

Erhvervsorganisationernes erfaringer og ønsker til samspillet med klynger og netværk

Rapport udarbejdet af ATV for
Forum for klynge- og netværksindsatsen i Danmark
11. juni 2013

INDHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENFATNING.....	3
”BEST PRACTISE”	3
BAGGRUND.....	5
OPDRAG	5
ARBEJDE I ATV REGI.....	5
PROCES	5
RESULTATER.....	7
KLYNGERNES OG NETVÆRKENES AKTIVITETER.....	7
KLYNGERNES OG NETVÆRKENES INTERNE RELATIONER.....	8
KLYNGERNES OG NETVÆRKENES EKSTERNE RELATIONER.....	10

Projektformand

Akademimedlem Henrik Hassing (Head of Cleantech, FORCE Technology)

Projektsekretær

Chefkonsulent Esben Fiedler Røge, ATV

ATV

Akademiet for de Tekniske Videnskaber

Lundtoftevej 266, Kongens Lyngby

Telefon: +45 45 88 13 11

E-mail: atvmail@atv.dk

Redaktionen er afsluttet: Tirsdag den 11. juni 2013

Sammenfatning

Der findes i Danmark mere end 50 væsentlige klynger og netværk. Heraf har 80 % af klyngerne deltagelse af erhvervsorganisationer, og ca. halvdelen har deltagelse af erhvervsorganisationer i deres styregruppe eller bestyrelse.

Erhvervsorganisationerne er bredt enige om, at klynger og netværk er et afgørende værktøj for et innovativt dansk erhvervsliv, og at klynger og netværk fremadrettet bør indgå som en fast del af den danske innovationsinfrastruktur.

Klyngernes og netværkenes aktiviteter skal altid have fokus på at skabe innovation og værdi hos virksomhederne. Dette skal ske gennem netværksskabelse, videnoverførsel samt gennem projekter mellem universiteter, Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS) og virksomheder. Erhvervsorganisationerne ønsker helt specifikt, at klyngerne og netværkene ikke beskæftiger sig med politiske emner.

Klyngernes og netværkenes sekretariat er af afgørende betydning for kvaliteten i planlægning, gennemførelse og opfølgning på klyngernes og netværkenes aktiviteter – dette i forhold til både sekretariatets medarbejdere, sekretariatets struktur og sekretariatets ledelse.

Sekretariatets medarbejdere skal være fagligt kompetente og afspejle den branche, som de arbejder i, de skal være dygtige "networkers", og de skal

gerne have mere end halvdelen af deres arbejdstid dedikeret til klyngen eller netværket.

Sekretariatet struktur (fysiske placering og organisatoriske set-up) skal være således, at medarbejderne betragter klyngen eller netværket som deres primære arbejdsplads og som det sted, hvor deres nærmeste kollegaer befinder sig.

Sekretariatets ledelse skal, foruden at besidde de samme egenskaber som sekretariatets øvrige medarbejdere, også sørge for, at netværkets eller klyngens aktiviteter altid sker i overensstemmelse med styregruppens ønsker, samt at styregruppen holdes opdateret med alle netværkets eller klyngens aktiviteter.

"Best practise"

Erhvervsorganisationernes naturlige rolle i klyngerne og netværkene er således som medlemmer af de forskellige bestyrelser, styregrupper og eventuelle under-styregrupper. Herfra kan erhvervsorganisationerne sikre, at klyngernes og netværkenes aktiviteter altid har fokus på innovation og værdiskabelse i virksomhederne, at de holder sig inden for de tiltænkte faglige rammer, samt indirekte at sekretariatet har den rette struktur, ledelse og medarbejderprofil.

Sammenholdt med, at blot halvdelen af de 51 danske klynger og netværk har erhvervsorganisationer i deres styregrupper eller bestyrelser, er der et stort potentiale for at gøre de danske

klyngers og netværks aktiviteter endnu mere relevante og værdiskabende for de danske virksomheder.

Erhvervsorganisationerne skal som medlemmer af klyngernes og netværkenes styregrupper (eller bestyrelser) især være bevidste omkring nedenstående forhold.

