



## Ny supportfunktion for danske klynger og netværk

Et af punkterne i ”Strategi for samarbejde om Danmarks Klynge- og netværksindsats” er oprettelse af en fælles supportfunktion, som danske klynger kan trække på.

Forum for klynge- og netværksindsatsen har i foråret 2013 gennemført et arbejde med at beskrive krav og behov for en sådan supportfunktion med indkaldelse af bidrag, workshop og høring.

Resultatet af dette arbejdet beskrives i nedenstående notat, som er godkendt af Klyngeforum. På baggrund af notatet skal de respektive bevilgende organer tage beslutning om medfinansiering supportfunktionen. Til dette formål udarbejder hver finansierende part sit eget beslutningsgrundlag til råd/fora. Når der er taget endelig beslutning om finansiering udarbejdes en skriftlig aftale mellem de finansierende parter. Herefter går arbejdet med at udarbejde EU-udbudsmateriale samt at fastlægge proces for endelig udvælgelse af tilbud i gang.

Nedenfor beskrives de rammer og krav til en ny supportfunktion, som Klyngeforum er blevet enig om.

### Baggrund

Klynger spiller en vigtig rolle som driver af vækst og innovation. Klyngeorganisationer kan hjælpe virksomheder til hurtigere at skabe innovationer og kommercielle succeser, der kan bidrage med løsninger på samfundets problemer samt til at øge vækst og beskæftigelse i Danmark.

”Strategi for samarbejde om Danmarks klynge- og netværksindsats” har den offentlige indsats, der har til formål at fremme udviklingen af kompetente klyngeorganisationersom omdrejningspunkt.

I strategien er opstillet en række pejlemærker og mål for den danske klyngeindsats frem mod 2020. Særligt er begrebet ”Cluster excellence” centralt, idet erfaringen viser, at klyngesekretariaternes grad af professionalisering spiller en stor rolle i forhold til at ny de mål, som klyngen har for sit arbejde.

Derfor har klyngeforum besluttet, at oprette en ny, samlet supportfunktion for danske klynger og netværk. Den nye funktion skal bygge videre på den viden og de erfaringer, der er opnået i hhv. RegX og Netmatch.

Neden for er forslag til mål og rammer for en sådan ny supportfunktion beskrevet.

19. juni 2013

### Styrelsen for Forskning og Innovation

Bredgade 40  
1260 København K  
Telefon 3544 6200  
Telefax 3544 6201  
E-post fi@fi.dk  
Netsted www.fivu.dk  
CVR-nr. 1991 8440

Sagsbehandler  
Tina Rud Mogensen  
Telefon 72318415  
E-post trm@fi.dk

Ref.-nr. Dokument nr.



Forslaget tager udgangspunkt i de forventninger og krav til danske klynger, der er beskrevet i Klyngestrategien, og det bygger på de inputs, som styrelsen har modtaget fra repræsentanter fra klyngeforum vedr. en ny supportfunktion for klynger og netværk.

Desuden er der i forslaget taget udgangspunkt i de behov, som klynger inden for de tre definerede klyngegrupper har, samt i de anbefalinger, som rapporten ”Short Study - Key succes factors for support services for cluster organisations”, som ESCA har foretaget for Styrelsen for Forskning og Innovation<sup>1</sup>. Denne rapport kan rekvireres, hvis det ønskes.

### Udfordringer for klyngeorganisationer

I klyngestrategien er defineret tre ligaer for klynger. De tre ligaer rummer forskellige typer af klyngeorganisationer, som oplever forskellige typer af udfordringer:

*Liga 1: Globalt konkurrencedygtige og internationalt førende klyngeorganisationer (guld).*

- Klyngerne i denne liga har i særlig grad brug for at få international sparring, viden og inspiration. De har også brug for bistand til forskellige former for internationaliseringsprojekter og identifikation af partnere og finansieringsmuligheder omkring internationale projekter. Og de har brug for at samarbejde med nye kompetencer og spirende klynger i Danmark.

*Liga 2: Stærke modne og holdbare klyngeorganisationer (sølv) og Spirende, stærke og holdbare klyngeorganisationer (bronze).*

- Modne, stærke og holdbare klyngeorganisationer har udfordringer med at øge deres internationalisering og at skabe flere relevante aktiviteter for deres medlemmer. Desuden er det en udfordring at foretage det strategiske løft til liga 1.
- En udfordring for spirende, stærke og holdbare klyngeorganisationer er at slå deres berettigelse fast i deres aktørkreds. De har behov for at øge kendskabet til deres virksomheder og for at styrke deres netværksledelse.

