sammenlignelige policy programmer, vil FORA gøre brug af to metoder (foruden at aktivere vores netværk); forundersøgelser via desk research og et mindre survey blandt centrale kursus/HR-afdelinger.

Desk research

Desk researchen vil hovedsageligt tage udgangspunkt i en søgning på internettet (kombineret med en afsøgning via FORAs netværk) og fokusere på at identificere policy programmer der har samme overordnet formål og målgruppe som REG X's Policy Program.

Survey blandt HR-afdelinger og førende universiteter

Det kan være vanskeligt at identificere good-practice policy programmer via desk research. Derfor vil vi også gennemføre et mindre survey blandt udvalgte HR-afdelinger og universiteter. Formålet med surveyet er at identificere hvilke policy programmer, der findes på det nuværende marked, og samtidig få en melding på hvilke af programmerne, der kan karakteriseres som good-practice. Universiteterne vil blive spurgt til, om de udbyder denne form for policy programmer samt kendskab til konkurrerende programmer.

Relevante afdelinger vil fx være regionernes central HR-afdelinger, HR-afdelingerne hos KL, Danske Regioner, relevante ministerier og styrelser etc. Der vil også blive inkluderet HR-

afdelinger i de nordeuropæiske lande. Surveyet vil omfatte telefoninterviews med 10-15 HR-afdelinger. Universiteterne vil blive udvalgt blandt listen over de førende universiteter (se delopgave F).

LEVERANCE

Denne delopgave vil blive afrapporteret ved en skriftlig oversigt (se tabel 1) over de identificerede good-practice policy programmer, der har samme formål og målgruppe som Executive Policy Programmet for Regional Erhvervspolitik.

Tabel 1: Forslag til hvad skriftlig oversigt over lignende policy programmer kan indeholde

Navn på program	Udbyder	Indhold	Varighed	Opbygning	Antal år udbudt	Land/multi-national	Link til mere info
Policy program 1							
Policy program 2							
Policy program 3							
...							

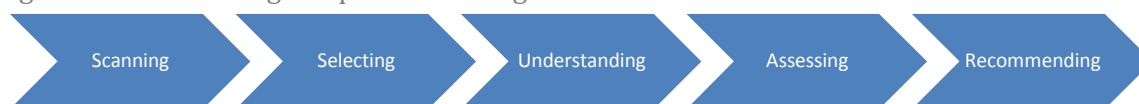
E. KORTLÆGNING AF POTENTIELLE CASES

En vigtig delopgave i udvikling af konceptet for Policy Programmet er at identificere de tre til fem regionale cases, der skal understøtte det faglige indhold i programmet. Det forventes, at casene hovedsageligt vil være eksempler på regionale erhvervspolitiske udfordringer, men de kan også afdække andre forhold.

METODE

FORA vil i casearbejdet tage udgangspunkt i en model for Policy Learning via Good-Practice Cases, der er udviklet af den engelskes regerings Centre for Management and Policy Studies². Denne model indeholder fem faser i arbejdet med good-practice cases:

Figur 2: En model for good-practice læring



Ideen bag modellen er, at den hjælper med at gå fra "at lære om" [initiativer i andre lande/regioner] til "at lære af" [initiativer i andre lande/regioner]. I nærværende konceptudvikling gennemføres faserne 'scanning' og 'selecting', men FORA mener, at det også kan være værdifuldt for REG X anvende de øvrige faser i modellen i den konkrete udvikling og anvendelse af casene.

Ifølge modellen foregår scanning bedst, hvis den der scanner 1) har holdt sig ajour med på de pågældende områder (fx klynger og regional udvikling), 2) har et stort netværk og 3) deltager i internationale konferencer/møder. Det er nemlig sådan, at good-practice cases ofte findes.

²http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/better_policy_making/icpm_toolkit/beyond_the_horizon_principles.asp

FORA har derfor et virkeligt godt udgangspunkt for at scanne efter gode cases. En af FORAs kernekompetencer er at lave cutting-edge analyser og det betyder, at vi har fingeren på pulsen. Fundamentet i FORAs arbejde er ofte benchmark analyser, så FORA søger løbende efter good-practice inden for innovation, klynger, regional erhvervsudvikling og entrepreneurship. Derudover har FORA et omfattende netværk både på regionalt, nationalt og internationalt plan. Som det fremgår under punkt 7 i dette tilbud, er FORA en del af en række formelle netværk, men har også et betydeligt uformelt netværk. Det netværk er opbygget på baggrund af FORAs arbejde, men også fordi FORAs medarbejdere løbende tager på konferencer – blandt andet med henblik på at opbygge og pleje vores store internationale netværk. Dertil kommer at udviklingsdirektøren qua hans karriere har et enormt netværk at trække på.

Efter scanningsprocessen udvælger FORA tre til fem regionale cases. Udvælgelsen kan ifølge modellen ske på baggrund af en række kriterier – fx succes, fiasko, sammenlignelige regioner etc. Omdrejningspunktet for dette valg vil være, hvorvidt casene understøtter det faglige indhold i Policy Programmet. Der vil også blive taget hensyn til kontekst – der skal være et match mellem den virkelighed målgruppen sidder i og casen. Derfor vil FORA bestræbe sig på, at to af casene skal være danske. Derimod skal succes ikke være et kriterium, da FORA mener, at der er lige så megen læring i fiaskoer som i succeser.

LEVERANCE

Leverancen for denne delopgave er en oversigt over de udvalgte tre til fem regionale cases. Oversigten vil indeholde en kort beskrivelse samt en vurdering af hvilken læring, der kan drages af casen, og hvordan det spiller sammen med Policy Programmets faglige indhold. For at gøre oversigten så operationel som muligt, vil FORA endvidere (hvis muligt) identificere kerneaktører, som kan kontaktes når casene skal udarbejdes.

F. KORTLÆGNING AF SAMARBEJDSPARTNERE

Policy Programmet skal være af høj kvalitet, og skal stå som et alternativ til de ledere, der ikke kan afsætte tid til en MBA, men som ønsker at udvikle sine kompetencer på et højt fagligt niveau. FORA kan derfor kun støtte op om REG X's krav om, at Policy Programmet bliver udviklet i samarbejde med et eller flere af verdens førende universiteter.

