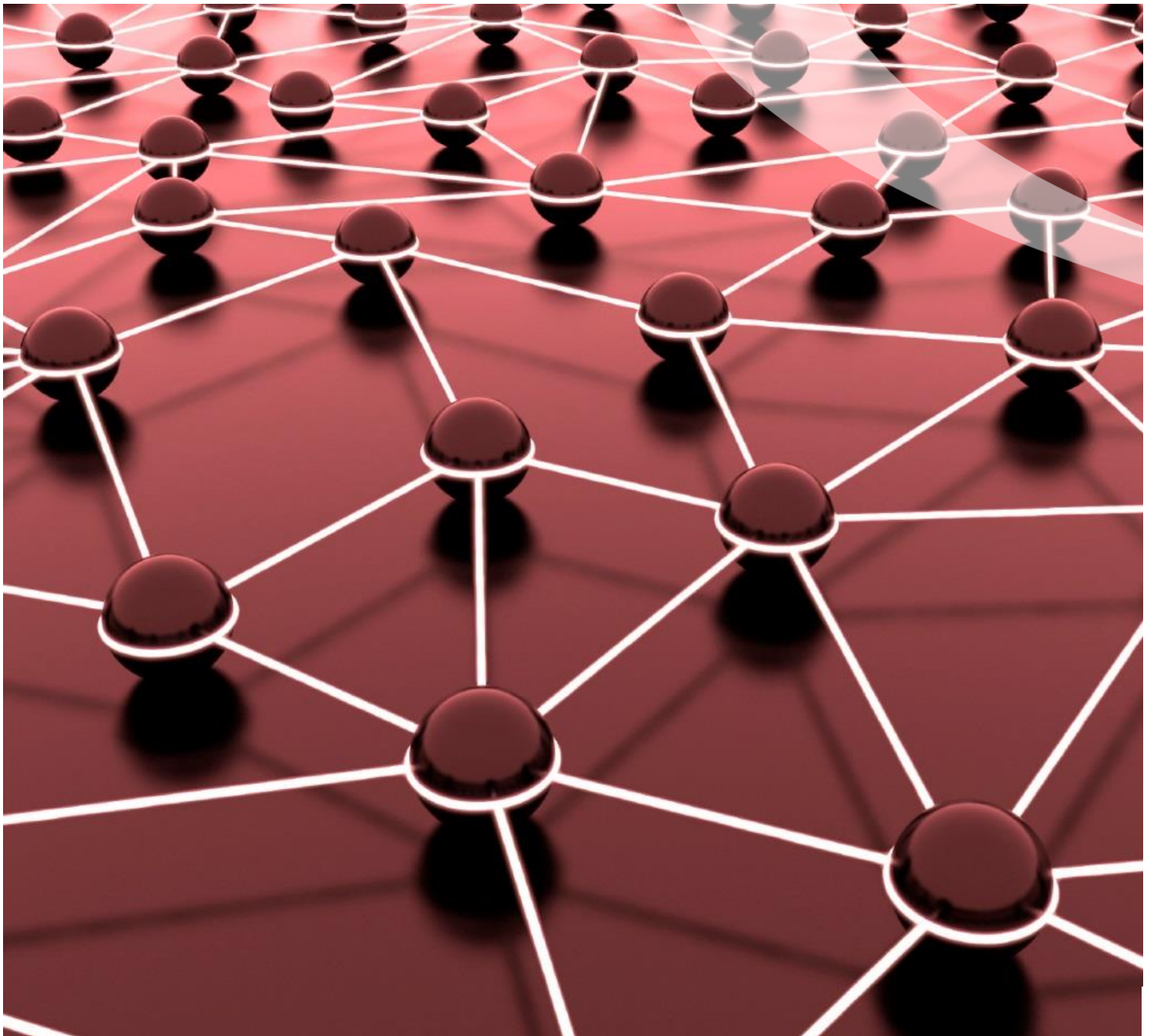


Analyse af de nordjyske netværk og klynger, som har modtaget støtte af Vækstforum

Rapport indleveret til Region Nordjylland

December 2014



Analyse af de nordjyske netværk og klynger, som har modtaget støtte af Vækstforum

Rapport indleveret af Oxford Research til Region Nordjylland
december 2014

Om Oxford Research
Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret vidensvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Alle 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Indhold

1.	HOVEDKONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	4
1.1	Projekttypologi	4
1.2	De nordjyske netværks- og klyngeinitiativers resultater	6
1.3	Afgørende faktorer for resultatskabelse og initiativernes succes	7
1.4	Anbefalinger til den fremadrettede regionale netværks- og klyngeindsats	8
2.	INDLEDNING	12
3.	OM ANALYSEN	14
3.1	Metode og datagrundlag	14
4.	PROJEKTTYOLOGI – SEKS TYPER NETVÆRK OG KLYNGEINITIATIVER	16
5.	RESULTATER PÅ TVÆRS AF DE 11 NORDJYSKE NETVÆRK OG KLYNGEINITIATIVER	19
5.1	Netværk og klyngeaktiviteter og effekten heraf	19
5.1.1	Resultater af deltagelse i netværks- og klyngeaktiviteterne	22
5.2	Netværkenes og klyngernes overordnede betydning	24
5.3	Netværkenes og klyngernes opbakning og medlemmernes ønsker til fremadrettet fokus	25
6.	AFGØRENDE FAKTORER FOR RESULTATSKABELSE	27
6.1	Kritisk masse i en klynge	27
6.2	Inddragelse af virksomheder	28
6.3	Organisering - commitment fra ledende aktører og forankring	29
6.4	Ledelse – store krav til netværks- og klyngefacilitatoren	30
6.5	Kompetencer – i sekretariatet og i klyngen	31
6.6	Fælles fodslag om vision og strategi fra start	32
6.7	Aktiviteter – fra open service til co-creation	33
6.8	Målstyring og intelligente effektmål	34
6.9	Finansiering – Kontinuitet og flere finansieringskilder	34
7.	NETVÆRKENES OG KLYNGEINITIATIVERNES RESULTATER OG PERSPEKTIVER	36
7.1	Biomed	36
7.1.1	Resultater	37
7.1.2	Styrker og udfordringer	40
7.1.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	42
7.2	BrainsBusiness	43
7.2.1	Resultater	43

7.2.2	Styrker og udfordringer	46
7.2.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	47
7.3	Cemtec - center for energi- og materialeteknologi	48
7.3.1	Resultater	49
7.3.2	Styrker og udfordringer	52
7.3.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	52
7.4	EnergyVision	53
7.4.1	Resultater	54
7.4.2	Styrker og udfordringer	55
7.4.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	56
7.5	FleksEnergi - Innovativt Netværk for Fleksibel Fjernvarme	57
7.5.1	Resultater	57
7.5.2	Styrker og udfordringer	60
7.5.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	61
7.6	Hub North	62
7.6.1	Resultater	63
7.6.2	Styrker og udfordringer	65
7.6.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	66
7.7	MARCOD	67
7.7.1	Resultater	68
7.7.2	Styrker og udfordringer	70
7.7.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	71
7.8	Nordjysk Fødevarerhverv	72
7.8.1	Resultater	73
7.8.2	Styrker og udfordringer	76
7.8.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	77
7.9	SmartCityDK	78
7.9.1	Resultater	79
7.9.2	Styrker og udfordringer	81
7.9.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	82
7.10	SmartLog	83
7.10.1	Resultater	84
7.10.2	Styrker og udfordringer	86
7.10.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	87
7.11	Visit Nordjylland	88
7.11.1	Resultater	88
7.11.2	Styrker og udfordringer	91
7.11.3	Fremadrettede perspektiver og anbefalinger	92

1. Hovedkonklusioner og anbefalinger

Vækstforum Nordjylland har i perioden 2007-13 støttet etablering og drift af en række netværk og klynger ud fra en grundlæggende opfattelse af, at samarbejde mellem virksomheder, myndigheder og vidensinstitutioner inden for et givet erhvervsområde kan levere et særligt bidrag til virksomhedernes udvikling inden for det pågældende område.

I forbindelse med udarbejdelse af en ny regional vækst- og udviklingsstrategi (REVUS) har Vækstforum Nordjylland bedt Oxford Research gennemføre en analyse af de nordjyske netværk og klynger, som har modtaget støtte af Vækstforum. I alt 11 netværks- og klyngeindsatser er blevet evalueret. Formålet med analysen er at opnå større viden om netværks- og klyngeindsatsen overordnet har virket, samt hvornår og hvordan den har været mest effektiv med henblik på at bruge de samlede indhentede erfaringer til at forbedre indsatsen i den kommende REVUS. Analysen er gennemført fra september til december 2014.

Helt overordnet skal det understreges, at det er Oxford Researchs vurdering på baggrund af analyserne, at de nordjyske netværks- og klyngeinitiativer generelt er gode og veldrevne projekter, der har skabt synlige resultater. På den baggrund kan det konstateres, at der er skabt gode fundament for det videre arbejde.

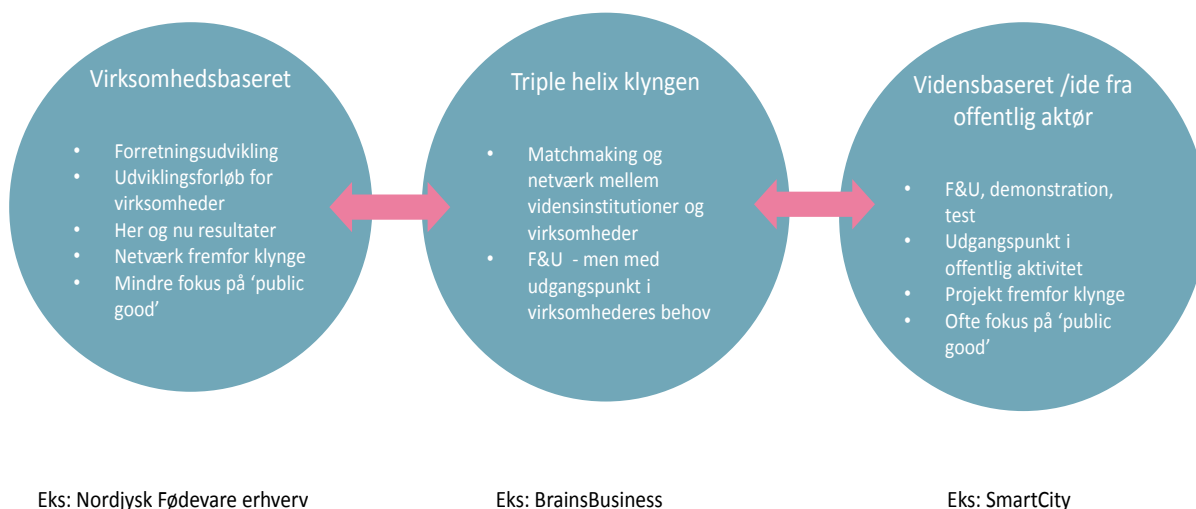
Der er dog tale om forskellige typer af projekter med forskellige udgangspunkter, fokus og aktiviteter. Nogle kan beskrives som klyngeinitiativer, mens der også er projekter, der bedst beskrives som netværk, en innovationsplatform eller en koordinerende platform.

1.1 PROJEKTTYPOLOGI

Det er en afgørende pointe, at det ikke er alle 11 netværks- og klyngeinitiativer, der er støttet af Vækstforum Nordjylland, som er egentlige klyngeinitiativer i traditionel forstand, og at de afhængig af netværks- og klyngetype har forskellige effektkæder.

I Figur 1-1 præsenteres et spektrum over netværks- og klyngetyper. I den ene ende af spektret er de virksomhedsbaserede netværk placeret, og i den anden ende af spektret ligger de klyngeinitiativer, der tager udgangspunkt i et politisk ønske, offentlig efterspørgsel eller et forskningsmiljø-/kompetencer, dvs. vidensbaseret. I midten af spektret har vi triple-helix klyngeinitiativet, som både formår at inddrage virksomhederne, offentlige myndigheder/institutioner og videns- og uddannelsesinstitutioner.

Figur 1-1: Udgangspunkt, fokus og aktiviteter for forskellige typer af netværk og klynger



Kilde: Oxford Research

Oxford Research har i alt identificeret seks typer netværk og klynger, hvor de fire første kan placeres på spektret, mens de sidste to som type bl.a. adskiller sig ved ikke at have medlemmer:

1. **Virksomhedsnetværk** (fx Nordjysk Fødevarer-netværk). Det virksomhedsbaserede initiativ/netværk har et højt fokus på rådgivning, forretningsudvikling og udviklingsforløb med virksomheder og på her og nu resultater for de enkelte virksomheder. De skaber netværk, men har mindre fokus på at opbygge klyngeidentitet og på 'public good' end fx triple helix-klyngen.
2. **Triple helix-klyngeinitiativ** (fx BrainsBusiness). Det klassiske klyngeinitiativ har fokus på både open-service, community og co-creation-aktiviteter mellem virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige institutioner (se Figur 6-1). Der arbejdes med bl.a. netværksopbygning, vidensdeling, forretningsudvikling og F&U-projekter.
3. **Offentligt drevet klyngeinitiativ** (fx FleksEnergi). Offentligt drevet klyngeinitiativ er baseret på en idé fra offentlig aktør og/eller et politisk ønske. Det kan fx være i forhold til ønsket om mere energirigtig byggeri eller i forbindelse med store infrastrukturprojekter, hvor der vurderes at være et erhvervs-mæssigt potentiale for regionen.
4. **Forskningsdrevet klyngeinitiativ**. Det forskningsbaserede klyngeinitiativ er vidensbaseret og typisk opstartet i tilknytning til et stærkt forskningsmiljø, der tænkes at kunne generere erhvervsudvikling.
5. **Innovationsplatform** (Cemtec). Innovationsplatformen har typisk flere én til én relationer, højt fokus på at opstarte projekter, er F&U-orienteret (co-creation) og har endvidere fokus på at generere hårde resultater i samarbejde med de partnere, som er en del af det enkelte projekt.

6. **Den koordinerende platform** (EnergyVision). Den koordinerende platform eller tværklyngeinitiativet arbejder med at skabe samarbejder og vidensdeling på tværs af klyngeinitiativer og netværk samt på at koordinere indsatser.

Den ene type er ikke nødvendigvis bedre end andre, men det er vigtigt at have for øje, at effekterne og resultaterne er forskellige afhængig af netværks- og klyngetype (se kapitel 4). Det er Oxford Researchs erfaring, at de mest bæredygtige klyngetiltag har en **triple-helix** tilgang, der har en katalytisk og langsigtet effektskabelse. Det er dog ikke ensbetydende med, at andre typer ikke kan være værdifulde. For nogle projekter kan det være værdifuldt fx pga. branchens karakteristika at starte som primært virksomhedsbaseret og over tid bevæge sig mod en triple helix-tilgang, mens det for andre er logisk, at det starter med udgangspunkt i et stærkt forskningsmiljø.

