



Evaluering af det europæiske klyngecertificeringssystem (ECEI)

Udarbejdet for Styrelsen for
Institutioner og Uddannelsesstøtte
Oktober 2017

Indhold

Executive Summary	4
1 Indledning	7
2 Danske klyngers erfaringer med Cluster Label systemet	11
2.1 Det danske klyngelandskab	11
2.2 Omkostninger og udbytte	15
2.2.1 Motivation for at blive certificeret	15
2.3 Omkostninger forbundet med certificeringen	17
2.4 Udbytte af certificeringen	19
2.5 Balancen mellem omkostninger og udbytte	21
2.6 God praksis og forbedringsmuligheder	24
3 Understøttelse af labelsystemet	27
3.1 Indtryk fra regionale aktører	27
3.2 Indtryk fra Cluster Excellence Denmark	28
4 Internationale perspektiver og erfaringer	31
4.1 Brug af klyngelabelsystemet i andre geografiske områder	31
4.2 Klyngeinitiativers erfaringer med og perspektiver på label-systemet	33
4.2.1 Motivation for at blive certificeret	33
4.2.2 Udbytte af at blive certificeret	33
4.2.3 Oplevelsen af professionalisme, relevans og omkostninger	34
4.2.4 Balance mellem omkostninger og udbytte	34
4.3 God praksis og forbedringsmuligheder	35
5 Samlet vurdering og anbefalinger	37
5.1 Tre typer af anbefalinger	38
5.2 Anbefalinger, der kan skabe bedre udnyttelse af systemet	39
5.2.1 Klart overblik over indikatorerne, deres rationale og deres tærskelværdier	39
5.2.2 Tydeligt overblik over tilgængelig støtte	40
5.2.3 Øget fokus på opfølgning af bedømmelser og rapporter	41
5.3 Anbefalinger til testudvikling i Danmark	41
5.3.1 At kommunikere og anvende muligheden for national tilpasning i indikatorsystemet; teste yderligere justeringer af indikatorer	42
5.3.2 Øget fokus på resultatskabelse og klyngernes bidrag hertil	43
5.3.3 Mere effektive systemer til dokumentation og afrapportering af data	44
5.4 Anbefalinger til videreudvikling af certificeringssystemet	45
5.4.1 Udvikling af rapportformatet	46
5.4.2 Reduktion af dokumentationskravene – særligt for flergangs guld-klynger	47
5.4.3 Forlænget varighed af labels	47
5.4.4 Styrkelse af progressionen hele vejen gennem systemet	47
Bilag1: Overblik over respondenter	49
Klynger der har besvaret spørgeskemaet	49

Danske klynger	50
Danske klyngeaktører	50
Internationale klynger	51
Internationale klyngeaktører	51

Executive Summary

Danmark fik sin første klyngestrategi i marts 2013. Heri blev det slået fast, at stærke, vel-drevne klyngeorganisationer har en vigtig rolle at spille som understøttende for klynge-medlemmernes innovation, eksport og vækst. I forlængelse heraf blev der opstillet et mål om, at et antal af dem skulle opnå guld- eller sølvlabel i the European Cluster Excellence Initiative's/ECEI's cluster labelling system. Den danske klyngestrategi 2.0 (2016 – 2018) fastholdt dette fokus på udviklingen af "stærke og professionelle klynger" som ét ud af fem prioriterede indsatsområder og opstillede mål om, at "Danmark skal have mindst 10 guld- og 10 sølvklynger" ved udgangen af 2018 og om "Fortsat udvikling af danske Guld- og Sølvklynger og Labelsystemet". Som resultat af det stærke strategiske fokus på klyn-ger og på anvendelsen af labelsystemet er Danmark blevet "lead user" af ECEI klyngela-belsystemet med aktuelt 10 guld-, 9 sølv- og 22 bronzeklynger¹, 2 medlemmer i "[Cluster Excellence Expert Group](#)" og med Cluster Excellence Denmark (CED) som en aktiv del-tager i the European Secretariat for Cluster Analysis/ESCA's [Technical Advisory Board](#).

Ved udgangen af 2016 igangsatte Styrelsen for Forskning og Innovation (nu Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, SIU) en evaluering af klyngelabelsystemet. Formålet med evalueringen var mere specifikt *"at få opsamlet og analyseret de danske klyngers erfaringer med og udbytte af labelsystemet med henblik på at udlede læringspunkter, best-practice og anbefalinger, der fremadrettet kan styrke/optimere nytteværdien af sy-stemet for danske klynger"*.

Opgaven gik til Pluss Leadership A/S i samarbejde med Innovation and Entrepreneurship Consulting AB i Sverige, der har gennemført evalueringen i perioden fra december 2016 til og med april 2017. Evalueringen er baseret på et spørgeskema, der blev udsendt til de 47 klyngeorganisationer, som ved evalueringens begyndelse på et tidspunkt havde gen-nemgået mindst én certificeringsproces, efterfulgt af interviews med 18 klyngeledere fra et bredt udsnit af klynger på forskellige niveauer samt 5 klyngeaktører. Herudover blev der gennemført interviews med 6 klyngeorganisationer og 5 regionale og nationale klyn-geaktører i Spanien, Frankrig, Tyskland, Norge og Sverige for at indhente erfaringer med forskellige måder at anvende og understøtte labelsystemet. Resultater af analysen og foreløbige konklusioner og anbefalinger blev fremlagt og drøftet på en workshop med danske klynger og klyngeaktører. Endelig har udkast til rapporten været kommenteret og drøftet med SIU, CED og the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), der fore-står udvikling og drift af systemet på europæisk plan.

Evalueringens overordnede resultat er, at de danske (og internationale) klynger er grund-læggende positive over for systemet, som de ser som et relevant og nyttigt værktøj for klyngeudvikling og derfor støtter den fortsatte brug af. Men evalueringen viser samtidig, at den oplevede nytte af labelsystemet i høj grad varierer med klyngernes eget udvik-lingstrin – herunder ikke mindst deres kapacitet til at oversætte kriterierne til deres egen situation, fortolke resultaterne og handle på anbefalingerne, samt deres opfattelse af la-

¹ Opgjort pr. 27. juli 2017

belsystemets relevans og deres parathed til at engagere sig i processen og se systemet som et udviklingsredskab.

De danske klynger oplever labelprocessen som professionel og transparent med relevante indikatorer og grænseværdier. De udtrykker dog samtidigt ønske om at justere enkelte indikatorer og udvide gyldighedsperioden. Adgang til international og national finansiering har været den primære motivationsfaktor for at opnå et label, mens de faktisk oplevede fordele har drejet sig om udvikling af kompetencer som klyngeleder, klyngens strategiske udvikling, samt øget struktur og systematisering af organisationens interne processer.

Selvom de danske klynger er overordnet positive over for systemet, oplever hovedparten, at ressourceforbruget (tid og penge) forbundet med at opnå label endnu ikke opvejes fuldt ud af de opnåede fordele. I forlængelse heraf er klyngerne kommet med en række forslag til justeringer af systemet, der vil kunne reducere omkostningerne ved at opnå eller øge værdien af et label, således at balancen fremadrettet bliver i klarere positiv favør.

Vi har sammenfattet klyngernes mange forskellige forslag i 10 anbefalinger, der enten vil reducere omkostningerne eller øge fordelene ved at opnå et label – og dermed forbedre den samlede oplevelse og værdi for klyngerne. Anbefalingerne er inddelt i tre grupper i forhold til deres kompleksitet og dermed også den tid, det vil tage at forfølge og implementere dem. Den første gruppe kan realiseres forholdsvist hurtigt af CED (primært) – forudsat naturligvis at ressourcerne er til stede. Den anden gruppe af anbefalinger indebærer et udviklingsarbejde, men kan udvikles og implementeres i en dansk kontekst (som testsite) i et samarbejde mellem danske klyngeaktører og danske klyngeledere. Den tredje gruppe af anbefalinger vil kræve, at ESCA er parate til at gennemføre justeringer af systemet, hvilket er en mere omfattende og langvarig proces. Vores drøftelse af anbefalingerne med dem har dog vist, at flere udviklingstiltag allerede er undervejs, og at der er en parathed til at lytte til de danske erfaringer. De 10 anbefalinger er oplistede herunder.

Anbefalinger		Hvem har ansvar?
Bedre udnyttelse af systemet		
1	Skab et samlet overblik over indikatorerne, deres rationale og tærskelværdier	CED
2	Skab et klart overblik over den tilgængelige støtte til klyngesekretariaterne i forskellige faser af certificeringsprocessen	CED
3	Større fokus på, hvordan klyngerne følger op på rapporterne og mulighederne for struktureret støtte i opfølgingsfasen	CED
Testudvikling i Danmark		
4	Kommunikér og anvend mulighederne for national tilpasning af indikatorsystemet; test yderligere justering af udvalgte indikatorer til danske forhold	SIU og CED sammen med klyngeledere
5	Igangsæt et udviklingsarbejde omkring indikatorer på resultatskabelse	SIU and CED sammen med klyngeledere

Anbefalinger		Hvem har ansvar?
6	Udvikling af et mere effektivt system til dokumentation og indrapportering af data	ESCA + Klyngeforum/SIU og CED
Udvikling af labelsystemet		
7	Udvikling af rapportformatet – navnlig for bronzelabels er der behov for en mere tilgængelig version af rapporten	ESCA
8	Indled dialog med ESCA om reduktion i dokumentationskravene for flergangs guldklynger – f.eks. gennem afgrænset fokus på udvalgte udviklingsområder og KPI'er	SIU-ESCA
9	Udvidelse af gyldighedsperioden for labels – specielt for sølv- og guldlables	ESCA
10	Styrkelse af mulighederne for vedvarende progression – specielt for guldlables	ESCA

1 Indledning

Som et led i EU's indsats for at skabe klynger i verdensklasse lancerede Kommissionen i 2009 sit [European Cluster Excellence Initiative \(ECEI\)](#). Dette treårige projekt havde to hovedformål: At udvikle en benchmarkmetode for klyngers interne management processer og måden, hvorpå de tilbyder deres medlemmer ydelser for derigennem at anspore til forbedring af disse, samt udvikling af træningsmateriale, der skulle understøtte klyngelederes kompetencer inden for klyngeudvikling. Opgaven med at udbrede den udarbejdede benchmarkmetode og det tilhørende træningsprogram varetages af hhv. the [European Secretariat for Cluster Analysis](#) and the [European Foundation for Cluster Excellence](#).

The European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) blev etableret af én af de 13 ECEI partnere, [VDI/VDE Innovation + Technik GmbH](#), med det formål at fremme excellence inden for klyngeudvikling gennem benchmarking og udbredelse af kvalitetslabels for klynger og klyngeorganisationer. ESCA har af the European Cluster Excellence Initiative (ECEI) fået mandat til at organisere de processer, hvorigennem klyngerne vurderes og får tildelt labels.

“The cluster benchmarking and quality labelling system” (som vi i denne rapport benævner “labelsystemet”) bygger på [36 indikatorer for kvalitet i klyngeledelse](#), der oprindeligt blev udviklet af ECEI projektpartnerne og siden er blevet videreudviklet af the [ESCA Technical Advisory Board](#).

I modsætning til evalueringer og vurderinger af klyngers økonomiske betydning (economic impact assessments), er benchmarking en sammenlignende analyse af strukturer, processer, ydelser og services. Den sammenholder en given enhed med sammenlignelige enheder inden for samme område og/eller med best practices inden for andre områder. Formålet med benchmarking er at skabe læring mellem velfungerende enheder og mindre velfungerende enheder for derigennem at skabe grundlag for forbedringer af strukturer, processer, ydelser eller services. Der er aktuelt flere end 900 klynger fra mere end 40 lande grupperet inden for 15 sektorer, der er blevet benchmarket².

Benchmarking- og labelsystemet består af tre niveauer³, der har lidt forskellige tilgange til opnåelse af labels:

² Ved færdiggørelsen af denne rapport var 366 af dem gyldige: 64 guld, 66 sølv og 236 bronze.

³ Klynger behøver ikke at starte med bronzelabel og arbejde sig op derfra. De kan gå direkte til guld, hvis de allerede oplever sig som modne og veldrevne.

Tabel 1.1: De tre niveauer i labelsystemet og proces for certificering

Niveau	Proces	Output
Bronze	<ul style="list-style-type: none"> Interview (2-4 timer) med en benchmarkingekspert Selvurdering af indikatorer; Ingen grænseværdier inden for de enkelte indikatorer Interviewresultater sendes til ESCA for vurdering og beslutning om tildeling af label 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport (der benchmarker med andre bronzelabel klynger i samme land eller inden for samme industri/teknologiområde blandt de 40 lande) med anbefalinger om mulige forbedringer. Label er gyldigt i to år (og kan betragtes som dokumentation for, at klyngen stræber efter excellence)
Sølv	<ul style="list-style-type: none"> 1½-2 år efter den første benchmarking gennemføres endnu et bronzeniveauinterview, hvorefter klyngen udpeger 3 områder, hvor den har forbedret sig, og skriftligt beskriver, hvordan forbedringerne har bidraget til klyngens overordnede udvikling En sølv- eller guldlabelekspert gennemfører et besøg af 1 dags varighed for at validere de områder, som klyngen har beskrevet som forbedrede set i forhold til kravene til guldlabelekspert En vurderingsrapport bliver sendt til Silver Label Expert Group for vurdering og beslutning om tildeling af label 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport med vurdering og anbefalinger til mulige forbedringer Label er gyldigt i 2 år – ved genvurdering 3 år (og kan betragtes som en bekræftelse på succesfuld implementering af forbedringer, der blev initieret af bronzelabel-benchmarkingen)
Guld	<ul style="list-style-type: none"> Check af minimumskrav og online selvurdering af kvalitetsindikatorer. ESCA beslutning om adgang til fuld benchmarking-proces To guldlabelekspert (én lokal assessor og én fra ESCA sekretariatet) gennemfører et todages besøg for at gennemgå alle indikatorer og indsamle den krævede dokumentation Indikatorerne bliver vurderet i forhold til guldlabelekspert og skal som minimum opnå et gennemsnit på 80 % på alle kvalitetsindikatorer og må derudover ikke have "røde felter" blandt indikatorer med minimumskrav Vurderingsrapport sendes til Cluster Excellence Expert Group til vurdering og beslutning om tildeling af label 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport med vurdering af findings og anbefalinger om mulige forbedringer Label er gyldigt i 2 år – ved genvurdering 3 år (og kan betragtes som et bevis på "very high standards of cluster management practice")

Certificering af klynger i Danmark

Danmark har fra starten engageret sig aktivt i brugen af det Europæiske Cluster Label System (ECEI). Flere af de veletablerede klyngesekretariater blev opfordret til at lade sig certificere (guld), og fra 2014 blev det gjort til en forudsætning for at opnå status som innovationsnetværk, at sekretariatet var certificeret. Den daværende Styrelsen for Forskning og Innovation betalte til gengæld udgifterne forbundet dermed. Dermed var der allerede tidligt et stort antal danske klynger og netværk, der blev certificeret.

Danmark fik i april 2013 en samlet national "Strategi for samarbejde om Danmarks klynge- og netværksindsats". Heri blev det bl.a. opstillet som mål, at Danmark i 2020 skulle have 10 guldcertificerede klynger og 10 sølvcertificerede klynger. Der blev endvidere etableret et nationalt klyngeforum med deltagelse af de relevante ministerier, regioner og

kommuner, ligesom det blev besluttet at etablere en national klyngeunderstøttende funktion.

Med afsæt i denne strategi blev CED etableret i 2014. CED har blandt andet til opgave at understøtte certificeringen af klynger og netværk i Danmark, der således kan hente sparring og rådgivning i forbindelse med certificeringen. CED skaber også overblik over klynge-landskabet og udarbejder et katalog over de eksisterende klynger⁴.

For at blive optaget i klyngekataloget skal netværkene eller klyngerne leve op til følgende kriterier:

- De skal have til formål at skabe innovation, vidensamarbejde og vækst for en erhvervsgruppe med et fagfællesskab.
- De skal have aktiv og central deltagelse af triple helix aktører, dvs. både virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører/civilsamfundet.
- De skal have etableret en formaliseret organisering af klyngen og aktiviteterne, hvor der figurerer ansatte (min. et årsværk), der har ressourcer til at udbyde services og aktiviteter for deltagerne. Der sigtes på en langsigtet/vedvarende indsats.
- De har opnået en medlems- og/eller deltagerkreds på minimum 20 dedikerede private virksomheder.
- De har en gyldig certificering under ECEI – European Cluster Excellence Initiative.
- De leverer data til det årlige Performanceregnskab.

I juli 2017, hvor denne evaluering er afsluttet, har næsten 50 klynger og netværk gennemgået en certificering, men som følge af omorganiseringer, udløb af labels mv. er den aktuelle status, at kataloget rummer 10 klynger ned guldcertificering, 9 med sølvlabel og 22 med bronzelabel.

Tabel 1.2: Fordeling af klynger ift. opnåede labels

Guld	Sølv	Bronze
10	9	22

Opgørelsen er en smule dynamisk, idet flere klyngesekretariater er i proces med at opnå et højere label, mens nogle ikke har vedligeholdt deres label, og andre igen er under afvikling eller omorganisering.

Ud af de 41 klyngesekretariater, der indgår i denne evaluering, har 18 gennemgået flere certificeringer, mens 23 har gennemgået én.

Samlet set kan det konstateres, at Danmark har engageret sig meget aktivt i anvendelsen af certificeringssystemet, at det er stærkt understøttet af CED, og at der er opbygget en bred erfaringsbase i en bredt sammensat gruppe af klyngesekretariater.

⁴ <http://www.clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/Danske-netv%C3%A6rk-og-klynger/Klyngekataloget.aspx>

Opdraget og evalueringens gennemførelse

Med afsæt i ovenstående har Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU) besluttet at gennemføre en evaluering af de danske erfaringer med certificeringssystemet og det udbytte, som klyngesekretariaterne har opnået af certificeringen. I opdraget indgik endvidere at sætte de danske erfaringer i internationalt perspektiv, og endelig – på grundlag af ovenstående – at give anbefalinger til videreudvikling af systemet.

