

LA POLITICA DE CLUSTERS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Octubre 2015

0. Resum Executiu

Catalunya compta amb més de dues dècades d'experiència continuada en política de clústers. Des dels inicis, l'any 1992, **l'objectiu essencial d'aquesta política ha estat la millora de la competitivitat empresarial, entenent el clúster com una eina i no pas com un objectiu.**

Des del punt de vista metodològic, **l'enfocament del treball en clústers es basa en la combinació d'anàlisi estratègica i procés de canvi.** En primer lloc, cal conèixer la realitat del clúster, tant a escala quantitatiu, com sobretot qualitatiu (reptes de negoci) i a posteriori acompanyar a les empreses en afrontar els reptes estratègics que s'ha identificat i compartit i en el procés de canvi estratègic que se'n deriva.

En el temps la política de clústers ha evolucionat en línia amb les millors pràctiques internacionals. Després d'una primera etapa centrada en clústers amb un fort arrelament territorial i una definició sovint "estreta" del negoci (els anomenats "microclústers"), s'ha evolucionat cap a un model basat en iniciatives de tipus més transversals, d'àmbit territorial més ampli i definides no només al voltant d'una cadena de valor tradicional, sinó que també d'un mercat final, una opció estratègica o una base tecnològica comuna. Tot això sense oblidar els principis fonamentals i els resultats assolits fins al moment per la política de clúster com són el manteniment del **diàleg estratègic amb les empreses** i el caràcter **d'impuls públic amb lideratge privat** en el llarg termini de les iniciatives.

En aquesta línia, l'any 2014 el Govern va posar en marxa el **Programa Catalunya Clústers** amb l'objectiu principal de **donar un marc més estable i consistent a les polítiques de clúster** i racionalitzar l'ecosistema de les organitzacions clúster presents a Catalunya.

El programa vol implementar una política de clústers que tendeixi a l'excel·lència en línia amb les recomanacions de la Comissió Europea (particular la comunicació de l'any 2008 titulada *Cap a clústers de classe mundial en la Unió Europea*) i l'orientació dels principals països referents en aquest àmbit (països escandinaus, Alemanya, Àustria, etc.). Aquest enfocament implica la necessitat de **concentrar els esforços cap a un nombre limitat d'iniciatives buscant massa crítica, una gestió professionalitzada de les organitzacions clúster i la seva capacitat de moure's en un escenari global.**

En definitiva, la política de clúster de la Generalitat de Catalunya es basa a promoure la competitivitat de les empreses donant suport a organitzacions clúster professionalitzades, amb una forta governança privada i amb una clara orientació en promoure el canvi estratègic, la innovació i la internacionalització mitjançant projectes transformadors i pro-competitius.

ACCIÓ

L'enfocament és doncs promoure l'excel·lència dels clústers existents més que incrementar-ne el nombre, tot tenint en compte l'evolució i els canvis en l'estructura productiva del país i les transformacions subsegüents.

Seguint aquest enfocament estratègic podem identificar uns elements comuns que caracteritzen les organitzacions que s'incorporen al Programa Catalunya Clústers:

- a. Presència d'una **massa crítica rellevant** per tal d'evitar dispersions i localismes i assegurar la capacitat per generar projectes.
- b. Necessitat de comptar amb un **fort lideratge privat** a l'hora de tirar endavant les iniciatives. Entre d'altres, el mateix es visualitza en la robustesa de la governança, amb una junta directiva representativa de la cadena de valor (majoria empresarial, a més d'agents clau d'entorn), no dependent d'unes poques empreses, amb capacitat i voluntat executiva.
- c. **Gestió professional de l'organització clúster** mitjançant la presència d'un gerent (*clúster manager*) amb el perfil adequat i una dedicació a temps complet i sense conflicte d'interessos.
- d. **Vocació internacional**: les iniciatives clúster han de ser connectades internacionalment i treballar amb visió transnacional.
- e. **Consistència en la definició de l'àmbit d'actuació del clúster** d'acord amb elements com: segment de negoci, tecnologia facilitadora, estratègia de mercat, conceptes de negoci, mercat final o altres que aportin un valor afegit al treball en clúster.
- f. **Independència de l'organització clúster** respecte a associacions empresarials o altres institucions existents i absència de posició dominant d'una o més empreses.
- g. **Enfocament pro-competitiu de les activitats realitzades** i treball prioritari per projectes.
- h. **Aportació de valor diferencial** respecte a les iniciatives clúster preexistents.
- i. **Enfocament pro-competitiu**: les associacions clúster tenen com a objectiu essencial l'impuls de projectes de millora competitiva de les empreses i de la qualitat de l'entorn competitiu. Aquesta funció clau es visualitza en les activitats. Una entitat enfocada principalment a activitats administratives, de lobby o a la captació i/o gestió de subvencions no desenvolupa la missió esperada d'un clúster.