- At man som medlem af styregruppen både sidder med ansvaret for og magten til at bestemme klyngernes og netværkenes strategiske udvikling.
- At man som medlem af styregruppen besidder en tillidspost, hvorfra man skal varetage hele konsortiegruppens interesser. Man sidder ikke med i styregruppen som direkte repræsentant for sin egen erhvervsorganisation.
- At klyngerne og netværkene ledes af en kompetent direktør samt indirekte, at sekretariatet besidder den rette medarbejderprofil og ledelsesstruktur.
- At klyngernes og netværkenes aktiviteter altid har fokus på at skabe innovation og værdi hos virksomhederne. Dette skal ske gennem netværksskabelse, vidensoverførsel og projekter mellem universiteter, GTS og virksomheder.
- At klyngernes og netværkenes sekretariat altid blot ser ressourcer fra FI og EU som et middel til at drive klyngernes og netværkenes aktiviteter.
- At klyngerne og netværkene ikke beskæftiger sig med politiske emner uden et meget klart mandat fra styregruppen, konsortieparterne og især erhvervsorganisationerne.
- At netværkets aktiviteter markedsføres målrettet og kun til de virksomheder, hvor det har relevans. I denne forbindelse kan erhvervsorganisationer spille en særlig rolle ved at stille deres brede netværk til rådighed og dermed bidrage med tilgang af især små og mellemstore virksomheder.
- At eventuelle fusioneringer med andre netværk sker effektivt, i dialog med FI og med oprettelse af eventuelle faglige understyregrupper.
- At klyngernes og netværkenes styregrupper og aktiviteter er åbne for alle relevante parter – heriblandt også konkurrerende erhvervsorganisationer.

Baggrund

Opdrag

ATV har foretaget en undersøgelse af de danske erhvervsorganisationers erfaringer og ønsker til danske klynger og netværk. Undersøgelsen er igangsat på baggrund af ATV's generelle ønske om at bidrage til en stærk dansk innovationsinfrastruktur.

Formålet har været at afdække en "best practise" for, hvordan erhvervsorganisationerne kan spille sammen med klynger og netværk samt sikre, at disses aktiviteter altid har fokus på videnoverførelse til og værdiskabelse for virksomhederne.

For at arbejdet har et format, hvor det kan opnå reel indflydelse, er tilrettelæggelsen foregået i samarbejde med Styrelsen for Forskning og Innovation (FI), mens undersøgelsen er foretaget af ATV alene. Det har således på forhånd været aftalt med FI, at undersøgelsen skulle tage udgangspunkt i de i innovationsstrategien "Danmark – Løsningernes land" fastsatte rammer, og at undersøgelsens konklusioner skulle sammenfattes i en kort rapport til brug for et møde den 30. maj 2013 i Forum for klynge- og netværksindsatsen i Danmark. Desuden offentliggøres rapporten på ATV's hjemmeside.

Arbejde i ATV regi

Siden 1937 har ATV vedvarende søgt at udvikle og tilpasse den danske uddannelses-, forsknings- og innovationsstruktur i forhold til aktuelle og

langsigtede nationale og globale udfordringer.

Arbejde i ATV-regi er kendetegnet ved, at egeninteresser altid tilsidesættes, og samfundets behov sættes i centrum. Der søges altid en bred inddragelse af relevante aktører fra både samfundsfaglige og naturvidenskabelige områder, således at aktiviteterne sammentænkes med innovation, vækst og jobskabelse.

ATV's medlemmer arbejder altid frivilligt, ulønnet og i deres personlige egenskab.

Proces

ATV har i april 2013 foretaget interviews med repræsentanter fra 14 erhvervsorganisationer (se tabel 1). Repræsentanterne er alle udvalgt efter, at de har haft direkte kontakt med klynger og netværk. Dette kan enten være som formænd eller medlemmer af klyngernes og netværkenes styregruppe eller bestyrelse eller gennem direkte deltagelse i klyngernes og netværkenes aktiviteter.

Resultaterne fra de 14 interviews blev præsenteret og diskuteret ved en workshop om erhvervsorganisationernes samspil med klynger og netværk den 14. maj 2013 hos FI. De inviterede repræsentanter fra erhvervsorganisationerne var her udvalgt i forhold til, at de sad med et ledende beslutningsansvar for erhvervsorganisationens engagement i klynger og netværk. Flere af repræsentanterne fra interviewrunden gik igen ved workshoppen (se tabel 2).