Evalueringen er gennemført i et samarbejde mellem Pluss Leadership A/S i Danmark og IEC AB i Sverige i perioden december 2016 til marts 2017. Evalueringen er baseret på informationer fra følgende kilder:

- Desk research
- Survey til ledere af alle sekretariater, der på et tidspunkt er blevet certificeret (44 i alt, hvoraf 41 svarede)
- Interviews med 18 ledere af klyngesekretariater
- Interviews med 4 centrale klyngeaktører
- Interviews med 6 internationale ledere af klyngesekretariater
- Interviews med 5 internationale klyngeaktører
- Workshop med deltagelse af 10 danske ledere af klyngesekretariater.

Oversigt over de interviewede m.v. er indsat som bilag bagerst i rapporten.

Rapportens opbygning

Rapporten falder i fire kapitler udover det indledende Executive Summary og dette indledningskapitel. I [kapitel 2](#) præsenteres de danske klyngers erfaringer med labelsystemet. Herefter følger et kort [kapitel 3](#) om regionale aktørers og CEDs opfattelse og understøttelse af systemet. I [kapitel 4](#) præsenteres internationale erfaringer og perspektiver på labelsystemet, hvorefter rapporten i [kapitel 5](#) afrundes med den samlede vurdering af systemet og de anbefalinger til justeringer af det, som evalueringen har givet grundlag for. Endelig kan man i [bilag 1](#) finde en oversigt over de personer, der gennem interviews og workshopdeltagelse har bidraget til evalueringen.

2 Danske klyngers erfaringer med Cluster Label systemet

I dette afsnit præsenteres evalueringens resultater i forhold til erfaringer og vurderinger, som de danske klynger har af labelsystemet. Som grundlag herfor indledes med et kort rids af det danske klyngelandskab. Herefter gennemgås klyngernes vurderinger af selve certificeringsprocessen, omkostningerne forbundet med processen, det udbytte de har opnået, og endelig deres samlede afvejning af omkostninger og udbytte. Kapitlet afrundes med en præsentation af klyngernes vurdering af forslag til udviklingspunkter i labelsystemet.

2.1 Det danske klyngelandskab

Danmark har et levende og differentieret klyngelandskab med både veletablerede og modne klynger og en stor underskov af mindre netværk og initiativer⁵. Klyngerne og netværkene i klyngekataloget er også meget forskellige. 22 af dem har status af innovationsnetværk⁶, der typisk er forankrede på videninstitutioner og har til opgave at bygge bro herfra og til virksomheder og andre aktører inden for deres domæne. Innovationsnetværkene har et nationalt opdrag og kan siges at tage afsæt i *forskningsdrevet innovation*.

I de seneste år har der i regionerne været stigende fokus på Smart Specialisation og udvikling af regionale økosystemer, hvori klynger og klyngeorganisationer ofte vil spille en central rolle. Derved er klyngerne i nogle regioner blevet en central del af den regionale infrastruktur for erhvervsudvikling, der involveres i brede indsatser, omfattende f.eks. iværksætteri, kompetenceudvikling mv., ved siden af de innovationsaktiviteter, der ofte vil være centrale for klyngens virksomhedsmedlemmer. Der kan således findes eksempler på klynger, der er karakteriserede ved at skulle realisere regionale strategier inden for et givet område eller ved at samle en række tidligere indsatser i én ny samlet organisering.

Andre klynger udspringer af mere afgrænsede erhvervsmæssige specialiseringer og tager afsæt i *markedsdrevet innovation* og virksomhedernes behov for at samarbejde om udvikling.

Og endelig findes der brancheorganisationer, der faciliterer udviklingsaktiviteter for deres medlemmer, og som nu har ladet sig certificere for fortsat at kunne få adgang til at søge udviklingsmidler i regionerne.

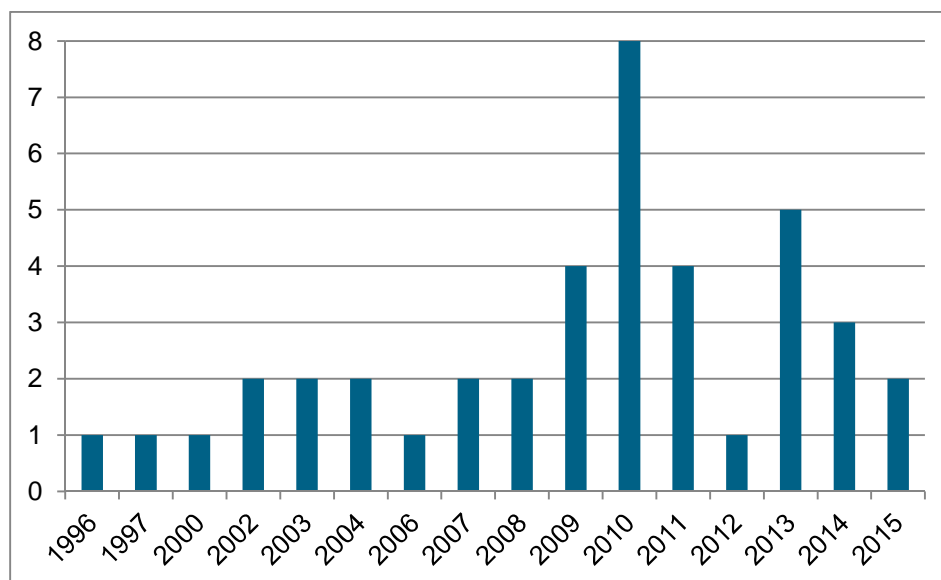
⁵ Udover de aktuelt 41 klynger, der lever op til kriterierne for at blive optaget i klyngekataloget, er der et større antal spirende klynger og netværk, der endnu ikke er blevet certificeret, og som derfor ikke er søgt inddraget i denne evaluering: https://issuu.com/clusterexcellencedenmark/docs/danmarks_spirende_klynger_og_netv

⁶ <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/tilskud-til-forskning-og-innovation/hvem-har-modtaget-tilskud/2013/bevillingsoversigt-over-godkendte-innovationsnetvaerk-2014.pdf>

Blandt de 41 klynger, der har besvaret spørgeskemaet bag denne evaluering, er halvdelen selvstændige organisationer (foreninger, fonde el.lign.), en tredjedel er forankret på et universitet, en anden uddannelsesinstitution eller i et GTS-institut. Og endelig er de sidste knapt 20 % forankrede i brancheorganisationer, tænketanke, kommuner mm.

Begrebet "klynge" dækker således over en meget bred vifte af organisationer, der har ladet sig certificere. Med til billedet af det danske klyngelandskab anno 2017 hører, at mange af klyngeorganisationerne er meget unge og dynamiske, at de ofte primært har projektf finansiering, og at der løbende sker en del personudskiftning. De 41 klyngeorganisationer, der har bidraget til denne evaluering, beskæftiger i gennemsnit 6,5 personer. I figur 2.1 herunder fremgår klyngeorganisationernes etableringsår. Halvdelen af de 41 klyngeorganisationer er etableret i 2010 eller senere.

Figur 2.1: Antal klynger etableret i de enkelte år



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Samlet set er der således tale om et meget bredt og sammensat landskab af klynger og netværk, der har det til fælles, at de er drevet af et sekretariat/en organisation, der lever op til ovenstående kriterier, men som herudover spænder meget vidt i formål, medlemsgrundlag, antal beskæftigede årsværk, alder, finansiering mv.

Det er i denne kontekst, at erfaringerne med og udbyttet af certificeringssystemet, som denne evaluering skal samle op og vurdere, skal ses. De gennemførte interviews har vist, at mangfoldigheden indebærer, at certificeringssystemet opfattes og opleves meget forskelligt, og at der findes meget forskellige bud på, hvordan det bør videreudvikles og anvendes.

En skillelinje, der opfanger væsentlige elementer af forskellighederne, er, om klyngerne er blevet certificeret til bronzelabel eller til sølv- eller gulddlabel. Derfor har vi delt besvarelserne op for disse to grupper, hvor det er relevant.

I dette kapitel gennemgås klyngernes erfaringer med certificeringssystemet. Kapitlet er baseret på et spørgeskema, der siden blev fulgt op af interviews med 18 af klyngerne.

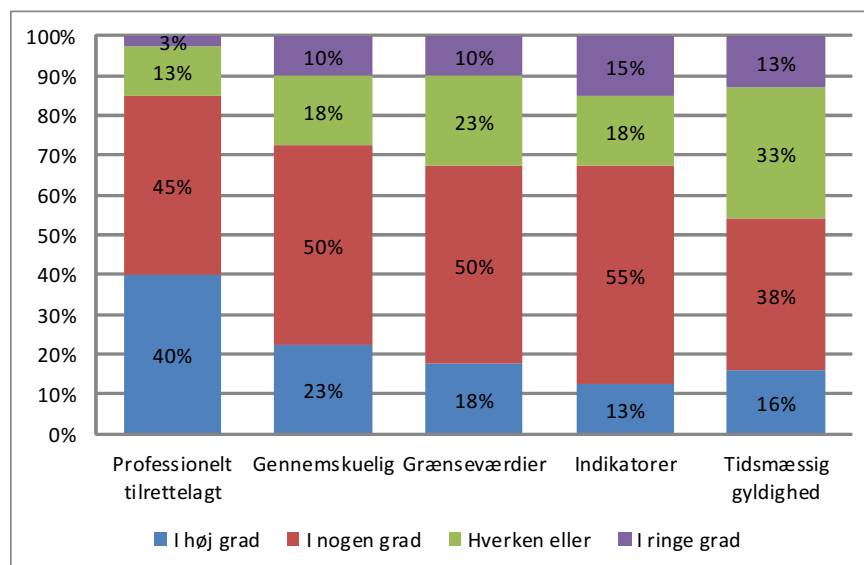
Spørgeskemaet blev udsendt blandt alle klynger, der i december 2016 stod opført i klyngekataloget (44 i alt), hvoraf 41 svarede (se bilag A for uddybende information om spørgeskemaundersøgelsen). Interviewene blev gennemført med 18 klynger spredt ud over hele landet, med forskellige labels, forskellig erfaring, forskellig størrelse mv. (se bilag A for uddybende information om de interviewede).

Blandt de 41 klynger, der har besvaret spørgeskemaet, er der 26, der har eller har haft bronzelabel, syv, der har sølvlabel, og otte, der har gulddlabel. 23 af dem har prøvet at blive certificeret én gang, 16 har prøvet det to gange, mens to er nået frem til tredje certificeringsproces. De medvirkende klynger repræsenterer således erfaringer med i alt 61 certificeringsprocesser, men som følge af personaleudskiftninger i klyngesekretariaterne repræsenterer de konkrete respondenter forskellig erfaring.

De første gik i gang med certificering tilbage i 2009, men de fleste (75 %) er blevet certificeret inden for de seneste 3-4 år.

Figur 2.2 herunder viser klyngernes oplevelse af certificeringsprocessen.

Figur 2.2: Oplevelse af certificeringsprocessen



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Som det fremgår af figuren, er klyngerne generelt tilfredse med måden, hvorpå selve certificeringsprocessen er tilrettelagt, og har oplevet forløbet som professionelt. Klyngerne finder generelt også processen gennemskuelig, værdierne for opnåelse af de forskellige labels klare, og indikatorerne relevante. Mindst tilfredshed er der med den tidsmæssige gyldighed af certificeringen, hvor mange også har fulgt op med kommentarer om, at perioden er for kort.

”Har oplevet at certificeringsprocessen giver stor indsigt i egen organisation, som man kan tage med sig i sin fortsatte strategiproces og udvikling af klyngens setup og aktiviteter.”

De efterfølgende interviews har bekræftet indtrykket af, at certificeringsprocessen virker professionelt tilrettelagt, og der udtrykkes generelt meget stor tilfredshed med den support, som CED yder over for klyngerne. Flere udtrykker, at CED meget tydeligt optræder som medspillere. Det skal hertil nævnes, at CED altid tilrettelægger certificeringsprocesserne, så det er forskellige personer, der yder råd og vejledning op til certificeringen og som efterfølgende deltager i selve certificeringsprocessen.

Kommentarerne til selve certificeringsprocessen handler herudover primært om, at en del af spørgsmålene kræver en del fortolkning for at finde ud af, hvordan de skal besvares. Det gælder for klynger på alle niveauer, at spørgsmålene skal ”oversættes” til egen kontekst. Andre fremhæver, at dette i sig selv kan være en meget klargørende proces, hvor man som klynge bliver klogere på sig selv.

Det helt store emne i forhold til selve systemet er indikatorerne, der både i spørgeskemaet og i de efterfølgende interviews har fået en del kommentarer med på vejen. Helt generelt er klyngerne meget velovervejede og balancerede i deres kommentarer til indikatorerne og anerkender tydeligt, at det er vanskeligt at udarbejde indikatorer, der matcher alle lige godt. Man kan i kommentarerne skelne mellem tre typer af kommentarer.

Mest hyppigt er kommentarer vedrørende enkelt-indikatorer, hvor der har været kommentarer til følgende indikatorer:

- Geografisk radius
 - I certificeringssystemet opgør man antal medlemmer inden for en radius af 150 km, mens innovationsnetværk skal være nationalt dækkende og dermed have medlemmer i hele landet.
- Relationen mellem antal medlemmer og antal medarbejdere i sekretariatet
 - I certificeringssystemet opgør man relationen mellem antal medlemmer ift. antal fuldtidsstillinger i sekretariatet. Klynger, der arbejder med emner, der er relevante for alle virksomheder på tværs af brancher såsom design, branding, cirkulær økonomi m.v. kan tiltrække relativt mange medlemmer, der er engagerede på et mindre intensivt niveau end i traditionelle klynger, hvorved de scorer lavt på denne indikator.
- S sammensætningen af medlemmer
 - I certificeringssystemet prioriterer man private virksomheders aktive engagement. Klynger, der er initieret af offentlige parter og i høj grad involverer offentlige medlemmer, nævner denne indikator, fordi de ikke naturligt henvender sig til private virksomheder.
- Klyngemanagerens erfaring
 - I certificeringssystemet prioriterer man brancheerfaring i sekretariatet. Nogle af de store og mere komplekse klynger oplever at kravene til ledelse generelt, analytisk

overblik m.v. er vigtigere end branchekendskab, men at det ikke honoreres i certificeringen.

Flere af innovationsnetværkene har som en generel kommentar, at de ikke passer godt ind i systemet.

"Der er nogle sammenhænge, som ikke passer til innovationsnetværk, men er meget tilpasset det klassiske regionale begrebsapparat."

"Jeg synes, der skal skelnes mellem klynger og nationale netværk. Det synes jeg ikke, man gør i certificeringen, og derfor synes jeg, den passer knapt så godt til de nationale innovationsnetværk. Som bronzecertificeret og med et smalt sekretariat med få ressourcer er det en omstændelig proces med for lille værdi."

Helt konkret er der i Danmark et krav til innovationsnetværkene om at være nationale, mens labelsystemet er baseret på en logik om nærhed som forudsætning for udvikling og derfor som nævnt har et kriterium om, at virksomhederne skal ligge inden for en radius på 150 km. Det er bl.a. baggrunden for, at vi anbefaler, at labelsystemet på udvalgte punkter skal kunne tilpasses nationale forhold.

Herudover er der en del af klyngerne, der savner indikatorer, som belyser kvaliteten af klyngens indsats og dens evne til at skabe commitment og engagement i medlemskredsen.

"Mere fokus på resultater. Naturligvis bidrager struktur til sikring af øget sandsynlighed for at opnå resultater, men resultater i sig selv må og skal også være en parameter!!"

Endelig er der nogle, der efterlyser muligheden for, at systemet udvikler sig, så der gives et vedvarende incitament til udvikling, og så gulddlabel ikke udvandes, efterhånden som flere og flere vil blive i stand til at opnå dette.

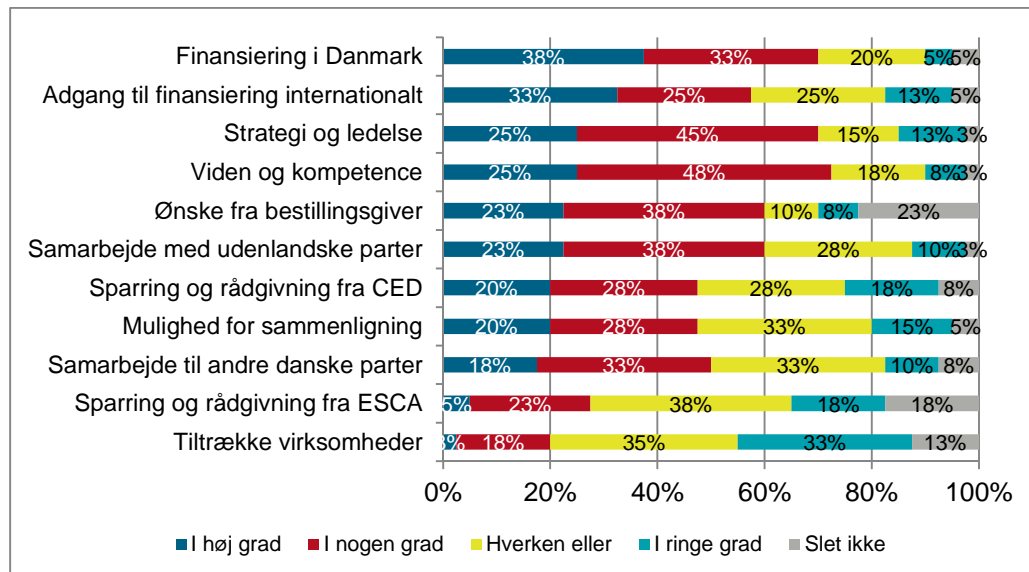
2.2 Omkostninger og udbytte

Labelsystemet er udviklet og bliver anvendt for at øge effektiviteten af klyngeudvikling som innovations- og erhvervspolitisk redskab. Det kan derudover give bevillingsgivere større sikkerhed for, at deres bevilling håndteres og anvendes professionelt af organisationer, der har gode strukturer og processer på plads. Men hvordan afvejer klyngerne selv omkostningerne ved at opnå et label mod det udbytte, de opnår?