METODE

Som nævnt, er en af FORAs arbejdsmetoder cases, som vi har anvendt i en række projekter. For at styrke casearbejdet i FORA har vi haft løbende kontakt med Harvard Universitet, der har specialiseret sig i casebaseret undervisningsmaterialer (blandt andet har vi kontakt til Anne Drazen, Associate Dean of SLATE (Strengthen Learning and Teaching Excellence)). FORA vil selvfølgelig bruge denne kontakt for at afdække Harvard som en potentiel samarbejdspartner i udfoldningen af Policy Programmet.

Derudover vil FORA også identificere andre førende universiteter, for at afdække, om der er andre universiteter, det vil være relevant for REG X at samarbejde med. For at identificere disse universiteter, vil FORA gennemgå internationale rangeringer af universiteter. Der findes en række af disse rangeringer, fx QS World University Rankings by The Times Higher Education, The Academic Rankings of Universities by Shanghai Jiao Tong University og The Financial Times MBA Rankings. Men det er vigtigt at tage hensyn til hvilke kriterier, der ligger til grund for rangeringen. Det er måske ikke af afgørende betydning for REG X, at et pågældende universitet

har flest publikationer inden for fysik eller kemi, men det er derimod vigtigt at identificere universiteter, der er førende fx mht. deres MBA-programmer.

Med udgangspunkt i disse overvejelser vil FORA udvælge fire førende universiteter, der undersøges nærmere, for at afdække hvilke kompetencer, de kan bidrage med i udviklingen og implementeringen af Policy Programmet (herunder udarbejdelse af casene). Denne afdækning vil hovedsageligt ske via desk research og hvis nødvendigt korte telefoninterviews. FORA vil herefter – sammen med REG X, hvis ønsket – udvælge det eller de universiteter, der vil være mest oplagt for REG X at samarbejde med.

FORA vil efterfølgende indgå i en tættere dialog (så vidt muligt gennem personlige møder ellers gennem video/telefonmøder) med de(t) udvalgte universitet(er) for at konkretiseret hvad universitetet skal bidrage med, hvordan de skal gøre det og til hvilken pris – med andre ord få udarbejdet et konkret samarbejdsoplæg.

FORA vil i denne delopgave lægge vægt på, at samarbejdet med universitetet/universiteterne inkluderer et kompetenceudviklingselement. FORA mener, at det er vigtigt for REG X's fremtidige arbejde, at REG X får in-house kompetence til at opbygge policy cases. Dermed kan det være en del af samarbejdsaftalen, at de første cases udvikles af universitetet/universiteterne, men at de samtidig fungerer som en læringssituation, hvor REG X eller REG X's samarbejdspartnere lærer at lave policy cases.

Endvidere mener FORA, at der kan søges bredere efter samarbejdspartnere i forhold til at finde eventuelle akademikere, der kan lede case-arbejdet³. Det er ikke sikkert, at de førende forskere inden for de problemfelter, der bliver identificeret i delopgave B, er ansat på et af de førende universiteter i verden. Derfor vil FORA også søge efter relevante samarbejdspartnere på "person-niveau", og komme med forslag til hvilke akademikere, der kan være relevant at få ind som case-underviser.

LEVERANCE

Hvis REG X ønsker at blive involveret i udvælgelsen af universitetet/universiteterne, vil FORA præsentere resultaterne af den indledende desk research for REG X på et midtvejsmøde.

Uanset graden af involveringen fra REG X's side, vil leverancen for denne delopgave være et konkret oplæg til, hvordan REG X kan samarbejde med de(t) udvalgte universitet(er). Oplægget vil beskrive hvad universitetet/universiteterne skal bidrage med, hvordan de(t) skal bidrage og hvilken betaling universitetet/universiteterne skal have for sit/deres arbejde. FORA vil herudover komme med forslag til hvilke akademikere, der kan lede case-arbejdet i de tilfælde, hvor det vil være mest relevant.

G. TEST AF KONCEPTET

Som det også nævnes i udbudsmaterialet, er det afgørende, at konceptet for Policy Programmet bliver testet i målgruppen. Opbakning fra målgruppen afhænger i høj grad af, om målgruppen føler, at de bliver hørt, og om de vurderer, at deres behov dækkes af Policy Programmet. Ved at inddrage den strategiske referencegruppe fra start til slut i udviklingsprocessen øges sandsynligheden for, at gruppen tager ejerskab til Policy Programmet og kvitterer med

³ I de tilfælde hvor casearbejdet ikke skal ledes af udbydere af kreative læringsmetoder, men mest optimalt kan gennemføres af førende akademikere på området.

opbakning og engagement, ikke bare i forhold til deres egen deltagelse i Programmet, men også i forhold til deres rolle som ambassadører.

METODE

Feedback fra strategisk referencegruppe via prototyping

Med hensyn til test af konceptet vil FORA igen tage udgangspunkt i den brugerdreven innovation. Når udviklingsfasen nærmer sig enden og et design af Policy Programmet tegner sig, er det givtigt at inddrage målgruppen for at få deres feedback. Her er det vigtigt, at deres feedback ikke få form af en høring. En høring signalerer, at konceptet er så godt som færdigudviklet og målgruppens feedback ikke kan ændre meget ved konceptet. Derfor vil FORA gøre brug af en art prototyping, hvor FORAs forslag til koncept for Policy Programmet får en fysisk form, fx via en grafisk fremstilling.

Den strategiske referencegruppe deltager i en form for prototyping-session faciliteret af FORA, hvor formålet er, at de evaluerer og forbedrer konceptforslaget. Med input fra SPIRE laves der en art prototype af konceptforslaget (fx en grafisk fremstilling). På sessionen tages der udgangspunkt i prototypen for at præsentere den strategiske referencegruppe for FORAs forslag til koncept for Policy Programmet. Gruppen faciliteres herefter til at komme med feedback og forbedringsforslag, så det sikres, at målgruppens behov og ønsker bliver båret videre fra afdækningsfasen til det endelige design af konceptet. FORA foreslår, at prototyping-sessionen gennemføres hos en af deltagerne i den strategiske referencegruppe.