1.2 DE NORDJYSKE NETVÆRKS- OG KLYNGEINITIATIVERS RESULTATER

Ses på tværs af de 11 netværk og klyngeinitiativer, der har modtaget støtte fra Vækstforum, kan der primært konstateres markante resultater i forhold til det første step på klyngeudviklingsstigen dvs. de 'bløde' resultater såsom nye samarbejdsrelationer, opbygning af tillid, vidensdeling og nye ideer til udviklings- og innovationsprojekter. Det er typisk for klyngeinitiativer, at der de første år primært skabes 'bløde' resultater, som dog ofte er forudsætningen for de 'hårde' resultater såsom nye teknologier og nye produkter/services på markedet. Der kan også identificeres enkelte hårde resultater, men som nævnt er der primært tale om 'bløde' resultater. I forhold til resultatskabelse er det klart, at der er variationer afhængig af projekt og projekttype, men følgende resultater er de hyppigst forekommende på tværs af de nordjyske netværk og klynger:

- Ny netværk, nye samarbejdsrelationer og matchmaking – mellem virksomheder og på tværs af sektorer
- Vidensdeling
- Kompetence- og vidensløft
- Nye ideer til udviklings- og innovationsprojekter
- Tillid
- Klyngeidentitet
- Branding af regionen
- Modning af konservative brancher.

En forklaring på, at det primært er ovenstående resultater, der er skabt, er, at medlemmerne især benytter netværkene og klyngerne som indgang til at deltage i netværksskabende aktiviteter som møder, seminarer, workshops og konferencer. Det er aktiviteter, som mange af netværks- og klyngeinitiativerne gennemfører, og som handler om at bringe folk sammen. Samtidig er der færre, som deltager i mere forpligtende aktiviteter som eksempelvis konkrete udviklings-, forsknings- og innovationsprojekter.

Når der ses på medlemmernes aktivitetsniveau og deres tilfredshed med aktiviteterne relevans, er det positivt, at der generelt er stor opbakning og tilfredshed med netværks- og klyngeinitiativernes aktiviteter.

Spørgeskemaundersøgelsen viser dog, at resultaterne på den internationale dimension er begrænsede. Bl.a. er der relativt få, der har fået styrket eksporten eller har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdspartnere.

1.3 AFGØRENDE FAKTORER FOR RESULTATSKABELSE OG INITIATIVERNES SUCCES

Der er således identificeret en række betydelige resultater på tværs af netværk og klyngeinitiativer. Uanset at typen af netværk og klyngeinitiativ har betydning for de resultater, der bliver skabt, kan der udledes en række faktorer, som er afgørende for resultatskabelsen i regionale initiativer målrettet erhvervsudvikling dvs. med målet om at skabe vækst og udvikling i regionale virksomheder. De afgørende faktorer, der præsenteres nedenfor, bygger på læring og input fra nøgleaktører i og omkring de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer, på interview med nationale og internationale eksperter samt på Oxford Researchs viden og erfaringer inden for klyngeudviklingsområdet, der bl.a. er indsamlet fra nyere analyser og evalueringer for de øvrige danske regioner:

- **Kritisk masse i en klynge:** Kritisk masse vedrører dels antallet af virksomheder inden for samme eller beslægtede branche, der er samlokaliseret i en region, og dels den samlede beskæftigelse i gruppen af virksomheder. Kritisk masse er bl.a. afgørende i forhold til at få tilstrækkeligt med medlemmer og deltagere, herunder særligt virksomheder, til arrangementer. Medlemmernes kompetencer, dedikation og engagement har også stor betydning.
- **Inddragelse af virksomheder:** Det er afgørende, at udgangspunktet for klyngeinitiativet og dets aktiviteter er erhvervslivets konkrete udfordringer og behov, og at netop det virksomhedsorienterede udgangspunkt er drivende. Inddragelse af virksomheder med henblik på at skabe ejerskab bør derfor være højt på dagsordenen.
- **Organisering - commitment fra ledende aktører og forankring:** Opbakning og involvering af relevante og ledende aktører - ikke mindst fra erhvervslivet - er et centralt element i et succesfuldt klyngeinitiativ. Sammensætningen af klyngeinitiativets bestyrelse, der kan arbejde sammen, og som har forskellige færdigheder, er et vigtigt organisatorisk skridt. Erfaringer viser desuden, at en aktiv og strategisk bestyrelse samtidig med en stærk facilitator - på direktørniveau - hvor sidstnævnte efterlades fleksibilitet og råderum inden for den udstukne vision og strategi, er den bedste løsning. Et andet centralt punkt i forhold til klyngeinitiativets organisering er, hvor det er forankret. Over tid er etableringen af en selvejende institution typisk den rette løsning for bæredygtige klyngeinitiativer. Selvejende institutioner har nemlig ofte den neutralitet, handlefrihed, fleksibilitet og pragmatisme, som er nødvendig for, at klyngeinitiativer kan samle interessenter, virksomheder, uddannelses- og vidensinstitutioner samt offentlige aktører på tværs af en branche.
- **Ledelse – store krav til netværks- og klyngefacilitatoren:** Klyngefacilitatoren skal være en ildsjæl, der kan facilitere og skabe netværk. Personen skal have ledelseserfaring og forstå virksomhederne, men samtidig kunne tale med både offentlige aktører og 'akademia'. Facilitatoren skal gerne have faglig indsigt i branchen/området, men samtidig være neutral og uden særinteresser. Det er også vigtigt at kunne løfte 'blikket op' og tænke strategisk.

- **Kompetencer – i sekretariatet og i klyngen:** Klynge sekretariatet, som klyngefacilitatoren er en del af, har typisk mange forskellige typer af opgaver. De skal derfor have kompetencer og ressourcer til både at opbygge klyngen, skabe netværk og eksekvere strategien, men også i forhold til at afholde arrangementer af høj kvalitet, til branding af klyngen og til at servicere medlemmerne i det daglige, herunder kommunikation med medlemmer, drift af website og de sociale medier samt administration.
- **Fælles fodslag om vision og strategi fra start:** For at udvikle en vision og strategi som virker - dvs. får folk fra forskellige virksomheder, organisationer og institutioner i regionen til at bevæge sig i samme retning - er det afgørende, at der dels er opbakning og ejerskab til vision og strategi fra nøgleinteresser, og dels at der er bevidsthed om klyngens styrkepositioner, specialisering og konkurrencefordele.
- **Aktiviteter – fra open service til co-creation:** I et velfungerende klyngeinitiativ er der en balance mellem 'open service'-aktiviteter, 'community'-aktiviteter og 'co-creation'-aktiviteter (se Figur 6-1). Mens 'open service'- og 'community'-aktiviteter er målrettet de mange og typisk bidrager til at opbygge klyngefølelse, networking og vidensdeling, er 'community'- og ikke mindst 'co-creation'-aktiviteter skræddersyede og for de få og typisk mest involverede fx F&U-projekter.
- **Målstyring og intelligente effektmål:** Der bør opstilles mål at styre efter for klyngefacilitator, således at det er klart, hvornår projektet har været en succes. Når der opstilles effektmål, bør der dels opsættes 'hårde' og kvantificerbare mål, som fx antallet af virksomheder, som deltager i klyngeaktiviteter, der vurderes værdiskabende af virksomheder (på den korte bane) samt flere jobs og øget omsætning i de involverede virksomheder (på den lange bane), og dels mål for den 'bløde' regionale og mere langsigtede værdiskabelse, såsom fx blivende samarbejdsrelationer, netværk på tværs af sektorer samt nye måder at arbejde og gøre tingene på fx i forhold til innovation.
- **Finansiering – Kontinuitet og flere finansieringskilder:** Klyngeudvikling tager tid. Kontinuitet i finansieringen er derfor vigtigt. Det er desuden Oxford Researchs erfaring, at partnerne relativt tidligt i processen skal gøre sig tanker om, hvordan de kan blive mere selv bærende dvs. baserer sig på flere finansieringskilder, herunder fra offentlige puljer, medlemsfinansiering, betaling for services og arrangementer samt sponsorater fra fx fonde. I forhold til medlemsfinansiering er det desuden erfaringen, at medlemsbetalingen med fordel kan differentieres fx efter virksomhedens størrelse eller omsætning.

1.4 ANBEFALINGER TIL DEN FREMADRETTEDE REGIONALE NETVÆRKS- OG KLYNGEINDSATS

Som evalueringen viser, er Oxford Research generelt positive over for de igangsatte klynge- og netværksinitiativer, hvor mange af dem har fået skabt et solidt fundament, som de med fordel kan bygge videre på. Oxford Research har dog stadig en række anbefalinger til Region Nordjyllands indsats på klyngeområdet.

Kapitlet omkring succesfaktorer indeholder i sig selv en lang række mere detaljerede anbefalinger og beskrivelser af vigtige læringer (Kapitel 6). Ligeledes indeholder vurderingerne af de enkelte projekter og initiativer hver især specifikke anbefalinger og læringspunkter (Kapitel 7). På det tværgående og generelle niveau vil Oxford

Research dog fremhæve følgende seks anbefalinger som værende særligt centrale for Regions Nordjyllands videre arbejde med og brug af klynge- og netværksinitiativer som regionalt erhvervsudviklingsværktøj:

- **Forskellige typer af netværk, klynger og innovationsprojekter giver forskellige resultater og vil ofte været svaret på forskellige typer af problemstillinger:** Som vist i analysen falder de 11 projekter, som Oxford Research har evalueret, inden for en række forskellige typer af netværk og klynger, og enkelte af projekterne kan, som de ser ud i dag, ikke betegnes som egentlige klynge- eller netværksinitiativer. Dette gør dem ikke nødvendigvis til dårlige projekter, og evalueringens viser da også, at projekterne generelt, uanset type, har skabt konkrete og værdifulde resultater. Der er dog stor forskel på, hvad det er for resultater, som kan skabes i en innovationsplatform, et virksomhedsnetværk og en triple helix-baseret klynge, samt derfor også hvilke udfordringer og problemstillinger de forskellige virkemidler i praksis er svaret på. Regionen bør være bevidst om dette i valg af projekter og initiativer, der støttes.
- **Pas på at initiativer ikke bliver for små:** En række af de netværks- og klyngeinitiativer, regionen har støttet, er små initiativer med meget begrænsede medarbejderressourcer – nogle kun med en enkelt projektmedarbejder. Størstedelen af disse små projekter har skabt fornuftige resultater. Det er dog på sigt en udfordring, at en meget stor del af projekternes ressourcer går til administration, og det er også oplevelsen, at det er svært med så få ressourcer at blive ved med at holde momentum i aktiviteter og udvikling. Samtidig er meget små initiativer særdeles sårbare, hvis projektmedarbejderen skifter job, da al viden og opbygget erfaring vil gå tabt. Fremadrettet bør regionen derfor gå mod at støtte færre, men til gengæld lidt større initiativer. I forhold til eksisterende initiativer kan det overvejes, om de kan fusionere med andre initiativer, eller om der kan laves fælles løsninger for administration. Dette er særligt relevant på energiområdet, hvor der er mange initiativer.
- **Et skridt op ad klyngeudviklingsstigen – mere fokus på co-creation-projekter:** Som nævnt vurderer Oxford Research, at en stor del af de støttede netværk og klyngeinitiativer har været gode til at skabe netværk, klyngeidentitet, tillid og relationsdannelse, som er det første vigtige trin på klyngeudviklingsstigen. Initiativerne bør blive ved med at udbyde aktiviteter, som understøtter disse grundlæggende klyngeforhold, men bør også fremadrettet i højere grad have fokus på at igangsætte og facilitere mere konkrete samarbejdsprojekter mellem klyngens aktører. Det kan f.eks. være inden for innovation og F&U, test og demonstration, udvikling af uddannelser, tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft og konsortiedannelse i forhold til at byde på konkrete opgaver.
- **Stil krav til netværks- og klyngefacilitatorernes kompetencer og erfaring:** Både indeværende analyse såvel som mange forudgående evalueringer af klyngeinitiativer peger på, at facilitatoren/projektlederen er særdeles afgørende for, i hvilken grad initiativet bliver en succes. Facilitatoren skal eksempelvis kunne forstå hele logikken og indsatssteorien i et klyngeinitiativ, kende den relevante branche og sektor godt, være forretningsudviklingsorienteret og både kunne tale virksomhedernes, de offentlige myndigheders og videns- og uddannelsesinstitutionernes sprog. Udover at stille krav om relevant viden og erfaring hos facilitatorer kan regionen også overveje en systematiseret efteruddannelsesindsats for nye facilitatorer. F.eks. i samarbejde med Cluster Excellence Denmark.

- **Tænk nationalt og internationalt:** Stort set alle de evaluerede initiativer har en solid regional og lokal forankring, hvilket er positivt og nødvendigt, hvis der også for alvor skal skabes konkrete resultater og effekter på regionalt plan. Fremadrettet er det dog vigtigt, at netværks- og klyngeprojekterne i stigende grad får løftet horisonten til både det nationale og internationale niveau. På det nationale niveau er det vigtigt for de nordjyske klynge- og netværksprojekter løbende at overveje, om der er nationale initiativer og aktører, som det vil være en fordel at samarbejde med. I forlængelse af foregående anbefaling bør netværkene også generelt overveje, om en fremadrettet strategi eventuelt kan være at fusionere med nationale klynge- eller netværk og fungere som regionalt nedslagspunkt. I forhold til det internationale niveau er det uhyre vigtigt, at initiativerne i langt højere grad end hidtil får fokuseret på at udvikle og tilbyde aktiviteter og services, der kan hjælpe virksomhederne og klyngen til at skabe internationale kontakter og relationer til samarbejdspartnere, underleverandører, investorer og kunder. Klynge- og netværksinitiativer bør i høj grad fungere som internationale brohoveder for de sektorer, de arbejder inden for.
- **Diversificering af indtægtsgrundlaget:** De evaluerede initiativer er i dag alle forholdsvis afhængige af midler fra Region Nordjylland. Fremadrettet bør de i langt højere grad tænke diversificering af deres indtægtsgrundlag. Typisk bør der sættes på en bred palette af indtægtskilder fra eksempelvis medlemskontingenter, indtægtsdækket virksomhed, nationale innovations- og udviklingsprogrammer, private fonde og finansiering via EU's mange forskellige programmer og puljer. Oxford Research vurderer det hverken som realistisk eller ønskeligt, at klyngeinitiativer bliver fuldkommen uafhængig af offentlige midler. Succesfulde klyngeinitiativer er kendetegnet ved ikke alene at skabe effekter for den enkelte virksomhed, men netop at have fokus på at skabe resultater, der er af regional værdi. Klyngeorganisationer, der alene betales af en lille eksklusiv gruppe af virksomheder, vil eksempelvis sjældent se det som en vigtig opgave at tiltrække nye virksomheder til området eller at hjælpe start-ups til vækst. Her vil fokus ofte alene være på 'her og nu' behov og værdiskabende aktiviteter for de eksisterende medlemmer. Via udviklingsmidler kan offentlige aktører netop være med til at sikre fokus på skabelsen af regional værdi i klyngeinitiativerne.