2.2.1 Motivation for at blive certificeret

Der er mange forskellige forhold, der har motiveret klyngerne til at blive certificerede. I figur 2.3 herunder fremgår klyngernes vurdering af de 11 motivationsfaktorer, som de i spørgeskemaet blev givet mulighed for at vælge imellem.

Figur 2.3: Motivationsfaktorer bag certificeringen



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Både i spørgeskemaet og i de opfølgende interviews kan der skelnes tre overordnede typer af motivation for at lade sig certificere:

1. Krav fra bevillingsgiver
2. Ønske/håb om lettere adgang til finansiering
3. Ønske om støtte til egen udvikling.

I Danmark har alle innovationsnetværk skullet opnå mindst bronzelabel, mens navnlig Region Syddanmark og Regional Nordjylland stiller krav om certificering til deres regionale klynger, hvorfor det er helt naturligt, at der peges på krav fra bevillingsgiver som en primær motivationsfaktor. Disse krav har fået nogle til at betegne opnåelse af et label som sidestillet med at tage kørekort: Det er et krav, for at man må færdes i bevillingssystemet.

En af klyngelederne udtrykte dette meget klart:

”Jeg oplever en stor forskel på interesse fra virksomheder/min bestyrelse og interesse fra offentlige aktører. Ingen af mine medlemmer har udtrykt ønske om en certificering, og i min bestyrelse er der direkte modstand som følge af det nødvendige forbrug af timer og midler. Samtidig ser jeg, at mange andre klynger i Europa ikke forlænger deres certificering. Det er altså ikke et konkurrenceparameter.”

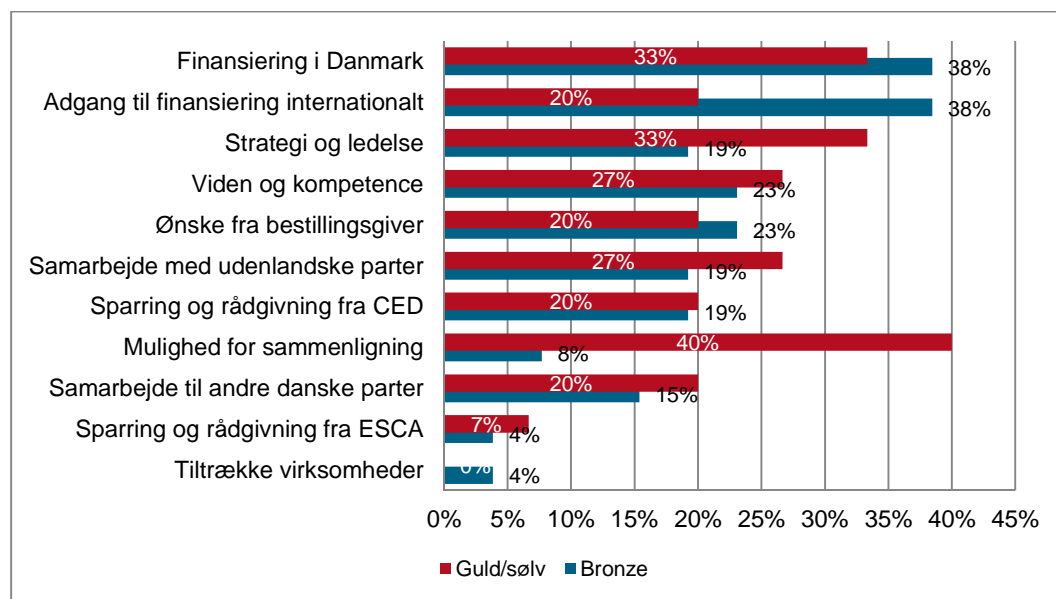
Herudover angiver klyngerne navnlig, at de var motiveret af udsigten til lettere adgang til international finansiering. Det er vores indtryk, at ingen bevillingsgivere har givet konkrete løfter eller forhåbninger om dette. Men at det er en forhåbning, der følger naturligt af det forhold, at man – ved at træde ind i et fælles EU-system – vil få lettere ved at begå sig i

forhold til EU-støtteordninger. Og endelig kan en certificering øge synligheden på "partnermarkedet", hvilket indirekte kan gøre det lettere at komme med i EU-projekter.

Endelig er der også en række af klyngerne, der så certificeringen som en mulighed for at få input til udvikling af deres generelle viden og kompetence om klyngeudvikling og som en mulighed for at få input til udvikling af klyngens strategi og ledelse.

En analyse af spørgeskemabesvareelserne viser, at der på enkelte svarmuligheder er forskel på, hvilken betydning de tillægges af henholdsvis bronzeklynger og guld- og sølvklynger. Figur 2.4 viser, hvor stor en andel af hhv. bronze-klyngerne og guld/sølvklyngerne, der har svaret "I høj grad" til de enkelte svarmuligheder. Her træder det frem, at det navnlig er bronzeklynger, der har haft forhåbninger til finansiering internationalt, mens det navnlig er guld/sølvklynger, der har været motiveret af udsigten til at udvikle deres strategi og ledelse, samt ikke mindst har været motiveret af muligheden for at kunne sammenligne sig med andre klynger – herunder ikke mindst internationalt.

Figur 2.4: Motivationsfaktorer set i forhold til, hvilket label klyngen har



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

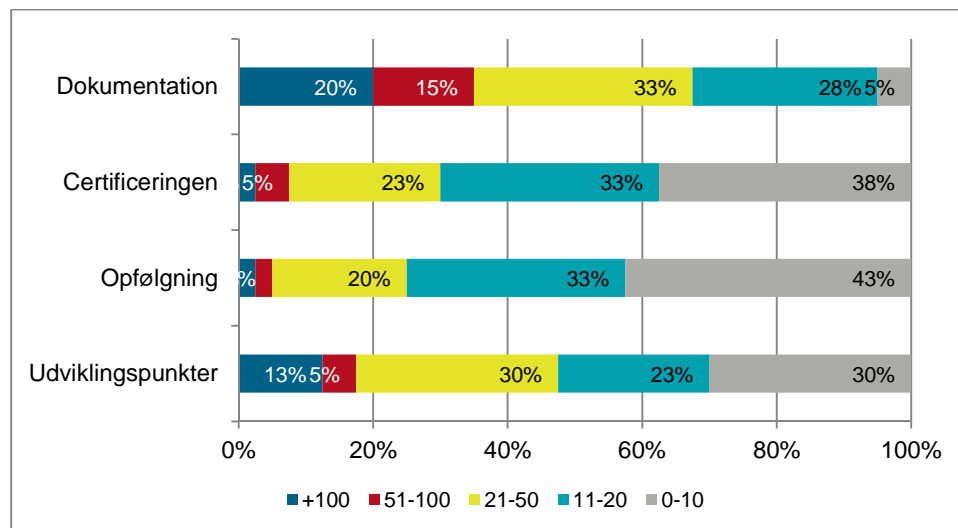
2.3 Omkostninger forbundet med certificeringen

Klyngerne skal betale et gebyr for at blive certificeret. Innovationsnetværkene har fået denne udgift dækket, og nogle af klyngerne har lagt certificeringen ind som en aktivitet i et projekt, hvorved udgiften (og tidsforbruget) er blevet dækket herigennem. Der er generelt få, der har nævnt gebyret som en væsentlig omkostning.

Den primære omkostning forbundet med certificeringen er derimod den tid, det tager for klyngesekretariatene at forberede sig til certificeringen, og mere specifikt i forhold til at få dokumentationen for deres opfyldelse af kriterierne på plads. Herudover går der tid til selve certificeringen/interviews, til opfølgningen med at læse rapporten, til at drøfte dens indhold internt og evt. med bestyrelsen, samt til at tage stilling til, hvordan der skal følges

op på anbefalinger og udviklingspunkter. Og endelig går der tid med de konkrete udviklingspunkter, der følger af rapporten. Figur 2.5 herunder viser, hvor mange timer klyngerne vurderer, de har anvendt på disse fire forskellige aktiviteter knyttet til certificeringsprocessen.

Figur 2.5: Antal timer anvendt på forskellige dele af certificeringsprocessen



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Som det fremgår af figuren, er det selve dokumentationsarbejdet, der tager klart længst tid. Den største belastning ligger første gang, man kvalificerer sig til gulddlabel – især hvis man springer de øvrige labels over og går direkte til at tage et gulddlabel, idet man dermed ikke er blevet guidet på vej via de tidligere processer og har kunnet tage udviklingspunkterne over længere tid. To af klyngerne estimerede deres tidsforbrug på certificeringsprocessen til ca. 400 timer, mens tre andre anslog 600 timer, og en enkelt op imod 800 timer. Da flere af dem har lagt certificeringen ind som en aktivitet i et projekt, har de tidsregistreringer, der understøtter vurderingerne, som vi derfor finder valide. Det tager altså en fuldtids medarbejder 3-6 måneder at blive klar til en guldcertificering. Da de fleste projektbevillinger ikke kan anvendes til denne type aktiviteter, der ikke direkte kommer virksomheder eller andre deltagere til gavn, skal disse timer finansieres af andre midler, herunder medlemsbidrag. Her kommer udgiften til at udgøre en betydelig del. Klyngerne anslår til gengæld, at en re-certificering som guldklynge kun kræver ca. 1/3 af de ressourcer, der er forbundet med at opnå sit første gulddlabel.

Dernæst viser besvarelserne, at der anvendes meget lidt tid på opfølgning på certificeringen. De opfølgende interviews har bekræftet dette indtryk. Hertil hører to forhold.

For de klynger, der anser certificeringen som et "kørekort" og ikke i væsentlig grad ser den som en udviklingsmulighed, forventes der ikke anbefalinger, der kan tilføre klyngen værdi. Og så prioriteres opfølgningen også lavt.

Det andet forhold, som interviewene har peget på, er, at opfølgningen kan være vanskelig at skelne fra de øvrige aktiviteter. En af respondenterne påpeger, at aktiviteter i forbindelse med certificeringsprocessen er integreret i ledelsen og udviklingen af organisatio-

nens strategi, hvormed det er svært at adskille, hvilke ressourcer der hører til certificeringsprocessen. På samme måde fortæller andre, at opfølgningen jo netop kan være at arbejde med nogle udviklingspunkter, der bliver påpeget i rapporten, hvorfor disse to forhold ikke i praksis lader sig adskille.

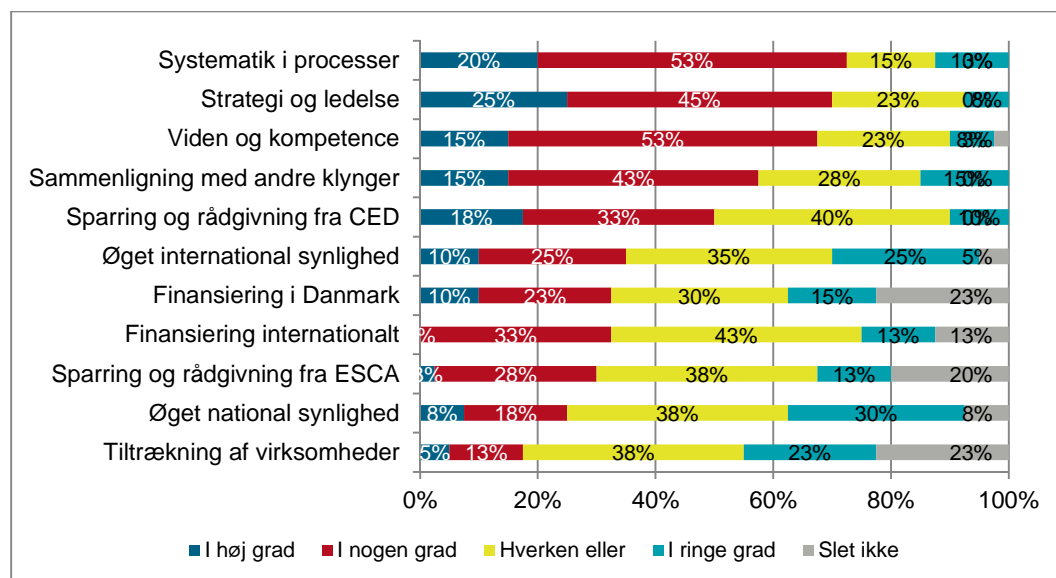
I forlængelsen heraf forklarer CED, at de i forberedelsen tager højde for oplagte udviklingspunkter – og måske også modtager rådgivning herom – hvilket så at sige flytter tid fra opfølgning til forberedelse. Og det er jo netop den effekt, certificeringen gerne skal have på klyngerne.

På trods af disse forklaringer på, at tid til opfølgning ikke lader sig opgøre entydigt, finder vi det påfaldende og bekymrende, at opfølgningen på processen ikke prioriteres højere, idet vi ser en risiko for, at hele processen dermed ikke realiserer det fulde potentiale for at udvirke den ønskede professionalisering og udvikling af klyngerne.

2.4 Udbytte af certificeringen

Klyngesekretariatene blev i spørgeskemaet spurgt, på hvilke områder de har oplevet, at certificeringen har givet positivt udbytte. De blev stillet over for de samme 11 svarmuligheder, som de også kunne vælge imellem, da de skulle svare på deres motivation for at blive certificeret, således at motivation og oplevet udbytte kan sammenholdes. I figur 2.6 herunder har vi sorteret svarene efter, hvor stor en andel af klyngerne der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Figur 2.6: Klyngernes oplevede udbytte af certificeringen



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Svarene viser at labelsystemet i høj grad virker som et selvudviklingsredskab, der bidrager til at professionalisere klyngesekretariatene. Det er således "interne udbytter" klyngerne fremhæver fremfor mere eksterne typer af udbytte såsom at opnå større synlighed, kunne tiltrække finansiering eller tiltrække virksomheder.

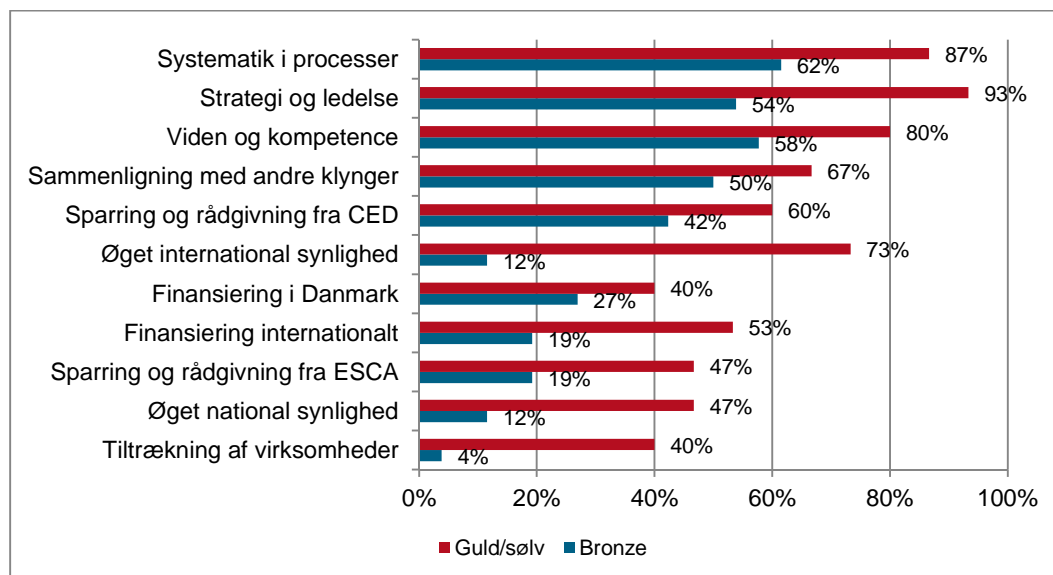
En af klyngelederne udtrykker det på denne måde:

”Det er ikke guldmærket, som skaber værdi for os. Det er det, som vi gør i dagligdagen gennem den systematik, vi har lært gennem certificeringen, som skaber værdi.”

Som det også fremgår, er adgang til finansiering nationalt og internationalt et udbytte, der kun opleves i begrænset omfang. Der er således på dette punkt betydelig forskel på, hvor stor vægt klyngesekretariatene tillagde muligheden for bedre adgang til finansiering forud for certificeringen og det oplevede udbytte i relation hertil. Det viser, at det er vigtigt med en klarere forventningsafstemning med klyngerne om, at labelsystemet er et udviklingsredskab og ikke et screeningsværktøj til finansieringsmekanismer. Alternativt kunne man naturligvis overveje, at det i højere grad skulle anvendes som adgangsbillet til finansiering, men det vil kunne reducere dets effekt som udviklingsredskab og dermed virke kontraproduktivt. Det er derfor ikke en udviklingsvej, vi generelt vil anbefale. Vi finder imidlertid, at det kan overvejes at give guld-klynger ”fast-track” adgang til udvalgte ordninger.

Det er en oplagt hypotese, at klyngernes udbytte varierer med den proces, de har gennemgået, og det label, de har opnået. Vi har derfor i figur 2.7 opdelt besvarelsene efter, hvor stor en andel af henholdsvis de 26 bronzeklynger og de 15 guld-/sølvklynger der har svaret ”I høj grad” eller ”I nogen grad” til de enkelte svarmuligheder.