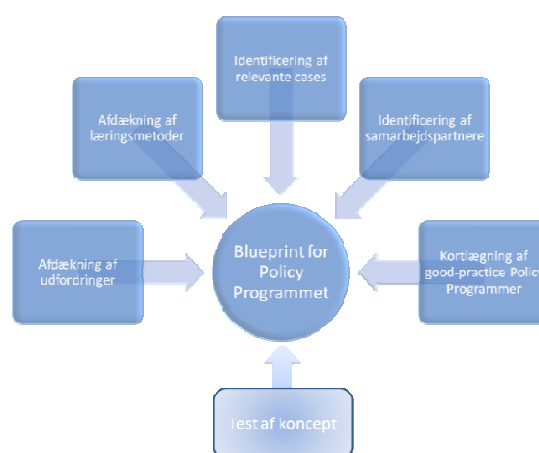
LEVERANCE

Denne delopgave resulterer ikke i en håndgribelig leverance. Derimod laver FORA en intern opsamling på prototyping-sessionen og indarbejder indsigterne i det endelig design af konceptet for Policy Programmet. Hvis REG X ønsker at høre den strategiske referencegruppes feedback, er REG X velkommen til at deltage i sessionen.

4. HOVEDLEVERANCE – DET ENDELIGE BLUEPRINT FOR POLICY PROGRAMMET

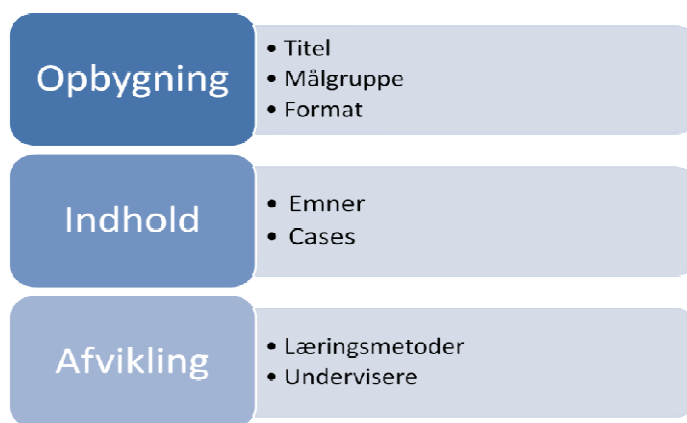
Konceptet for Policy Programmet tager form undervejs i projektperioden, sideløbende med at de forskellige delopgaver løses. De enkelte delopgaver kan således ses som input til hovedleverancen: det samlede blueprint for Policy Programmet.

Figur 3: Samspillet mellem delopgaver og hovedleverance



FORA leverer et operationelt blueprint forstået på den måde, at blueprintet beskriver hvad REG X kan gøre for at komme til det punkt, hvor første hold kan starte på REG X's Executive Policy Program for Regional Erhvervspolitik. Blueprintet vil indeholde tre overordnede elementer: Opbygning, indhold og afvikling, jf. figur 4.

Figur 4: De tre elementer i blueprintet for Policy Programmet



OPBYGNING

Denne del af blueprintet vil indeholde FORAs forslag til titel på Policy Programmet. Derudover vil det indeholde et forslag til, hvem de første deltagere på Programmet kunne være. Blueprintet vil også komme med forslag til, hvilket format Policy Programmet skal have. Her kommer der med forslag til varighed, konkret opbygning fx i tværgående moduler, erfaringsudvekslings-sessions, aktiviteter før og efter Policy Programmet, undervisningsprog etc.

INDHOLD OG AFVIKLING

For at gøre blueprintet så operationelt som muligt, kombineres indhold og afvikling. Det vil sige, at blueprintet vil indeholde en oversigt over de emner, der skal dækkes i Policy Programmet med en uddybende beskrivelse af hvad emnet dækker. For hvert emne vil blueprintet beskrive:

- ☞ Hvilke(n) case(s), der kan bruges for at understøtte emnet
- ☞ Hvilke læringsmetoder der skal anvendes og
- ☞ Hvilke undervisere der skal benyttes?

Herudover vil de øvrige delleverancer vil også medvirke til at gøre blueprintet operationelt. De øvrige delleverancer giver således svar på:

- ☞ Hvem skal REG X samarbejde med for at få udviklet de pågældende cases og hvordan skal samarbejdet foregå?
- ☞ Hvem skal REG X samarbejde med af case-undervisere, udbydere af kreative læringsmetoder, moderatorer og hvordan skal samarbejdet foregå?
- ☞ Hvor meget udviklingen, implementering og afviklingen af Policy Programmet vil komme til at koste?
- ☞ Hvem kommer REG X til at konkurrere med at lignende policy programmer og hvem kan REG X eventuelt samarbejde med/blive inspireret af?

Sammenlagt vil FORA ved projektets afslutning have leveret følgende:

- ☞ Et samlet blueprint for Policy Programmet
- ☞ Et notat som beskriver de udfordringer og behov målgruppen for Policy Programmet har
- ☞ En oversigt over lignende good-practice policy programmer, der har samme formål og målgruppe som REG X Executive Policy Programmet
- ☞ Oplæg til samarbejdsaftaler med det eller de udvalgte universiteter, som REG X kan samarbejde med om udviklingen og implementeringen af Policy Programmet
- ☞ Oplæg til samarbejdsaftaler med udbydere af de valgte læringsmetoder
- ☞ Et budget for udviklingen og implementeringen af Executive Policy Programmet

5. ORGANISERING, TIDSPLAN OG BUDGET

ORGANISERING

INDDRAGELSE AF REG X

Som det er fremgået i løbet af tilbuddet, ønsker FORA at inddrage REG X i udviklingen af konceptet. Figur 5 opsummerer FORAs forslag til, hvordan REG X kan inddrages, så det sikres, at resultaterne fra projektet kan integreres i REG X's øvrige aktiviteter. Den konkrete samarbejdsform aftales med REG X efter en eventuel kontraktindgåelse.