Udover de seks hovedanbefalinger kan der desuden udtrages en række mindre anbefalinger, der bygger på den tværgående analyse, ekspertinterview samt Oxford Researchs indsigt og erfaringer på klyngeområdet:

- **Nye klyngeinitiativer/ansøgninger skal forberedes ordentligt:** Overvej en trappemodel a la den norske model, Norwegian Innovation Clusters¹, eller Region Midtjyllands tiltag målrettet kreative erhverv, More.Creative², hvor der afhængigt af udviklingsfase er forskellige kriterier, som skal opfyldes, og forskellige støtteniveauer.
- **Fora for vidensdeling mellem projektledere og facilitatorer:** Region Nordjylland kan med fordel etablere et fora, hvor projektledere fra diverse klyngeinitiativer og for struktur- og regionalfondsprojekter kan mødes og dele erfaringer og lære af hinanden.

¹ <http://www.nce.no/no/Artikler1/Norwegian-Innovation-Clusters/> (2014-12-05)

² <http://morecreative.dk/om-more-creative/> (2014-12-05)

- **Opfordre til samarbejde på tværs af klyngerinitiativer og netværk.** Meget innovation sker i krydsfeltet mellem tidligere adskilte brancher og teknologiområder.
- **Partnerskaber mellem store virksomheder og iværksættere:** I regi af klyngeinitiativerne bør der arbejdes mere på at skabe partnerskaber og alliancer mellem store virksomheder og iværksættere, hvilket kan være nøglen til flere vækstiværksættere.
- **Bedre muligheder for at arbejde tværregionalt for klyngeinitiativerne:** Partnere og deltagere fra andre regioner kan være den afgørende brik, der bidrager med de nødvendige kompetencer og kvaliteter.

2. Indledning

Forskere såvel som erhvervspolitiske aktører og virksomheder har de seneste år generelt haft et stigende fokus på klynger, klyngeudvikling og klyngepolitik. Der er flere grunde til dette, men den vigtigste er, at det i dag er alment anerkendt, at virksomheder, der indgår i stærke klynger og klyngeegnede miljøer, er mere konkurrencedygtige og innovative end virksomheder, der ikke indgår i klynger. Nogle klynger opstår naturligt, mens andre klynger opstår som følge af bevidste forsøg på at facilitere samarbejde, netværksdannelse og tillid mellem aktørerne i klyngerne. Klynger kan dog i hovedreglen ikke skabes 'ud af det blå', men opstår som oftest ud fra eksisterende specialiseringer, kompetencer eller andre konkurrencemæssige fordele i den givne region.

I Vækstforum Nordjylland er man opmærksomme på potentialerne i netværks- og klyngeudviklingen. Derfor har Vækstforum siden 2007 støttet en lang række klynger og netværk med et erhvervspolitisk sigte. 11 af de nordjyske netværk og klyngeinitiativer, som har modtaget støtte af Vækstforum, er:

- BioMed Community (MedTech)
- BrainsBusiness (IKT)
- CEMTEC (energi- materialeteknologi)
- Energy Vision (energi)
- FleksEnergi (energi/fremtidens varmeløsninger)
- Hub North (energi/vindmølleindustrien)
- MARCOD (det maritime område)
- Nordjysk Fødevareerhverv (fødevare)
- SmartCity (energirigtig- og bæredygtig byggeri)
- SmartLog (logistik)
- Visit Nordjylland (turisme)

I forbindelse med udarbejdelsen af en ny regional vækst- og udviklingsstrategi (REVUS) har Vækstforum besluttet at lade Oxford Research gennemføre en analyse af, hvordan de ovennævnte 11 netværks- og klyngeinitiativer, som Vækstforum har støttet i perioden 2007-2014, har bidraget til udvikling i regionens virksomheder ved at skabe rammer for samarbejde mellem virksomheder, myndigheder og vidensinstitutioner inden for et givent erhvervsområde.

HVAD ER EN KLYNGE?

En **geografisk koncentration** af **specialiserede virksomheder** samt relaterede virksomheder, F&U-/vidensinstitutioner, finansielle institutioner, offentlige myndigheder og hvor der er **relationer og samarbejde** mellem disse aktører (triple helix).

Et netværk, hvor der samarbejdes og videndeles, eller en geografisk koncentration af virksomheder er således ikke i sig selv en klynge. Begge elementer skal være tilstede.

Der er desuden forskel på en **klynge** og et **klyngeinitiativ**. En klynge kan eksistere uden et klyngeinitiativ. Men et klyngeinitiativ kan stimulere en potentiel klynge.

Rapportens opbygning

I *kapitel 3* gennemgås formålet med analysen, dens fokus samt metode og datagrundlag.

I *kapitel 4* præsenteres Oxford Researchs projektypologi, som indeholder seks forsimplede typer af netværk, klyngeinitiativer og platforme.

I *kapitel 5* præsenteres de overordnede resultater og værdiskabelse på tværs af netværk og klyngeinitiativer.

I *kapitel 6* behandles de afgørende faktorer for klyngeinitiativers resultatskabelse.

Kapitel 7 indeholder evalueringerne af de 11 netværk og klyngeinitiativer, der har modtaget støttet fra Vækstforum Nordjylland.

3. Om analysen

Hovedformålet med analysen er at opnå større viden om, hvordan Region Nordjyllands klyngeindsats overordnet har virket, samt hvornår og hvordan den har været mest effektiv med henblik på at bruge de samlede indhentede erfaringer til at forbedre indsatsen i Region Nordjyllands kommende REVUS.

Mere specifikt er formålet at analysere og evaluere de 11 netværk og klyngeinitiativer oplistet i indledningen med henblik på at vise, hvilke faktorer – herunder organisering, målstyring, kompetencer, inddragelse af virksomheder og andre aktører, samarbejds- og finansieringsmodeller m.v. – der er afgørende for, at regionale klyngeinitiativer får succes – altså skaber vækst og udvikling i regionale virksomheder.

For at udlede viden om hvorvidt klyngeindsatsens har virket, og hvordan den bør tilrettelægges i fremtiden, har Oxford Research i analysen besvaret fire mere specifikke spørgsmål:

1. Hvilke **forskelle** og **ligheder** er der mellem de 11 klyngeinitiativers organisation, aktiviteter mm., og hvordan relaterer de sig til de opnåede resultater og effekter i virksomhederne?
2. Hvilken samlet **læring** på tværs af de 11 klynger om effektiv klyngeudvikling giver analysen af organisationsformer og aktiviteter på den ene side og resultater og effekter på virksomhedernes udvikling på den anden side anledning til?
3. Hvordan relaterer de nordjyske erfaringer med effektiv klyngeudvikling sig til **erfaringer i de øvrige danske regioner**, herunder de nationale innovationsnetværk, samt til **erfaringer fra andre lande**?
4. Hvilke **typologier** og **generelle anbefalinger** til, hvordan klyngeindsatsen fremadrettet kan tilrettelægges og prioriteres, kan der udledes af analysen?

Analysen er gennemført i perioden september til december 2014.

3.1 METODE OG DATAGRUNDLAG

Analysen af de nordjyske netværk og klyngeinitiativer har som nævnt fokus på at identificere, hvilke faktorer der er afgørende for, at de regionale netværks- og klyngeinitiativer får succes dvs. skaber vækst og udvikling i de regionale virksomheder, samt på at indfange læring på tværs, som Region Nordjylland kan anvende fremadrettet. Det har krævet en kvalitativ analyseproces med mulighed for at gå i dybden med hvert af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer.

Den primært kvalitative tilgang er suppleret med spørgeskemaundersøgelser og desk research. Dataindsamlingen til analysen af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer indbefatter følgende:

- Dybdegående kvalitative face-to face-interview med de 11 netværks- og klyngeledere
- Kvalitative interview med udvalgte partnere, medlemmer og/eller brugere af de 11 netværks- og klyngeinitiativer
- Kvalitative interview med nationale og internationale eksperter
- Kvalitative interview med sagsbehandlere i Region Nordjylland forud for interview med aktører i de 11 netværks- og klyngeinitiativer
- Elektronisk spørgeskemaundersøgelse med medlemmer/brugere af ni de 11 netværks- og klyngeinitiativer
- Desk research af projektmateriale, herunder evalueringer og sagsfremstillinger, samt af websites.

De kvalitative interview udgør således hjørnestenen i dataindsamlingen. Der er i alt gennemført kvalitative interview med 44 forskellige aktører med tilknytning til de 11 netværks- og klyngeindsatser plus interview med sagsbehandlere samt med syv nationale og internationale eksperter.

Der er udarbejdet interviewguides til hver aktørgruppe for at tage højde for aktørernes forskellige udgangspunkter, kendskab til og indsigt i de enkelte netværk og klyngeinitiativer. Interviewene er gennemført semi-struktureret for at sikre, at de centrale hovedtemaer og -spørgsmål i evalueringen blev afdækket i alle interview, og samtidig give plads til, at der kan fremkomme pointer, der ellers ikke vil være fremkommet ved en mere struktureret interviewform. Interviewene er gennemført som individuelle face-to-face-interview og telefoninterview.

Der er gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse med medlemmer/brugere af ni af de 11 netværks- og klyngeinitiativer i samarbejde med de respektive netværks- og klyngeledere, der bidrog med at indhente kontaktoplysninger samt udpege respondenter. Spørgeskemaet var på tværs af netværk og klynger generisk, således at det er muligt at analysere på surveyresultaterne samlet. For Visit Nordjylland og EnergyVision blev det i samarbejde med den respektive netværks- og klyngeleder besluttet, at der ikke skulle gennemføres en elektronisk spørgeskemaundersøgelse.

Der er endvidere foretaget omfattende desk research af relevant projektmateriale fx tidligere evalueringer og websites om de enkelte netværk og klyngeinitiativer.

4. Projekttypologi – seks typer netværk og klyngeinitiativer

Ses på tværs af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer, der er støttet af Vækstforum Nordjylland, observeres, at det ikke er alle, som er egentlige klyngeinitiativer i traditionel forstand. Der er i stedet tale om forskellige typer af netværk, klyngeinitiativer og platforme. På baggrund af analysen, Oxford Researchs erfaringer og viden på klyngeområdet samt input fra eksperter har Oxford Research udviklet en projekttypologi, som er en inddeling i seks typer, der beror på systematiske forskelle og ligheder. Den centrale pointe i forlængelse heraf er, at hver type giver forskellige resultater og vil ofte være svaret på forskellige problemstillinger jf. Tabel 4-1

Tabel 4-1: Forskellige typer af netværk og klyngeinitiativer

Projekttype	Beskrivelse	Fokus og typiske aktiviteter	Karakteristika ift. resultat- og effektskabelse
Virksomhedsnetværk Fx Nordjysk Fødevarenetværk og Visit Nordjylland	Virksomhedsnetværk består kun/hovedsagligt af virksomheder. Alle aktiviteter tager alene udgangspunkt i virksomhedernes behov. Ofte er der både fokus på uforpligtende videns- og erfaringsudveksling og/eller individuelle forretningsudviklingsforløb.	<ul style="list-style-type: none"> • Primært orienterede mod virksomhedernes 'her og nu behov' • Community-aktiviteter er ofte bløde og uforpligtende fx erfarings- og vidensdeling på informations- og netværksmøder • Også ofte fokus på forretningsudvikling og individuelle udviklingsforløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Én til én resultater som forbedrede forretningsplaner og øget viden hos den enkelte virksomhed • Ofte vanskeligt at spore mere håndgribelige (langsigtede) effekter • Modning af brancher og virksomheder ift. at indgå i mere vidtrækkende og forpligtigende klyngeprojekter
Triple helix-klynge Fx BrainsBusiness, SmartLog, BioMed, Hub North og MARCOD	Triple helix-klyngen er karakteriseret ved at skabe relationer og samarbejde mellem virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder. Viden, forskning, innovation og uddannelse spiller ofte en central rolle - men det vil være med udgangspunkt i virksomhedernes behov.	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på at skabe 'local buzz'. Basis udgøres typisk af matchmaking og netværksaktiviteter • Der arbejdes dog ofte med en bred palette af open service- og community-aktiviteter inden for både F&U, uddannelse, internationalisering, m.v. • En hovedlogik er typisk også at gå sammen og løse fælles udfordringer for klyngens aktører (mangel på kompetencer, manglende synlighed, m.v.) • Typisk nogle, men få co-creation-aktiviteter – f.eks. fælles F&U-projekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektløkken er typisk katalytisk: Klyngeinitiativet skaber de bløde resultater som netværk, tillid, øget synlighed, m.v. og at der på baggrund af disse dannes grobund for innovation og vækst i klyngen. • Egentlig effektskabelse opstår typisk på mellemlangt sigt • Både fokus på at skabe resultater for de eksisterende virksomhederne og resultater af mere regional værdi (fx tiltrækning af nye virksomheder, flere arbejdspladser, flere iværksættere, m.v.)
Forskningsdrevet klyngeinitiativ/netværk	Forskningsdrevne klyngeinitiativer tager udgangspunkt i særlige forskningsmæssige kompetencer, ideer eller et konkret	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på at skabe kommerciel værdi ud fra forskningsmæssig viden: 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater er ofte vidensorienterede: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Styrket viden og overblik over nye teknologi- og vidensområder