1. Origen i evolució de les polítiques de clústers a Catalunya

Catalunya va ser un dels territoris pioners en dissenyar i implementar iniciatives de millora de la competitivitat utilitzant els clústers. Després d'un estudi inicial sobre *Els Avantatges Competitius de Catalunya*, (1992) les primeres iniciatives enfocades en sectors concrets es van posar en marxa a partir de l'any següent (Moble de la Sènia, Pell d'Igualada).

Poc abans, el 1990, Michael Porter havia publicat *The Competitive Advantage of Nations*, el llibre que va obrir la porta a la utilització dels clústers com a eina de política pública per al reforçament de la competitivitat. Catalunya va ser, per tant, un dels primers llocs del món en utilitzar una metodologia que pretenia enfortir la competitivitat d'un territori mitjançant la millora de l'estratègia de les empreses i de l'entorn en el qual treballen, i el seu esforç va ser reconegut pel mateix Michael Porter en la seva obra *On competition* (1998).

Des d'aleshores s'han realitzat més de 70 iniciatives de reforçament de la competitivitat (IRC) en clúster amb diferents formats i enfocaments. Durant aquestes dues dècades la política de clústers ha evolucionat en línia amb les millors pràctiques a nivell internacional.

Entre altres resultats, les empreses que han participat en les iniciatives han pogut reflexionar sobre les seves estratègies, un aspecte molt important que, desgraciadament, la pressió del dia a dia fa que sigui oblidat molt sovint; han vist potenciades iniciatives conjuntes per tal de competir en condicions relatives més favorables, ja que en determinades ocasions, es pot cooperar per competir millor; i han gaudit d'un reforçament de les seves estructures sectorials, especialment quan no disposaven d'associacions que les cohesionessin o es preocupessin de treballar per la seva competitivitat.

Per la seva part, l'Administració ha vist durant aquest període com, en el marc dels projectes impulsats per aquesta eina de política industrial i empresarial, es modificava el seu diàleg amb el món industrial, ja que les empreses abandonaven el seu caràcter més reactiu per tal d'adoptar plantejaments tendents a reforçar la seva competitivitat; ha gaudit d'un millor coneixement estratègic dels sectors amb els quals ha treballat, la qual cosa ha permès un millor disseny de la seva política, i ha pogut identificar quins són els instruments de suport més adequats per ajudar les empreses en l'exercici de la seva activitat.

El model actual de clústers en relació al precedent gira al voltant de la definició dels projectes, ja que, fins al 2009, la gran majoria de les iniciatives tenien com a àmbit d'actuació el "microclúster" ubicat en una petita part del territori de Catalunya mentre que, des de llavors, el criteri de selecció és l'opció estratègica o el mercat final i, a més, s'amplia l'àmbit geogràfic a tot el Principat. El canvi implica, per posar un exemple, transitar d'iniciatives com ara la relacionada amb les empreses de gènere de punt a la comarca del Maresme a iniciatives relacionades amb les empreses de la cadena de valor de la moda a Catalunya o, per posar-ne un altre, endegar projectes de dinamització

ACCIÓ

competitiva per a les empreses que treballen produint béns o serveis per als infants, des de productes alimentaris, editorials o cosmètics fins a joguines o accessoris de puericultura passant per outputs audiovisuals (segment de mercat infantil – ara materialitzat en l’organització Kids clúster).