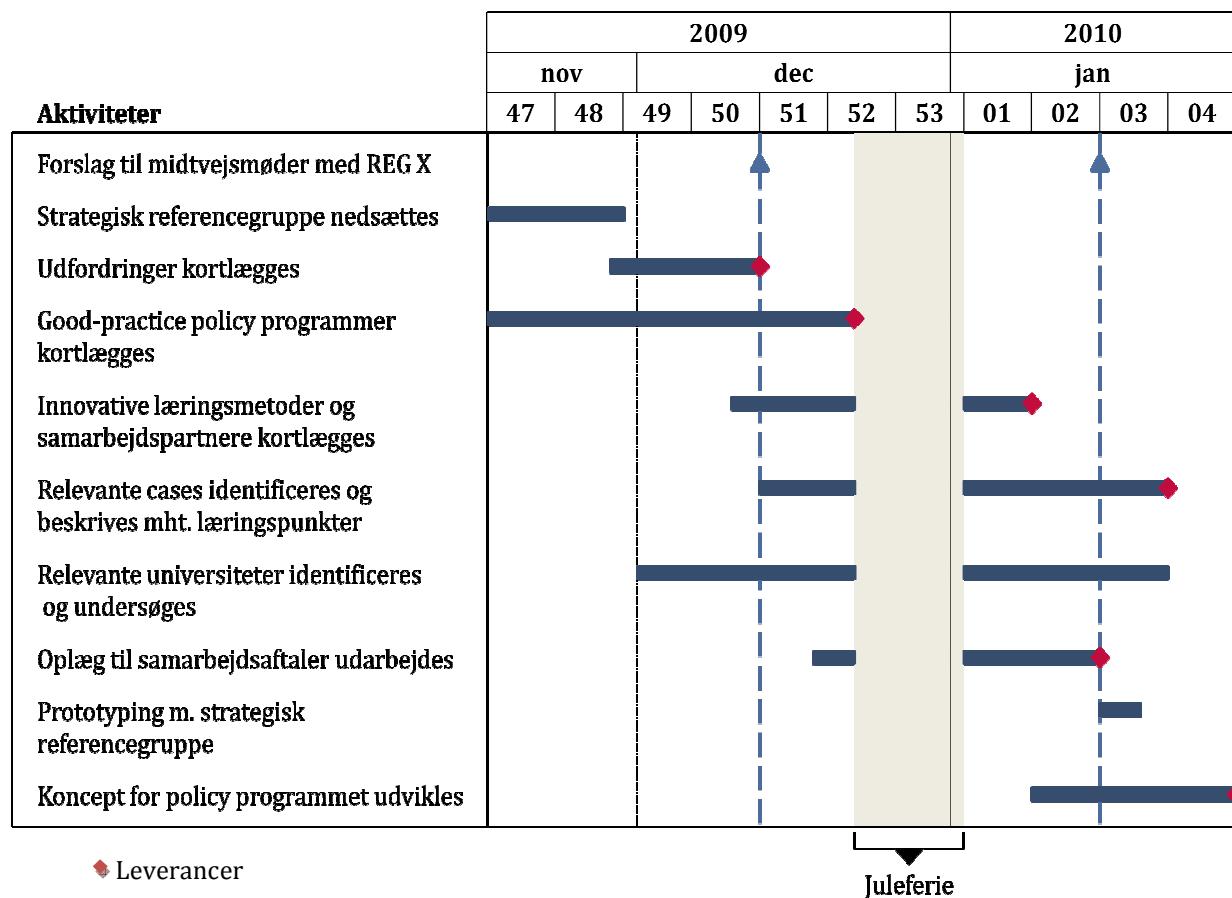
Figur 5: Forslag til hvordan REG X kan inddrages i konceptudviklingen

Strategisk referencegruppe	<ul style="list-style-type: none">• REG X involveres i udpegningen af den strategiske referencegruppe• REG X godkender ambassadør nyhedsbreve
Afdækning af udfordringer og kompetencebehov	<ul style="list-style-type: none">• REG X deltager i workshop• REG X modtager notat om resultater og implikationer sendes til REG X• Resultater og implikationer præsenteres for REG X på midtvejsmøde
Afdækning af læringsmetoder	<ul style="list-style-type: none">• REG X kommer med input til eksperter• REG X godkender interviewliste• REG X deltager i udvælgelse af samarbejdspartnere om læringsmetoder
Kortlægning af good-practice	<ul style="list-style-type: none">• REG X modtager oversigt over lignende good-practice policy programmer
Kortlægning af potentielle cases	<ul style="list-style-type: none">• REG X kan komme med forslag til cases• REG X kan godkende FORAs udvælgelse af cases
Kortlægning af samarbejdsaftaler	<ul style="list-style-type: none">• Resultaterne af den indledende desk research præsenteres for REG X• REG X deltager i udvælgelse af universiteter• REG X deltager i udarbejdelse af/godkender samarbejdsoplæg
Test af koncept	<ul style="list-style-type: none">• REG X deltager i prototyping-session• Resultater af prototyping-session bliver præsenteret for REG X på midtvejsmøde

ERFARENT PROJEKTTEAMET

Udvikling af konceptet for Executive Policy Programmet vil blive gennemført af vores mest erfarne konsulenter, der alle besidder en høj faglig viden om regional erhvervsudvikling, klynger og innovation. Udviklingsdirektør Jørgen Rosted vil være hovedarkitekten i udviklingen af konceptet for Policy Programmet, og vi vil trække på hans brede erfaring med erhvervs politik og omfattende netværk. Projektejer vil være kreativ direktør Charlotte Kjeldsen Karup, mens projektleder vil være Sannie Fisker. Øvrige kræfter på projektet vil være Andreas Graversen, Glenda Napier og Trine Fuglsang. For nærmere beskrivelse af projektteamets erfaring og kompetencer henvises til bilag 2, der indeholder projektteamets CV'er.

TIDSPLAN



BUDGET

FORA er pålagt at følge Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, hvor der bl.a. står følgende angående prisfastsættelse af ydelser: "Ved indtægtsdækket virksomhed skal prisen på den enkelte vare og ydelse fastsættes således, at der ikke sker konkurrenceforvridning over for private eller offentlige konkurrenter, og således at de langsigtede gennemsnitsomkostninger dækkes."

Priskalkulationsmodellen er således opdelt i 3 dele iflg. Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning:

- Direkte omkostninger: Lønudgift til projektmedarbejdere
- Indirekte omkostninger: Overhead til EBST som bl.a. dækker husleje og kontorudgifter, overhead til ledelse og administrationsmedarbejdere
- Andre indirekte omkostninger: Udgifter til indkøb af udstyr o.l. (fx computere)

FORA har følgende timepriser (ekskl. moms):

Analytikere/projektledere	kr. 1.000
Chefer/projektejer	kr. 1.200
Udviklingsdirektør	kr. 2.500

Med udgangspunkt i ovenstående og i henhold til den givne ramme er der nedenfor udregnet et budget for opgavens udførelse, se tabel 2.