	forskningsprojekt og er forankret på en forskningsinstitution – typisk et universitet. Logikken er som oftest at tage udgangspunkt i den eksisterende forskning og herefter identificere virksomheder, der kan tænkes at kunne bruge denne viden.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vidensoverførsel til virksomheder ○ Analyser ○ F&U-projekter og test og demo ○ Konferencer og seminarer ● Typisk også klare mål om samfundsmæssigt nytte 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Øget fokus fra virksomheder og offentlighed på mulighederne inden for det relevante teknologi eller vidensområde ● Egentlig effektskabelse vil være langsigtet
Offentligt drevet klyngeinitiativ/netværk Fx SmartCity og FleksEnergi	Det 'offentligt drevne klyngeinitiativ' tager udgangspunkt i en konkret offentlig aktivitet eller behov (fx byggeri eller bestemte velfærdsydelser). Ideen er således, at offentlig efterspørgsel og behov skal udnyttes aktivt ift. at skabe lokal/regional erhvervsudvikling.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus på at komme fra offentlig efterspørgsel til lokale/regionale arbejdspladser. Dette sker typisk gennem to forskellige tilgange: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gøre lokale virksomheder opmærksomme på og klar til at byde ind på offentlige opgaver 2. Igangsætte PPI-projekter ● Ofte stærkt fokus på at skabe samfundsmæssig værdi - 'public good' 	<ul style="list-style-type: none"> ● I teorien er der forholdsvis kort fra aktivitet til effektskabelse i form af både lokale jobs og bedre løsninger til det offentlige. ● I praksis er det dog langt fra altid let at skabe erhvervmæssige effekter – bl.a. pga. mismatch mellem lokale virksomheder og offentlig efterspørgsel, udbudslovgivning, m.m. ● Det kan også være svært at holde 'liv' i initiativet på den lange bane, hvis det eksempelvis er bygget op omkring meget konkrete udbud/projekter på den korte bane
Innovationsplatform Fx CemTec	Innovationsplatforme er kendetegnet ved først og fremmest at have fokus på at hjælpe virksomheder og andre aktører til at udvikle, få finansieret og igangsætte konkrete F&U og innovationsprojekter.	<ul style="list-style-type: none"> ● F&U orienteret ● Hjælp og rådgivning til projektudvikling og finansiering ● Ingen/få 'open service'- og 'community'- skabende aktiviteter ● Fokus på én til én relationer med virksomheder ● Netværksaktiviteter er ofte sekundære 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hurtig og let målbar resultatskabelse fx: <ul style="list-style-type: none"> ○ Antal tiltrukne F&U-midler ○ Antal igangsatte innovationsprojekter ● Begrænsninger ift. den langsigtede og mere katalytiske og regionale effektskabelse
Koordinerende platform eller tværgående-klyngeinitiativ (cross-cluster) Fx EnergyVision	Den koordinerende platform eller tværklyngeinitiativet er karakteriseret ved at skabe relationer og koordinerende aktiviteter på tværs af etablerede netværk og klyngeinitiativer og kan også være 'fødselshjælper' til nye netværk og klyngeinitiativer.	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbejder med branding, vidensopbygning og kortlægning af kompetencer og for at skabe et fælles fundament for vidensdeling og innovation på tværs af initiativer ● Hjælper med at skrive ansøgninger efter projektmidler – fundraising ● Bidrager til at udvikle klyngeinitiativer ● Har ingen medlemmer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultaterne af aktiviteterne er primært 'bløde' i form af koordinering, vidensdeling og nye samarbejdsrelationer - primært mellem netværks- og klyngefacilitatorer og forskere - mens den 'hårde' effektskabelse ift. flere arbejdspladser, nye iværksættere, mv. sjældent kan relateres hertil ● Når andre netværks- og klyngeinitiativer bliver mere modne, kan behovet for den koordinerende platform mindskes

Kilde: Oxford Research

Oxford Research har således i alt identificeret seks typer, hvor de fire første netværk og klyngeinitiativer, mens de sidste to som type bl.a. adskiller sig ved ikke at have medlemmer.

Det er Oxford Researchs erfaring, at de mest bæredygtige klyngetiltag har en **triple helix**-tilgang, der har en katalytisk og langsigtet effektskabelse. Det er dog ikke ensbetydende med, at andre typer ikke kan være værdifulde. For nogle projekter kan det være værdifuldt fx pga. branchens karakteristika at starte som primært virksomhedsbaseret og over tid bevæge sig mod en triple helix-tilgang, mens det for andre er logisk, at det starter med udgangspunkt i et stærkt forskningsmiljø.

5. Resultater på tværs af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer

De nordjyske klynger og netværk er generelt veldrevne og har skabt synlige resultater. Enkelte steder har der været udfordringer i forhold til sygdom og udskiftninger på personalesiden, og der er selvfølgelig forskelle på effekten af de enkelte initiativer, som bl.a. afhænger af projektypen (jf. Projektypologien præsenteret i kapitel 4).

Ses på tværs af de 11 netværk og klyngeinitiativer, der har modtaget støtte fra Vækstforum, kan der konstateres markante resultater i forhold til det første step på klyngeudviklingsstigen, hvor der typisk er fokus på at bringe folk sammen, opbygge netværk og samarbejdsrelationer, vidensdele og skabe tillid på tværs. De følgende resultater er de hyppigst forekommende på tværs af de nordjyske netværk og klyngeinitiativer dvs. 'bløde resultater':

- Nye netværk, nye samarbejdsrelationer og matchmaking – mellem virksomheder og på tværs af sektorer
- Videndeling
- Kompetence- og vidensløft
- Nye ideer til udviklings- og innovationsprojekter
- Tillid
- Klyngeidentitet
- Branding af regionen
- Modning af konservative brancher.

I forhold til resultatskabelsen på baggrund af 2. generationsaktiviteter såsom tværsektorielle innovationsprojekter ses nogle få 'hårde' resultater. De 'hårde' resultater såsom nye teknologier, forretningsudvikling, nye produkter/services på markedet og/eller nye kunder/markeder/salgskanaler er primært skabt af de netværk og klyngeinitiativer, der har været i gang i længere tid eller fx CEMTEC (innovationsplatform), hvis aktiviteter primært er F&U-/innovationsprojekter. CEMTEC har til gengæld skabt få 'bløde' resultater og mere langsigtede resultater.

I det følgende uddybes ovenstående tværgående resultater, der overvejende bygger på spørgeskemaundersøgelserne. De enkelte netværk og klyngeinitiativer evalueres særskilt i kapital 7.

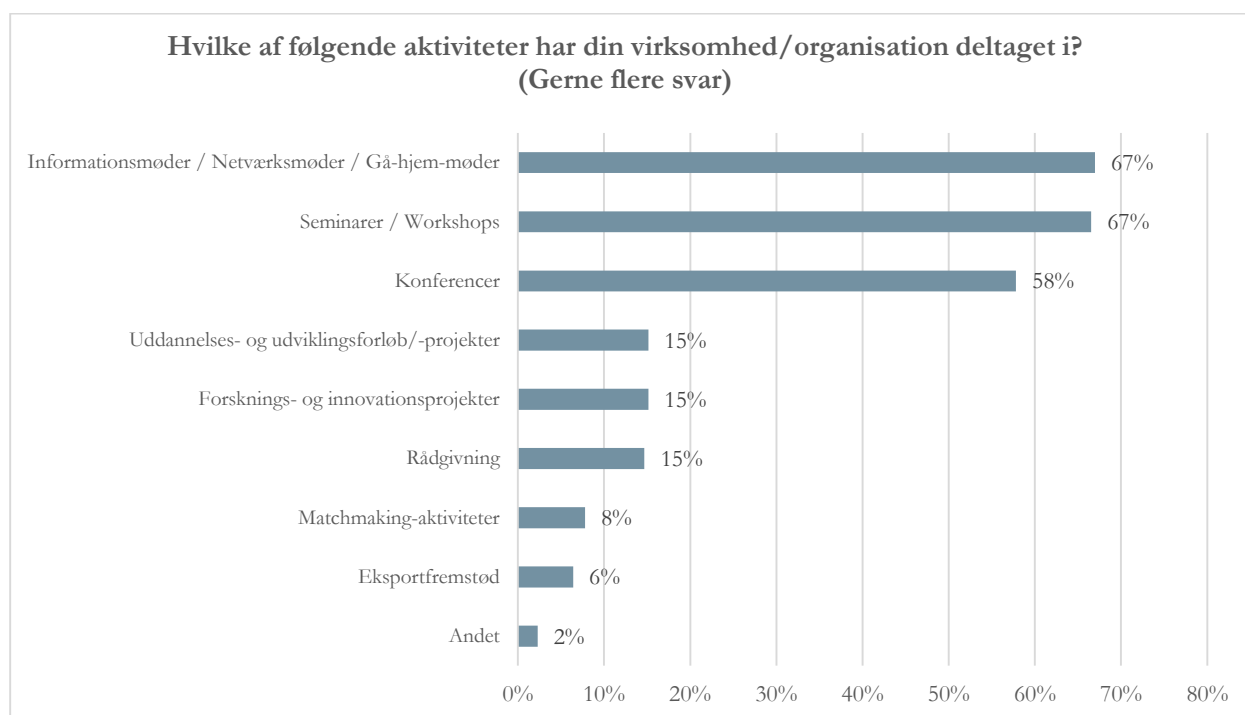
5.1 NETVÆRK OG KLYNGEAKTIVITETER OG EFFEKTEN HERAF

Medlemmerne benytter især netværkene og klyngerne som indgang til at deltage i netværksskabende aktiviteter som møder, seminarer, workshops og konferencer. Det er aktiviteter, som mange af netværks- og klyngeinitiativerne gennemfører, og det er aktiviteter, som dels ikke kræver så mange ressourcer at engagere sig i, dels ikke forpligter i særlig høj grad. Samtidig er der færre, som deltager i mere forpligtende aktiviteter som eksempelvis konkrete udviklings-, forsknings- og innovationsprojekter. Når der ses på medlemmernes aktivitetsniveau og

deres tilfredshed med aktiviteterne relevans, er det positivt, at der generelt er stor opbakning og tilfredshed med netværks- og klyngeinitiativernes aktiviteter.

Som Figur 5-1 viser, har 2/3 af medlemmerne deltaget i hhv. 'informationsmøder, netværksmøder og gå-hjem-møder' samt 'seminarer og workshops', mens over halvdelen har deltaget i konferencer (58 pct.). I mange af netværks- og klyngeinitiativene udgør møde- og netværksaktiviteterne en central del af deres aktivitetsportefølje. Det skyldes, at det er en aktivitetstype, der er velegnet til at skabe samarbejde og netværk mellem klyngeinitiativets medlemmer og dermed skabe en fælles klyngeforståelse. Samtidig er det relativt enkle aktiviteter at gennemføre, der heller ikke behøver at være så ressourcekrævende for arrangøren og for dem, der deltager i dem. I den sammenhæng kan det virke overraskende, at kun 8 pct. nævner, at de har deltaget i matchmaking-aktiviteter, da matchmaking ofte indgår som en del af mødeaktiviteterne, herunder netværksmøder, workshops og konferencer. Den lave andel kan derfor skyldes, at mange respondenter ikke nødvendigvis er bevidste om, at de har deltaget i matchmaking.

Figur 5-1: Aktiviteter, som virksomhederne/organisationerne deltager i



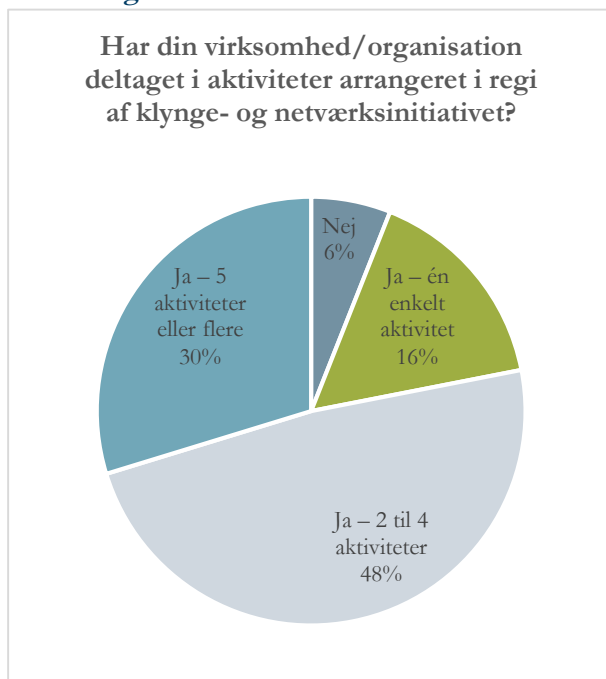
Der er færre, som indgår i et konkret projektforbånd. Således er der hhv. 15 pct., som har deltaget i uddannelses- og udviklingsforløb og 15 pct., som har deltaget i forsknings- og innovationsprojekter. Baggrunden for den lave deltagelse i projektforbånd kan forklares med, at det er mere ressourcekrævende og forpligtende for den enkelte virksomhed eller organisation at involvere sig i et projekt end at deltage i en workshop. Som projektdeltager

kræves desuden et aktivt engagement, samt at virksomheden afsætter midler i form af arbejdstimer (in-kind bidrag). Derudover gennemføres projekterne typisk i et samarbejde mellem en eller flere virksomheder og en eller flere vidensinstitutioner, og der skal lægges en indsats i at designe projekter, som alle kan få et udbytte af.

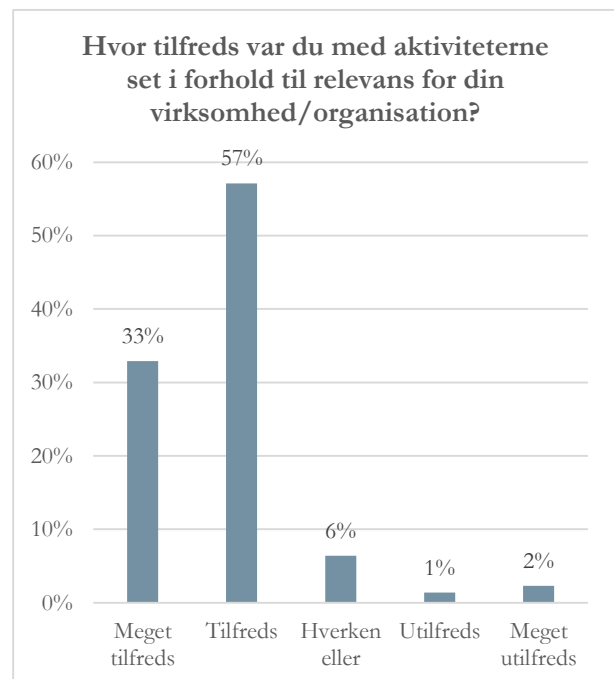
Ligeledes er der 15 pct., som har modtaget rådgivning via netværks- og klyngeinitiativerne. Det afspejler, at der er klynge- og netværksinitiativer, der som en del af deres strategi anlægger en opsøgende virksomhedstilgang for at identificere virksomhedernes udviklingsmuligheder og udfordringer med henblik på at give rådgivning (fx Nordjysk Fødevareerhverv). Til sidst er der 6 pct., som har deltaget i eksportfremstød, hvilket indikerer, at netværkene og klyngerne i lav grad har fokus på de udenlandske markeder.

Som nedenstående Figur 5-3 viser, har stort set alle virksomheder og organisationer deltaget i minimum en aktivitet (94 pct.). Herudover har 78 pct. deltaget i to eller flere aktiviteter, mens det kun er 16 pct., der har deltaget i en aktivitet. Det viser overordnet, at klynge- og netværksdeltagerne ikke er passive medlemmer, men at de engagerer sig aktivt i netværkene og klyngeinitiativerne. Således er det knap 1/3, der har deltaget i fem eller flere aktiviteter, og som Figur 5-2 viser, er det 90 pct., som enten er tilfredse eller meget tilfredse med aktiviteternes relevans. Det ser således ud til, at klyngerne og netværkene sætter initiativer i gang, som nyder opbakning og en høj grad af tilfredshed.