En definitiva, el salt conceptual en la definició dels projectes, d’una concepció “estreta” del negoci a una més transversal d’acord amb: el segment de mercat (per exemple, esports), el posicionament (per exemple, gourmet) o les tecnologies facilitadores (per exemple, materials avançats). Aquesta darrera tipologia, alineada amb la definició de la Unió Europea de les tecnologies facilitadores o KETs (*key enabling technologies*) que es preveu esdevinguin àmbits amb elevat potencial de creixement.

Val a dir que el canvi cap a aquest tipus d’iniciatives, que en molts casos poden arribar a ser “cross-sectorials”:

- està perfectament alineat amb els treballs més recents de la Unió Europea en política de clústers;
- era pràcticament obligat si es considera el canvi de model industrial que s’ha produït en els darrers anys en les economies del nostre entorn, amb una creixent tendència a la consideració de nova indústria (manufactura, a més de serveis a la indústria).
- permet aprofitar moltes de les iniciatives realitzades anteriorment amb microclústers, les quals podrien reorientar-se mitjançant un procés aglutinador que permetés racionalitzar nous projectes de dinamització competitiva (com ara el moble de la Sénia o el de la il·luminació a Barcelona, poden confluïr en una iniciativa de reforçament de la competitivitat del sector “Hàbitat” a Catalunya).

Aquesta manera de treballar, més selectiva i estratègica, i en la qual han de jugar un paper cada cop més important les iniciatives “cross-sectorials”, està en línia amb la que també han iniciat països com ara Dinamarca, on ja s’han presentat estudis en els quals s’identifiquen clústers o àrees de treball seleccionades més d’acord amb criteris més d’opció estratègica o de mercat final que no pas estadístics.

Un altre aspecte clau suggerit per la Unió Europea quan es pronuncia sobre la política de clústers a Europa és el de la dimensió de mercat de les iniciatives de reforçament de la competitivitat que s’impulsen des de l’Administració. Aquest es deriva de l’anterior, ja que els projectes, sovint “cross-sectorials”, en els quals les empreses s’agrupen per la seva opció estratègica o el seu mercat final suposen, normalment, una facturació agregada superior i també una ocupació comparativament més significativa que la que correspon a les iniciatives realitzades sobre la base de microclústers industrials. Es pot recordar, a tall d’exemple, que el projecte de dinamització del sector de productes infantils, realitzat en el marc d’aquest model i al qual ja s’ha fet referència, implica empreses que, de manera agregada, facturem al voltant de 3.000 milions d’euros, mentre que els projectes dels

ACCIÓ

clústers del suro o de la nàutica d'esbarjo, realitzats segons l'esquema anterior, suposaven una xifra de negoci de 240 i 150 milions d'euros, respectivament.

Les recomanacions de la Unió Europea també fan èmfasi en la pròpia gestió dels projectes, que s'han de posar en mans de professionals experimentats en la dinamització de clústers. El gerent del clúster (clúster manager) esdevé un factor clau d'èxit d'una iniciativa clúster. Cal que tingui el perfil adequat, comptant amb experiència en gestió de projectes complexos, impuls d'activitats de *networking*, anàlisi estratègica i gestió d'aliances estratègiques, nacionals i internacionals, entre d'altres.

Actualment, Catalunya compta amb un ecosistema de clústers de referència a escala global. Si s'utilitza, a tall il·lustratiu, l'esquema de la triple hèlix, és fàcil constatar el paper que administracions, generadors de coneixement i empreses han jugat i juguen a Catalunya en aquesta política.

Pel que fa a les primeres, la política de clústers la va introduir, com ja s'ha dit, la Generalitat de Catalunya, a través del llavors Departament d'Indústria i Energia, l'any 1992. Avui en dia, la Generalitat continua sent la principal impulsora d'aquesta línia de política industrial i empresarial, liderada ara per ACCIÓ, la qual, tot i les successives reorientacions que s'han produït des de llavors, segueix treballant amb el mateix enfocament conceptual.