Figur 2.7: Klyngernes udbytte af certificeringen fordelt på labels



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Figuren viser, at guld-/sølvklyngerne helt generelt oplever et større udbytte af certificeringsprocessen end bronzeklyngerne. Det er helt forventeligt og naturligt, idet de også har investeret langt mere i processen. De største forskelle på det oplevede udbytte mellem de forskellige labels opstår i forhold til opnåelse af international synlighed, hvor navnlig guld-klyngerne i de opfølgende interviews har berettet om meget stor international opmærksomhed og mange henvendelser om projektdeltagelse til følge. Men det er også

bemærkelsesværdigt, at guld-/sølvklyngerne i så meget højere grad melder om bedre muligheder for tiltrækning af virksomheder som følge af det opnåede label. Endelig bemærker vi også, at guld- og sølvklyngerne i meget stort omfang melder om udbytte i forhold til strategi og ledelse og viden og kompetence, hvor man ellers umiddelbart kunne tænke, at potentialet for forbedring kunne være mindre end i bronzeklyngerne.

Interviewene har bekræftet det billede, som spørgeskemaet gav af udbytte på mange fronter, men navnlig det strategiske og det kompetencemæssige udbytte samt større synlighed og mulighed for samarbejde er blevet fremhævet.

Som eksempler på strategisk udbytte nævnes naturligt prioritering af udviklingsområder, men også drøftelser om organisering og især om den involvering af bestyrelse, stakeholder og medlemmer, som certificeringsprocessen har ført med sig, nævnes.

Det kompetencemæssige udbytte går lige fra at opnå bedre forståelse for klynger og klyngers udvikling, til styrket kommunikation og mere struktureret kontakt med medlemmerne og bedre strukturering og professionalisering af interne arbejdsgange.

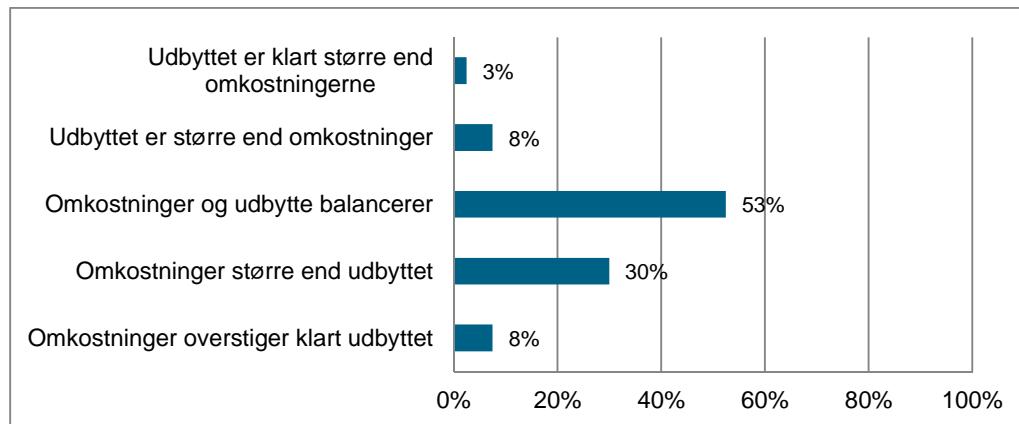
I forhold til den større synlighed og mulighederne for samarbejde, der følger heraf, har navnlig en række guld- og sølvklynger fortalt om mange henvendelser fra internationale parter om projektdeltagelse. Det er tydeligt, at labelsystemet fungerer som et redskab, der skaber overblik i et ellers lidt uoverskueligt "partner-marked", eller som reducerer transaktionsomkostningerne ved at skulle indgå nye alliancer.

Derudover er der nogle få, der nævner, at også deres arbejde med internationalisering er blevet professionaliseret, hvilket naturligvis også kan skabe en positiv effekt i retning af bedre samarbejds muligheder. Endelig nævnes også eksempler på, at eksempelvis kommuner efter opnåelse af labels er blevet mere opmærksomme på klyngen og parate til at støtte den.

2.5 Balancen mellem omkostninger og udbytte

I det ovenstående har vi set på henholdsvis omkostninger og udbytte forbundet med certificering og opnåelse af labels hver for sig. I dette afsnit ser vi på, hvordan klyngerne sammenvejer de to forhold til en samlet vurdering af balancen mellem omkostninger og udbyttet af labelsystemet.

Figur 2.8: Balancen mellem omkostninger og udbytte

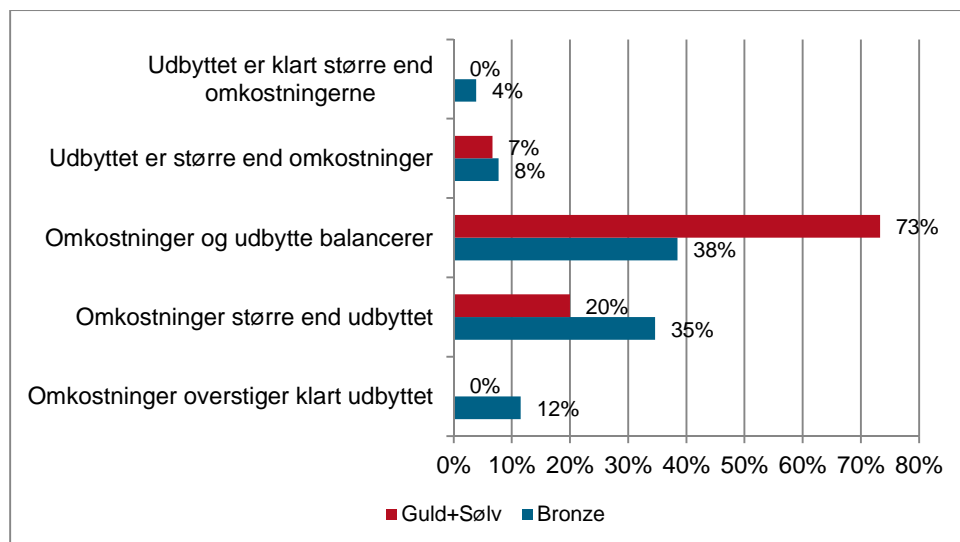


Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Som det fremgår af figur 2.8, er det på nuværende tidspunkt vurderingen i klyngesekretariatene, at omkostningerne forbundet med certificeringen overstiger udbyttet. Halvdelen vurderer, at omkostninger og udbytte balancerer, mens flere vurderer omkostningerne som større end udbyttet end omvendt.

Også her har vi undersøgt, hvordan vurderingerne fordeler sig blandt de henholdsvis 26 bronzeklynger og de 15 guld-/sølvklynger. Figur 2.9 herunder viser, hvordan svarene fordeler sig for hver af de to grupper.

Figur 2.9: Balancen mellem omkostninger og udbytte i forhold til opnået label



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Som det fremgår af figuren, har guld-/sølvklyngerne generelt en mere positiv afvejning af omkostninger og udbytte end bronzeklyngerne, hvilket på samme tid er et vigtigt opmærksomhedspunkt og et meget positivt resultat.

Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, fordi det viser, at en del af bronzeklyngerne – hvoriblandt navnlig en stor del af innovationsnetværkene befinder sig – fortsat har svært ved at se udviklingsmulighederne i certificeringen og den tilhørende proces.

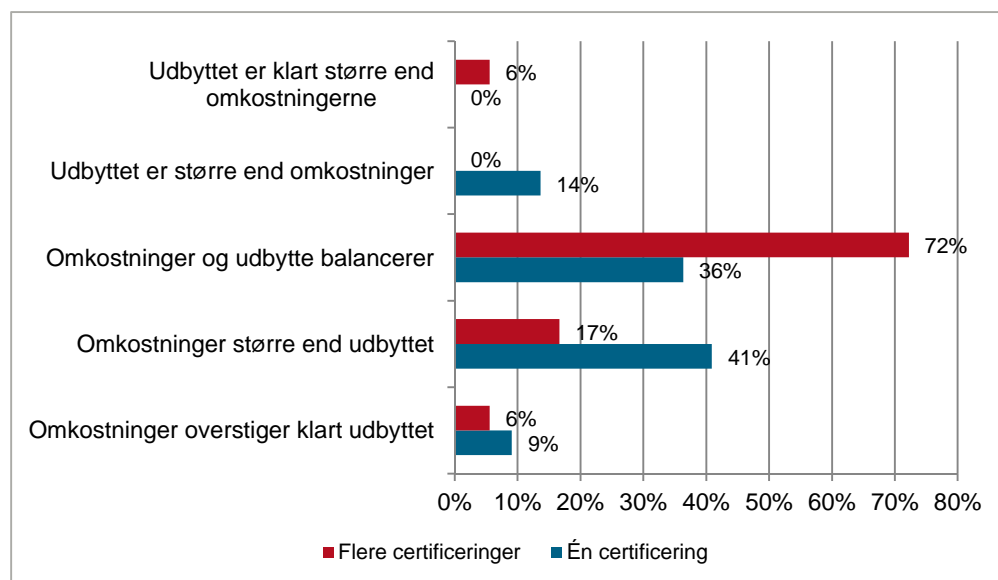
Men det er samtidigt et meget positivt resultat, fordi det viser et stigende udbytte ved stigende investering, og at udbyttet synes at stige hurtigere end investeringen. Processen for guld- og sølvklyngerne bliver langt mere involverende og dybdegående, og selv om dette naturligvis tager lang tid og udgør en stor investering, så opnår de altså også et langt større udbytte end bronzeklyngerne.

En af klyngelederne udtrykker det således:

”Hvis man ser det som en strategisk udvikling af klyngen, så er det ikke så mange ressourcer, man bruger på det. Hvis man bruger det aktivt, så bliver det et udviklingsværktøj.”

Flere af navnlig guld- og sølvklyngerne har givet udtryk for, at omkostningerne til certificeringen i form af den tidsmæssige indsats falder meget markant efter den første certificering. Man kunne derfor forestille sig, at de flergangscertificerede klynger ville have en mere positiv vurdering end de førstegangscertificerede. Figur 2.10 herunder viser vurderingen af balancen mellem omkostninger og udbytte for klynger, der kun har gennemgået én certificering (23) og klynger med flere certificeringer (18).

Figur 2.10: Balancen mellem omkostninger og udbytte i forhold til erfaring med certificeringer



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Som det fremgår af figuren, er svarfordelingen stort set identisk med fordelingen mellem bronzeklyngerne og guld-/sølvklyngerne ovenfor. Vurderingen af balancen bliver altså ikke af sig selv mere positiv af at have gennemført flere certificeringer.

De opfølgende interviews har peget på, at selvom omkostningerne til opnåelse af navnlig gulddlabel falder meget betydeligt efter den første certificering, så kan det samme siges at være tilfældet for udbyttet, idet man på alle de interne forhold (systematik, strategi, kompetence) høster en stor gevinst første gang, men langt færre yderligere gevinster de efterfølgende gange. Det er også baggrunden for, at nogle af guldclysterne er i overvejelse om, hvorvidt de skal fortsætte med at lade sig re-certificere.

Samlet set er det vores vurdering, at de danske cyster står i en situation, hvor de har investeret ret betydelige ressourcer i at lade sig certificere, men endnu ikke har høstet de fulde gevinster af systemet.

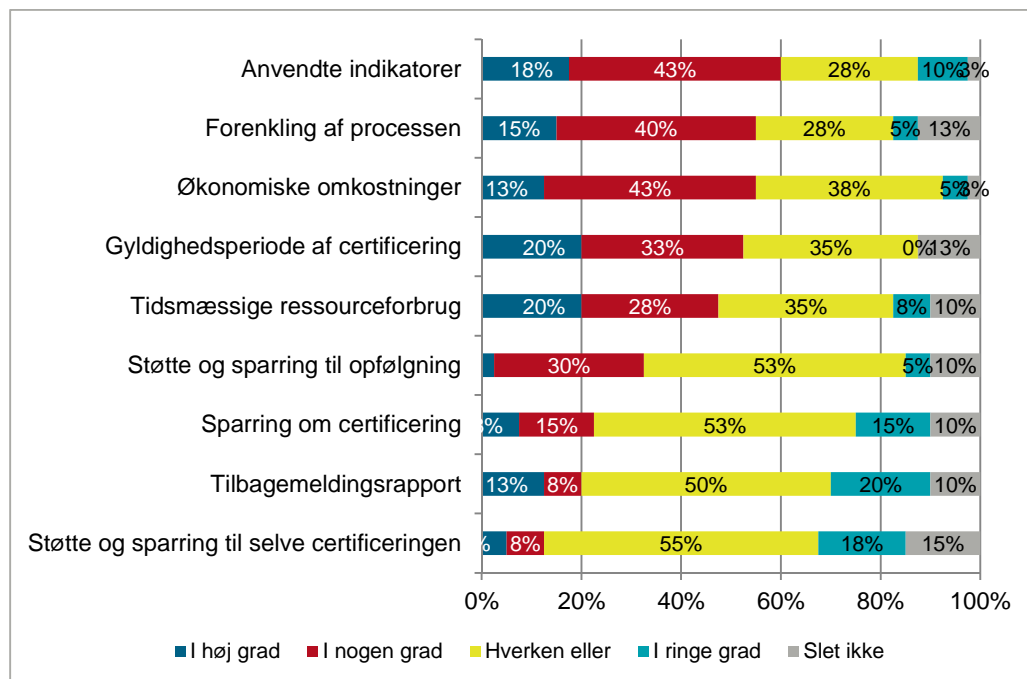
2.6 God praksis og forbedringsmuligheder

I de gennemførte interviews er cysterne blevet bedt om at pege på andre cyster, der anvender systemet på en måde, der kan kaldes god praksis. Det blev imidlertid hurtigt klart, at cysterne generelt ikke så sig i stand til dette (og at de generelt er meget forsigtige med at pege på sig selv – også på områder, hvor de egentlig kunne have grundlag for det).

Adspurgt herom forklarer cysterne, dels at deres kendskab til hinanden i forhold til certificering er meget begrænset, dels at mange af cysterne ser sig som så forskellige fra hinanden, at læring ikke umiddelbart kan overføres. Vejen til læring og inspiration mellem cysterne går ifølge dem selv gennem, at de opnår et nærmere kendskab til hinanden i mindre grupper på samme niveau. Når først der er etableret et kendskab, kan læring og inspiration vandre mellem dem. Det synes at være i fuldstændig overensstemmelse med den måde, CED arbejder med cysterne og deres udvikling.

Ser vi i stedet på udviklingsområder, blev clyngesekretariaterne i spørgeskemaet bedt om at vurdere et antal mulige forhold, der evt. kan forbedres. I figur 2.11 herunder er de mulige udviklingsområder sorteret efter, hvor mange der "I høj grad" eller "I nogen grad" har vurderet det relevant at udvikle dem.

Figur 2.11: Forhold, der kan forbedres

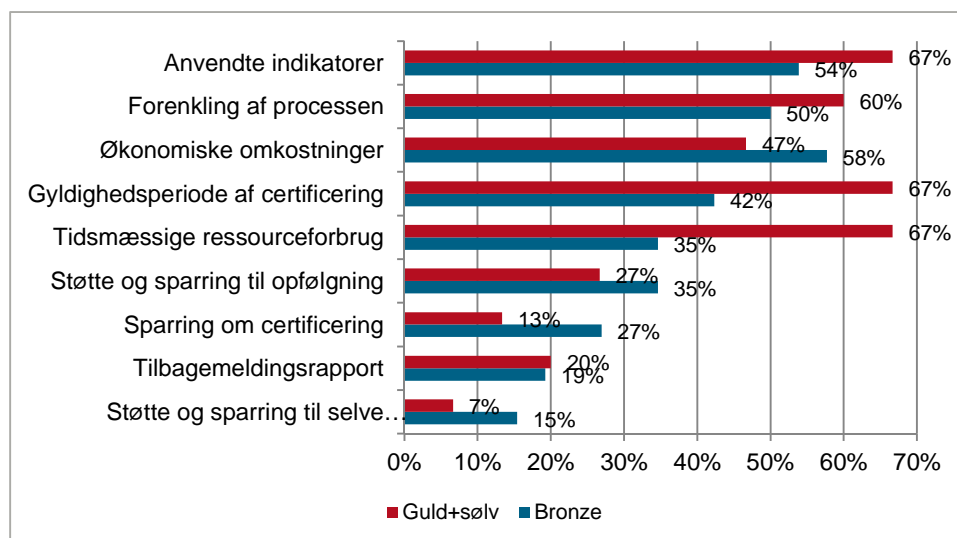


Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Besvarelserne viser, at der er flest, som er optagede af de anvendte indikatorer (se s.13 for uddybning), efterfulgt af forenkling af processen og de økonomiske omkostninger. I den modsatte ende finder vi forhold omkring støtte og sparring, hvilket vi tager som udtryk for, at klyngerne generelt er meget tilfredse med den støtte og sparring, som CED yder. Dette bekræftes i øvrigt i et andet spørgsmål, der direkte omhandler netop dette.

Igen er det interessant at se, om der er forskel på, hvilke forbedringsmuligheder klynger med forskellige labels navnlig lægger vægt på. Dette fremgår af figur 2.12 herunder.

Figur 2.12: Forhold, der kan forbedres afhængigt af label



Kilde: Pluss og IEC, spørgeskema blandt klyngeorganisationer, N=41

Analysen af besvarelserne viser, at der er visse forskelle på, hvilke forhold klyngerne med forskellige labels vil prioritere at forbedre. Guld- og sølvklyngerne er som de tre vigtigste forhold optagede af de anvendte indikatorer, gyldighedsperioden og det tidsmæssige ressourceforbrug. Bronzeklyngerne er som de vigtigste forhold optagede af de økonomiske omkostninger, de anvendte indikatorer og forenkling af processen.

Navnlig i forhold til det tidsmæssige ressourceforbrug og gyldighedsperioden er der stor forskel på, hvor vigtigt henholdsvis guld-/sølvklyngerne og bronzeklyngerne finder det.

3 Understøttelse af labelsystemet

Som et element i evalueringen er der gennemført interviews med Region Nordjylland, Region Midtjylland og Region Syddanmark samt CED. Formålet med disse interviews har været at få et overordnet indtryk af, hvordan systemet opfattes, om det opleves som understøttende for den regionale erhvervsudviklingsindsats, og om de danske klyngeaktører derfor også understøtter labelsystemet og anvendelsen af det. I alle interviews har der også været fokus på identifikation af evt. udviklingsområder.