Figur 5-3: Antal aktiviteter, virksomhederne har deltaget i



Figur 5-2: Tilfredshed med aktiviteterne i forhold til relevans



5.1.1 Resultater af deltagelse i netværks- og klyngeaktiviteterne

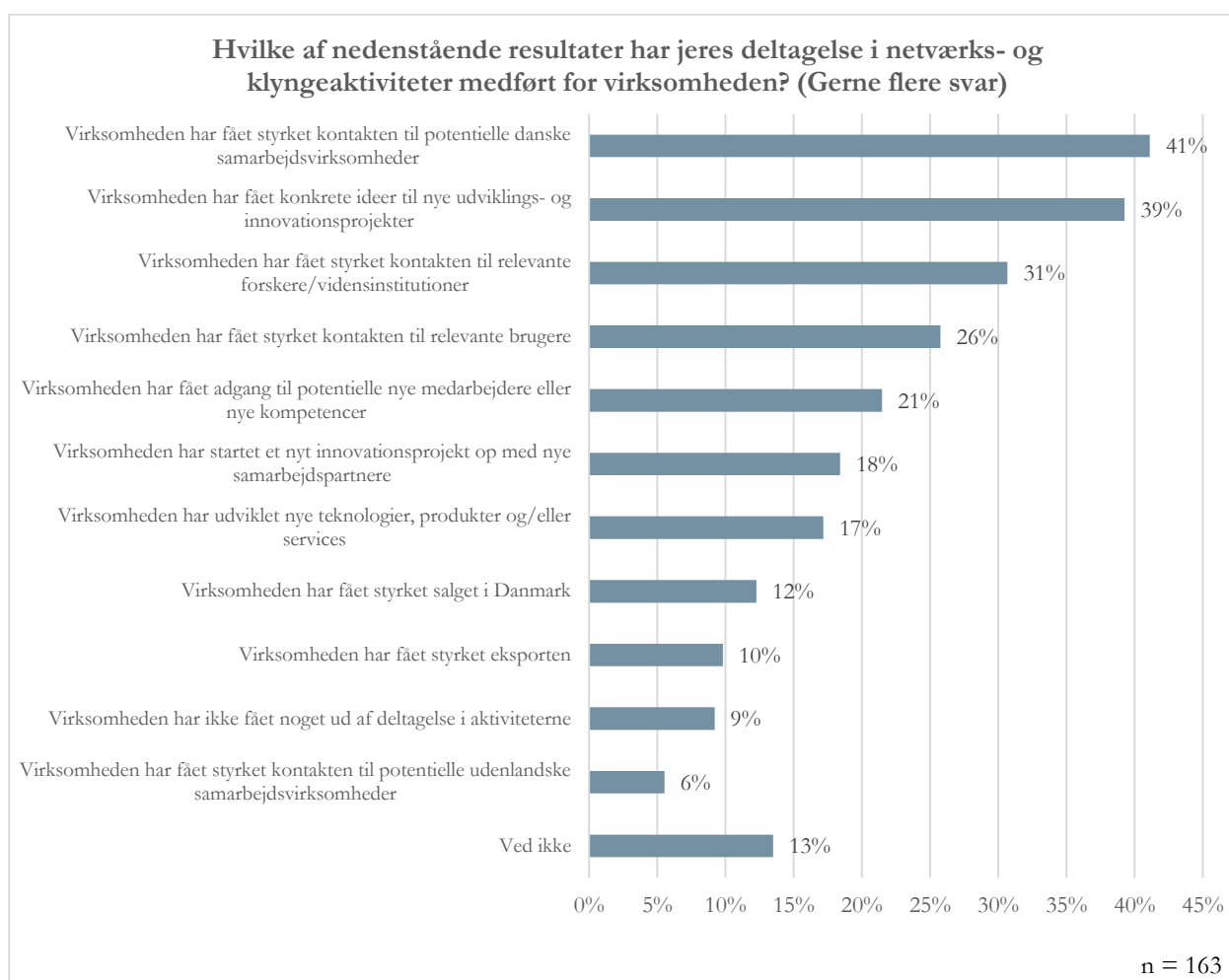
Overordnet set opnår virksomhederne gennem deres deltagelse i netværkene og klyngerne især 'bløde' resultater såsom styrket netværk, vidensdeling og inspiration til nye projekter. Oxford Research vurderer, at det er positivt, fordi de 'bløde' resultater er en forudsætning for, at klyngerne og netværkene på længere sigt kan føre til økonomisk vækst. Som forventet er de 'hårde' resultater som øget salg og eksport samt udvikling af nye produkter og teknologier i mindre grad realiseret.

Som Figur 5-4 viser, er styrkelsen af relationer til andre aktører det udbytte, mange virksomheder får ud af at deltage i netværks- og klyngeaktiviteter. I særdeleshed styrker netværks- og klyngeaktiviteterne relationen mellem danske virksomheder. Således svarer 41 pct. af virksomhederne, at de har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder. Dette resultat understreger, at mange af klyngeinitiativerne og netværkene er virksomhedsdrevne, og at de i høj grad lykkedes med at matche virksomhederne med hinanden. Mange af klyngerne, fx MARCOD og Hub North, arbejder ud fra formålet om at udvikle værdikæden inden for deres specifikke sektor ved at matche virksomheder og skabe nye samarbejder. Eksempelvis inden for vindmølleindustrien, hvor leverandører og fabrikanter bringes sammen for, at de kan lære om hinandens fremsigtede planer og behov. Tanken er, at de på længere sigt via samarbejde og erfaringsudveksling kan omstille sig og indgå som del af en effektiv værdikæde. Værdikædetanken afspejler sig desuden ved, at 26 pct. af virksomhederne har fået styrket kontakten til brugerne. Det viser, at virksomhederne dels bruger klyngeinitiativerne fagligt for at tilgå viden omkring andre virksomheders erfaringer og behov, dels bruger klyngeinitiativerne for at styrke deres forretning og kunne afsætte deres produkter og ydelser.

Foruden styrkelse af virksomhedsnetværk og relationer til brugere har 1/3 af virksomhederne fået styrket kontakten med relevante forskningsmiljøer. Det må betragtes som en høj andel set i lyset af, at klyngeinitiativerne og netværkene er domineret af SMV'er, som typisk ikke er vant til at indgå i samarbejde med vidensinstitutioner. Det kan også ses som et udtryk for, at den centrale vidensaktør i regionen Aalborg Universitet er lykkedes med at opbygge gode relationer til erhvervslivet. Således indgår Aalborg Universitet også som en medspiller i mange af klynge-samarbejderne ved at være repræsenteret i styregrupperne og tage aktiv del i de afholdte aktiviteter.

Som Figur 5-4 ydermere viser, er netværksskabelsen primært national. Det er kun 6 pct., som har styrket kontakten til potentielle udenlandske virksomheder. Det er en tydelig indikation på, at klyngeinitiativerne i særdeleshed er regionalt og nationalt orienterede og i mindre grad agerer internationalt. I de kvalitative interview er der flere virksomheder, der efterspørger et større fokus på internationalisering fra klyngeinitiativerne, da de fx ønsker at profilere og markedsføre sig på udenlandske messer og dermed få fodfæste på de udenlandske markeder. Det manglende internationale fokus hænger ofte sammen med, at mange af klynge- og netværksorganisationerne typisk ikke har ressourcerne og volumen til at satse udenlandsk, og at deres strategiske fokus først og fremmest er at samle virksomhederne regionalt.

Figur 5-4: Resultater af virksomheders deltagelse i netværks- og klyngeaktiviteter



Et andet markant resultat er, at virksomhederne via deltagelsen i netværks- og klyngeaktiviteterne har fået konkrete idéer til nye udviklings- og innovationsprojekter. Det indikerer, at de afholdte aktiviteter inspirerer virksomhederne. Mange klyngeinitiativer og netværk arrangerer konferencer, seminarer og workshops med fagligt relevante temaer, og det er samtidig nogle fora, hvor virksomhederne kan møde andre interesserede aktører. Kombinationen af faglige oplæg og mødet med andre er grobund for udvikling af indledende tanker om nye projekter.

En anden udbredt metode er, at medarbejderne i de enkelte klyngeinitiativer og netværk tager ud og besøger virksomhederne for at kortlægge de behov og udfordringer, de har. I det direkte møde og dialogen mellem klyngeorganisation og virksomhed opstår ofte mange nye idéer til udviklings- og innovationsprojekter. Den

store hurdle er imidlertid at realisere tankerne fremadrettet, og som Figur 5-4 viser, er det 18 pct. af virksomhederne, som på baggrund af deres deltagelse i klynge- og netværksaktiviteter har opnået at starte et konkret innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere.

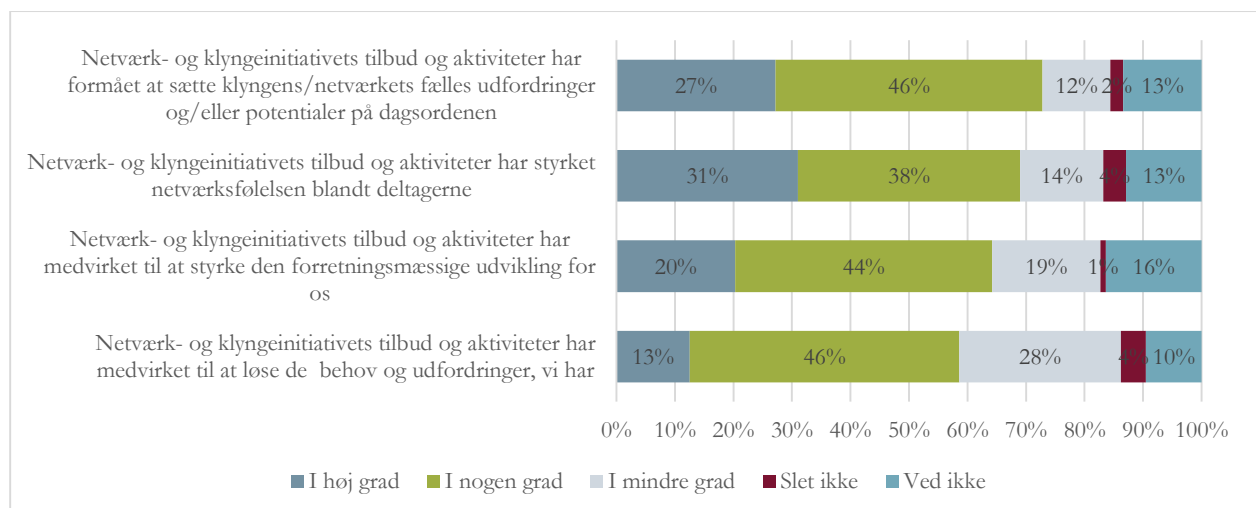
Der er få virksomheder, som oplever, at de får 'hårde' resultater og effekter ud af at deltage i klynge- og netværksaktiviteter. 17 pct. har udviklet en ny teknologi eller et produkt, 12 pct. har styrket salget i Danmark, og 10 pct. har øget eksporten. Som beskrevet skal disse resultater ses i lyset af, at de samfundsøkonomiske effekter typisk først viser sig mange år efter, at en virksomhed har deltaget i en aktivitet. Samtidig kan det være vanskeligt for en virksomhed at isolere, hvorvidt deltagelsen i en konkret aktivitet har ført til øget eksport eller omsætning.

5.2 NETVÆRKENES OG KLYNGERNES OVERORDNEDE BETYDNING

Netværkene og klyngeinitiativerne har en stor betydning for virksomhederne/organisationerne. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at netværks- og klyngeinitiativerne gennem deres tilbud og aktiviteter formår at adressere medlemmernes behov og udfordringer både overordnet på klynge-niveau og i forhold til de enkelte medlemmer.

Som nedenstående Figur 5-5 viser, er det en stor andel af medlemmerne, der vurderer, at netværks- og klyngeaktiviteterne i høj eller nogen grad har en betydning. Det ligger højt for alle fire områder, men respondenterne vurderer i særlig grad, at netværks- og klyngeinitiativerne har sat de fælles udfordringer og/eller potentialer på dagsordenen (73 pct. har svaret i høj eller nogen grad), og at netværks- og klyngeinitiativerne har styrket netværksfølelsen (69 pct. har svaret i høj eller nogen grad). Resultaterne understreger, at medlemmerne generelt set vurderer, at netværks- og klyngeinitiativerne har en berettigelse som et samlende og faciliterende initiativ.

Figur 5-5: Betydningen af netværks- og klyngeinitiativernes tilbud og aktiviteter



I forhold til styrkelse af medlemmernes forretningsmæssige udvikling, og netværks- og klyngeinitiativernes bidrag til løsning af konkrete behov og udfordringer, vurderes det overordnet, at deltagelsen i initiativerne direkte har styrket virksomhederne. Således svarer 64 pct., at netværks- og klyngeinitiativerne i høj eller nogen grad har styrket den forretningsmæssige udvikling, og 59 pct., at de har medvirket til at løse deres behov udfordringer. Disse resultater viser, at initiativerne via deres netværks- og klyngetilgang har gjort en forskel for de enkelte medlemmer.

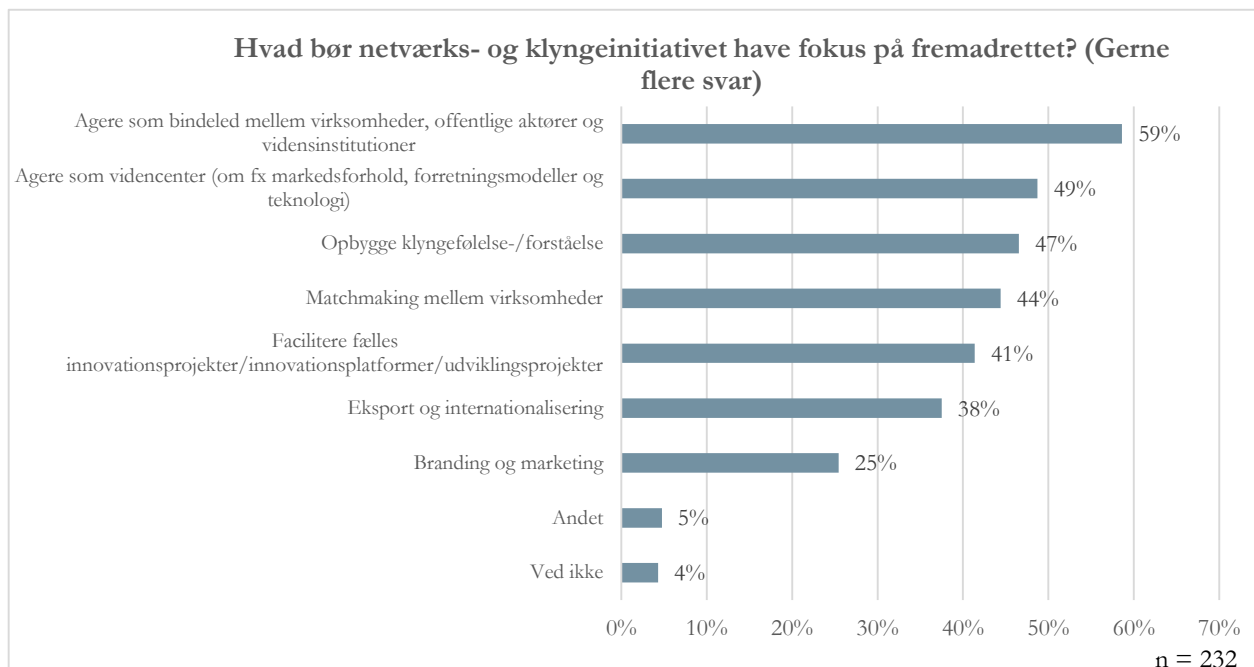
5.3 NETVÆRKENES OG KLYNGERNES OPBAKNING OG MEDLEMMERNES ØNSKER TIL FREMADRETTET FOKUS

Klynge- og netværksmedlemmerne ønsker, at netværks- og klyngeinitiativerne fremadrettet udfylder en række funktioner. Som resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, ønsker medlemmerne især, at netværkene og klyngerne indtager en faciliterende rolle og skaber samarbejde og vidensdeling på tværs.