Si es considera el segon element de l'hèlix, el relacionat amb la generació i la transferència de coneixement, és evident que Catalunya compta amb actors molt importants. L'escola de negocis IESE, particularment el seu Centre Internacional per la Competitivitat (ICC – *International Center for Competitiveness*), treballa des de fa temps en el camp dels clústers i ha organitzat una de les primeres escoles d'estiu íntegrament dedicada a aquesta temàtica. Aquest centre ha estat també el líder d'un projecte finançat per la Unió Europea que tenia com a objectiu la millora de la qualitat de les iniciatives de clúster mitjançant la professionalització de les organitzacions responsables de la seva gestió i que ha derivat en la constitució, i seu a Barcelona, de l'*European Foundation for Cluster Excellence*. Però, a més, Barcelona és també la seu mundial del *TCI Network*, la xarxa de professionals de clústers més important del món. Entre els seus membres hi ha empleats de governs i agències públiques, empresaris, clúster managers, professors universitaris i consultors especialitzats. Aquesta xarxa de "*cluster practitioners*" s'estén per més de cent països i té com a objectiu principal compartir coneixement pràctic i aplicat sobre metodologies de millora de la competitivitat enfocades en els clústers.

Pel que fa a la tercera part de l'hèlix, finalment, la referida al món empresarial, cal destacar, no només la gran quantitat d'empreses que des del 1993 han participat en les iniciatives de reforçament competitiu realitzades al país, sinó també la significativa xifra d'organitzacions representatives que s'han creat durant els darrers anys per tal d'impulsar projectes generats en el marc d'aquesta política. Actualment més de 1.200 empreses amb una facturació agregada de més

ACCIÓ

de 50.000 milions d'euros participen en les diferents iniciatives clúster del país. A més, a Catalunya van néixer dues de les principals consultores del món especialitzades en aquesta matèria. Firmes que actualment treballen també fora de les nostres fronteres i de les quals n'han sortit un significatiu nombre de professionals experts en la realització de projectes vinculats amb la política de clústers.

2. Principis generals de la política de clústers

En aquest procés i en les quasi dues dècades d'evolució de la política de clústers, tres elements s'han mantingut estables i encara representen els pilars fonamentals d'aquesta línia de treball de la Generalitat de Catalunya.

El primer és la **combinació d'anàlisi i procés**: es considera fonamental conèixer els reptes estratègics específics de cada clúster per a actuar únicament on realment sigui necessari i per a guanyar la complicitat de les empreses.

El segon és la **cooperació publico-privada** i en particular, l'impuls públic en el llançament i posada en marxa de les iniciatives però amb un imprescindible lideratge privat en el mig i llarg termini. Aquest relleu es materialitza mitjançant la creació d'una entitat privada sense ànim de lucre, l'organització clúster, que treballi de manera pro-competitiva, amb orientació a resultats i per projectes. A més aquesta entitat ha de ser gestionada de manera professional i neutral per part d'un gerent. La figura del "clúster manager" és doncs una peça clau del treball amb clústers perquè es converteix en l'interlocutor principal de l'administració i en el multiplicador dels serveis que s'ofereixen a les empreses.

Finalment, el tercer element consisteix en el **canvi estratègic i el diàleg com a components claus sobre els quals centrar les accions per a millorar la posició competitiva del clúster**. L'objectiu és identificar i promoure models de negoci que responguin millor als desafiaments estratègics de les empreses.

Moltes empreses són poc competitives no perquè no facin bé una activitat concreta o perquè siguin menys eficients que els seus competidors sinó perquè no tenen una estratègia adequada pel negoci en el qual estan competint.

Treballar en l'àmbit de clúster permet identificar quines són les opcions estratègiques de futur en cada sector i actuar amb un pla d'acció a mida per a cada clúster i de forma eficient i accessible per a les pimes.

3. El marc jurídic d'actuació de la política de clústers: el Programa Catalunya Clúster

ACCIÓ

Fonamentat en aquests tres elements clau i l'experiència de treball de les dues dècades anteriors, l'any 2014 el Govern va posar en marxa el **Programa Catalunya Clústers** per a donar un marc més estable i consistent a les polítiques de clústers i en particular a la relació amb les organitzacions clústers presents a Catalunya. Alhora, el programa esdevé una oportunitat de visibilitat i posicionament nacional i internacional de la política de clústers de Catalunya, en general, i dels clústers que en formen part, en particular. En aquest sentit, la marca associada al programa, Catalunya Clústers, n'és l'instrument.