Tabel 2: Budget for konceptudviklingen

	Udviklingsdirektør	Projektejer	Analytikere	Total, DKK
Afdækning af udfordringer i den regionale erhvervs politik	2	5	20	31.000
Kortlægning af lignende policy programmer	2	2	25	32.400
Kortlægning af læringsmetoder	5	10	50	74.500
Kortlægning af cases og samarbejdspartnere	10	20	65	114.000
Test af koncept	10	10	40	77.000
Hovedleverance - blueprint	15	30	65	138.500
Omkostninger til ekstern leverandør SPIRE				60.000
Rejseomkostninger (interviews, samarbejdsaftaler)				70.000
Timer og omkostninger i alt	44	77	265	597.400

6. PRÆSENTATION AF TILBUDSGIVER

FORA blev etableret i 2002 og er en selvstændig forsknings- og analyseenhed under Økonomi- og Erhvervsministeriet, der igangsætter egne analyse- og forskningsaktiviteter. FORA har en analytisk stærk medarbejdersammensætning af personer med økonomi- og samfundsfaglige baggrunde. Kernen i FORAs medarbejderstab er erfarne analytikere, der arbejder ud fra en grundlæggende projektorienteret struktur.

FORA har til formål at skabe et faktabaseret grundlag for udvikling af erhvervspolitikken. Og på den baggrund gøre det muligt for politikere at træffe faktabaserede beslutninger, der møder aktuelle og kommende udfordringer for erhvervslivet ved at være et bindeled mellem viden og politik.

En tredjedel af FORAs finansiering kommer fra projekter, der udføres direkte for Økonomi- og Erhvervsministeriet og dets styrelser, en tredjedel for andre ministerier, styrelser, regioner eller kommuner i Danmark og i udlandet, mens den sidste tredjedel laves for internationale organisationer og fonde som OECD, EU kommissionen, Nordisk Innovations Center og The Kauffmann Foundation fra USA.

UNIK KOMBINATION AF TO VERDNER

Som offentlig-privat analyse- og forskningsenhed har FORA stor erfaring med politikudvikling, der tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og behov, men som på samme tid tilgodeser de rammer offentlige aktører er kendetegnet ved. FORAs analyser udføres i samarbejde med førende videninstitutioner, erhvervsliv, og internationale organisationer. Gennem dialog med disse aktører sikrer vi, at FORAs analyser ligger i krydsfeltet mellem den nyeste viden og erhvervslivets skiftende udfordringer.

INNOVATIVE METODER

FORAs analyser er cutting-edge, derfor har FORA stor erfaring med at kombinere konventionelle analysemetoder med nye kreative undersøgelsesmetoder. FORAs samarbejde med C. K. Prahalad har inspireret FORA til systematisk at arbejde med at identificere 'weak signals', som en metode, der kan bruges til at sige noget om fremtidens trends inden for fx innovation. I størstedelen af FORAs projekter indgår case indsamlinger, som en metode til at formidle læring. FORA har kontakt med Harvard Business School, som er verdensførende inden for case analyser. Men FORA arbejder også selv systematisk med indsamlinger af især policy cases eksempelvis ved hjælp fra en model for Policy Learning via Good-Practice Cases, der er udviklet af den engelskes regerings Centre for Management and Policy Studies. Desuden efteruddannes FORAs medarbejdere løbende i nye kreative metoder gennem certificering i fx Design og Ledelse af Kreative Processer.

7. RELEVANTE REFERENCER OG NETVÆRK

REFERENCER

OMFATTENDE ERFARING MED INNOVATION, KLYNGER OG REGIONAL UDVIKLING

FORA har omfattende erfaring med udvikling af regional erhvervs politik og rådgivning af regionale erhvervs politiske beslutningstagere. FORA's projekter inden for det regionalpolitiske område trækker primært på analyseområderne: Innovation, Klyngepolitik og Iværksætteri.

INNOVATION

FORA har udviklet Innovation Monitor, der måler rammebetingelserne og performance for et områdes innovationskapacitet. På baggrund af monitoreringen af rammebetingelser for innovation har FORA siden 2005 præget den regionale og nationale erhvervs politiske dagsorden med hvordan der arbejdes strategisk og systematisk med at forbedre innovationskapaciteten. Seneste udgave af Innovation Monitor er udgivet for de Nordiske lande. Projektet har givet FORA en unik viden om, hvordan beslutningstagere kan drive innovation og hvilke barrierer, der eksisterer. FORA har gennem sit arbejde med "New Nature of Innovation" givet input til OECDs Innovations strategi. I rapporten har FORA sat fokus på, hvad der driver innovation i de mest succesfulde virksomheder verden over, herunder åben innovation og involvering af brugerne og nye former for partnerskaber mellem virksomheder og myndigheder, og hvad politikimplikationerne heraf er.

KLYNGER

FORA har gennem en lang række regionale, nationale og tværnationale studier af klynger og klyngedynamik arbejdet på udvikling af en klyngemodel, hvormed regionale beslutningstagere kan kortlægge rammebetingelser for relevante klynger og pege på konkrete områder, der skal forbedres gennem politik. Aktuelt er FORA ved at afslutte et projekt i den Baltiske Region, der benchmarker rammebetingelser for Life Science klynger i regionen og derved identificerer sammenhængen mellem succesrige klynger og klyngepolitik.

IVÆRKSÆTTERI

FORA har været en drivende kraft i udviklingen af en national iværksætterpolitik frem til dens nuværende fokus på, hvad der skaber vækst i nye virksomheder. Udviklingen af FORAs Iværksætterindeks danner grundlag for den aktuelle iværksætterpolitik. Ligeledes har FORA gennem sit arbejde med iværksætterpolitik etableret et stort netværk til succesfulde amerikanske vækstiværksættere og nationale og internationale policymakers inden for iværksætterpolitik. Erfaringerne vil blive inddraget i opbygningen af kompetenceniveauet i udviklingen af den regionale erhvervs politik.

REGIONAL UDVIKLING

FORA har arbejdet med både danske (blandt andre Trekantsområdet, Region Hovedstaden og Region Nordjylland og udenlandske regioner (blandt andet Stockholm län og Helsinki byregion) i forhold til at udarbejde strategier og analyser til at understøtte viden- og innovationsbaseret vækst. På den måde har FORA fået unik indsigt i hvilke udfordringer beslutningstagere, der er involveret i regional erhvervsudvikling, står overfor i forhold til at implementere og drive strategiske målsætninger. FORAs arbejde med regional udvikling har desuden betydet, at FORA

har opbygget et solidt netværk blandt Policy Programmets målgruppe. Et netværk FORA vil inddrage i udviklingen og test af konceptet for programmet.