Det vigtigste for medlemmerne er, at netværks- og klyngeinitiativerne fremadrettet fokuserer på at agere som bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner (59 pct.). Der synes at være et udbredt ønske om, at klyngerne og netværkene fokuserer på at facilitere og styrke triple helix-samarbejdet, hvilket mange af dem allerede gør i forvejen.

Endvidere er der mange, som synes, at netværkene og klyngeinitiativerne fremadrettet skal agere som videnscentre (49 pct.), opbygge klyngefølelse (47 pct.), lave matchmaking mellem virksomheder (44 pct.) samt facilitere fælles innovationsprojekter (41 pct.). Disse fokusområder ligger godt i tråd med triple helix-tankegangen, fordi det peger i retning af et ønske om at udbygge og styrke samarbejde på tværs mellem klyngens aktører med viden, forskning og innovation som et vigtigt omdrejningspunkt.

Figur 5-6: Fremadrettet fokus for netværks- og klyngeinitiativerne



Eksport og internationalisering er et andet fremadrettet fokusområde, der ser ud til at være vigtigt for medlemmerne, og som resultaterne har vist, er der få virksomheder, der gennem deltagelse i netværks- og klyngeaktiviteterne har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdspartnere. Det viser, at internationalisering er et område, der på nuværende tidspunkt ikke fylder så meget i netværkenes og klyngernes indsatser, men hvor medlemmerne godt kunne tænke sig, at der var et større fokus fremadrettet. Branding og marketing er samtidig et fokusområde, medlemmerne finder mindre vigtigt. Det viser også, at medlemmerne i forhold til internationalisering ikke synes, at det er tilstrækkeligt at tage ud på internationale messer og profilere sig, men at klynger og netværk kan indgå i globale vidensnetværk og på den måde fungere som effektivt springbræt for virksomheders deltagelse i internationalt samarbejde.

6. Afgørende faktorer for resultatskabelse

Analysen peger således på, at der på tværs af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer kan ses en række anselige resultater. På trods af, at typen af netværk og klyngeinitiativ har betydning for de resultater, der bliver skabt, kan der udledes en række faktorer, som er afgørende for resultatskabelsen i regionale initiativer målrettet erhvervsudvikling, dvs. der skal bidrage til vækst og udvikling i regionale virksomheder. Det er dog vigtigt at pointere følgende:

- Typen af klyngen/projektet betyder meget for, hvilken type resultater der bliver skabt
- At klyngedynamikker og netværk reelt også er svaret på virksomhedernes primære udfordringer
- At erhvervsudvikling er og bør være omdrejningspunktet for de indsatser, som regionen støtter.

Følgende bygger på læring og input fra nøgleaktører i og omkring de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer, på interview med nationale og internationale eksperter samt på Oxford Researchs viden og erfaringer på klyngeudviklingsområdet og nyere analyser og evalueringer for bl.a. de øvrige regioner.

6.1 KRITISK MASSE I EN KLYNGE

Erfaringerne viser, at kritisk masse er afgørende for, om et klyngeinitiativ lykkes. Kritisk masse vedrører dels antallet af virksomheder inden for samme eller beslægtede brancher, der er samlokalisert i en region, og dels den samlede beskæftigelse i gruppen af virksomheder. I forhold til antallet af virksomheder, så spiller én eller ganske få virksomheder i nogle klynge(initiativer) en nøglerolle, hvor andre klynge(initiativer) består af mange små og mellemstore virksomheder. Kritisk masse er ofte afgørende i forhold til at få nok medlemmer af bæredygtige klyngeinitiativer, som er en forudsætning for, at der møder tilstrækkeligt med deltagere, herunder særligt virksomheder, op til diverse arrangementer. Flere aktører i et klyngeinitiativ giver desuden større muligheder for at opnå synergieffekter og skabe samarbejdsrelationer på tværs. Men selvom kvantitet er afgørende, så er det ikke i sig selv nok, forstået som, at et klyngeinitiativ ikke nødvendigvis er 'lykkedes', fordi der er mange medlemmer. Kvaliteten af massen i form af kompetencer, dedikation og engagement fra medlemmerne - eller i hvert fald en vis andel af medlemmerne - har ofte større betydning end antallet af medlemmer.

Forudsætningerne for, at et klyngeinitiativ skal lykkes er således, at der skal være noget at bygge på i form af en erhvervsmæssig styrkeposition og/eller et særligt erhvervspotentiale dvs. et vist antal virksomheder med et vist antal beskæftigede i regionen, og samtidig at der er opbakning fra virksomhederne til initiativet og gerne fra centrale aktører i regionen, herunder ledende virksomheder (gerne topledelsen) samt relevante vidensinstitutioner, organisationer og offentlige myndigheder.

Hub North og BioMed er eksempler på to nordjyske klyngeinitiativer, der har arbejdet med at øge den kritiske masse. I Hub North er der fx fokus på kompetenceudvikling og tilførsel af viden til virksomheder, der skal bidrage til at øge den kritiske masse af virksomheder, som er relevante for vindmøllesektoren. Hub North opererer med begrebet 'wannabe virksomheder', dvs. virksomheder, som ikke er en del af vindmøllesektoren,

men gerne vil være det. Hub North har gennemført kompetenceforløb for 'wannabe virksomheder', altså produktionsvirksomheder, der ikke har noget med vindmøllesektoren at gøre, men som gennem kompetenceforløb har fået mere viden om vindmøller og derefter er blevet leverandør til vindmøllesektoren. Udfordringen er, at der kan opstå grupperinger/sub-klynger, hvor virksomheder, der ligner hinanden, taler sammen. Synergien mellem forskellige typer virksomheder kan da udeblive.

BioMed Community har opbakning fra Region Nordjyllands MedTech-virksomheder både i forhold til antal medlemmer og deres involvering. Det kniber dog med den kritiske masse i regionen, hvor der mangler store og forskningstunge virksomheder inden for MedTech. Bl.a. for at imødekomme udfordringen med manglende kritisk masse er BioMed Community i 2014 blevet partner i det landsdækkende innovationsnetværk MedTech Innovation, der er det danske medico-netværk. Partnerne er MTIC i Aarhus, Medico Innovation i København og BioMed Community i Aalborg.

6.2 INDDRAGELSE AF VIRKSOMHEDER

Et regionalt støttet klyngeinitiativ bør altid have som mål at skabe vækst og udvikling i de regionale virksomheder dvs. et erhvervsudviklingssigte, der dog ikke skal forveksles med individuel rådgivning af enkelte virksomheder, som eksempelvis Væksthuset udfører. Det er derfor afgørende, at udgangspunktet for initiativet og dets aktiviteter er erhvervslivets konkrete udfordringer og behov, og at netop det virksomhedsorienterede udgangspunkt er drivende. En lang række aktører peger netop på vigtigheden af at lytte til virksomhederne i forhold til at designe netværks- og klyngeaktiviteter således, at aktiviteterne er målrettet virksomhedernes behov, udfordringer og dermed er virksomhedsnære. Er de ikke det, fravælger virksomhederne typisk at deltage, da de i en travl hverdag må prioritere mellem for dem værdiskabende aktiviteter. Indsatser, som er virksomhedsnære, har desuden oftere hurtigt målbare effekter. Følgende er afgørende indsatser og forudsætninger i en klyngeindsats:

- At sekretariatet har løbende kontakt med og besøger virksomhederne, da der ofte er brug for en op-søgende tilgang. Virksomhederne kommer ikke af sig selv.
- At medlemmerne, herunder særligt virksomhederne, har ambition og motivation til at bruge tid og ressourcer på netværket/klyngeinitiativet.
- At virksomheder er blandt de centrale drivkræfter fx som partnere, som medlemmer af bestyrelsen og styregruppen og aktivt deltager i netværkets/klyngeinitiativets aktiviteter.
- Man skal gerne have regionens førende virksomheder med, da de fx kan bringe underleverandører med.

Oxford Research vurderer, at størstedelen af de nordjyske netværks- og klyngeinitiativer, som har karakter af at være et netværk eller et klyngeinitiativ - dvs. eksklusive CEMTEC og EnergyVision - arbejder med inddragelse af virksomheder, lytter til deres behov og udfordringer, samt at virksomheder er blandt de centrale drivkræfter. I det følgende er tre eksempler på, hvordan nordjyske netværk og klyngeinitiativer formår at inddrage virksomheder, samle dem om fælles aktiviteter, og hvordan de har gjort.

Turismesektoren er kendetegnet ved at være fragmenteret med mange typer af små og store private virksomheder inden for forskellige subbrancher samt mange (semi)offentlige aktører på kommunalt, regionalt og nationalt niveau. I Visit Nordjylland har det været en strategi, at finde et fælles behov, som kan samle turismevirksomhederne. Netop markedsføring er et tema, der kan samle. På den baggrund har det været muligt at gå i gang med udvikling og mere seriøs netværksopbygning. Pointen er, at det for en klynge er nyttigt at finde den lim, her markedsføring, som kan binde en fragmenteret skare af aktører sammen.

Hub North-sekretariatet har prioriteret virksomhedsbesøg og at gå i dialog med dets medlemmer højt. Det anser de som afgørende for at forstå medlemmernes behov med henblik på at målrette indsatsen. Det handler om, at klyngeorganisationen forstår virksomhedernes udfordringer og møder virksomhederne i øjenhøjde. For at få opbakning og at virksomhederne får ejerskab til initiativet er det desuden vigtigt med en synlig klyngeorganisation, der er god til at markedsføre virksomhedernes bedrifter og initiativer.

I Nordjysk Fødevarerhverv – der betragter sig selv som et efterspørgselsdrevet initiativ – har det primære fokus i det første år af initiativets levetid været på at opbygge legitimitet og tillid til initiativet og til de tilbud og aktiviteter, de tilbyder, blandt fødevarer virksomhederne i regionen. De har derfor brugt mange ressourcer på at kontakte og besøge virksomheder med henblik på at afdække virksomhedernes efterspørgsel efter, hvad der konkret kan skabe værdi for den enkelte virksomhed fx skræddersyet rådgivning.

6.3 ORGANISERING - COMMITMENT FRA LEDENDE AKTØRER OG FORANKRING

Opbakning og involvering af relevante og ledende aktører, som forstår og bekymrer sig om 'the big picture' i regionen, er afgørende for et succesfuldt klyngeinitiativ. Sammensætningen af klyngeinitiativets bestyrelse, der kan arbejde sammen, og som har forskellige færdigheder, er i forlængelse heraf et vigtigt organisatorisk skridt. Bestyrelsen bør omfatte regionens centrale faglige aktører inden for den sektor/det område, som netværket eller klyngeinitiativet er målrettet. Her spiller klyngefacilitatoren en nøglerolle i forhold til at kortlægge, udpege og samle en bestyrelse - et mix af ledere fra private virksomheder, organisationer, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder - med den rette dedikation og de rette kompetencer, der kan og vil samarbejde. Bestyrelsen bør typisk bestå af max. 6-7 personer og have en overvægt af repræsentanter fra erhvervslivet, der er erfarne topledere med kapacitet til at handle. Er der en overvægt i bestyrelsen af fx universitetsrepræsentanter, viser erfaringer, at det virksomhedsrettede fokus bliver nedprioriteret til fordel for et fokus på vidensopbygning.

En nedsat styregruppe for et offentligt/halvoffentligt initieret klyngeprojekt består typisk af partnere fra de organisationer, som er juridisk ansvarlige for projektet. Her er ofte tale om en overrepræsentation af offentlige og halvoffentlige aktører. Der er flere eksempler på, at der indlemmes virksomhedsrepræsentanter i et Advisory Board, men at det er styregruppen, som har det sidste ord og dermed den reelle indflydelse. Når/hvis der etableres en selvejende institution med en egentlig bestyrelse, som repræsenterer de forskellige parter i klyngeinitiativet - virksomheder, offentlige myndigheder og videns- og uddannelsesinstitutioner - balanceres fordelingen af indflydelse bedre. I forhold til magtforholdet mellem bestyrelse/styregruppe og facilitator/sekretariat viser erfaringer, at en aktiv og strategisk bestyrelse/styregruppe og en stærk facilitator - på direktørniveau - hvor sidstnævnte efterlades fleksibilitet og råderum inden for den udstukne vision og strategi, er den bedste løsning. En central pointe er, at facilitatoren er en nøgleressource og helt afgørende for et velfungerende klyngeinitiativ og dermed ikke må betragtes som en omkostning.

Et andet centralt punkt i forhold til klyngeinitiativets organisering er, hvor det er forankret. Mange klyngeinitiativer er forankret i en offentlig myndighed eller ved en uddannelses- og vidensinstitution. Det kan til en start være en god ide, da de ofte har ressourcerne og likviditeten til at opstarte et klyngeinitiativ. Erfaringer viser, at det over tid ikke er den bedste løsning for et klyngeinitiativ, da de typisk ikke har den nødvendige opbakning i erhvervslivet eller evner at nå ud til virksomhederne. Flere af de nordjyske klyngeinitiativer er forankret i Business Aalborg (Aalborg Kommune), herunder BrainsBusiness, BioMed, FleksEnergi og Hub North. Netop Business Aalborg synes at være undtagelsen, der bekræfter reglen om, at klyngeinitiativ ikke skal være forankret ved en offentlig myndighed. Det skyldes bl.a., at BusinessAalborg generelt synes at have et godt image i erhvervslivet og betragtes som værende 'ikke særlig kommunal'. At forankre et klyngeinitiativ hos en virksomhed er ej heller den bedste løsning i forhold til at sikre et initiativs neutralitet og fokus på 'public good' frem for snævre virksomhedsinteresser. I relation hertil er det vigtigt at pointere, at en klyngeorganisation ikke er en brancheforening eller en erhvervsorganisation, men netop er/bør være en triple helix-organisation (samarbejde mellem universiteter, erhvervsliv og det offentlige).