El programa vol implementar una política de clústers que tendeixi a l'excel·lència en línia amb les recomanacions de la Comissió Europea i l'orientació dels principals països referents en aquest àmbit (països escandinaus, Alemanya, etc.). Aquest enfocament implica la necessitat de concentrar els esforços cap a un número limitat d'iniciatives buscant massa crítica, gestió eficient dels recursos i capacitat de moure's en un escenari global. L'enfocament de la política de clústers de la Generalitat de Catalunya no es basa en posar en marxa noves iniciatives clústers sinó recolzar les organitzacions i les iniciatives clúster existents i amb sòlid posicionament estratègic per a que assoleixin un nivell de competitivitat excel·lent, és a dir esdevinguin, segon la terminologia utilitzada per a la Comissió Europea, clúster de classe/posicionament mundial (*world-class clusters*)

El Programa Catalunya Clústers és un programa obert i té uns requisits d'accés assolibles tant a escala quantitativa (número d'empreses, volum de facturació agregada, composició del clúster i massa crítica) com a escala qualitativa (pla estratègic, governança, plantejament estratègic, capacitat del cluster manager, etc.). Tot i no preveure un número màxim de participants, els límits vénen marcats per a la consistència de les iniciatives i per evitar, en la mesura del possible, les superposicions entre les diferents iniciatives clúster tot considerant que el nou enfocament transversal i cross-sectorial de les iniciatives, així la co-existència d'iniciatives llançades en moments diferents, exigeixen una interpretació flexible d'aquest principi.

4. Objectius i posicionament de la política de clústers de la Generalitat de Catalunya

Els models de política de desenvolupament econòmic basats en clústers parteixen de la base que la competitivitat de l'empresa depèn bàsicament de l'estratègia individual que aquesta adopti en el seu procés de presa de decisions, i de la qualitat de l'entorn on competeix (existència d'infraestructures, indústries relacionades, demanda exigent, provisió de formació i recursos humans...). En aquest sentit, qualsevol empresa, independentment del seu sector i de la tecnologia amb què operi, pot esdevenir internacionalment competitiva si aconsegueix elements de diferenciació estratègica i pot competir en un entorn de negoci adequat tenint en compte les diferents variables que en determinen la qualitat com la sofisticació de la demanda, la qualitat dels factors de producció, les indústries relacionades i de suport i la estructura i grau de rivalitat en el mateix sectors (en practica els elements del denominat "diamant de Porter", considerat com l'eina clau per a avaluar la competitivitat d'un determinat territori respecte a un negoci).

ACCIÓ

Les economies occidentals estan, avui en dia, afrontant tres grans reptes, la velocitat del canvi tecnològic, la globalització dels mercats i la transformació del model industrial que requereix canvis constant en els models de negoci de les empreses, és a dir en la seva manera de competir i d'organitzar l'activitat productiva. Respecte el primer repte els governs impulsen polítiques d'innovació, respecte el segon polítiques d'internacionalització i respecte el tercer, l'instrument més adequat es materialitza en les polítiques de clúster, sobretot quan, com és el cas de Catalunya, pivoten, majoritàriament al voltant del canvi estratègic, la cooperació pre-competitiva i la innovació no tecnològica.

L'objectiu de la política de clústers és doncs el reforçament de la competitivitat de les empreses, principalment les pimes. El clúster és una eina per a treballar de manera més eficient amb grups d'empreses que comparteixen reptes estratègics i que poden implementar iniciatives de cooperació horitzontal en àrees pre-competitives.

Un element clau per a implementar aquesta política consisteix finalment a establir i millorar el diàleg estratègic entre l'Administració i les empreses per a centrar els programes i les intervencions públiques en projectes i iniciatives que incideixen directament en aquests i no siguin de tipus genèric i basades únicament en subvencions o programes genèrics.