3.1 Indtryk fra regionale aktører

De tre vstdanske regioner huser 26 af de certificerede klynger og netværk og bidrager til finansieringen til en betydelig del af dem. I Region Nordjylland og Region Syddanmark er klyngerne centrale i den regionale erhvervsudviklingsstrategi, mens de spiller en lidt mindre fremtrædende rolle i Region Midtjylland. Men alle tre regioner anvender klyngeudvikling som et centralt erhvervspolitisk redskab og er derfor også godt bekendte med den nationale klyngestrategi. I Region Nordjylland og Region Syddanmark er de godt bekendte med certificeringssystemet, mens Region Midtjylland også skiller sig lidt ud, ved at medarbejderne generelt ikke kender til systemet – et forhold, der i øvrigt betegnes som uheldigt.

Certificeringssystemet forventes generelt at få større betydning i de kommende år. I Region Nordjylland er det skrevet ind i den regionale strategi, at klyngerne skal certificeres, og i Syddanmark er det skrevet ind i den regionale strategi, at de klynger, som regionen satser på, skal opnå gulddlabel. I Region Midtjylland har man ikke brugt systemet aktivt, og det har ikke været drøftet, om det fremover skal bruges mere aktivt. Denne holdning hænger sammen med en skepsis over for, om systemet måler på det rigtige, eller om der mangler indikatorer, der klarere kan udtrykke kvaliteten af det arbejde, der gennemføres i klyngerne. Her vil Region Midtjylland hellere indgå i tæt dialog med klyngesekretariatene, hvis de er operatører på regionale indsatser, og igangsætte egne evalueringer, der kan give regionen information om, hvordan klyngesekretariatene fungerer.

Denne skepsis genfindes i Region Syddanmark, hvor det også noteres, at systemet er meget indad skuende mod sekretariats indre forhold snarere end udad skuende mod de virksomheder, som klyngerne skal skabe effekt for. Også her peges der på behovet for at udvikle systemet på en måde, så det i højere grad inddrager kvaliteten af arbejdet og medlemmernes tilfredshed med klyngesekretariatets arbejde, samt indikatorer, der belyser klyngens erhvervsøkonomiske betydning.

I Region Syddanmark og i særdeleshed i Region Nordjylland finder man dog, at systemets kvaliteter som udviklingsredskab for klyngesekretariatene i sig selv er så gode, at systemet støttes og ønskes yderligere anvendt, samt at det er understøttende for regionernes klyngeindsats.

I alle tre regioner er der enighed om, at klyngesekretariatene generelt er blevet professionaliseret igennem de senere år, men der er en vis forsigtighed med at knytte dette direkte sammen med introduktionen af certificeringssystemet. Når der skal peges på, hvilke mulige fordele klyngesekretariatene kan have haft af at være blevet certificerede, så er der tre forhold, som to ud af de tre regioner peger på. Det drejer sig om "styrkelse af klyngens brand og internationale synlighed", om "udvikling af klyngesekretariatets ledelseskompetencer og strategi" og "mulighed for feedback, rådgivning og sparring fra CED". Herefter følger "lettere adgang til international finansiering", "mulighed for at få en systematisk rapport" og "international sammenligning af egen klynge målt op imod andre klynger".

Med hensyn til vurderingen af den samlede balance mellem omkostninger og oplevet udbytte, er de lidt forskellige. I Region Nordjylland betones, at værdien af systemet stiger, jo mere klyngesekretariatene tager det til sig og investerer i at gøre det til et selvudviklingsredskab. I Region Syddanmark er vurderingen præget af, at tre af de fire støttede klynger har opnået gulddlabel, hvorfor der er lidt usikkerhed i forhold til, om de fortsat vil udvikle sig, eller om den primære effekt nu er høstet. Endelig vurderer de i Region Midtjylland, at omkostningerne på nuværende tidspunkt overstiger det udbytte, som klyngesekretariatene har oplevet.

Regionerne har samlet set en række forslag til udviklingspunkter. To af regionerne er optagede af at få indarbejdet nogle mere kvalitative mål, der kan bruges til at sige noget om effekten af den indsats, klyngesekretariatene yder – enten i forhold til den økonomiske betydning eller i forhold til medlemmernes tilfredshed. I Region Syddanmark er de herudover optaget af mulighederne for at belyse, hvor stor en del af det erhvervsøkonomiske domæne, klyngen repræsenterer, mulighederne for at fastholde progressionen i systemet efter guldcertificering, og endelig om adgangskriterierne til systemet kan strammes som middel til at sikre, at de ikke bliver udvandede med tiden. I Region Midtjylland er de, udover mulighederne for at indarbejde kvalitetsindikatorer, også optaget af, om klyngernes integration i det samlede erhvervsudviklingssystem ville kunne fremmes gennem brug af et fælles CRM-system, og om koordineringen mellem de forskellige myndigheder og ministerier vil kunne forbedres.

Endelig er de i Region Nordjylland optaget af, om sølvlabel er tilstrækkeligt godt tænkt sammen med gulddlabel. Og helt specifikt om indikatoren for forholdet mellem ikke-dedikerede og dedikerede medlemmer er hensigtsmæssig i forhold til det regionale ønske om at bruge klyngerne som en slags "modnere" til andre udviklingsprojekter, hvor også små virksomheder, der ikke er vant til vidensamarbejde, kan snuse til og blive inspireret til mere involverende samarbejde.

3.2 Indtryk fra Cluster Excellence Denmark

CED har til opgave at understøtte klyngesekretariatene, og herunder bl.a. specifikt forbedre dem til certificering. I hvilket omfang og på hvilken måde CED bidrager til at forberede klyngesekretariatene til certificering, er op til klyngesekretariatene selv. Der kan være tale om helt generel introduktion til systemet og om svar på helt konkrete spørgsmål.

I CED er det generelle indtryk, at de hyppigste udviklingsfelter i klyngerne handler om medlemsinvolvering i forhold til strategi og involvering i udviklingen af en bred og varieret

pallette af services. Det er erfaringen, at klyngelederens kompetencer har stor betydning for klyngens performance. Derfor er vedvarende kompetenceudvikling af klyngelederen (og øvrige sekretariatsmedarbejdere) også et vigtigt indsatsfelt. Det er vurderingen, at certificeringssystemet har fokus på disse forhold og generelt matcher de forhold, som et klyngesekretariat skal kunne håndtere på en god måde.

I forbindelse med certificeringsprocessen er det hjælp til at forstå indikatorerne, der oftest efterspørges. CED tilbyder hjælp til at forstå indikatorerne ved at belyse den klyngeteoretiske baggrund for indikatoren. Desuden giver de forslag til, hvordan klyngen kan dokumentere, at de enkelte indikatorer er opfyldt. I ESCAs materiale er der eksempler på valid dokumentation, men CED kan komme med yderligere forslag og eksempler til gangbare måder at dokumentere en indikator på.

CED er meget opmærksomme på, at de indtager en særlig dobbeltrolle, idet de også indgår som nationale assessorer (se tabel 1.1). Dette håndteres ved, at det altid er en forskellig person fra CED, der enten giver vejledning eller optræder som assessor.

På tværs af klyngerne opleves der navnlig udfordringer og behov for hjælp i forhold til indikatorerne vedrørende strategiudvikling, medlemshåndtering og succeshistorier.

I forhold til strategiudvikling kan det være en udfordring, at klyngerne er meget forskellige og har meget forskellige governancestrukturer og dermed meget forskellige tilgange til, hvordan de skal adressere samfundsmæssige udfordringer samt involvere deres stakeholders. En klynge har f.eks. kommuner som medlemmer og har vanskeligt ved at samle bestyrelsen bestående af borgmestre så ofte, som der i labelsystemet lægges op til, at bestyrelsen bør samles.

I forhold til medlemshåndtering er der navnlig udfordringer i forhold til forholdet mellem dedikerede medlemmer og ikke-dedikerede medlemmer, herunder behov for afklaring af, hvornår et medlem er et dedikeret medlem ("committed participant"), der kan volde klyngesekretariatene udfordringer.

Endelig kan det i forhold til succeshistorier være en udfordring at få fokus over på rammebetingelser eller indsatser, der har skabt bedre forudsætninger for vækst i hele klyngen, eller at få fokus på kompetenceudvikling af medarbejdere. Mange klynger præsenterer historier om enkeltvirksomheder, der har fået succes gennem samarbejde faciliteret af klyngeorganisationen. Den slags efterspørges næsten altid i forbindelse med afrapportering af projekter, events mv., og derfor er klyngerne vant til at tænke i den form for håndgribelige succeshistorier. Men den type historier scorer ikke særlig højt efter de parametre, der bliver målt på i systemet. Her er historier om forbedring af rammebetingelser, forløsning af udviklingspotentiale for hele klyngen eller etablering af helt nye, komplekse samarbejdskonstellationer til gavn for hele klyngen langt mere værdifulde. Den logik kan det være nødvendigt at præsentere for klyngerne.

Det er CEDs oplevelse, at der bør skelnes mellem klyngernes indledende motivation for at lade sig certificere, der ofte vil bestå i et mildt pres fra bevillingsgiverne, og så den motivation, der ofte vokser frem i klyngerne, når de lærer systemet at kende og bliver opmærksomme på de benefits, det kan give både internt og eksternt.

CED har til gengæld et begrænset indtryk af, hvilket udbytte klyngesekretariaterne opnår specifikt af certificeringen. Det er indtrykket, at det primære udbytte knytter sig til udviklingen af interne processer og kvalitet, samt at især guld-klyngerne har oplevet en stigning i antallet af samarbejdsforespørgsler.

Det begrænsede indtryk af klyngernes udbytte hænger sammen med, at CED kun i meget begrænset omfang er involveret i opfølgning på certificeringerne, der primært foregår på ad hoc basis. CED har formuleret en standardmail, hvoraf det fremgår, at de står til rådighed, men involveringen i opfølgningen på certificeringsprocessen er typisk begrænset. I enkelte tilfælde er CED blevet bedt om at medvirke til at orientere bestyrelsen i en klynge om certificeringen – primært når det drejer sig om en bronzecertificering. Der er derfor ikke opbygget systematisk viden om, hvordan klyngerne selv følger op på og anvender certificeringsrapporterne.

CED har endnu ikke oplevet det som et problem at fastholde guld-klyngernes motivation for fortsat udvikling, men har dog opmærksomhed på, at motivationen for en re-certificering kan være mindre og bør være et opmærksomhedspunkt.

CED udpeger navnligt fire punkter, hvor der kan være behov for videreudvikling af systemet. Det drejer sig først og fremmest om proceduren for sølv-certificering, der ikke fremstår gennemskuelig og konsistent. Dernæst risikoen for, at motivationen for re-certificering på guld-niveau mindskes. Videreudvikling af den autogenerated rapport på bronzeniveau, der fremstår for lang og uoverskuelig for mange af klyngelederne, er et tredje udviklingspunkt. Endelig anbefaler CED at se nærmere på indikatorer, der kan sige noget om klyngens betydning for og placering i det regionale økosystem – evt. først i forbindelse med re-certificering.

4 Internationale perspektiver og erfaringer

Selvom denne evaluering har været fokuseret på danske klyngers erfaringer med ESCAs labelsystem, har opgaven også inkluderet en sammenligning af de danske erfaringer set i forhold til erfaringerne fra andre lande. Evalueringen har således omfattet en analyse af internationale perspektiver på labelsystemet – både med henblik på at sammenligne implementeringen og brugen af systemet i andre lande, samt for at få inspiration til alternative tilgange eller områder for videre udvikling af labelsystemet i Danmark.

Der er gennemført interviews med politiske aktører på klyngeområdet (på regionalt og nationalt niveau) i fem forskellige lande, samt med seks guldklynger i fire forskellige lande. Interviewene med politiske aktører fokuserede på at opnå forståelse af generelle perspektiver på labelsystemet, hvordan labelsystemet er integreret (eller ikke er integreret) i deres klyngeprogrammer, og hvilke ressourcer (hvis nogen) som er allokeret til implementeringen af labelsystemet. Interviewene med klyngeinitiativerne fokuserede på at opnå forståelse af deres motivation for at lade sig certificere, perspektiver på omkostninger og fordele ved at opnå et (guld)label, samt ideer til justering og forbedring af labelsystemet.

De mest fremtrædende highlights fra den internationale erfaring og forslag til områder til videre udvikling er opsummeret i dette kapitel. Den detaljerede analyse af de internationale perspektiver (fra både politiske aktører på klyngeområdet og klyngeinitiativer) kan findes i det separate notat *"Evaluation of the European Cluster Benchmarking and Quality Labelling System in Denmark – Detailed Report on International Perspectives"*.

4.1 Brug af klyngelabelsystemet i andre geografiske områder

Klyngeprogrammerne i de forskellige lande og områder forholder sig til labelsystemet på forskellige måder. I nogle lande/områder kræves labels for at kunne modtage økonomisk støtte (Norge) eller services fra klyngeprogrammet (Catalonien). De fleste områder har bidraget med finansiell støtte til opnåelsen af et label (Auvergne-Rhône-Alpes, Baden-Württemberg og Norge). Alle områder, undtagen Sverige, tilbyder rådgivende støtte (direkte eller gennem andre udbydere) for at hjælpe klynger med at forberede sig på interviews i forbindelse med certificeringen (se tabel 4.1 nedenfor).

Tabel 4.1: Oversigt over forholdet mellem klyngeprogrammer og labelsystemet

Område	Forhold mellem klyngeprogrammet og labelsystemet
Auvergne-Rhône-Alpes, Frankrig	<ul style="list-style-type: none"> Selvom der ikke er opstillet klare mål eller krav om at opnå labels i den regionale strategi, opfattes labelsystemet som understøttende for regionens mål om, at klyngerne er veldrevne og internationalt synlige. Regionen dækker de direkte udgifter forbundet med at opnå et label (såvel som mulige indirekte omkostninger forbundet med rådgivning og støtte i forbindelse med forberedelsen til certificeringen) som en del af den generelle støtte til klyngerne.
Baden-Württemberg, Tyskland	<ul style="list-style-type: none"> Målene i klyngeprogrammet i Baden-Württemberg er afstemt med kravene i certificeringssystemet. I 2012 iværksatte regionen sit eget labelsystem (baseret på kravene til guld-klynger) med ekstra krav til bæredygtig klyngeledelse, strukturer, finansieringsmodel og internationalisering af SMV'er. I den forbindelse har regionen også etableret sit eget rådgivende udvalg med deltagelse af både klyngeeksperter og økonomiske eksperter, der skal udvikle et performancemålingssystem med KPI'er vedrørende klyngernes økonomiske bidrag til regionens økonomiske udvikling Ministeriet for Økonomi, Arbejdsmarked og Boliger, der er ansvarligt for klyngeindsatsen, har hidtil betalt 50 % af udgifterne til at blive certificeret.
Katalonien, Spanien	<ul style="list-style-type: none"> Det er et krav for at blive en del af klyngeprogrammet, at klyngen har opnået et bronzelabel (hvorved den bliver berettiget til forskellige support services). Der gives gratis rådgivning til certificeringen, der f.eks. kan omfatte forberedelse til selve interviewet og udvikling af succeshistorier. Støtten til klyngerne anslås at reducere omkostningerne til certificeringen med ca. 50 %. ACCIÓ, der er organisationen med ansvar for klyngeprogrammet, fungerer også som de lokale benchmarkeksperter, der deltager i certificeringsinterviewene.
Norge	<ul style="list-style-type: none"> I 2014 indførte det norske klyngeprogram krav til nye klynger (klyngeinitiativer) på tre forskellige niveauer: <ul style="list-style-type: none"> Arena klynger skal opnå et bronzelabel inden for de første tre år af deres aktivitet for at kunne få adgang til yderligere to års støtte – eller for at kunne ansøge videre i programmet (NCE status – National Centre of Expertise) NCE klynger skal opnå et sølvlabel inden for de første to år af deres status som NCE klynger for at kunne søge om fortsat støtte, eller for at kunne søge videre til næste niveau i programmet (GCE status – Global Centre of Expertise) GCE klynger skal opnå et gulddlabel inden for de første to år af deres status som GCE klynger for at kunne modtage støtte udover det andet år. Finansieringen fra programmet kan bruges til at dække udgifterne forbundet med at blive certificeret. Lokale benchmarkeksperter tilbyder rådgivning vedrørende forberedelse og opfølgning på certificeringen.
Sverige	<ul style="list-style-type: none"> Selvom der ikke er nogen mål eller krav om certificering i Vinnväxt programmet, bliver ECEI systemet set som understøttende for programmet som følge af dets fokus på styrkelse af klyngernes administrative og ledelsesmæssige kapacitet. Ledelsen af Vinnväxt programmet opfordrer klyngerne til at registrere sig på the European Cluster Collaboration Platform og til at blive certificerede. Men certificering er frivillig. Finansiering fra programmet kan bruges til at dække omkostningerne forbundet med at blive certificeret.