Etableringen af en selvejende institution er typisk den rette løsning for bæredygtige klyngeinitiativer. Selvejende institutioner har nemlig ofte den neutralitet, handlefrihed, fleksibilitet og pragmatisme, som er nødvendig for, at klyngeinitiativer kan samle interessenter, virksomheder, uddannelses- og vidensinstitutioner samt offentlige aktører på tværs af en branche. Etableringen af en selvejende institution er dog ressourcekrævende og mere kapitaltung end ved en forankring i en eksisterende institution. Det er således vigtigt, at netværket/klyngen relativt tidligt i processen gør sig tanker om, hvor netværket/klyngen skal forankres.

Det er desuden vigtigt, at der findes en balance mellem de mere generelle aktiviteter, der er relevante for flertallet af medlemmer, og som kan medvirke til at skabe en fælles klyngeidentitet på tværs, og så det mere specifikke, som en mindre del af medlemmerne er interesseret og involveret i. Rent organisatorisk har det den betydning, at der både skal gennemføres aktiviteter og arrangementer målrettet alle fx konferencer, men at det samtidig giver god værdi at have ERFA-grupper eller specifikke netværk i klyngen, som konkret kan arbejde med et særligt område. Her er BrainsBusiness et godt eksempel på et klyngeinitiativ med en god balance mellem generelle arrangementer målrettet alle medlemmer og mere specifikke netværk med fokus på mere teknologispecifikke områder, der kun interesserer/vedrører en del af medlemmerne.

6.4 LEDELSE – STORE KRAV TIL NETVÆRKS- OG KLYNGEFACILITATOREN

Et vellykket klyngeinitiativ stiller store krav til netværks- og klyngefacilitatoren. Kravene knytter sig både til de personlige kompetencer, men også til den organisation, som han/hun repræsenterer. Følgende er vigtige kvaliteter ved en tovholder i et netværk/en klynge, der over tid skal udvikle sig til at blive selv bærende:

- Er en ildsjæl og har stort drive, der kan facilitere og skabe netværk og har evnen til at 'lave ringe i vandet', dvs. uddelegere ansvar.
- Har ledelseserfaring
- Evner at tænke forretningsudvikling
- Har faglig indsigt i branchen/området
- Er neutral og er uden særinteresser og repræsenterer dermed ikke én virksomhed eller én offentlig institution.

- Evner at løfte 'blikket op' og tænke strategisk
- Forstår virksomhederne og også kan tale med både offentlige aktører og 'akademia'.

At evne at kunne tale med virksomhederne og møde dem i 'øjnehøjde' og samtidig kunne tale med forskere og politikere er ingen nem opgave, men ikke desto mindre en vigtig kompetence som klyngefacilitator for at bygge bro mellem sektorer. En anden vigtig kompetence er evnen til at kunne opbygge netværk og evne at få involveret ledende aktører som beskrevet i afsnittet forinden (jf. afsnit 6.3).

Et godt eksempel på, at klyngefacilitatoren har stor betydning, er SmartLog. SmartLog fik en mindre god start grundet udskiftning af projektleder og sygdom. Vendepunktet kom, da man valgte at ansætte en erfaren og kompetent ekstern konsulent til at drive initiativet, samtidig med at Aalborg Havn gik fuldt ind i SmartLog. Siden er initiativet forløbet godt, og antallet af medlemmer er vokset, hvilket Oxford Research vurderer i høj grad skyldes den nye klyngefacilitator.

6.5 KOMPETENCER – I SEKRETARIATET OG I KLYNGEN

Bestyrelsens rette sammensætning og klyngefacilitatoren har således afgørende betydning. Klynge sekretariatet, som klyngefacilitatoren er en del af, har typisk mange forskellige typer af opgaver. De skal derfor have kompetencer og ressourcer til både at opbygge klyngen, skabe netværk og eksekvere strategien, men også i forhold til at afholde arrangementer af høj kvalitet, til branding af klyngen og til at servicere medlemmerne i det daglige, herunder kommunikation med medlemmer, drift af website og de sociale medier samt administration. Følgende er afgørende pointer i forhold til de nordjyske netværk og klyngeinitiativers kompetencekrav specifikt og klyngeinitiativer generelt:

- At initiativerne har de nødvendige ressourcer til rådighed - nogle bliver måske for små
- At der er stærk faglig indsigt i branchen/området
- At der er stor forståelse for, hvordan SMV'er tænker og agerer samt deres behov og rationaler
- At de er en stærk brobygger og bindeled mellem det offentlige og politiske niveau og erhvervslivets behov
- At der er professionel sekretariatsbetjening med hurtig responstid
- At de har et stort netværk der fx gør det muligt hurtigt at indhente eksperter
- At der skal gerne være mulighed for at hyre specialister, hvis det efterspørges af medlemmerne, hvor sekretariatet mangler kompetencer.

Det er desuden vigtigt, at sekretariatet skaber et overblik over kompetencer i klyngen - dels nuværende medlemmer og potentielle medlemmer. Det er dels vigtigt i forhold til fx matchmaking-aktiviteter, som kræver indgående kendskab til medlemmernes behov, udfordringer og kompetencer, og dels kan det være givtigt at kunne præsentere et overblik over medlemmerne af klyngeinitiativet for nuværende og potentielle medlemmer på klyngens website og ved arrangementer.

I fx Nordjysk Fødevarerhverv er der gjort meget for at ansætte de rigtige mennesker i sekretariatet og desuden tilknytte kompetente eksterne rådgivere. Det er eksempelvis et krav for at blive ansat i Nordjysk Fødevarerhvervs sekretariat, at man har minimum 20 års erfaring i fødevarerbranchen, har kommerciel erfaring og har et stort netværk i fødevarerbranchen, herunder fiskerisektoren, i Region Nordjylland.

I fx Hub North vurderer sekretariatet selv, at det har virket godt at have et lille sekretariat med to ansatte i stedet for at ansætte flere, fordi Hub North indgår i en kommunal organisering, hvor risikoen er, hvis der kommer flere ansatte, at de ikke kun arbejder for Hub North, men laver en masse andre opgaver. Derfor prioriteres det, at lønkronerne går til at hyre specialiserede konsulenter fra bl.a. Vindmølleindustrien og Offshore Energy DK til at give specifik rådgivning til virksomhederne. Virksomhederne har stor gavn af at få eksterne inputs fra folk med stor strategisk og teknisk indsigt.

6.6 FÆLLES FODSLAG OM VISION OG STRATEGI FRA START

I en vision for et klyngeinitiativ beskrives klyngeorganisationens primære aktiviteter flere år ud i fremtiden. Den sætter rammen for klyngens størrelse og profil, samt for hvordan klyngeorganisationen skal agere. For at udvikle en vision som virker - dvs. får folk fra forskellige virksomheder, organisationer og institutioner i regionen til at bevæge sig i samme retning - er det afgørende, at der dels er opbakning og ejerskab til visionen fra nøgleinteressenter, og dels at der er bevidsthed om klyngens styrkepositioner, specialisering og konkurrencefordele. Altså hvad er det særlige, som klyngen kan i forhold til andre. Følgende er vigtige elementer i udviklingen af en vision for et klyngeinitiativ:

- At der er fælles fodslag mellem alle store aktører (private som offentlige) inden for det givne område
- At netværkets/klyngens fokus ikke er for snævert, fx et konkret tema eller et udviklingsprojekt, og ej heller er for bredt
- At der er balance mellem store og realistiske drømme – målet må være at blive bedre og større end i dag med udgangspunkt i klyngens konkurrencefordel
- At målet med netværket/klyngen er klart og fører til handling
- At aktiviteterne bliver forholdsvis hurtigt konkretiseret - ellers tager det for lang tid at komme op i gear og vise resultater.

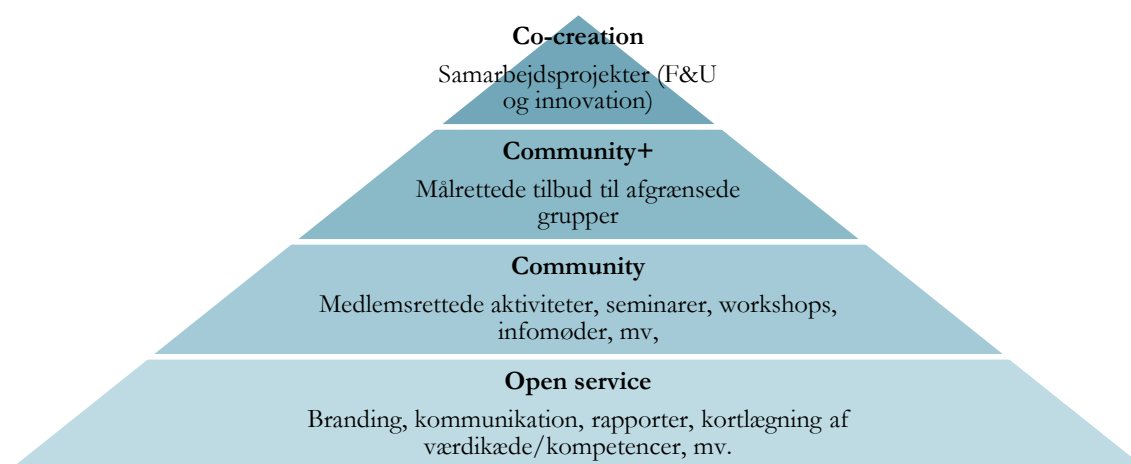
Strategien specificerer, hvordan visionen opnås. Altså hvilke skridt og delmål, der skal udføres, hvordan de skal udføres og af hvem. Dvs. en forretningsplan, hvor der med udgangspunkt i visionen - den ønskede fremtid - beskrives, hvordan aktørerne i fællesskab når dertil. Strategiske mål kan fx være at opbygge en klyngekultur i regionen, kompetenceudvikling og uddannelse, opbygge fysisk infrastruktur og faciliteter, at tiltrække nye investeringer og/eller international markedsføring af klyngen. For at skabe ejerskab og opbakning til visionen og strategien er det vigtigt at inddrage nogle aktører i udviklingen heraf og eventuelt afholde en afstemning om de strategiske fokuspunkter.

Eksempelvis Visit Nordjylland har udviklet sin strategi i tæt samarbejde med turistvirksomheder og lokale turistkontorer for at sikre, at den forankres, og at mange af initiativerne kan være selv bærende. Udgangspunkter er en anerkendelse af, at det er vigtigt at bruge den viden og de kompetencer, der allerede ligger lokalt til at skabe de regionale projekter.

6.7 AKTIVITETER – FRA OPEN SERVICE TIL CO-CREATION

Med visionen og strategien som rettesnor skal i regi af klyngeinitiativet nødvendigvis gennemføres konkrete aktiviteter, som skaber værdi for klyngeinitiativets målgruppe(r). Forskellige aktiviteter kan kategoriseres på forskellige niveauer, hvor hvert niveau er målrettet forskellige grupper og kræver forskellige grader af involvering af målgrupperne (jf. Figur 6-1).

Figur 6-1: Fra open service til co-creation aktiviteter



Kilde: efter BrainsBusiness og BioMed

Imens 'open service' aktiviteter - såsom at kortlægning af aktører og kompetencer inden for et given branche i Region Nordjylland, som lægges til fri afbenyttelse på klyngeinitiativets website, eller branding af klyngen udadtil - kan være værdiskabende for hele målgruppen uanset om man er medlem af klyngeinitiativet eller ej, så kræver co-creation aktiviteter - såsom tværsektorielle F&U-projekter - en helt anden grad af involvering fra de implicerede og er, som udgangspunkt, kun værdiskabende for de få.

Mens 'open service' og 'community'-aktiviteter er målrettet de mange og typisk bidrager til at opbygge klyngefølelse, networking og vidensdeling, er 'community+' og ikke mindst 'co-creation'-aktiviteter skræddersyede og for de få og typisk mest involverede. I eksempelvis BrainsBusiness og BioMed kræver 'Community', 'community+' og 'co-creation'-aktiviteter klyngemedlemskab.

Hvor et netværk typisk primært har aktiviteter på 'community+' (fx Nordjysk Fødevarerhverv), så har mange nyere klyngeinitiativer de første år af deres levetid primært aktiviteter på de første to til tre niveauer (fx SmartLog). Når klyngeinitiativet er modent nok, skal fokus på 'co-creation'-aktiviteter øges, da det er her, der for alvor kan skabes værdi. Det er dog også 'co-creation'-aktiviteter, som er de vanskeligste og mest ressourcekrævende. Dog bør der i et klyngeinitiativ være en balance mellem aktiviteter for de mange og aktiviteter for de få, men dedikerede. I et klyngeinitiativ med vis modenhed, hvor der er opbygget en medlemsbase af betalende

medlemmer, og hvor der samtidig er et sekretariat på min. to personer, bør det være et mål, at gennemføre aktiviteter på alle niveauer.

Uanset hvilket niveau aktiviteterne befinder sig på er det afgørende, at aktiviteterne dels peger i retning af vision og strategi og dels beror på medlemmernes - og ikke mindst virksomhedernes - efterspørgsel. I forhold til sidstnævnte er det vigtigt, at regionen, som finansierende part, både stiller krav, men også efterlader en vis fleksibilitet i kontrakterne til at initiativerne kan gennemføre skræddersyede aktiviteter til medlemmerne når efterspørgslen opstår. Det kan fx være ved at lave 1-årige handlingsplaner med indbygget fleksibilitet.

6.8 MÅLSTYRING OG INTELLIGENTE EFFEKTMÅL

I forlængelse af udarbejdelsen af visionen og strategien for klyngeinitiativet skal der opstilles gennemsigtige krav - fra regionens side - og intelligente effekt- og aktivitetsmål, som giver mening i forhold til de overordnede målsætninger. Der skal kort sagt være noget at styre efter for klyngefacilitator, og det skal være klart, hvornår projektet har været en succes.

Regionen, som opdragsgiver, spiller en vigtig rolle i forhold til målstyring og opstilling af effektmål. Dels i forhold til at sikre, at der er øje for 'public good' og dels, at når regionen stiller krav, er det medvirkende til at holde klyngefacilitator og sekretariatet til ilden. Dog bør kravene ikke være så detaljerede, at der ikke efterlades rum til metodefrihed og fleksibilitet i udførelsen.

Når der opstilles effektmål bør der dels opsættes 'hårde' og kvantificerbare mål, som fx antallet af virksomheder, som deltager i klyngeaktiviteter, der vurderes værdiskabende af virksomhederne (på den korte bane) samt flere jobs og øget omsætning i de involverede virksomheder (på den lange bane), og dels mål for den 'bløde' regionale og mere langsigtede værdiskabelse, såsom fx blivende samarbejdsrelationer, netværk på tværs af sektorer samt nye måder at arbejde og gøre tingene på fx i forhold til innovation. De klyngeinitiativer, der giver positive og målbare effekter, er ofte dem, hvor der er opstillet konkrete og realistiske effektmål, men som er ambitiøse, således at der er noget at stille efter. Med realistiske effektmål menes, at målene skal være velunderbyggede, bundne i realiteter og mulige at opnå.