FORA har gennemført en række projekter inden for regional erhvervs politik, innovation, klynger og iværksætteri. De relevante projekter nævnes kort i det følgende, mens en nærmere beskrivelse kan ses i bilag 3.

REGIONALPOLITIK

Metropolitan Inc. – Et internationalt konsortium for metropoler. Metropolitan Inc. er et internationalt konsortium af regionale myndigheder, der arbejder på at styrke den analytiske platform for udvikling af regional erhvervs politik. Konsortiet består af en styregruppe med medlemmer fra metropolregionerne København, Stockholm, og Helsinki. FORA fungerer som konsortiets sekretariat og bidrager til projektets analytiske del.

Den Regionale Benchmarkmodel. FORA udviklede sammen med Erhvervs- og Byggestyrelsens Center for Regional Udvikling en model til at benchmarke både erhvervslivets præstationer og den førte erhvervs politik i en region på fire centrale vækstkilder i en videnøkonomi: menneskelige ressourcer, videnopbygning og videndeling, IKT og iværksætteri.

Benchmarking af metropolregioner. Region Hovedstaden og FORA har samarbejdet om at udvikle den regionale vækstmodel til også at omfatte en række udenlandske metropolregioner. Projektet sammenlignede Region Hovedstadens rammer og præstationer inden for områderne menneskelige ressourcer, innovation og teknologi samt iværksætteri i forhold til fem udenlandske metropolregioner.

Regional Economic Development by ICT/New Media. Projekt Regional Economic Development by ICT/New Media Clusters (REDICT) – skal kortlægge og fremme erhvervsklyngen i europæiske storbyer og anviser veje til, hvordan potentialet kan realiseres. FORA varetog projektets første fase, som skal identificere Nye Medier klyngen i seks storbyer og kortlægge undersektorer og vækstpotentiale.

Analyse af Trekantområdets Innovationskapacitet. FORA skabte i samarbejde med Trekantområdet Danmark det faktabaserede grundlag for en langsigtet erhvervsstrategi for regionen. Via benchmarkanalyse, spørgeskemaundersøgelse og interview med toneangivende virksomhedsledere og uddannelsesmiljøer i regionen kunne FORA kortlægge innovationskapaciteten i regionen.

Erhvervsudviklingsstrategi for Region Nordjylland. FORA udviklede i samarbejde med Aalborg Universitet og Vækstforum i den nye Region Nordjylland et faktabaseret grundlag for en langsigtet erhvervsudviklingsstrategi. Via benchmarkanalyse, spørgeskemaundersøgelse og interview med toneangivende virksomhedsledere og uddannelsesmiljøer i regionen fremstod et aktuelt billede af innovationskapaciteten i den nye region.

Erhvervsstrategi for Horsens Kommune. FORA udarbejdede i samarbejde med Horsens kommune et faktabaseret grundlag for en langsigtet erhvervsstrategi for kommunen. I alt 10 initiativer blev fremlagt. På baggrund af analyser af kommunens væsentligste styrker, svagheder, muligheder og udfordringer, blev der udarbejdet en langsigtet strategi.

Fokusanalyse af Fremtidens Erhvervsservice og Iværksætterpolitik. Formålet med analysen var at udvikle ny viden og inspiration til de aktører, der regionalt og lokalt skal udvikle fremtidens rammer for iværksættere og mindre virksomheder. Projektet skabte en ny model og bedre grundlag for nytænkning af den kommunale og regionale erhvervsservice og iværksætterpolitik.

INNOVATION

InnovationMonitor. Med udgangspunkt i FORA's analyser af de fire innovationsdrivere (menneskelige ressourcer, videndeling og vidensspredning, informations- og kommunikationsteknologi og iværksætteraktivitet) opsummerer InnovationMonitor Danmarks innovationskapacitet på en række politikområder inden for de fire drivere.

Corporate Social Innovation i Danmark. Emner som miljø, global opvarmning og virksomhedens sociale ansvar er i stigende grad med til at skabe ny inspiration til at redefinere virksomheders innovationsstrategier. Det forretningsområde, der handler om at skabe kommercielle produkter eller services, der imødekommer et socialt eller miljømæssigt problem, kaldes Corporate Social Innovation (CSI). FORA har i samarbejde med Social Action undersøgt hvorfor - og hvordan - CSI har udviklet sig har.

Concept Design. FORAs analyse afdækkede den danske concept-designbranches styrker, udfordringer og vækstmuligheder ved at sammenligne med den internationale udvikling på området. Hensigten var at bane vej for nye initiativer, så at danske concept-design virksomheders internationale vækstpotentiale kan forbedres.

Brugerdreven innovation - Resultater og anbefalinger. Brugerdreven innovation udtrykker virksomhedernes evne til at inkorporere brugernes fysiske såvel som identitetsudtrykkende behov i virksomhedens produkter. FORA har gennemført benchmarkanalyser af tre udvalgte danske brancher (mode, medico og elektronik).

Brugerdreven innovation - Kontekst og casestudier i Norden. Projektet har bidraget med ny viden om nordiske virksomheders arbejde med brugerdreven innovation. Brugere er i dag mere kritiske overfor de produkter, de efterspørger. Dernæst får globale udfordringer virksomheder til at samarbejde på nye måder. Det sker blandt ved at inddrage brugerne anderledes end hidtil, så der kan opnås viden om brugernes erkendte og ikke-erkendte behov.

OECDs Innovationsstrategi. FORA har bidraget til OECD's Innovationsstrategi, som skal udgives i 2010. Arbejdet tager udgangspunkt i 3 workshops og samtaler med førende beslutningstagere i EU og USA. I 2008 og 2009 har FORA udarbejdet en række virksomhedsstudier af verdens mest innovative virksomheder, samt et samlende dokument, "New Nature of Innovation", om nye måder at innovere på.

CLIPS. CLIPS fokuserer på innovation i den offentlige sektor. Projektet sigter mere specifikt på at øge den brugerdrevne innovation ved at analysere de fremtidige muligheder for kollaborativ innovation, der er opstået fra gensidig læring faciliteret af interaktion mellem brugere, offentlige ledere, politikere, konsulenter, interesseorganisationer og private virksomheder.