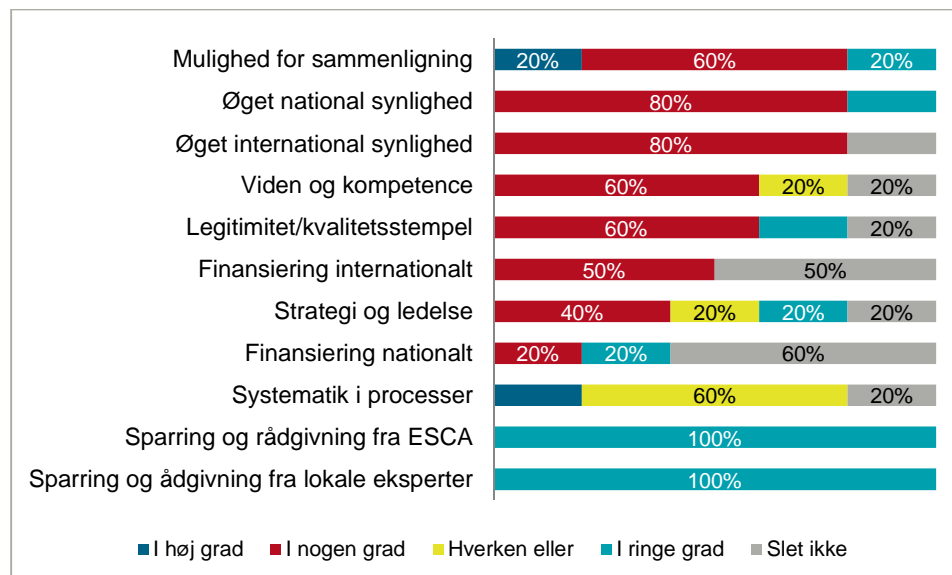
Alle interviewpersonerne oplevede, at labelsystemet var i overensstemmelse med og støttede klyngeprogrammerne – der alle sigter mod at sikre veladministrerede og internationalt samarbejdsorienterede klynger. Mange udtrykte samtidig, at den primære fordel ved ECEI labelsystemet er, at det hjælper klyngeorganisationerne med at strukturere deres eget arbejde og forbedre deres interne processer.

4.2 Klyngeinitiativers erfaringer med og perspektiver på label-systemet

4.2.1 Motivation for at blive certificeret

I sammenligning med danske klynger (hvis primære motivation for at modtage labels var adgangen til national og international finansiering samt opnåelsen af viden om klyngeudvikling), var de primære motiver blandt de seks internationale klynger: at sammenligne sig selv relativt til andre klynger (både for at kunne adskille klyngens eget kvalitetsniveau og for at få information om mulige forbedringsmuligheder); at styrke national og international synlighed; at tilegne sig viden og kompetencer om klyngeudvikling og opnå legitimitet/kvalitetsmærkning fra eksterne/neutrale kilder (se figur 4.1 herunder).

Figur 4.1: Forhold, der motiverede certificering



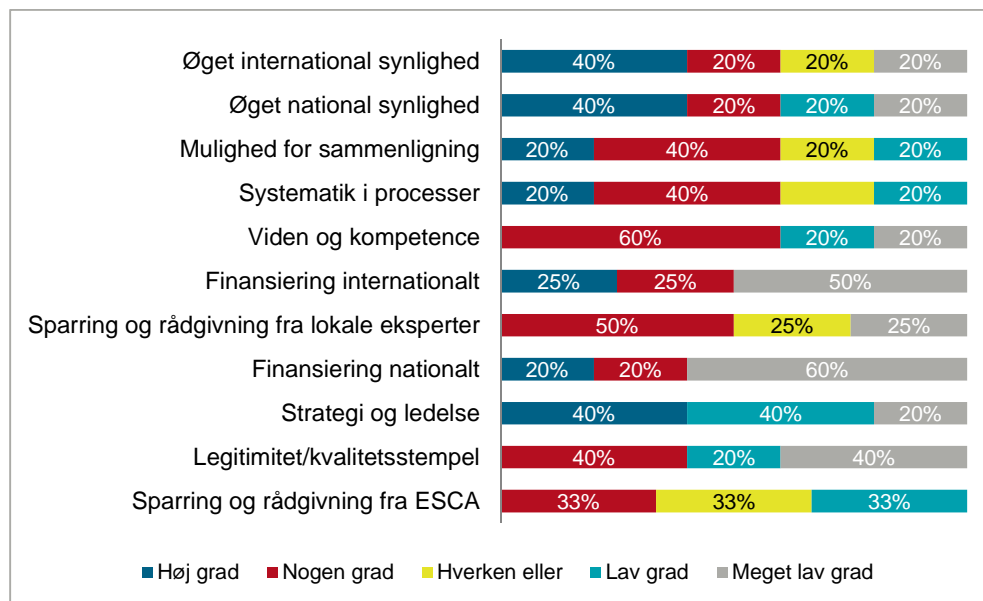
Kilde: Pluss og IEC, Interviews med internationale klyngeorganisationer, N=6

4.2.2 Udbytte af at blive certificeret

Det primære udbytte, som internationale klyngeorganisationer har oplevet ved at blive certificerede, er: mulighed for sammenligning med andre klynger, styrkelse af national og international synlighed, samt øget struktur og systematisering af processer (se figur 4.2 herunder). Denne svarfordeling adskiller sig til en vis grad fra danske klynger – hvis primære oplevede udbytte var mere relateret til udviklingen af ledelseskompetencer og strategi (snarere end styrkelsen af international synlighed).

For de internationale klynger matchede det oplevede udbytte generelt forventningerne. Oplevelsen af udbyttet i relation til "øget struktur og systematisering af processer" var bedre end forventet, mens oplevelsen af "legitimitetsstempel for kvalitet" i nogen grad var lavere end forventet.

Figur 4.2: Oplevet udbytte af certificeringen



Kilde: Pluss og IEC, Interviews med internationale klyngeorganisationer, N=6

4.2.3 Oplevelsen af professionalisme, relevans og omkostninger

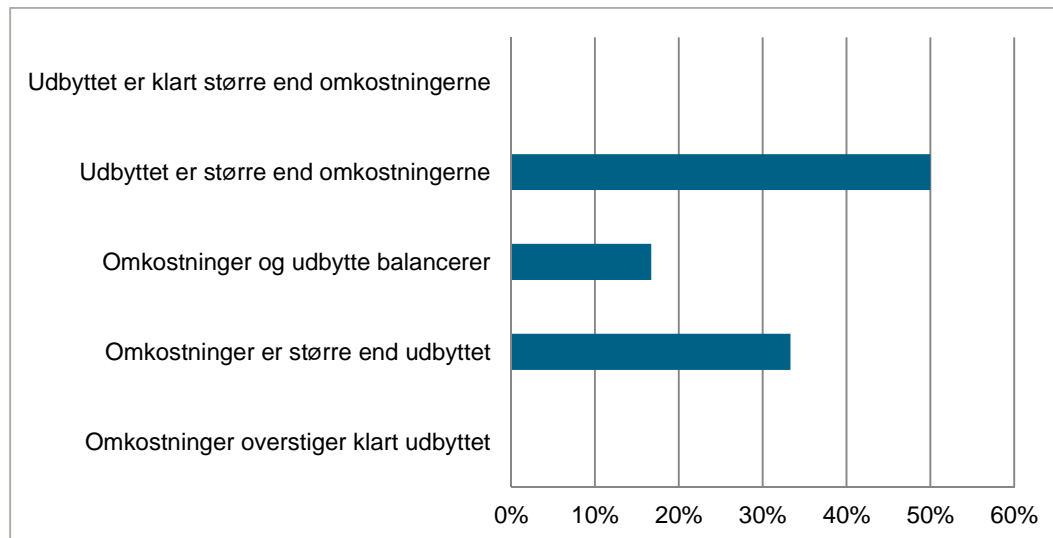
Ligesom det var tilfældet for de danske klyngers erfaringer, har klyngeinitiativerne i andre lande også haft en meget positiv oplevelse af processen, af relevansen af de anvendte indikatorer og af rapportens brugbarhed. De har imidlertid også fremhævet en række svagheder (disse omfatter: manglende gennemsigtighed og tidsforbrug til dokumentationen af alle indikatorerne) samt muligheder for forbedring (disse omfatter: en justering af score – tilpasset den klynge-specifikke strategi og kontekst; bedre sammenkobling af indikatorer og påkrævet dokumentation i lokale monitoreringssystemer; samt mere skræddersyede anbefalinger og tilgange til opfølgninger på forbedringsområder).

Klyngeinitiativerne mener, at både omkostningerne og tidsforbruget, som kræves til forbedrelse af dokumentationen (forud for interviews), er højt, mens det påkrævede tidsforbrug til rapportering og opfølgning er fornuftigt. I de fleste tilfælde blev omkostningerne for guldlabeled medfinansieret eller fuldt dækket af regionale eller nationale institutioner, hvilket mindskede byrden for det individuelle klyngeinitiativ. Denne finansielle støtte er dog ikke længere givet (for fremtidige labelprogrammer). I tillæg hertil kan det – i takt med at klyngeorganisationerne øger deres finansiering fra medlemsgebyrer – blive sværere at motivere dem til at forbruge de nødvendige ressourcer på labelaktiviteter (hvis det ikke kan dokumenteres, at det skaber positive resultater).

4.2.4 Balance mellem omkostninger og udbytte

De seks internationale klynger udtrykte et relativt "balanceret syn" på de samlede omkostninger sammenholdt med udbyttet. Halvdelen udtrykte faktisk, at fordelene oversteg omkostningerne.

Figur 4.3: Samlet vurdering af omkostninger og udbytte



Kilde: Pluss og IEC, Interviews med internationale klyngeorganisationer, N=6

På trods af den positive overordnede vurdering, har alle klyngeinitiativerne alligevel givet input til mulighederne for at mindske omkostningerne og øge udbyttet af systemet, så det fremadrettet kan blive endnu mere brugbart.

4.3 God praksis og forbedringsmuligheder

De internationale interviewpersoner så potentiale i at dele indsigter i brugen af labelsystemet og mulighederne for at opnå størst muligt udbytte af at blive certificeret, samt deling af god praksis på tværs af klyngeinitiativer. De eksisterende klyngeexcellenceprojekter (hvor klynger på forskellige erfaringsniveauer deler viden, gennemfører fælles træning mv.) samt forskellige forums for erfaringsudveksling, som eksisterer på regionalt og nationalt niveau, bliver anset som gode tilgange til dette. Andre aktiviteter kunne imidlertid iværksættes til at hjælpe med at facilitere spredningen af gode praksisser (på tværs af lande). En række ideer blev foreslået, herunder:

- En platform, hvor interesserede klynger kunne få information (om udbytte, processer) fra erfarne klynger.
- Et begynder-overfor-erfaren (ansigt til ansigt) mentorprogram for klyngeledere (i forskellige sektorer og lande) – med henblik på at hjælpe nytilkomne med at få indsigt i, hvad det er godt at forberede, tips og værktøjer til dokumentation osv. (i relation til certificeringssystemet).
- Workshops/møder med andre guld-klynger (i andre lande) ville være interessante, men må nødvendigvis have høj værdi og være skræddersyet til bestemte spørgsmål for at sikre, at det er tidsforbruget værd at deltage. Støtte/facilitering af en sådan udveksling ville være velkommen.
- Eventuelt en "god praksis guide" fra guldlabelklynger – for at få et overskueligt og sammenfattet sæt af eksempler og værktøjer til at inspirere andre.

Udover ovenstående forslag til forbedringer og muligheder for deling af god praksis fremhævede de internationale interviewpersoner (klyngeaktører og klyngeinitiativer) andre mulige områder for forbedring – og kom med en række forslag til adresseringen af disse. Disse har vi sammenfattet i tabellen herunder:

Tabel 4.1: Områder md forbedringsmuligheder

Områder med forbedringsmuligheder	Ideer og anbefalinger til forbedringer
Forbedring af cost-benefit ratio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion af omkostninger ved certificering (f.eks. ved reduktion af tid til proces/interview) <ul style="list-style-type: none"> – Overvej muligheden for at tilpasse gebyret til klyngens størrelse (for at gøre det tilgængeligt for flere) – Forlænge gyldighedsperioden (fra to til tre år) ▪ Indarbejdelse af ekspertkommentarerne i rapporterne – og øget detaljeringsgrad i anbefalingerne ▪ Forkortelse af tiden, der går mellem interviewet og modtagelsen af rapporten
Større transparens og standardisering af processen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparent og konsistent omkostningsstruktur på hjemmesiden (inkl. faste priser for eksperter, standard "gruppe tilbud" mv.) ▪ Skab mere transparent og åben adgang til data. "Måske skulle der etableres et eksternt/etisk råd til at regulere brugen af data" ▪ Mere erfaringsudveksling mellem (især) sølv- og guldklyngeeksperter – for at opnå mere konsistens i processerne. Finansier som minimum rejseudgifter til sådanne events ▪ Udarbejdelse af et udkast til "anbefalet standardproces" for lokal rådgivning og support (it, forberedelse, interview og opfølgning).
Større transparens og bredere indikatorsæt (der også vil kunne bruges i regionale/nationale afrapporteringer om effektskabelse)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forbedret overblik over indikatorerne (og forklaring på deres rationale/hvad de skal måle) samt de grænseværdier, der evt. knytter sig til dem (især for nye klynger som en hjælp til at strukturere deres dokumentationssystemer) ▪ Certificeringen kunne dække et bredere udsnit af effekter af klynger for derigennem at motivere og dokumentere klyngernes rolle i økosystemerne samt styrke grundlaget for at udpege udviklingsområder ▪ Indikatorer, der er bedre tilpassede "innovationsmiljøer" (f.eks. indikatorer, der sætter mere fokus på resultater og økonomiske effekter)
Mere fleksibel anvendelse af indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tillad en vis fleksibilitet ift. indikatorer og dokumentation, så de kan tilpasses den nationale kontekst, f.eks. <ul style="list-style-type: none"> – Er det ikke hensigtsmæssigt at dokumentere telefonsamtaler i de nordiske lande – Kan det være nødvendigt at tage højde for, at en del services i nogle tilfælde ydes af andre aktører i klyngens økosystem (f.eks. forskningsparker, inkubatorer m.fl.), hvorfor klyngen ikke kan klandres for ikke at levere det samme
Mere effektiv forberedelsesproces – inklusive dokumentation af indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mere effektive systemer til dokumentation og afrapportering af indikatorer ▪ Kort Skype-møde med ESCA mellem afsendelse af dokumentation og selve interviewet for at gennemgå de forskellige skridt i processen, meningen med indikatorerne mv. ▪ Modtage rådgivning og vejledning (f.eks. 3 x 1 time) fra en lokal ekspert for at forberede interviewet og understøtte, at forberedelsen bliver så effektiv som mulig
Bedre tilpassede rapporter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapporten og anbefalingerne kunne være mere detaljerede (og måske tilpasset den specifikke kontekst og struktur for det enkelte klyngeinitiativ)
Styrket opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiere rådgivning og vejledning (nogle gange fra ESCA, andre gange fra lokale eksperter) til at forstå og fortolke og følge op på resultater og anbefalinger i rapporten ▪ Opfordre til mere strukturerede opfølgningsprocesser hos klyngelederen og/eller bestyrelsen

5 Samlet vurdering og anbefalinger

Evalueringen har givet et overordnet positivt indtryk af labelsystemet – både i Danmark og internationalt. Klyngesekretariatene er grundlæggende positive over for systemet. De kan se relevansen af systemet, og de fleste kan også nikke genkendende til, at processen bidrager til at kvalificere deres arbejde. Klyngesekretariater har investeret mange ressourcer i processen i tidens løb, men ikke alle klynger oplever, at udbyttet på nuværende tidspunkt overstiger omkostningerne. Overordnet set synes sølv- og guld-klynger at vurdere, at omkostninger og udbytte er nogenlunde i balance, hvorimod evalueringen har vist, at en del bronzeklynger oplever, at deres investeringer i labelsystemet ikke har bidraget med tilstrækkeligt meget udbytte til at opveje investeringerne.

Evalueringen har endvidere klargjort, at klyngesekretariater og de medlemmer, som de servicerer, er meget forskellige – hvorfor de også oplever certificeringssystemet meget forskelligt. Samtidig eksisterer klyngeorganisationerne i en meget dynamisk kontekst, hvor mange organisationer er unge, hvor der er relativt stor udskiftning af personale, og hvor reorganisering og lignende er almindeligt. Det er i denne dynamiske kontekst, at labelsystemet skal fungere, og det er vores indtryk, at certificeringssystemet kan fungere som et stabiliserende element i denne dynamiske verden.

Det er samtidigt blevet tydeligt, at omstruktureringer, personudskiftninger mv. kan indebære, at viden omkring systemet og erfaringer med labelprocessen kan gå tabt, hvilket betyder, at den information, som er blevet tilvejebragt af CED eller andre, ikke er tilgængelig for de, som er ansvarlige for de nye labelprocesser. Her er det tydeligt, at klyngerne også selv har et ansvar for at finde måder at indlejre viden om certificeringen og labelsystemet.

I tillæg til klyngeorganisationernes opfattelse, er klyngeaktørerne (som ofte finansierer en andel af klyngeaktiviteterne) også meget tilfredse med systemet. De peger på, at klyngesekretariatene har opnået en bedre struktur og ledelseffektivitet i de seneste år, ligesom de oplever, at systemet både bidrager til, at klyngeprojekter og -services blive gennemført professionelt, og at klyngesekretariater vedvarende fokuserer på deres internationale udvikling.

Endelig har evalueringen vist, at den danske og den internationale oplevelse af certificeringssystemet er meget ens. Men da certificeringssystemet anvendes og understøttes forskelligt i de forskellige lande, fremkommer der selvfølgelig også lidt forskelligartede perspektiver og anbefalinger om systemets videre udvikling.

Evalueringen har ført frem til 10 anbefalinger, som enten vil mindske omkostningerne ved systemet eller øge klyngernes udbytte – og herigennem øge det ”investeringsafkast”, som klyngerne vil opleve ved en certificering.

5.1 Tre typer af anbefalinger

At implementere forandringer i et fælles europæisk system er ikke en simpel proces⁷. Derfor har vi opdelt vores anbefalinger i tre forskellige kategorier – baseret på det tids-mæssige perspektiv og graden af kompleksitet, der knytter sig til dem:

1. Mere effektiv anvendelse af det eksisterende system
2. Testudvikling i Danmark
3. Udvikling af certificeringssystemet.