Denne rapport er således formuleret af ATV, men bygger på de 14 interviews og workshoppen hos FI den 14. maj 2013.

På baggrund af præsentationen af ATV's undersøgelse og den efterfølgende diskussion på workshoppen udarbejdede FI et notat "Fælles forståelse af klynge- og netværkspolitikken i

Danmark og erhvervsorganisationernes rolle heri". Notatet blev udarbejdet, da FI havde et ønske om meget hurtigt at få viderebragt undersøgelsens konklusioner til en bredere kreds af erhvervsorganisationer. Notatet er således i overvejende grad sammenfaldende med konklusionerne i denne rapport.

Tabel 1. Interviewede repræsentanter fra erhvervsorganisationer samt klynge eller netværk, hvorfra repræsentanten primært har erfaring

Chefkonsulent Allan Skaarup Kristensen, Lægemiddelindustriforeningen	BioPeople
Direktør Michael H. Nielsen, Dansk Byggeri	InnoBYG
Forsknings- og teknologidirektør Jørgen S. Christensen, Dansk Energi	Ipower
Chefkonsulent Søren Riise, Tekniq	VE-Net
Direktør Jakob Lau, Vindmølleindustrien	Offshore Center Denmark
Direktør Gitte Just, Danish Design Association	Innovationnetværket for Livsstil, Bolig og Beklædning
Direktør Peter Huntley, Medicoindustrien	Medtech Innovation Center
Chefkonsulent Christian Ohm, Dansk Erhverv	ServicePlatform
Branchedirektør Tom Togsverd, DI	Infinitt
Chefkonsulent Henrik Valentin, DI	Robocluster
Chefkonsulent Bruno Sander, Fødevarer og Landbrug	Innovationsnetværket for biomasse
Branchedirektør Peter Slente, DI	Copenhagen Cleantech Cluster
Sekretariatsleder Peter Olsen, Danmarks Rederiforening	Transportens Innovations netværk
Erhvervsudviklingschef Steen N. Klausen, DS Håndværk og Industri	CenSec

Tabel 2. Deltagere ved workshoppen den 14. maj 2013 hos FI

Vicedirektør Anders Stouge, Dansk Energi	Chefkonsulent Allan Skaarup Kristensen, Lægemiddelindustriforeningen
Chefkonsulent Jesper Nimmo Allerup, Dansk Industri	Vicedirektør Lene Laursen, Medicoindustrien
Erhvervspolitisk konsulent Henrik Keinicke, Dansk Metal	Direktør Bolette van Ingen Bro, Netmatch
Direktør Michael H. Nielsen, Dansk Byggeri	Direktør Merete D. Nielsen, Netmatch
General Project Manager Klaus Rostell, Danske Maritime	Vicedirektør Jakob Lau Holst, Vindmølleindustrien
Kontorchef Lotte Holten Møller, Danske Regioner	Direktør Gitte Just, Danish Design Association
Branchedirektør Tom Togsverd, DI TEK	Kontorchef Thomas Alslev Christensen, FI
Kontorchef Christian Michelsen, Finansrådet	Chefkonsulent Morten Solgaard Thomsen, FI
Chefkonsulent Lars Fremerey, GTS	Specialkonsulent Tina Rud Mogensen, FI
Regionskonsulent Steen Hoeck Klausen, DS Håndværk og Industri	Akademimedlem Henrik Hassing, ATV (Head of Cleantech, Force Technology)
Erhvervspolitisk konsulent Heike Hoffmann, Håndværksrådet	Akademidirektør Lia Leffland, ATV
Direktør Annette Toft, Landbrug og Fødevarer	Chefkonsulent Esben Fiedler Røge, ATV

Resultater

Klyngernes og netværkenes aktiviteter

Kerneaktiviteter

Klyngernes og netværkenes aktiviteter skal altid have fokus på at skabe innovation og værdi hos virksomhederne, og aktiviteterne skal altid relatere den faglige viden fra især universiteter og GTS til virksomhedernes daglige drift og forretningsområde. Aktiviteterne kan overordnet inddeles i tre hovedkategorier:

- Netværksskabelse.
- Vidensdeling.
- Innovationsprojekter.