*Liga 3: Mindre, modne/lokalt/regionalt specialiserede klyngeorganisationer (bronze) og mindre og umodne lokalt/regionalt specialiserede klyngeorganisationer.*

- Mindre spirende klyngeorganisationer har ikke en professionel klyngeorganisation på plads. Desuden mangler de kendskab til videninstitutioner, innovationsordninger og andre offentlige tilbud til erhvervsudvikling. Endelig har de endnu ikke vist tilstrækkelige resultater.
- Mindre modne klyngeorganisationer har udfordringer med professionalisering af deres organisationer, samt med at få tilstrækkeligt kendskab til og samarbejde med omverdenen. Derudover har de udfordringer med videndeling - og ikke mindst - har de udfordringer med at tage det strategiske hop til liga 2.

Set på tværs af de tre ligaer og de fem typer af klyngeorganisationer har de fleste klyngeorganisationer en række udfordringer til fælles:

- Begrænsede ressourcer til videndeling og erfaringsudveksling.
- Begrænsede ressourcer til markedsføring

<sup>1</sup> Undersøgelsen er gennemført i april 2013 af ESCA - European Secretariat i Berlin for FI. Der er i forbindelse med undersøgelsen gennemført interview med andre landes supportfunktioner, cluster managers mv.



- Begrænsede kompetencer inden for fx netværksledelse, projektledelse, branding og matchmaking.
- Udfordringer omkring internationalisering, fx identifikation af klynger i andre lande, etablering af samarbejde, strategiarbejde mv.

Udover de generelle udfordringer samt de udfordringer, der knytter sig til de enkelte klyngers modenhedsniveau og ”liga”, kan der identificeres en række punkter, hvor danske klynger og netværk er bagud i forhold til de lande/klynger vi sammenligner os med.

Rapporten Short study – key success factors for support services for cluster organisations” identificerer således følgende punkter hvor danske klynger har mulighed for at forbedre sig generelt:

- Antallet af dedikerede medlemmer i de enkelte klynger
- Løbende kompetenceudvikling af klyngesekretariaternes medarbejdere,
- De danske klyngers synlighed i omverdenen
- Levering af/dokumentation for klyngernes resultater

Styrelsen for Forskning og  
Innovation

Alle disse typer af udfordringer for danske klyngeorganisationer bør alle indgå i den nye supportfunktions opgavebeskrivelse.

Nedenfor beskrives forslag til mål og rammer for en ny supportfunktion.

### **Mission**

Den nye, samlede supportfunktion for klynger og netværks mission er at bidrage til skabelsen af excellente klyngeorganisationer i Danmark.

Supportfunktionen skal imødekomme de behov, danske klyngeorganisationer har for støtte til professionalisering, skabelse af netværk med andre klynger regionalt, nationalt og internationalt samt netværk med de øvrige aktører i innovationssystemet. Desuden skal supportfunktionen bidrage til at skabe synlighed omkring det samlede danske klyngelandskab.

Den nye supportfunktion skal desuden fungere som sparringspartner overfor klyngeforum, fx ved at indsamle og systematisere erfaringer fra udvikling af de danske klyngeorganisationer og ved at stille viden til rådighed for klyngeforum.

### **Vision**

Visionen er, at de danske klyngeorganisationer bliver bedre til at løse deres primære opgaver overfor virksomheder og videninstitutioner, dvs. matchmaking, brobygning, igangsættelse af samarbejdsprojekter, understøttelse af virksomhedernes innovation, konkurrenceevne, vækst, internationalisering samt at løse opgaven med at være en central aktør i det regionale erhvervsfremme- og økosystem.

Dette skal hjælpe danske virksomheder til hurtigere at skabe innovationer og kommercielle succeser, der kan bidrage med løsninger på samfundets problemer samt skabe øget vækst og beskæftigelse i Danmark.

### **Målgruppe**

Den primære målgruppe for den nye supportfunktions arbejde er klynger og netværk, der har opnået et bronze-, sølv- eller guld label i henhold til ECEI-



standarden. Det er denne målgruppes forskellige behov, som supportfunktionen skal udvikle sine services til.

Gennem dette arbejde vil supportfunktionen få stor viden om udvikling af klynger og netværk, som vil kunne anvendes også overfor mindre regionale og umodne klyngeorganisationer.

Derfor vil den lokale erhvervsservice og andre, som har den direkte kontakt med lokale og umodne klynger være en vigtig samarbejdspartner for supportfunktionen.

Medlemmer af klyngeforum vil være en væsentlig sekundær målgruppe jf. ovenstående formål.