Den første kategori af anbefalinger (mere effektiv anvendelse af det eksisterende system) kan opnås relativt hurtigt (inden for det næste år) af CED i samarbejde med SIU og det nationale Klyngeforum. Den anden kategori af anbefalinger (testudvikling i Danmark) kræver nye udviklingsindsatser, men kan implementeres i en dansk kontekst (som test-miljø) gennem en fælles indsats mellem CED, SIU, (muligvis) det nationale Klyngeforum samt klyngelederne. Forskellige tilgange til nye elementer kan testes over de kommende 1-2 år – og succesfulde tiltag kan udbredes til en bredere kontekst. Den tredje kategori af anbefalinger kræver, at ESCA foretager justeringer i certificeringssystemet, hvorfor det først kan forventes gennemført på længere sigt. Drøftelser af anbefalingerne med ESCA har dog vist, at de allerede er opmærksomme på flere af dem og parate til at arbejde med udviklingen af systemet.

Samlet set kan vores anbefalinger sammenfattes som i tabellen herunder:

Anbefalinger		Hvem har ansvar?
Bedre udnyttelse af systemet		
1	Skab et samlet overblik over indikatorerne, deres rationale og tærskelværdier	CED
2	Skab et klart overblik over den tilgængelige støtte til klyngesekretariatene i forskellige faser af certificeringsprocessen	CED
3	Større fokus på, hvordan klyngerne følger op på rapporterne og mulighederne for struktureret støtte i opfølgingsfasen	CED
Testudvikling i Danmark		
4	Kommunikér og anvend mulighederne for national tilpasning af indikatorsystemet; test yderligere justering af udvalgte indikatorer til danske forhold	SIU og CED sammen med klyngeledere
5	Igangsæt et udviklingsarbejde omkring indikatorer på resultatskabelse	SIU og CED sammen med klyngeledere
6	Udvikling af et mere effektivt system til dokumentation og indrapportering af data	ESCA + Klyngeforum/SIU og CED

⁷ På den Europæiske Kommissions initiativ er en ny fase af European Cluster Excellence Initiative planlagt med begyndelse i andet halvår af 2017. Denne 18-måneders indsats vil fokusere på: revidering og opdatering af label metodologien og indikatorer, twinning og træning af assessorer og en opdatering af governance-systemet.

Anbefalinger		Hvem har ansvar?
Udvikling af labelsystemet		
7	Udvikling af rapportformatet – navnlig for bronzelabels er der behov for en mere tilgængelig version af rapporten	ESCA
8	Indled dialog med ESCA om reduktion i dokumentationskravene for flergangs guld-klynger – f.eks. gennem afgrænset fokus på udvalgte udviklingsområder og KPI'er	SIU-ESCA
9	Udvidelse af gyldighedsperioden for labels – specielt for sølv- og guldlables	ESCA
10	Styrkelse af mulighederne for vedvarende progression – specielt for guldlables	ESCA

I det følgende gennemgår og uddyber vi de enkelte anbefalinger og deres baggrund.

5.2 Anbefalinger, der kan skabe bedre udnyttelse af systemet

Som tidligere gennemgået, bliver certificeringssystemet af klynger og klyngeaktører generelt anset som velfungerende. Første gang et klyngesekretariat møder certificeringssystemet, kan det være svært at forstå det rationale i sin helhed samt det udviklingspotentiale for klyngen, som det rummer. Selvom denne forståelse kan blive forbedret i takt med, at klyngerne gennemgår flere certificeringer, vil der hele tiden etableres nye klynger, ligesom der løbende vil komme nyt personale i de eksisterende klyngesekretariater. For at forbedre forståelsen af certificeringssystemet og dets anvendelighed i udviklingen af klyngerne, har vi tre anbefalinger:

- Skabe bedre overblik over indikatorer, deres rationale og deres tærskelværdier.
- Etablering af et klart overblik over tilgængelig støtte til klyngesekretariaterne i de forskellige stadier af certificeringsprocessen.
- Øget fokus på, hvordan klynger følger op på rapporter og muliggør struktureret støtte i opfølgingsfasen.

De tre anbefalinger er alle rettet imod CED. Hvis nye aktiviteter skal implementeres inden for den eksisterende ramme, kan det dog kræve justeringer til prioriteringer og muligvis en re-allokering af ressourcer (hvilket kræver opbakning fra SIU og muligvis fra det nationale Klyngeforum). Vi vil ikke gå dybere ned i dette; vi vil i stedet anbefale, at de ovenstående anbefalinger tages op til diskussion mellem CED og SIU (og, om nødvendigt, med det nationale Klyngeforum), og at det på dette grundlag besluttet, hvordan disse anbefalinger kan inkluderes i CED's samlede opgaveportefølje.


5.2.1 Klart overblik over indikatorerne, deres rationale og deres tærskelværdier

Certificeringssystemet har potentiale til at blive opfattet og anvendt på forskellige måder. Det kan opfattes som et kørekort til det innovationspolitiske landskab, hvor man som bevillingsmodtager skal leve op til en række kriterier, inden man kan få adgang til finansie-

ring. Eller det kan af bevillingsgivere opfattes som en slags kontrolredskab, der sikrer, at modtagere af offentlige bevillinger lever op til en række basale kriterier. Eller det kan opfattes som et udviklingsredskab, der sætter fokus på en række af de forhold, som analyser og erfaringer har vist, er af væsentlig betydning for klyngesekretariats evne til at skabe resultater for deres medlemmer. Perspektiverne er ikke gensidigt udelukkende. Tværtimod er de alle tre hele tiden til stede og konkurrerer lidt om pladsen blandt klyngelederne.

De gennemførte interviews har dokumenteret, hvor godt et udviklingsredskab certificeringssystemet kan være, hvis klyngelederne har dette fokus. Det fordrer, at klyngelederne opnår en dyb forståelse af, hvad indikatoren søger at belyse og med hvilket formål, så klyngelederen kan oversætte dette til sin egen kontekst og fastlægge sin opgørelse, dokumentation, processer for at tilvejebringe de nødvendige data mv. Det kan lyde forkert, at klyngelederne skal foretage en oversættelse af indikatorerne til egen kontekst, men givet den meget store bredde og variation i de organisationer, der søger certificering i klyngeledelse, så har interviewene vist betydningen heraf, hvis certificeringsprocessen skal fungere som afsæt for en lærings- og udviklingsproces i den enkelte klynge.

Til trods for de dokumenterede forklaringer på ESCA's hjemmeside⁸, og CEDs forsøg på at adressere de spørgsmål, de modtager om bestemte indikatorer, synes der stadig at være behov for at udvikle en tydelig forklaring af det fulde sæt af indikatorer, deres baggrund og deres rationale – på struktureret og gennemsigtig vis.

 ***Vi anbefaler derfor, at CED forbereder et kort "Introduktion til indikatorerne"-dokument, som bør anses som en standardiseret del af forberedelsen til det første certificeringsinterview. Fokuset i den introducerende bedømmelse bør være på at forklare, hvordan labelprocessen kan blive integreret i overordnede klyngeudviklingsaktiviteter.***

5.2.2 Tydeligt overblik over tilgængelig støtte

Klyngesekretariatet værdsætter (og efterspørger) støtte gennem certificeringsprocessen, og det er godt. Interviews har imidlertid vist, at det for mange af dem er uklart, hvilken støtte de kan tillade sig at bede om (eller forvente) i forskellige faser af certificeringsprocessen.

At tilbuddet om sparring til klyngesekretariatene ikke er klarere specificeret, kan være en fordel, fordi det skaber rum for en fleksibel ydelse, der kan tilpasses den enkelte klynge behov. Det vil helt sikkert ikke optimere værdien af sparringsfunktionen, hvis alle klynger blev tildelt en ensartet "sparringskvote", idet behovene er meget forskellige og i virkeligheden kan være vanskelige at fastlægge på forhånd. På den anden side er det heller ikke optimalt, hvis klynger ikke modtager den støtte, som de har behov for, fordi de ikke er opmærksomme på, at de kan bede om den.

⁸ Beskrivelse af indikatorer er tilgængelige på: <http://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/benchmarking-in-a-nutshell> og <http://www.cluster-analysis.org/gold-label-new/processes-of-application-assessment-and-award>. Hver enkelt klyngeorganisation modtager tilsvarende information fra ESCA, hvis de har ansøgt om en revidering.

Interviews med internationale aktører har desuden fremhævet, at tilbud om støtte (fra lokale eksperter) varierer meget på tværs af geografiske områder i forberedelses- og opfølgningsprocesserne. Selvom det er naturligt, at lokale eksperter vil kunne tilbyde forskelligeartede services, er det vigtigt, at standardtilgangen (at forberede, udføre bedømmelse og opfølgning) er gennemsigtig og tydeligt kommunikeret – og følges af alle bedømmere.

➔ **Vi anbefaler, at CED tydeliggør, hvilken støtte der på nuværende tidspunkt er tilgængelig fra ESCA og fra CED som en del af de standardiserede forberedelses-, bedømmelses- og opfølgningsfaser, samt hvilke yderligere støtte- og rådgivningsmuligheder der er tilgængelige fra CED (i forberedelses- og opfølgningsfaserne) på et fleksibel "on call" niveau, og hvilken støtte der ikke kan forventes.**

5.2.3 Øget fokus på opfølgning af bedømmelser og rapporter

Evalueringen har vist, at den tid, som anvendes på forberedelse til labelinterviewet (inklusive forberedelsen af dokumentation), er meget mere omfattende end tiden anvendt til opfølgningen, samt at opfølgningsprocesser (når de foretages) gennemføres på mange forskellige måder. Selvom der er gode praktiske eksempler på klyngeinitiativer, som følger strukturerede trin i opfølgningen (som præsenterer resultater og foreslår handlingsplaner til deres bestyrelser, udvikler træningsprogrammer til klyngesekretariaternes personale, overvåger fremskridt på udvalgte områder/performance indikatorer osv.), synes disse at være mere undtagelsen end reglen.

➔ **Vi anbefaler CED (støttet af SIU) at allokere et specifikt antal timer til at hjælpe klynger⁹ med at tolke resultaterne af bedømmelsesrapporterne og tilbyde forslag til anvendelse af struktureret opfølgning af processen.**

5.3 Anbefalinger til testudvikling i Danmark

Certificeringssystemet er udviklet og implementeret på europæisk niveau, og det er en stor styrke ved systemet. Dette betyder imidlertid også, at systemet er designet til forhold, der i gennemsnit er relevante i alle europæiske lande, og at visse aspekter kan være mindre relevante for nogle lande. Det at have en fælles europæisk standard implicerer også, at justeringer i systemet skal foretages efter nøje overvejelser og gennem en proces præget af gennemsigtighed.

Vi tror på, at en effektiv metode til udvikling af certificeringssystemet vil være, at de individuelle lande anvender lærings- eller evalueringsøvelser (som denne rapport) til at identificere udviklingsområder og tilbyde sig selv som "test-miljøer" for udvalgte aspekter, som deres klynger vurderer mest relevante og værdifulde, og hvor deres klynger er motiverede for at bidrage til udviklingsprocessen. Som et land, der har integreret certificeringssystemet i sin nationale klyngestrategi og lært meget heraf, og hvor flere regioner anvender

⁹ Støtten kan eventuelt være automatisk for bronzenniveau, men et tilbud til sølv- og guld klynger (afhængigt af deres behov)

systemet aktivt, står Danmark i en ideel position til at engagere sig i denne form for test-udvikling.

Evalueringsprocessen har fremhævet tre områder, som i særlig grad kunne være genstand for udviklingsprojekter, med det formål at forbedre anvendeligheden og klyngernes udbytte af certificeringssystemet:

- At kommunikere og anvende muligheden for national tilpasning i indikatorsystemet; test yderligere justeringer af indikatorer
- At udvikle indikatorer relateret til klyngeinitiativers betydning og effektskabelse
- At udvikle mere effektive systemer til dokumentation og rapportering af data.

ESCA må naturligvis informeres om enhver testudvikling og kan tilbydes at følge udviklingsarbejdet. Vi vurderer imidlertid, at den mest passende tilgang til udviklingen af certificeringssystemet vil være gennem et gensidigt forhold og processer mellem ESCA og de lande, som har adopteret og opnået erfaring med systemet, og som har kritiske, konstruktive klyngeledere, der kan fungere som uundværlige medudviklere af systemet. Vi anbefaler derfor, at SIU i samarbejde med CED indgår i dialog med ESCA omkring igangsættelse af prøveudviklingsindsatser på de tre områder, samt etablerer arbejdsgrupper, som engagerer udvalgte klyngeledere.

5.3.1 At kommunikere og anvende muligheden for national tilpasning i indikatorsystemet; teste yderligere justeringer af indikatorer

Da det danske program for innovationsnetværk lægger vægt på, at der opnås kritisk masse i medlemskredsen, og at der arbejdes sammen med parter i hele landet, er der flere af indikatorerne (f.eks. geografisk radius og relationen mellem antallet af medlemmer og medarbejdere i sekretariatet), der er mindre relevante for de af klyngerne, der også optræder i rollen som Innovationsnetværk. I nogle af de internationale cases er der også fremkommet eksempler på indikatorer, der ikke er relevante for enkelte klynger (f.eks. mix af sektor/teknologisk ekspertise versus netværk/kommunikationsekspertise eller services vedrørende internationalisering, idet disse opgaver varetages af andre aktører i det regionale innovationssystem).

ECEIs indikatorer skal selvfølgelig afspejle generelle internationale normer for god klyngeledelse. Men systemet må også anerkende, at de regionale og nationale sammenhænge, som klyngerne opererer i, varierer. Klynger skal ikke "straffes" (gennem lavere scorer), hvis deres rolle i det regionale innovations økosystem afviger fra den norm, som ECEI tager udgangspunkt i – specielt ikke hvis den efterspurgt ekspertise eller rolle er tildelt andre aktører i systemet. Justeringer af disse indikatorer (inkluderende, mere kvalitative aspekter) bør testes.

➔ **Det anbefales, at SIU og CED – i dialog med ESCA – igangsætter et udviklingsprojekt for at teste justeringer af, hvordan visse indikatorer bliver målt, scoret og kommunikeret.¹⁰**

Klyngeorganisationer bør være i stand til at pege på de områder og indikatorer, som er mest relevante for deres fortsatte udvikling (på det aktuelle tidspunkt). Labelsystemet giver allerede mulighed for at prioritere visse serviceområder og ekskludere andre fra bedømmelsen. For sølv- og guld kvalitetsbedømmelser vælger klyngeorganisationer 3 ud af de 8 services til bedømmelse. Det er kun på disse 3 områder, at tærskelværdierne appliceres (det er bedømmernes ansvar at kommunikere dette ud til klyngeorganisationerne).

➔ **Det anbefales endvidere, at CED kommunikerer og anvender muligheden for at prioritere indikatorer/områder, som er særligt relevante for bronzelabelklynger til at arbejde med at bevæge sig fremad.**

5.3.2 Øget fokus på resultatskabelse og klyngernes bidrag hertil

Udvikl indikatorer, som relaterer til klyngeinitiativernes effektskabelse; skab muligheden for klynger til selvstændigt at udvælge f.eks. tre resultatindikatorer fra en liste af andre alternativer, ud fra hvilke de kan udvikle deres egne konkrete mål.

ECEI Cluster Label System fokuserer på excellent klyngeledelse, hvorved forstås klynge-sekretariatets kapacitet og kapabilitet i relation til ledelse af klynger og netværk. Selvom dele af vurderingen er baseret på opgørelse af bl.a. succeshistorier, er certificeringssystemet ikke ment som et performance- eller resultatskabelsessystem. Logikken bag dette er, at god klyngeledelse menes at ligge bag resultatskabelse. I Danmark såvel som i en række andre lande er der derfor indført andre processer for at monitorere og vurdere klyngernes (og innovationsnetværkenes) resultatskabelse¹¹.

Klyngelederne anerkender og værdsætter certificeringssystemets fokus på klyngeledelse, men efterlyser også bedre muligheder for at kunne få kredit for de resultater, de skaber, deres bidrag til at styrke det regionale innovationssystem, samt de langsigtede økonomiske og samfundsmæssige gevinster, de skaber. Alt sammen forhold, der i dag monitoreres i andre, parallelle systemer. Formuleringen af succeshistorier kan håndtere noget af dette, men opfylder ikke klyngeledernes behov for og ønsker til opgørelse af resultatskabelse. Introduktion af nye og supplerende indikatorer er derfor en mulighed, der bør overvejes.

Flere af klynge-sekretariatene har været udfordrede i forhold til at formulere succeshistorier, der lever op til kriterierne i ECEI systemet (giver højeste score).

¹⁰ Dette vil være en del af ECEI II i konteksten af opgaven "Revidering og opdatering af label metodologien og indikatorer".

¹¹ I Danmark er Cluster Excellence Denmark ansvarlig for indsamling og sammenstilling af det årlige "performanceregnskab" for de klynger, der er optaget i klyngekataloget: <http://www.clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/Quickmenu/Publikationer.aspx?PID=22&M=NewsV2&Action=1&NewsId=504>

- ➡ **Det anbefales** derfor, at CED (med opbakning fra SIU) giver øget support til forståelsen af effekt-logikken og til at kommunikere sammenhængen mellem de gennemførte aktiviteter og de resultater, som de på sigt skal bidrage til at skabe – og herunder hvilket tidsperspektiv der kan forventes.

Supporten kunne omfatte review og rådgivning om succeshistorier som en del af den støtte til forberedelse af certificeringen, som CED i forvejen tilbyder, eller det kunne ske gennem andre kanaler.

Vi er helt bevidste om, at tilføjelse af nye indikatorer til ECEI certificeringssystemet og udbredelse og anvendelse af dem på europæisk plan er en kompliceret affære. Så i første omgang kunne man måske blot teste anvendelsen af eksisterende data/indikatorer fra performanceregnskabet som et supplement til det eksisterende indikatorsæt for at se og få respons på, i hvilket omfang det understøtter klyngernes ønske om at kunne dokumentere deres bidrag til at skabe udvikling og skabe grundlag for udarbejdelse af succeshistorier.