Koncept Innovation med brugerne. Dette projekt er en videreførelse af projektet "Brugerdreven innovation - Kontekst og casestudier i Norden". Projektet søger at afdække

omfanget af brugerdreven innovation og concept innovation i de nordiske lande og Baltikum og vil på den måde fingere som en paraply for alle bruger-dreven innovations projekt i Nordisk Innovations Center.

KLYNGER

Udviklingstendenser inden for de største danske erhvervsklynger. Undervisningsministeriet har bedt FORA tilvejebringe viden om arbejdsstyrkens uddannelsesniveau og typer af beskæftigelse i danske klynger. Sammenholdt med viden om danske klyngers vækstpotentiale, iværksætterier inden for udvalgte klynger og graden af kreativitet i ens arbejdsliv, vil analysen kunne bidrage til udarbejdelse af prognoser for fremtidige erhvervsuddannelser.

BSR INNOnet. BSR INNOnet projektet vil skabe et operationelt link mellem innovationspolitik og analytikere i Østersø området. Målet er, at regionen kan blive frontløber i forhold til at skabe miljøer for politikere og praktikere, der kan danne grundlag for fælles aktiviteter og stærke netværk, der kan sammenkæde nationale innovationssystemer og innovationsprogrammer.

The Cluster Competitiveness Project. Projektet blev iværksat for at etablere et standardiseret analyseredskab til kortlægning og udvikling af klynger og klyngeinitiativer. Der er behov for at vide, hvor de mest succesfulde klynger er placerede og undersøge, hvorfor virksomheder inden for bestemte klynger klarer sig markant bedre end virksomheder uden for disse klynger.

REG LAB - Policy Guide til Klyngeudvikling. REG LAB og FORA udviklede en policy guide til at kortlægge, hvordan klynger kan identificeres og kortlægges, og hvordan man opbygger effektive klyngeorganisationer. Policy guiden inddrog erfaringer fra ind- og især udland. Der blev lagt vægt på at få detaljeret indsigt i klyngeinitiativer som dokumenterbart har været succesrige.

ANDRE PROJEKTER

Iværksætterindeks. FORA har, siden Iværksætterindekset første gang så dagens lys i 2004, bidraget med omfattende analyser og dataarbejde til arbejdet med at vurdere vilkårene for danske iværksættere.

Virksomheders vækstmønstre. Projektets formål er at kortlægge virksomheders vækstmønstre over 5 - 10 år for at opnå viden om, hvornår virksomheder vokser og hvordan. Målet er at identificere specifikke karakteristika for vækstvirksomheder og at beskrive hvilke vækstmønstre, der kendetegner forskellige grupper af virksomheder.

Survey af iværksætterier i højere uddannelse. Projektet kortlagde omfang og beskaffenhed af entrepreneurship education på højere læreanstalter i de 27 EU-lande samt 4 øvrige europæiske lande. Kortlægningen skete gennem et survey, hvor ca. 3.500 højere læreanstalter i 31 lande blev inviteret til at deltage. Surveyet blev suppleret af 42 kvalitative interviews med good practice institutioner inden for entrepreneurship education, beslutningstagere og studenterorganisationer.

Miljøteknologisk barometer. Regeringen med Miljøministeriet i spidsen lancerede i 2007 en handlingsplan for fremme af miljøeffektiv teknologi. Miljøministeriet bad FORA om - i samarbejde med Danmarks Statistik - at udarbejde den første opgørelse over miljøteknologiske

virksomheder i Danmark og komme med anbefalinger til, hvordan opgørelsen udarbejdes fremover.

NETVÆRK

FORA skaber indsigter, der bygger på fakta og leverer cutting edge-viden til beslutningstagere. Men vi gør det ikke alene! FORAs kendetegn, *Innovative thinking*, fordrer samarbejde, og FORA samarbejder og med såvel beslutningstagere som en række organisationer og specialister, som hver især har unikke kernekompetencer på deres felt. Gennem samarbejdet med kompetente internationale partnere kommer FORA tættere på visionen om at levere analyser, som vinder genklang internationalt.

Formelle netværk

FORA deltager i netværk for at erhverve, dele og udbrede viden så vi kan møde morgendagens behov for faktabaserede analyser. Et bredt og professionelt netværk er med til at sikre state-of-the-art-metoder og tilgange, som gør FORAs analyser til et centralt redskab for beslutningstagere. I nedenstående beskrives de formelle netværk FORA er en del af.

OECD - CIIE

FORA er repræsenteret i CIIE - OECDs Committee on Industry, Innovation and Entrepreneurship. Komiteen fokuserer på brancheproduktivitet og hvordan politik påvirker performance for små og store virksomheder og for sektorer og på hvilke mønstre og niveauer der findes for industriel globalisation. I 2009 udarbejdede FORA rapporten *New Nature of Innovation* på opfordring af OECD.

Reglab

Reglab er en dansk medlemsorganisation, (af især Regioner, Kommuner, område-samarbejder), hvor FORA også er medlem. Reglab laver bl.a. fokusanalyser og afholder konferencer og seminarer, beskæftiger sig med regionale analyser og benchmark mod klynger internationalt.

Concito

Concito er et "grønt" dansk netværk, som har fokus på formidling og analyse af hvordan omstillingen til et klimaneutralt samfund sker bedst. Netværket er organiseret i temaer og forretningsområder. For FORA er netværket interessant i forhold til klynger, miljøteknologi og cleantech.

NFBI

NFBI – Netværk for Brugerdreven Innovation, er et dansk netværk drevet af Alexandra Instituttet. Netværket fungerer bl.a. som "matchmaker" og arrangerer miniprojekter og pilottest.

IPREG

IPREG – (Innovative Policy Research for Economic Growth) er en åben europæisk netværksorganisation, som drives af Vinova. Netværket har deltagere fra mange forskellige europæiske lande – og med forskellige indgange til innovation.

European Cluster Policy Group

EU-Kommissionen har på FORA's initiativ nedsat European Cluster Policy Group, som FORA sekretariatsbetjener. Formålet er at undersøge, hvordan EU's medlemslande bedst understøtter fremkomsten af flere klynger i verdensklasse.

SAMARBEJDSPARTNERE

Samarbejde er centralt i FORA – og en række vigtige samarbejdspartnere tilfører på forskellig vis FORA værdi, som er med til at ruste FORA til fremtidige og aktuelle opgaver. Det sker gennem vidensdeling, adgang til data og invitationer til nye projekter.