### **Aktiviteter og services**

Den nye supportfunktion skal levere praktisk service til netværk og klynger, og funktionens aktiviteter skal være efterspørgselsdrevne, tage udgangspunkt i og matche de udfordringer og behov, som klyngeorganisationerne i målgruppen har for support. Supportfunktionen skal være proaktiv, fx ved aktivt at opsøge klyngerne og hjælpe dem med at afklare behov og fortælle dem om sine tilbud.

Supportfunktionen skal løbende undersøge behovet blandt klyngeorganisationerne for ovenstående aktiviteter og services. Kun de aktiviteter og opgaver, som efterspørges bredt af klyngerne, skal gennemføres. Desuden er det nødvendigt med en prioritering af indsatsen, da der sandsynligvis ikke vil være ressourcer til at gennemføre alle aktiviteter fra starten. Nedenfor findes en bruttoliste over supportfunktionens mulige opgaver i forhold til de etablerede klyngeorganisationer:

#### *Kompetenceudvikling*

- Udvikle længere modulopbyggede skræddersyede uddannelsesforløb
- Gennemføre kortere mere målrettede workshops og kurser
- Gennemføre konferencer og camps for klyngerne

#### *Internationalisering*

- Hjælp til identifikation af partnere
- Bistand til etablering af samarbejde
- Hjælp til at finde den rette funding, herunder Overvågning af mulige calls
- Bistand til delegationer/matchmaking, studieture
- Bistand til udvikling af internationaliseringsstrategi.
- Være aktiv i internationale sammenhænge og dermed skabe internationale netværk, som kan være til gavn for klyngeorganisationer på tværs af landegrænser.

#### *Professionalisering*

- Udvikling af værktøjer og redskaber, som efterspørges af klyngeorganisationerne – fx IT-værktøjer, affapporteringsværktøjer, ledelsesmæssige værktøjer, redskaber til matchmaking, idéudvikling, speeddating eller virksomhedsrettede services.
- Bidrage med større forståelse af hele innovations- og erhvervsfremmesystemet samt politisk forståelse af regering, offentlig administration, kommuner mv.
- Rådgivning af og sparring med klyngeorganisationer

**Styrelsen for Forskning og  
Innovation**



- Ekspert Hjælp til fx udarbejdelse af samarbejdsaftaler, fortrolighedserklæringer, timeregistering, IPR-aftaler m.v.
- Uvildig ekspertsparring i forhold til strategier/handlingsplaner
- Bistå klynger i at være bedre bestillere ift konsulenter, revision mv. Måske stå for fælles indkøb.

#### *Synergi og netværk*

- Netværk og erfaringsudveksling blandt klynger
- Facilitere arrangementer vedr. erfa-udveksling, netværksopbygning
- Erfa-udveksling med andre klynger
- Arrangere nogle få, fx halvårslige netværksarrangementer for klyngeorganisationer, med fokus på fagligt indhold, der har betydning for klyngesekretariaternes hverdag og resultatskabelse. Fx ved at invitere to oplægsholdere til halvdagsarrangementer.

Udover de efterspørgselsdrevne opgaver baseret på den primære målgruppes behov for services, skal supportfunktionen løse en række obligatoriske opgaver, defineret af klyngeforum. Det drejer sig om følgende opgaver:

#### *Videndeling - videnformidling*

- Indsamle og formidle eksisterende og ny viden på klyngeområdet til gavn for klyngeorganisationerne, mapping, relevante nøgletal mv.
- Gennemføre/deltage i klyngeanalyser og statistiske kortlægninger, ikke mindst internationale sammenligninger
- Deltage i Enterprise Europe Network
- Samarbejde med andre landes supportfunktioner
- Samarbejde med og stille sin viden til rådighed for andre innovations- og erhvervsfremmeaktører fx gennem udbud af kurser for erhvervsrådgivere, afholdelse af fælles konferencer mellem klynger og erhvervsrådgivere og lignende.
- Løbende monitorering af klyngedeltagernes og klyngesekretariaternes resultater, herunder at udarbejde performanceregnskaber
- Benchmarkarbejde og -analyse
- Certificering i henhold til ECEI-standarden
- Formidle videntil klynger og netværk i form af fx hjemmeside, nyhedsbreve, LinkedIn-side mv.
- Være en kilde til nyheder, fx orientere om nye EU, statslige, regionale tiltag, krav, muligheder, ansøgningsrunder m.v.