I 2012 tog Baden-Württemberg initiativ til at etablere deres eget certificeringssystem (baseret på guldlabelgrænserne) med ekstra krav til excellent klyngeledelse i relation til management strukturer, finansieringsmodeller og internationalisering af SMV'er. I relation hertil har regionen også etableret deres eget regionale advisory board med klyngeeksperter og økonomiske eksperter, der skal søge at udvikle et sæt af Key Performance Indicators, der kan beskrive klyngernes bidrag til virksomhedernes økonomiske udvikling.

- ➡ **Det anbefales**, at SIU i samarbejde med CED udarbejder forslag til et sæt supplerende indikatorer, der afspejler klyngernes bidrag til medlemmernes resultatskabelse, der kan testes i Danmark (evt. i samarbejde med andre områder), så klyngerne får mulighed for også at blive vurderet på dette.

5.3.3 Mere effektive systemer til dokumentation og afrapportering af data

Klyngesekretariatene (både i Danmark og internationalt) oplever et meget betydeligt tidsforbrug med at udvikle strukturer og processer til at dokumentere deres aktiviteter – både i relation til ECEI certificeringen (på sølv- og guldniveau) og i relation til nationale eller regionale formål. De enkelte klynger og klyngesekretariater investerer i deres egne CRM- og projektstyringsværktøjer for bl.a. at kunne opfylde dokumentationskrav og for at kunne afrapportere så effektivt som muligt. Flere rapporterer imidlertid fortsat om en tidsmæssig indsats på 1-3 måneders arbejdsindsats for en person for at forberede certificeringsprocessen på sølv- og guldniveau. Print og manuelle processer udgør en betydelig del heraf. Herudover skal de interviews, der indgår i benchmark- og kvalitetsvurderingen, manuelt dokumenteres, scannes og sendes – fremfor at der anvendes en digital proces herfor.

Innovation Norge er aktuelt ved at udvikle et fælles nationalt system for dokumentation og afrapportering, der på samme tid vil opfylde kravene i relation til ECEI certificeringssystemet, kravene til den årlige afrapportering til det norske klyngeprogram samt dokumentation/afrapportering til andre regionale eller nationale bevillingsgivere. Målet med systemet er på samme tid at lette dokumentationsbyrden for klyngerne og at skabe større effektivitet i informationsindsamlingen samt øge de analytiske muligheder hos bevillingsgiverne.

➔ **Det anbefales, at ESCA fortsætter med at udvikle deres dokumentationskrav, og herunder anerkender alternative metoder til at dokumentere bestemte indikatorer¹², og automatisere mere af interview-/dokumentationsprocesserne¹³.**

➔ **Det anbefales desuden, at Klyngeforum¹⁴ diskuterer mulighederne for at investere i et fælles nationalt system til dokumentation og rapportering (som konsoliderer CRM-systemer, rapportering af national performance osv. i ét system), som vil hjælpe klyngeorganisationer med at automatisere processer og herigennem reducere tidsforbruget forbundet hermed (både i relation til ECEI certificering og i andre sammenhænge) – hvilket giver dem mere tid til at fokusere på deres kerneopgaver¹⁵.**

CED vil blive en nøglepartner i det nye ECEI II og vil derfor have muligheden for at udtrykke dette og andre danske perspektiver. Den videre udvikling af certificeringssystemet er et nøglemål i ECEI II. Det nye ECEI-partnerskab vil bestå af omkring 20 partnere fra hele Europa.

5.4 Anbefalinger til videreudvikling af certificeringssystemet

Endelig har erfaringsopsamlingen peget på nogle områder, der indebærer, at selve systemet skal justeres. Nogle af forslagene er i og for sig enkle at implementere, mens andre er mere omfattende og komplicerede. Under alle omstændigheder er der tale om ændringer, som kun ESCA kan beslutte og gennemføre. For disse anbefalinger gælder det således, at vi opfordrer CED¹⁶ og SIU til at gøre ESCA opmærksom på de danske erfaringer og indleder dialog om en proces for, hvordan justeringer af systemet kan gennemføres.

De anbefalede justeringer inkluderer:

- At ændre rapportformatet – i særlig grad for bronzelabels

¹² I stedet for at kræve bevis for telefonopkald og e-mailudveksling med medlemmer, kunne alternative metoder overvejes til dokumentationen af klyngeorganisationernes interaktion med medlemmerne (og medlemmernes tilfredshed hermed)

¹³ Dette vil være en del af ECEI II i forbindelse med opgaven "revidering og opdatering af label metodologien og indikatorer".

¹⁴ Der udgøres af alle danske regioner og flere nationale ministerier og ledet af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte

¹⁵ Cluster Excellence Denmark har tidligere undersøgt denne mulighed, men har måttet konstatere at forskellige klynger blev tvunget til at bruge forskellige systemer (drevet af deres "hjemmeorganisationer"). Konklusionen blev således, at et fælles system til dokumentation og rapportering ikke var muligt.

¹⁶ Cluster Excellence Denmark vil som nævnt blive en nøglepartner i det nye ECEI II og vil derfor have muligheden for at udtrykke dette og andre danske perspektiver. Den videre udvikling af certificeringssystemet er et nøglemål i ECEI II. Det nye ECEI-partnerskab vil bestå af omkring 20 partnere fra hele Europa.

- At reducere kravene om dokumentation – i særlig grad for guld "re-labels"
- At forlænge varigheden af labels – i særlig grad for sølv- og guldlables
- At styrke mulighederne for at indbygge vedvarende progression i systemet.

Ovenstående anbefalinger kan kun gennemføres af ESCA og vil derfor kræve en dialog – dog kan udviklingen af mere effektive systemer til dokumentation og indrapportering måske godt påbegyndes i en dansk kontekst. Anbefalingen vil dog generelt være, at SIU og CED sikrer, at ESCA præsenteres for de danske erfaringer og forslag til justeringer og så vist muligt skubber på en proces, hvorigennem der tages stilling til ovenstående, og hvor evt. justeringer kan udvikles.

5.4.1 Udvikling af rapportformatet

Hvis certificeringssystemet skal hjælpe med at støtte og motivere klyngers fortsatte udvikling, er det vigtigt, at lærings- og udviklingspointer på simpel vis kan blive formidlet og forstået. Dette kan være svært at opnå med de nuværende autogeneratede rapporter (på bronzenniveau).

På nuværende tidspunkt opfordrer ESCA alle bedømmere til ikke bare at foretage interviewet, men også engagere sig med klyngerne i en langsigtet rådgivningsproces. Det er desuden på nuværende tidspunkt muligt for lokale eksperter at vurdere autogeneratede rapporter på bronzenniveau – og herigennem lave udkast til skræddersyede anbefalinger, som kan diskuteres med klyngelederen (som herpå lettere kan kommunikere bedømmelsen og anbefalingerne til dens bestyrelse). Rapporter til sølv- og guldlables bliver uddybet af den assessor, som forestår certificeringen. Der er kun en generel struktur foreslået af ESCA; indholds niveauet og kvaliteten af anbefalingerne afhænger af bedømmerens individuelle kundskaber og erfaring.

➡ ***Vi anbefaler, at ESCA udvikler formatet og indholdet af rapporterne på bronzenniveau. Vi anbefaler desuden, at CED påtager sig den tilgængelige mulighed for at opsummere kernerestater og udviklingsområder (og diskuterer disse med klyngelederne) som en normal del af processen for bronzenniveau bedømmelser.***

I samme ombæring bør ESCA også overveje videreudvikling af rapporterne for sølv- og guldniveau bedømmelser (i særlig grad for gentagne guldlables) for bedre at kunne fremhæve de aspekter, som er mest relevante at adressere (for den individuelle klynge i dens eget økosystem) og bidrage med konkrete forslag og mål for klyngen, som kan motivere til aktiv opfølgning og fortsatte ambitioner om at forny labelen. På sølv- og guldniveau er det de lokale bedømmere, som har ansvaret for at lave udkast til rapporter og anbefalinger (ESCA har ansvaret for at sikre kvalitet og en standardanvendelse af termerne).

➡ ***Det anbefales, at ESCA fortsætter med at vejlede bedømmere i at lave mere skræddersyede og detaljerede udkast til bedømmelses rapporter (til sølv- og guldniveau).***

5.4.2 Reduktion af dokumentationskravene – særligt for flergangs guld-klynger

Evalueringen har peget på en uhensigtsmæssig situation for flergangs guld-klynger, som oplever en aftagende motivation for re-certificering – hvilket kan svække hele systemet. Guld-klynger, som allerede har opnået høje scorer, oplever relativt lille værdi (og motivation) for at gentage labeløvelsen. I overensstemmelse med ovenstående forslag (at tilbyde mere detaljerede anbefalinger på de områder, som er mest relevante for klynger at adressere), anbefaler vi, at re-certificeringsprocesser (og hermed dokumentationskravene) også bør fokuseres på disse (udvalgte) udviklingsområder.

➡ **Vi anbefaler, at ESCA udvikler nye løsninger til re-certificering af guldlabels, som vil reducere dokumentationskravene (f.eks. ved at fokusere på nogle få udviklingsområder, som klyngen selv har udvalgt og sat udviklingsmål inden for).**

5.4.3 Forlænget varighed af labels

Gyldighedsperioden af labels har stor indflydelse på balancen mellem omkostninger og udbytte af certificeringen. Evalueringen har vist, at klyngelandskabet er meget dynamisk, og at det derfor giver mening, at certificeringen gennemføres med intervaller, der ikke er alt for lange. Det synes især at gøre sig gældende på bronzeniveau. Men det er også tydeligt, at mange af klyngerne oplever at skulle tilvejebringe dokumentation for processer mv., hvor der ikke er sket ændringer, og hvor det ikke tilfører værdi til klyngen at gennemgå dette endnu engang. Det gør sig især gældende på sølv- og guld-niveau.

Ovenfor har vi anbefalet at tillade flergangs guld-klynger at prioritere specifikke indikatorer/områder, som er særligt relevante for deres udvikling – og at dokumentationskravene vil skulle fokusere på disse områder (hvilket vil mindske de oplevede omkostninger forbundet med certificeringen).

➡ I forlængelse heraf **anbefaler vi, at ESCA udvider gyldighedsperioden af labels – især for sølv- og guld-klynger**¹⁷.

Dette vil ikke alene reducere klyngesekretariaternes ressourceforbrug forbundet med at være certificerede, men vil også frigøre ressourcer hos CED, der kunne om-allokeres til opfølgningsmøder; f.eks. på årlig basis eller konkret fastlagt i relation til en handlingsplan for opfølgning på rapporten.

5.4.4 Styrkelse af progressionen hele vejen gennem systemet

➡ **Vi anbefaler at fastholde bronzelabel som den basale adgangsbillet til de primære dele af innovationssystemet og som obligatorisk for at få adgang til sparring og support fra CED.**

¹⁷ Fra November 2016 har ESCA Technical Advisory Board besluttet, at klynger, som modtager sølv- eller guld-label for anden gang (eller mere) vil have gyldighed tre år.

Dette label viser en intention om at anvende klyngeudvikling som et erhvervs- eller innovationspolitisk redskab, som man derfor gerne vil dygtiggøre sig i. Om man derved også med rette kan kalde sig en klynge, og om man derved indgår i en større tværregional eller national arbejdsdeling/specialisering, bør ikke være genstand for en selvstændig vurdering. Hvis der indarbejdes resultatindikatorer og/eller indikatorer for klyngens betydning for dens erhvervsmæssige domæne, vil der herigennem sættes grænser for, hvor langt gennem systemet organisationer med svagere klyngekarakteristika kan nå.

Spørgsmålet om, hvilke organisationer der kan betragtes som "klyngeorganisationer", og hvorvidt en given klynge repræsenterer en del af et større transregionalt eller nationalt innovationsnetværk, bør ikke være underlagt en individuel bedømmelse. Disse spørgsmål bør i højere grad klargøres inden for den nationale kontekst (af SIU eller Klyngeforum). Hvis performanceindikatorer og/eller indikatorer på klyngens regionale/nationale betydning kunne blive inkorporeret i systemet, ville det imidlertid på mere naturlig vis sætte grænser for organisationer med svagere klyngekarakteristikas mulighed for at opnå sølv- og guldlables.

Med et tydeligt indgangsniveau (bronzelabel) og et excellence-niveau med minimumsgrænseværdier for en række serviceområder (guldniveau), kan der være behov for at analysere og sikre større klarhed over sølvlabels position i det overordnede system.

➔ **Vi anbefaler derfor, at ESCA vurderer den overordnede tilgang til de forskellige labelniveauer og sikrer en klar og logisk progression (herunder dokumentationskrav og rapporter).**

➔ **Vi anbefaler endvidere, at ESCA overvejer en justering af guldlablet og dens anvendelse. Vi anbefaler, at førstegangs guldlablescore bliver visualiseret (fremhæver de forskellige bedømmelsesområder), og at klynger herpå udvælger de områder (og hertil hørende indikatorer), som de vurderer, vil være mest relevante at fokusere på i re-certificeringer. Dette vil hjælpe med at klargøre klyngens nuværende fokus og tilgang til klyngeudvikling at fokusere på udvalgte (3) områder og hjælpe med at sikre, at rådgivende støtte (op til og under den næste certificering) bliver skræddersyet til disse fokusområder. Dokumentationen af andre indikatorer kunne blive reduceret eller tjekket på stikprøvebasis i forbindelse med re-certificeringen. Omkostninger vil således kunne blive reduceret (gennem reduceret/mere fokuseret dokumentation), og det oplevede udbytte vil kunne blive styrket (gennem mere skræddersyede rådgivningstilbud og tydeligere tegn på fortsat progression/forbedring over tid).**

Vores sidste anbefaling i forhold til at styrke progressionen (og den overordnede værdi) i labelsystemet retter sig mod de finansierende myndigheder (på regionalt, nationalt eller Europæisk niveau).

➔ **Vi anbefaler, at finansierende myndigheder overvejer mulighederne for at tildele guldlabletklynger fordele i form af "fast-track" adgang til udvalgte programmer, roller (og ressourcer) som operatører for langsigtede samarbejdsprojekter mv. Dette ville styrke labelsystemets værdiskabelse.**

Bilag1: Overblik over respondenter

Klynger der har besvaret spørgeskemaet

Klyngeorganisation	Klyngeorganisation
Agro Business Park	Innovationsnetværket for klimatilpasning
Arctic Business Network	Innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster
Big Science	Innovationsnetværket RoboCluster
BioPeople	Interactive Denmark
Brains Business	Invio, Innovationsnetværk for oplevelsesøkonomi
Censec	IT Forum
CLEAN	MARCOD
DAMRC - Danish Advanced Manufacturing Research Center	Medicon Valley Alliance
Danish Food Cluster	MedTech Innovation, Innovationsnetværket for medicoteknik
Food in Process - ViiRS	MTIC
FoodNetwork – Fødevaresektorens Innovationsnetværk	Nordjysk FødevareErhverv
Future Food Innovation	Råstofklyngen Arctic Cluster of Raw Materials
Fyns Maritime Klynge	RUC Turismenetværk
Gate 21	Shareplay
House of Energy	The Animation Workshop
Inbiom, Innovationsnetværket for biomasse	Transportens innovationsnetværk (TINV)
InnoBYG – Innovationsnetværk for bæredygtigt byggeri	VIFU
Innovationsnetværk BrandBase	Welfare Tech
Innovationsnetværk Service Platform	Zealand Welfare Cluster
Innovationsnetværket Dansk Lyd	Offshore Center Denmark
Innovationsnetværket Dansk Lys	

Danske klynger

Navn	Klyngeorganisation
Per Spindler	BioPeople
Birgit Pia Nøhr	Brains Business
Carsten Orth Gaarn-Larsen	CLEAN
Lendert Bjerg	Design2Innovate
Karolina Huss	Gate 21
Betina Simonsen	Innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster
Petter Hartman	Medicon Valley Alliance
Christian Graversen	Welfare Tech
Glenda Napier	Offshore Center Denmark
Anni Simonsen	FoodNetwork – Fødevaresektorens Innovationsnetværk
Judy Hermansen	Innovationsnetværk BrandBase
Ulrik Hindsberger	Innovationsnetværket for klimatilpasning
Bjarke Nielsen	Innovationsnetværket RoboCluster
Tine Aage	Innovationsnetværk Service Platform
Christine Lunde	MARCOD
Annette Rye Larsen	MedTech Innovation, Innovationsnetværket for medicoteknik
Morten Thorning	The Animation Workshop
Dorte Storper	VIFU
Jacob Lau Holst	Vindmølleindustrien

Danske klyngeaktører

Navn	Organisation
Thomas Kampmann	Region Nordjylland
Mette Vilsbøl	Region Midtjylland
Olav Sønderskov	Region Syddanmark
Britt Sander	Cluster Excellence Denmark

Internationale klynger

Navn	Rolle	Klyngeorganisation	Land
Marc Gohlke	Director of the Association (LUTB-RAAC)	LUTB Transport & Mobility Systems/ Rhône-Alpes Automotive Cluster	France
Franz Josef Kirschfink	Managing Director	Hamburg Aviation	Germany
Christine Neuy	Cluster Manager and Director of the Association	microTEC Südwest	Germany
Thomas Wolf	CEO/Cluster Manager	Technology Mountains	Germany
Katrine Halvorsrud	Office Manager	Oslo Medtech	Norway
Anna Fjällström	CEO/Cluster Manager	Future Position X	Sweden

Internationale klyngeaktører

Navn	Rolle	Organisation	Land
Hortense Lutz-Hermellin	Responsible for Europe and international activities with Department for Economic Development	Regional Council of Auvergne-Rhône-Alpes	France
Andrea Krueger	Responsible officer for cluster policy/activities	Ministry of Economic Affairs, Labor and Housing, Baden-Württemberg	Germany
Kristianne Paasche and Line Magnussen	Programme Manager, Norwegian Innovation Clusters	Innovation Norway	Norway
Emma Vendrell	Head of international projects	ACCIÓ, Government of Catalonia	Spain
Lars-Gunnar Larsson	Programme Manager, Vinnväxt	Vinnova	Sweden