Aktiviteter i forhold til netværksskabelse og vidensdeling er umiddelbart nemmere at arrangere og kommunikere ud til virksomhederne, end tilfældet er for projektaktiviteter. Netværksskabelses- og videndelingsaktiviteter fungerer således også mere gnidningsfrit. Alligevel opfattes projekter som klyngernes og netværkenes mest innovations- og værdiskabende aktiviteter.

Erhvervsorganisationerne oplever især tre forhold, som klyngerne og netværkene bør afdække, inden de igangsætter projektaktiviteter:

- Tidsperspektivet.
- Innovationsniveauet.

- Projektets afgrænsning i forhold til det horizontale fagniveau og den vertikale værdikæde.

Tidsperspektivet for innovation kan selvsagt variere mellem de forskellige virksomhedsgrupper. Fra måneder hos den lille installatørvirksomhed til over 10 år hos de store medicinalvirksomheder. Som udgangspunkt har de forskellige netværk og klynger samt universiteter og GTS nemmest ved at arbejde med lange innovationsforløb. Det er derfor fortrinsvist de mindre detail- og håndværksvirksomheder, der, især i mødet med GTS og universiteter, kan opleve en udfordring i forhold til tidsperspektivet for, hvornår projektets resultater skal kunne implementeres i virksomhedens værdiskabende aktiviteter.

Afklaring omkring innovationsniveauet er især relevant, når konkurrerende virksomheder skal arbejde sammen om innovationsprojekter. Så længe innovationsprojektet handler om at styrke det grundlæggende kompetenceniveau inden for virksomhedernes fagområde, opstår der sjældent problemer. Jo længere innovationsprojektet bevæger sig fra kompetencer mod teknologi-, produkt- eller endda markedsinnovation, stiger problematikken. Dette kan især være et problem for detailvirksomhederne, da deres innovationsbehov oftest ligger på markedsniveau.

At foretage en afklaring omkring det horizontale fagniveau og den vertikale værdikæde for de enkelte innovationsaktiviteter kan som regel lade sig gøre

for de netværk og klynger, der, som de fleste, bevæger sig langs en faglig afgrænset værdikæde. For de klynger og netværk, som beskæftiger sig med mere generiske teknologier som f.eks. IKT og design, og hvis målgruppe derfor spreder sig over nærmest alle fagområder, kan dette være en særdeles vanskelig afgrænsning at foretage.

Afgrænsning af aktiviteter

Erhvervsorganisationerne ønsker ikke, at klyngernes og netværkenes aktiviteter går ind og konkurrerer med kommercielle aktiviteter hos private organisationer såsom erhvervsorganisationer eller GTS. Dette blandt andet i forhold til udbud af kurser og konsulentydelse.

Klyngerne og netværkene må desuden ikke begynde at påtage sig en rolle som politisk talerør på vegne af konsortiets virksomheder og erhvervsorganisationer. I sjældne tilfælde, hvor dette eventuelt kunne være relevant, er det vigtigt at sikre et meget klart mandat fra styregruppen og konsortiepartnere.

Klyngernes og netværkenes interne relationer

Forskellige dagsordener

Erhvervsorganisationerne oplever nogle gange, at de forskellige konsortiepartnere har delvist forskellige dagsordener, samt at sekretariatet ikke

altid har samme dagsorden som styregruppen.

Universiteterne har f.eks. mere fokus på at udarbejde publikationer end virksomhederne, mens virksomhederne oftest har mere fokus på den daglige drift end på den langsigtede innovation. Dette er ikke nødvendigvis et problem, da disse forskellige dagsordener i høj grad er det, der bidrager til nytænkning og trækker innovationen.

Konstruktiv diskussion og mindre uenigheder mellem styregruppe og sekretariat kan også bidrage til, at klyngen eller netværket bliver skærpet på dens aktiviteter. Derimod har en forskellig dagsorden mellem styregruppen og sekretariatet som regel negative følger for klyngen eller netværkets aktiviteter. En forskellig dagsorden kan opstå med udgangspunkt i især to problemstillinger:

- Sekretariatet begynder at se FI's og EU's forskellige støttemuligheder som målet for deres arbejde, mens virksomhederne bliver opfattet som midlet til at nå målet.
- Sekretariatet begynder at se intern vækst i sekretariatet, og ikke i virksomhederne, som det primære mål for deres aktiviteter.