The Ewing Kauffmann Foundation

The Ewing Marion Kauffman Foundation er en amerikansk fond, som har til formål at skabe et samfund af økonomisk uafhængige personer, der som engagerede samfundsborgere bidrager i udviklingen af deres lokalsamfund. Fonden er en af de største fonde i USA og den største fond i verden der fokuserer på entrepreneurship. Fonden giver penge til research i innovation og entrepreneurship i USA. The Ewing Marion Kauffman Foundation er også med i ICE, og FORA har gennem flere år haft et godt samarbejde med fonden.

NESTA

NESTA (The National Endowment for Science, Technology and the Arts) er en uafhængig britisk fond, nedsat af parlamentet med en mission om at gøre Storbritannien mere innovativt. NESTA belyser ligesom FORA innovation fra en række forskellige vinkler. NESTA og FORA udveksler løbende viden og samarbejder sammen om projekter.

Monitor Group

Monitor Group er en amerikansk baseret international virksomhed inden for strategy consulting. Virksomheden blev startet af 6 partnere i 1983, heriblandt Michael Porter, og beskæftiger i dag 1.500 ansatte på sine 16 kontorer rundt om i verden. Monitor Group har opbygget en database med betydelig viden især om amerikansk erhvervsstruktur, men også om erhvervsstrukturen i andre lande. FORA har indgået en aftale med Monitor Group, så FORA vil kan trække på Monitors databaser, til at analysere klynger i erhvervsstrukturen rundt om i verden, og for eksempel benchmarke forskellige landes eller regioners styrkepositioner.

Institiut for Fremtidforskning

Institut for Fremtidforskning er frem for alt trendspotter – og organisationens metode er typisk at opbygge scenarier. Blandt organisationens interesseområder er naturligvis innovation og de innovationsformer, som vil forme morgendagens samfund.

IRIS Group

IRIS Group er en konsulentgruppe med speciale i at koble erhvervsøkonomisk analyse med design af erhvervspolitiske strategier og initiativer. IRIS Group har samarbejdet med FORA i flere projekter, og arbejder primært inden for fire forretningsområder: Innovationspolitik, regional erhvervsudvikling, iværksætteri og samspil mellem videninstitutioner og virksomheder.

Copenhagen Economics

Copenhagen Economics er et internationalt konsulenthus specialiseret i økonomisk analyse og rådgivning. Copenhagen Economics har arbejdet med FORA på adskillige projekter.

CREATIVE PEOPLE

FORA samarbejder med en række kreative, analytiske kapaciteter. Mennesker, som har vundet anerkendelse globalt for deres originale bidrag og syn på for eksempel innovation.

C.K. Prahalad

FORA har et mangeårigt samarbejde med businessguruen C.K. Prahalad, som også ydede væsentlige bidrag til rapporten *New Nature of Innovation*. C.K. Prahalad er en af USAs førende forskere inden business strategy. Hans originale syn på verden og bidrag til forretningsudvikling sætter forbrugeren i centrum, hvor bidrag til værdikæden kan hentes over alt i en global verden. C.K. Prahalad underviser på Ross School of Business, University of Michigan.

José F.P. dos Santos

FORA har et værdifuldt samarbejde med INSEAD-professoren José F.P. dos Santos. Santos forsker i den multinationale organisation, og fokuserer på innovation knowledge management, global customer management og betydningen af e-business.

M.S. Krisnan

Professor M.S. Krisnan underviser ligesom C.K. Prahalad på Ross School of Business, University of Michigan, hvor de begge er co-directors for Center for Global Resource Leverage: India. Sammen har de skrevet udgivelser som for eksempel *The New Age Of Innovation*. M.S. Krisnan har bidraget med inspiration til *The New Nature of Innovation*.

Eric von Hippel

Eric von Hippel er professor på MIT Sloan School Of Management, hvor han også leder instituttets gruppe om innovations og entrepreneurship. Eric Von Hippel er verdenskendt for sin lead-user teori.

KONSORTIER

FORA deltager i forskellige konsortier – og er også selv initiativtager til et transatlantisk high-level konsortium for beslutningstagere inden for entrepreneurship og innovation. Deltagelsen i konsortier er central for FORA – ikke mindst i relation til erhvervelsen og udbredelsen af viden internationalt.

Metropol

FORA er tovholder på partnerskabet Metropol, som har til formål at afdække innovationskapacitet i regionerne København, Helsinki og Stockholm og benchmark regionerne i forhold til hinanden og andre regioner. Udover FORA deltager Region Hovedstaden, Helsinki Uusimaa Region og Stockholms Länsstyrelse.


BSR Inno Net

Baltic Sea Region Inno Net er et konsortium, der fokuserer på at afdække erhvervsklynger i Østersøregionen for at identificere udfordringer og styrkepositioner. FORA er ansvarlig for analysedelen i konsortiet, svenske Vinova for policydelen, og The Nordic Innovation Center (NICE) fungerer som koordinator.

ICE

ICE står for International Consortium on Entrepreneurship og er et transatlantisk netværk/partnerskab for beslutningstagere inden for entrepreneurship. ICE er startet på initiativ af FORA, som også er tovholder i netværket. Der er 8 medlemslande repræsenteret i ICE og partnere fra yderligere 3 lande.

8. BEKRÆFTELSE AF TILBUDETS GYLDIGHED

Ansøger / juridisk person			
Virksomhed	FORA		
Efternavn	Rosted		
Navn	Jørgen		
Funktion	Udviklingsdirektør		
Telefon	+45 20 75 78 06	Fax n°	+45 3546 6201
E-mail	jr@ebst.dk		
Kontaktperson			
Efternavn	Fisker		
Navn	Sannie		
Funktion	Projektleder		
Telefon	+45 35 46 65 93	Fax n°	+45 3546 6201
E-mail	san@ebst.dk		
Adresse			
Adresse	Dahlerups Pakhus, Langelinie Allé 17		
Postnummer	2100		
By	København Ø		
Land	Danmark		
Hjemmeside	www.foranet.dk		
Bekræftelse af gyldighed			
Jeg bekræfter hermed, at dette tilbud er fremsendt af FORA d. 27. oktober 2009 og er gyldig frem til d. 1. december 2010.			
Dato:	26.10.09	Underskrift:	 Jørgen Rosted