D'aquí la necessitat de conèixer constantment aquests reptes i d'analitzar de manera rigorosa i imparcials el negoci i les determinants de la seva competitivitat així com de compartir aquests reptes i les estratègies de futur amb les mateixes empreses. El clúster és doncs la unitat d'anàlisi de la competitivitat més idònia i al mateix temps el fòrum de diàleg on compartir aquests reptes i buscar-ne les respostes més adequades.

5. Elements principals de la política de clústers

Tenint en compte aquests elements, i la multiplicitat de factors que hi intervenen, la política de clústers de la Generalitat de Catalunya és polièdrica, caracteritzant-se pels següents atributs:

- **Focalització.** Els clústers aporten una forma organitzada de focalitzar els recursos i les actuacions públiques. Alhora, els clústers són la intersecció perfecta per les altres polítiques d'àmbit empresarial com el finançament, la transferència tecnològica, la formació o l'atracció d'inversió estrangera.
- **Transformació.** Els clústers són l'instrument òptim per impulsar el canvi industrial, repte indispensable de la nostra economia, ja que es basen en l'adopció per part de les empreses de models de negoci guanyadors, deixant enrere les activitats obsoletes.
- **Tracció.** La transversalitat dels clústers, amb un enfocament en clau cadena de valor i una dinàmica d'impuls de projectes de creixement, actua com a tractor d'activitats econòmiques de suport o afins. Alhora els líders del clúster obren camí i l'efecte demostratiu de les bones pràctiques genera un impacte positiu sobre la resta del col·lectiu i de l'economia.

ACCIÓ

- **Eficiència.** La política de clúster permet que amb una dotació pressupostària molt inferior a la d'altres polítiques (ja que es basa en molts casos en impulsar intangibles) com la formació, les infraestructures, la recerca o la internacionalització, s'aconsegueixi un efecte multiplicador molt rellevant. A títol d'exemple, el programa de noves oportunitats de negoci d'ACCIÓ, enfocat a impulsar el canvi estratègic empresarial en els clústers ha generat en el període 2005-2012 una ratio d'inversió privada per euro públic aportat d'1 a 4. Alhora, el fet de treballar amb grups de companyies que comparteixen reptes permet aconseguir economies d'escala, tant en l'anàlisi del negoci, com en impulsar accions de canvi.
- **Adaptabilitat.** Les empreses condicionen l'evolució del pla d'accions de dinamització del clúster, en conseqüència, aquest serà totalment adaptable a les seves necessitats i expectatives. Cada clúster compta amb un pla d'accions personalitzat, ja que els seus atributs diferencials requereixen vestits a mida.
- **Realitat.** Partint de la base que no hi ha sectors bons, ni sectors dolents, no s'impulsen clústers des de zero sinó les realitats preexistents al país. S'ha de construir sobre les fortaleeses essencials.
- **Responsabilitat.** La figura del dinamitzador del clúster aporta una cara visible d'ACCIÓ. A més, el fet de concentrar les actuacions d'un sector en un professional permet que aquest acumuli expertesa en el mateix i capacitat relacional amb els empresaris, esdevenint una veu autoritzada que pot aportar visió estratègica alhora que invertir els recursos públics que gestiona de forma adequada. Un cop constituïda l'associació clúster la responsabilitat en la gestió del clúster recau en el cluster manager.
- **Proactivitat.** Habitualment les iniciatives de clúster s'inicien amb un impuls públic que a posteriori és rellevat per un lideratge privat. L'inici del procés és, doncs, una decisió pública amb voluntat d'incrementar la competitivitat d'un segment econòmic, no és pas una reacció a una demanda de suport per part dels representants d'un sector.
- **Positivitat.** Els clústers permeten detectar i implementar les estratègies guanyadores del negoci pel que l'enfocament dels mateixos és positiu, basant-se en la màxima que tot sector té futur si implementa les estratègies adequades.
- **Subsidiarietat.** Mitjançant l'impuls d'estructures clúster, l'administració externalitza part de les seves polítiques públiques per posar-les en mans d'estructures més flexibles, focalitzades i properes amb les quals es coordinarà per no duplicar els esforços. L'Administració ha d'impulsar l'autoorganització de les estructures del sistema.