Styregruppens rolle

Styregrupperne for de enkelte netværk har ansvaret for, at klyngerne og netværkene lever op til deres formål og altid har fokus på innovation og værdiskabelse i virksomhederne. Dette gen-

nem vidensdeling, netværk og innovationsprojekter mellem universiteter, GTS og virksomheder. For at en klynge eller et netværk skal fungere bedst muligt, er det derfor afgørende at etablere en stærk styregruppe, hvor følgende punkter bør være opfyldt.

- Styregruppen skal have karakter af en bestyrelse, som ansætter direktøren, vedtager handlingsplaner, opsætter KPI'er og godkender projekter.
- Styregruppen skal lukke projekter, som ikke skaber innovation eller værdi hos virksomhederne.
- Styregruppen skal gerne have deltagelse af relevante erhvervsorganisationer og toneangivende virksomheder.
- For alle projekter bør styregruppe oprette en ledelsesgruppe, som referer direkte til styregruppen.
- Ved fagligt brede netværk bør styrgruppen suppleres med en række fagligt definerede undergrupper.

Sekretariatet

Klyngernes og netværkenes sekretariat er af afgørende betydning for planlægning, gennemførelse og opfølgning på klyngernes og netværkenes aktiviteter. Dette i forhold til medarbejdere, struktur og ledelse.

Medarbejdernes kompetenceprofil skal gerne afspejle branchen både i forhold til uddannelse og erhvervs erfaring. Medarbejderne skal enten have en

stærk faglig indsigt eller stærk kommerciel indsigt. I den forbindelse kunne medarbejderrekruttering fra virksomheder og f.eks. Eksportrådet, innovationsagenter og Danmarks Innovationscentre være interessant. Det vurderes, at sekretariatets medarbejdere desuden bør have over halvdelen af deres arbejdstid dedikeret til klyngen eller netværket.

Den fysiske placering af sekretariatet skal altid ske ud fra rationelle hensyn og på en måde, så sekretariatets medarbejdere betragter klyngen eller netværket som deres primære tilhørssted og sekretariatets øvrige medarbejdere som deres nærmeste kollegaer. At dele sekretariat i flere fysiske enheder vil kun i sjældne tilfælde være at foretrække.

Sekretariatet skal helst ligge et sted mellem virksomheder og universiteter. Det vigtigste er dog, at sekretariatet befinder sig i et miljø med uformel daglig kontakt til forskellige virksomheder og vidensinstitutioner. Både selvstændige aktører, GTS og erhvervsorganisationerne vil kunne varetage sekretariatsfunktionen. For GTS vil der være en udfordring i forhold til at holde aktiviteterne adskilt fra instituttets sædvanlige konsulent-ydelser, mens der for erhvervsorganisationerne vil være en udfordring i forhold til at holde aktiviteterne adskilt fra organisationernes politiske aktiviteter.

Kommunikation til virksomhederne

Virksomhederne har ofte nemt ved at finde og forstå de forskellige netværks- og vidensdelingsaktiviteter. Dette er dog ikke altid tilfældet i forhold til innovationsprojekter af mere faglig karakter.

Klyngerne og netværkene bør derfor øge synligheden af innovationsprojekter. Dette blandt andet på deres hjemmeside og via nyhedsbreve og ved at brande deres succeser og lave en track-record, som de kan fremvise for virksomhederne.

Klyngerne og netværkene bør især gøre en særlig indsats for at få små og mellemstore virksomheder med i projekter, hvor resultatet og værdiskabelsen ikke på forhånd er defineret.

Klyngerne og netværkene skal her gøre det mere klart for virksomhederne, hvilken indsats der forventes af dem til trods for, at de ikke på forhånd kan garanteres et konkret udbytte.

Kommunikationen til virksomhederne og især SMV'erne kompliceres yderligere af, at der findes en lang række kommunale, regionale og nationale vækst- og innovationsfremmende initiativer, som alle kæmper om virksomhedernes opmærksomhed. Her kan det selvsagt være svært for virksomhederne at gennemskue relevansen og kvaliteten af de forskellige initiativer.