#### *Markedsføring/branding af det danske klyngelandskab*

- Være én fælles indgang til danske klynger og netværk – både i Danmark og internationalt, gennem en fælles hjemmeside
- Markedsføre og brande de danske klynger, herunder fx lave pædagogiske visuelle fremstillinger af klyngernes arbejde
- Identifikation og formidling af succes historier fra danske klynger

Desuden skal supportfunktionen hvor det er ønskeligt og muligt samarbejde med og stille sin viden til rådighed for andre erhvervsfremmeaktører.

#### **Organisation**

**Styrelsen for Forskning og  
Innovation**



Leverandøren af den nye supportfunktion skal enten etablere en selvstændig organisation, der kan varetage opgaven, eller varetage opgaven i en særlig enhed i en eksisterende organisation. Leverandøren skal ligge udenfor de bevilgende myndigheder.

Der skal være tale om en stabil stab af faste medarbejdere, og ikke medarbejdere der inddrages ad-hoc til løsning af enkeltstående opgaver. Leverandøren skal kunne sikre, at supportfunktionen kan dække hele landet, fx ved at have medarbejdere forskellige steder i Danmark.

Følgende kompetencer bør være til stede i supportfunktionen:

- Dyb forståelse af danske klynger/netværk, helst praktiske erfaringer med selv at arbejde i en klynge
- En serviceorienteret, fleksibel og behovsstyret tilgang til arbejdet.
- Gode sociale og kommunikative kompetencer.
- Stort kendskab og netværk til øvrige aktører i erhvervsfemme- og innovations-systemet
- Internationale/EU-erfaringer samt erfaring med internationalt klyngesamarbejde både i forhold til partnersøgning, funding og udvikling af internationale projekter.
- Politisk indsigt generelt, strategiske kompetencer og kendskab til regionale og lokale erhvervspolitiske strategier
- Indsigt i teori og praksis om klynger og deres erhvervsøkonomiske betydning.

Styrelsen for Forskning og  
Innovation

Supportfunktionen bør organiseres med en styregruppe bestående af de finansierende parter. Denne styregruppe kan fx mødes en til to gange årligt og udstikke en retning for supportfunktionens arbejde i det kommende år. Der bør være et "armslængde-princip", således at styregruppen ikke skal blande sig i supportfunktionens daglige ledelse og drift.

### **Finansiering**

Baseret på erfaringer fra tidligere og på omfanget af de beskrevne opgaver for supportfunktionen, er det vurderingen er der vil være behov for en årlig finansiering på 5-6 mio. kr.

Under forudsætning af godkendelse i hhv. vækstforaene og Rådet for Teknologi og Innovation foreslås, at Uddannelsesministeriet og regionerne bidrager med en basisfinansiering til funktionen, således at Uddannelsesministeriet cirka bidrager med halvdelen, og at regionerne tilsammen bidrager cirka med den anden halvdel.

Regionerne bidrager med i alt 2.400.000 kr. årligt i perioden 2014-16 med mulighed for forlængelse i yderligere to år til finansiering af supportfunktionen ud fra følgende fordelingsnøgle:

Region/vækstforum Midtjylland:	500.000 kr.
Region/vækstforum Syddanmark:	500.000 kr.
Region/vækstforum Sjælland	400.000 kr.
Region/vækstforum Hovedstaden	500.000 kr.
Region/vækstforum Nordjylland	400.000 kr.
Region/vækstforum Bornholm	100.000 kr.



Uddannelsesministeriet bidrager med i alt 2.600.000 kr. årligt i perioden 2014-16 med mulighed for forlængelse i yderligere to år til finansiering af supportfunktionen.

Der tages forbehold for godkendelse i hhv. vækstforaene og Rådet for Teknologi og Innovation for den foreslående finansieringsmodel.

Herudover kan supportfunktionen indgå resultatkontrakter med andre sponsorer om løsning af konkrete opgaver med relevans for klyngeudvikling.

Supportfunktionen må ikke opkræve kontingent fra klynger og netværk i den primære målgruppe, men den må gerne – i rimeligt omfang – opkræve brugerbetaling på visse ydelser, også fra organisationer uden for den primære målgruppe. Supportfunktionen må også gerne supplere sine indtægter med ekstern finansiering.

Styrelsen er ved at undersøge forskellige EU-udbudsmodeller af midlerne til en supportfunktion. Når der er klarhed om reglerne for udbudsprocessen, skal der laves en tidsplan for udbud.

Det foreslås, at de parter, der er med til at finansiere den nye supportfunktion, deltager i gennemførelsen af udbuddet, herunder udvælgelsen af leverandør.

#### **Navn**

Workshoppen vedr. supportfunktion indstiller, at navnet på den nye fælles funktion bliver ”Cluster Excellence Denmark”.