6. Enfocament metodològic i conclusions

Seguint les recomanacions de la Comissió Europea i les millors pràctiques a escala internacional, el Govern de la Generalitat, té com a objectiu promoure iniciatives clúster de classe mundial (*world*

ACCIÓ

class clusters). Per això enfoca les seves activitats principalment en millorar l'excel·lència en la gestió de les organitzacions clúster com a vehicle per aconseguir clústers més competitius i eficients.

En línia amb els principals continguts del concepte de clústers de classe mundial, la política de clústers del Govern prioritza iniciatives clústers amb les següents característiques:

- **Presència d'una massa crítica rellevant** per tal d'evitar dispersions i localismes i assegurar la capacitat de generar projectes.
- La necessitat de comptar amb un **fort lideratge privat** a l'hora de tirar endavant les iniciatives. L'administració no pot ser permanentment el motor del projecte que necessita passar a mans privades després d'una empenta majoritàriament pública en la promoció de la iniciativa i en les seves fases inicials. La institucionalització del clúster marca normalment el passatge del lideratge de l'administració a les empreses i altres agents que ho constitueixen. La junta directiva estarà majoritàriament integrada per representants d'empreses privades.
- **Gestió professional** de l'organització clúster mitjançant la presència d'un cluster manager amb el perfil adequat, dedicació a temps complert i sense conflicte d'interessos amb altres activitats professionals i/o empresarials.
- **Connexió internacional** de les iniciatives clústers aprofitant també les oportunitats ofertes per les xarxes i els instruments existents a escala europea.
- Consistència en la definició de l'àmbit d'actuació del clúster en base al següent criteri (un o més): segment de negoci, tecnologia facilitadora, estratègia de mercat, conceptes de negoci, mercat final o altre que aportin un valor afegit al treball a escala de clúster.
- **Independència de l'organització clúster** respecte a associacions empresarials o altres institucions existents i absència de posició dominant d'una o més empreses.
- Enfocament pro-competitiu de les activitats realitzades i treball prioritari per projectes.
- Nova **aportació de valor diferencial** respecte les iniciatives clúster preexistents. En aquest sentit, un dels elements que es tindrà en compte com a criteri d'entrada al Programa Catalunya Clústers és la no duplicació del mateix segment econòmic d'algun membre ja integrant del mateix.

Annex 1 – Principals fases del procés de millora de la competitivitat a nivell de clúster

- Delimitar l'àmbit d'actuació (mapejat del clúster).
- Entendre el negoci, el seu entorn i els seus reptes estratègics (anàlisi estratègica i competitiva).
- Definir i implementar un pla d'acció amb projectes de cooperació horitzontal per a generar confiança entre les empreses .
- Identificar un nucli dur d'empreses i el lideratge privat inicial del clúster.
- Donar suport a la institucionalització del clúster mitjançant una associació sense ànim de lucre liderada i formada principalment per empreses.
- Donar suport a la professionalització dels clústers mitjançant la incorporació d'un clúster manager professional.
- Proveir una sèrie de serveis d'assessoria i capacitació als clúster managers principalment en les àrees de formació, orientació estratègica, internacionalització i networking.

Annex 2 – Trets distintius de les iniciatives clústers

- Cooperació publico-privada però amb lideratge i governança privada per part de les empreses en el llarg termini.
- Creació ex-novo d'associacions clústers amb enfoc pro-competitiu i no amb ànim de duplicar les estructures sectorials clàssiques pre-existents
- Definició de l'àmbit d'actuació del clúster tenint en compte la manera de competir del sector, el mercat o l'estratègia més que l'agrupació per sector o tecnologia.
- Metodologia original basada en la teoria d'anàlisi estratègic del Prof. Michael E. Porter combinat amb un procés finalitzat a aconseguir el canvi estratègic.
- Alineament amb les prioritats sectorials definides en la política industrial del Govern i especialment l'estratègia RIS3CAT .
- Suport concedit en règim competitiu i principalment per a projectes més que per a estructures organitzatives.