Klyngerne og netværkene skal derfor være meget bevidste om at lave klar og kortfattet kommunikation af deres aktiviteter. Samtidig skal klyngerne og netværkene altid overveje relevansen

af de enkelte aktiviteter i forhold til de enkelte modtagervirksomheder.

Klyngernes og netværkenes eksterne relationer

Dialog med FI omkring bevillings-skrivelsen

Klyngerne og netværkene er primært i kontakt med FI i opstartsfasen, ved omstruktureringer og ved evalueringer.

I opstartsfasen og ved bevillingsskrivelsen er netværkets midler allokeret til bestemte formål. Erhvervsorganisationerne støtter dette og foreslår endda yderligere evalueringer og mere konkrete målsætninger, hvor midler udbetales løbende på baggrund af opfyldte KPI'er. Det bør desuden overvejes at nedlægge klynger og netværk med særligt dårlige evalueringer.

I tillæg til fastsatte og konkrete målsætninger bør der være mulighed for, at klyngerne og netværkene gennem dialog med FI i visse tilfælde kan få justeret allokeringerne i takt med, at behovene i branchen ændres, eller antagelser viser sig at være forkerte.

Ved omstruktureringer af klynger og netværk kan FI være en god støtte både i forhold til den faglige omstrukturingsproces, samt hvis der opstår interessekonflikter mellem de enkelte konsortieparter.

Ved evaluering af klyngerne og netværkene er FI i tillæg til deres egne effektmålinger begyndt også at benytte

EU's vurderingskriterier, som primært går på sekretariatet internt og ikke på effekten af klyngernes og netværkenes aktiviteter.

Erhvervsorganisationerne ser EU's vurderingskriterier som ikke særlig retvisende for klyngernes og netværkenes reelle værdiskabelse hos virksomhederne. Vurderingskriterierne i FI's egne effektmålinger er bedre. Dog har disse den svaghed, at det i høj grad er klyngernes og netværkenes sekretariater, der vurderer sig selv. Det ville være logisk i højere grad at inddrage konsortieparterne. Dette skal selvfølgelig foregå på et niveau, hvor konsortieparterne ikke oplever, at de bliver tildelt endnu en administrativ opgave.

Sammenlægninger

Erhvervsorganisationerne er overordnet enige med FI om, at en forenkling af klynge- og netværksstrukturen er ønskelig. I konkrete tilfælde af sammenlægninger har der dog ofte fulgt nogle komplekse problemstillinger, hvor netværkets faglige fokus er udvandet samt intimiteten, hyppigheden og netværksfølelsen mindskes. Desuden udføres sammenlægningerne ofte kun delvist, hvilket kan resultere i spredte sekretariater og uklar ledelse.

Erhvervsorganisationerne ønsker i den forbindelse, at FI påtager sig en større rolle i forhold til den konkrete sammenlægning af to fagområder samt i forhold til sammenlægningen af to sekretariater. Dette både i forhold til

faglige, organisatoriske og personrelaterede problemstillinger.

Det internationale marked

Erhvervsorganisationers ønsker til internationale aktiviteter var meget varierende og afspejlede i høj grad en store diversitet blandt virksomhederne - fra store og globale til små og lokale. Klyngerne og netværkene bør derfor hver især udarbejde en plan for internationale aktiviteter. Planen bør afstemmes med FI, således at den er i overensstemmelse med bevillingsskrivelsens kriterier for klyngernes og netværkenes internationale aktiviteter. Er succeskriterierne for internationale aktiviteter i bevillingsskrivelsen fra FI uhensigtsmæssige, bør det for de enkelte klynger og netværk være muligt at få justeret disse.

Et gennemgående ønske blandt erhvervsorganisationerne er dog, at netværkene i højere grad kobler deres internationale aktiviteter med øvrige eksisterende danske repræsentationer i udlandet og dermed fungerer som tilgang til disse. F.eks. de danske innovationscentre, Eksportrådet og lignende.

Politisk talerør

Klyngerne og netværkene bør ikke påtage sig en rolle som politisk talerør på vegne af konsortieparterne. Ligeledes bør klyngerne og netværkene ikke være medlem af bestemte erhvervsorganisationer og på den måde indirekte tage side i politiske forhold.