Eksempelvis Visit Nordjylland undgår alt for overordnede mål, som man ikke vil kunne måle på alligevel. Det giver mest mening for dem at måle effekter og resultater på de enkelte projekter og tilrette nye projekter på baggrund heraf.

6.9 FINANSIERING – KONTINUITET OG FLERE FINANSIERINGSKILDER

De fleste klyngeinitiativer opstartes som 100 pct. offentligt finansieret, hvilket også gælder de nordjyske netværk og klyngeinitiativer. Over tid bør den offentlige del af finansieringen dog falde i takt med, at klyngeinitiativet - forhåbentlig – bliver mere selv bærende dvs. så værdifuldt for medlemmerne, at de er parate til at kaste ressourcer i initiativet, herunder medlemsbetaling.

Læringen fra de nordjyske netværk og klynger er, at de medlemmer, der betaler for deres medlemskab, også er dem, som engagerer sig mest og på baggrund heraf får mest værdi ud af at være en del af klyngeinitiativet. Dog bør 100 pct. medlemsfinansiering ikke være målet. Faren er, at det bliver et lukket virksomhedsnetværk, som udelukkende skaber værdi for de involverede og ikke for regionen som helhed.

Det er Oxford Researchs erfaring, at partnerne relativt tidligt i processen skal gøre sig tanker om, hvordan de kan blive mere selv bærende dvs. baserer sig på flere finansieringskilder, herunder midler fra offentlige puljer, medlemsfinansiering, betaling for services og arrangementer samt sponsorater fra fx fonde. I forhold til medlemsfinansiering er det desuden erfaringen, at medlemsbetalingen med fordel kan differentieres fx efter virksomhedens størrelse eller omsætning (fx BioMed).

En anden vigtig pointe er, at det blandt de nordjyske netværk og klyngeinitiativer betragtes som et stort problem med kortsigtet finansiering fra regionen. Kontinuitet er afgørende, da det tager tid at opbygge et selv bærende klyngeinitiativ, som medvirker til fx jobskabelse, øget omsætning i virksomhederne og flere vækstvirksomheder. Kortsigtet finansiering betyder desuden, at:

- Der bliver brugt meget energi på overlevelse.
- Det er svært at 'teame op' internationalt, hvis basisfinansiering ikke er på plads.

Selvom kontinuitet i finansiering er vigtigt, skal der dog være plads til, at spirende klynger og netværk med potentiale kan få finansiering, og at mindre succesfulde initiativer kan miste deres finansiering.

7. Netværkenes og klyngeinitiativernes resultater og perspektiver

I nærværende kapitel præsenteres evalueringerne af de 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer. Hvert initiativ er vurderet i forhold til baggrund, formål, organisering, aktiviteter og værdien heraf samt resultater og effekter. Der peges desuden på styrker og udfordringer samt fremtidsperspektiver og anbefalinger. De 11 nordjyske netværk og klyngeinitiativer er:

- BioMed (MedTech)
- BrainsBusiness (IKT)
- CEMTEC (energi- materialeteknologi)
- Energy Vision (energiområde)
- FleksEnergi (energi/fremtidens varmeløsninger)
- Hub North (energi/vindmølleindustrien)
- MARCOD (det maritime område)
- Nordjysk Fødevarerhverv (fødevarer)
- SmartCity (energirigtig- og bæredygtig byggeri)
- SmartLog (logistik)
- Visit Nordjylland (turisme)

Evalueringerne beror på kvalitative interview med netværks- og klyngefacilitator, sagsbehandler og medlemmer/brugere af de enkelte netværk og klyngeinitiativer. Foruden EnergyVision og VisitNordjylland er der desuden gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer/brugere af enkelte netværks- og klyngeinitiativer. Desk research af bl.a. sagsfremstillinger, tidligere evalueringer og websites har også bidraget til evalueringerne.

7.1 BIOMED

BioMed Community har til formål at fremme innovation og generere vækst ved bl.a. at støtte lokale entreprenører og virksomheder inden for medico- og sundhedsteknologi i Region Nordjylland gennem relationsopbygning, matchmaking, sparring på forretningsplaner og investoraktiviteter. BioMed blev dannet som et løst koblet netværk i 2002 med udgangspunkt i Aalborg Universitet som et forsøg på at skabe erhvervsmæssig effekt af universitetets forskningsresultater. Det oprindelige fokus var således på forskningen som drivkraft for erhvervsudvikling, men siden 2012 er fokus ændret til virksomhedernes kommercielle potentiale. I 2007 blev BioMed forankret i Business Aalborg (Aalborg Kommune). BioMed fik for perioden 2007-2012 bevilget 12,2 mio. kr. Bevillinggiverne var Aalborg Samarbejdet, Aalborg Kommune og Aalborg Erhvervsråd samt EU Regionalfonden. De øvrige partnere var Aalborg Universitet, Aalborg Sygehus samt virksomhederne i klyngen. I efteråret 2011 blev det besluttet at fortsætte klyngesamarbejdet med partnerne for en ny projektperiode (marts 2012 til december 2014), under navnet BioMed Community – Nordjysk MedTech Klynge. Budgettet for den nye periode er 5,0 mio. kr. Vækstforum har siden besluttet at forlænge støtten til BioMed midlertidigt frem til 31.

december 2015. Projektledelsen forestås af BioMed Community sekretariatet med placering i Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling (BusinessAalborg).

BioMed er organiseret med et Advisory Board, en task group og et sekretariat (to personer). Sidstnævnte har ansvaret for de administrative opgaver og daglige aktiviteter. Partnerne samt fire virksomheder er repræsenteret i Advisory Boardet. Der er desuden over 70 medlemmer af BioMed.

BioMed er således et af de ældre klynge- og netværksinitiativer i Region Nordjylland. Overordnet peger evalueringen på, at BioMed nyder stor opbakning og engagement fra deres medlemmer, at medlemmerne får meget ud af at være medlem, og at der er stor tilfredshed med BioMeds daglige ledelse, hvilket understøttes af en tidligere evaluering fra 2013. BioMed er desuden blevet bronzecertificeret af European Cluster Excellence Initiative (ECEI)³, hvilket understreger, at BioMed er på rette vej og systematisk arbejder med at udvikle klyngen, men at der stadig er noget at arbejde med. BioMed er bl.a. udfordret i forhold til kritisk masse, hvilket primært skyldes, at der er få store virksomheder i Region Nordjylland på MedTech-området. Bl.a. derfor er BioMed blevet en del af det nationale MedTech Innovationsnetværk i samarbejde med MTIC i Aarhus og Medico Innovation i København.

7.1.1 Resultater

Som tidligere nævnt tyder evalueringen på, at BioMed har relativ stor opbakning blandt virksomhederne inden for medico- og sundhedsteknologi i Region Nordjylland. De offentlige aktører, som Oxford Research har talt med, giver også udtryk for, at BioMed har deres opbakning. Der er over 70 medlemmer, hvoraf mange er virksomheder. Der er primært tale om mindre virksomheder af størrelsen tre til ti ansatte, hvor flere er 'start-up-virksomheder'. Ca. 40 medlemmer er betalende, og omtrent 30 medlemsvirksomheder bliver af sekretariatet karakteriseret som 'gengangere', dvs. at de deltager i de fleste aktiviteter og dermed bidrager til netværket. Spørgeskemaundersøgelsen blandt medlemsvirksomheder viser, at virksomhederne generelt er tilfredse med de BioMed-aktiviteter, som de deltager i.

Tabel 7-1: Virksomhedernes tilfredshed med BioMeds aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	45%	9
Tilfreds	50%	10
Hverken eller	5%	1
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	20

³ http://www.cluster-excellence.eu/fileadmin/_cluster-excellence/downloads/GOLD-Assessment.pdf (2014-12-04)

De kvalitative interview med medlemmer tyder også på, at der er stor tilfredshed med aktiviteterne, og at medlemmerne får meget ud af at deltage i aktiviteter i BioMed-regi:

BioMed har gode og interessante medlemmer, som giver gode muligheder for samarbejde. Der afholdes mange gode arrangementer, som giver medlemmerne mulighed for at netværke og som fx giver et godt indblik i regulativer.

- CEO, nordjysk virksomhed

Samlet set er BioMeds resultat- og aktivitetsmål opnået, og det tyder på, at BioMed formår at engagere medlemmerne i fx ERFA-grupper og levere relevante aktiverer, der skaber værdi. Ser vi på den mere konkrete resultatskabelse, ses det, at BioMed bl.a. har medvirket til netværksdannelse, skabt tillid mellem parter fra forskellige sektorer og kompetenceudvikling. BioMed har i særlig grad:

- Skabt netværk og samlet aktører på tværs af sektorer inden for medico- og sundhedsteknologi
- Bidraget til kompetence- og vidensopbygning
- Medvirket til udvikling af ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter.

BioMed har skabt netværk og samlet aktører på tværs af sektorer inden for MedTech

Både de kvalitative interview og spørgeskemaundersøgelsen peger på, at det er lykket at skabe rammerne for netværksopbygning og nye samarbejdsrelationer. Både mellem virksomheder og på tværs af sektorer. Otte ud af 20 virksomheder har fået bedre kontakt og bedre kendskab til de offentlige forbrugere af sundhedsteknologi fx sygehuse og kommuner, mens syv ud af 20 virksomheder via deres deltagelse i BioMeds aktiviteter har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder.

Tabel 7-2: Virksomhedernes udbytte af BioMeds aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i BioMeds aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	5%	1
Virksomheden har fået styrket eksporten	11%	2
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	26%	5
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	21%	4
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	42%	8
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	32%	6
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	21%	4
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	16%	3
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	37%	7
Virksomheden har fået bedre adgang til investorer og kapital	5%	1

Virksomheden har fået større viden om programmer og støttemuligheder til finansiering af udviklingsprojekter	26%	5
Virksomheden har fået bedre kontakt og bedre kendskab til de offentlige forbrugere af sundhedsteknologi, fx sygehuse og kommuner	42%	8
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	32%	6
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	0%	0
Ved ikke	5%	1
Andet	16%	3

Et godt eksempel på virksomhedernes involvering i BioMed og det stærke netværk skabt i regi af BioMed er, at en stor andel af medlemmerne betaler kontingent, at de bidrager til at organisere aktiviteter, og at der er afholdt flere ERFA-møder med større opbakning, end hvad sekretariatet havde regnet med. Målet var fem ERFA-møder i projektperioden, men de har afholdt 11 møder på baggrund af medlemmernes efterspørgsel. Medlemmerne er desuden begyndt at samarbejde uden for BioMed regi:

Som nævnt varierer medlemsvirksomhedernes engagement i klyngen. De mest engagerede har dog ovenikøbet selv taget organisatorrollen på sig, og der er således tre frivillige virksomheder, som medvirker til at arrangere medlemsarrangementer. På denne måde tager virksomhederne ejerskab over klyngen og lægger op til, at medlemmerne skal være med til at definere aktiviteterne og møderne. Ligeledes oplever sekretariatet, at flere af medlemsvirksomhederne er begyndt at tage kontakt til hinanden indbyrdes.

- Ansat i sekretariatet, BioMed

Også de offentlige aktører i BioMed giver udtryk for, at de har fået et nyt netværk (også på tværs af kommuner), nye relationer og øget kendskab til virksomheder via BioMed:

Vi har fået et nyt netværk og bedre kendskab til virksomhederne i BioMed og har fået skabt kontakt til virksomheder via BioMed. Der er eksempelvis virksomheder, der får testet deres produkter i LivingLab og Fremtidens plejehjem, hvor virksomhederne kan undersøge, hvordan det foregår på et plejehjem og derved kan de få tilpasset deres produkter.

- Vicedirektør, forvaltning i Aalborg Kommune

BioMed har medvirket til udvikling af ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter

Et andet væsentligt resultat er, at BioMed via deres aktiviteter har bidraget til, at der udvikles nye ideer til udviklingsinnovationsprojekter. Otte ud af 20 virksomheder giver udtryk for at have fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter via deres deltagelse i BioMeds aktiviteter. Et konkret eksempel er, at Ældre- og Handicap forvaltningen i Aalborg Kommune, Plejehjemmet Birkebo, Lab. X og MVC-Data samarbejder om at afprøve en teknologi, der kan registrere fald og afgive alarm og på den måde virke som falddektion.

I den seneste projektperiode (2012-2014) har BioMed haft mulighed for at investere direkte i innovative projekter blandt medlemsvirksomheder (400.000 kr.)⁴. BioMed har herved bidraget til udviklingen af enkelte nye produkter/løsninger fx en ny støttestrømpe via igangsættelse af et OPI-projekt. Afprøvningen foregår i et samarbejde mellem Aalborg Kommune, Bjørn Nielsen Rehab og Hospitalsartikler A/S. Selve den sundhedsøkonomiske evaluering bliver fortaget af UCN med ressourcer fra Lab. X. BioMed Community har taget initiativ til at samle partnere om projektet⁵.

Kompetenceudvikling og vidensopbygning

Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interview med medlemmer peger på, at BioMed har bidraget til kompetenceudvikling og vidensopbygning i klyngen. I spørgeskemaundersøgelsen har 95 pct. af respondenterne angivet, at BioMeds aktiviteter har givet dem ny og relevant viden om fx potentielle samarbejdspartnere, markedsforhold og forretningsmodeller. Det er særligt styrket viden i forhold til markeds- og regulatoriske forhold, at BioMeds aktiviteter har bidraget med ny og relevant viden.

Next step: tættere samarbejde på tværs af sektorer og fokus på 'hårde resultater'

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen efterspørger relativt mange virksomheder, at BioMed fremadrettet har fokus på at agere som bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner (57 pct.) og på at facilitere fælles innovations- og udviklingsprojekter. Også det kvalitative materiale peger i retning af et ønske om fortsat arbejde for at understøtte et tættere tværsektorielt samarbejde:

BioMed skal være bindeled til vækst og innovation samt have kontakt til regionens hospitaler. Der skal åbnes op for samarbejdet med lokale hospitaler og virksomheder. Det er vigtigt at få hjælp af lokale forbindelser til afprøvning og salg af produkter, der kan give referencer som er vigtige ved eksportsalg

- Nordjysk virksomhed

BioMed har allerede nu fokus på at afdække samarbejdsmuligheder med henblik på opstart af innovationsprojekter, der skal lede til, at medlemsvirksomheder introducerer nye produkter og services. Dette fokus på 'skabelse af hårde resultater' er positivt og bør fortsætte. Dog ikke på bekostning af de brede aktiviteter, der bidrager til opbygning af klyngefølelse.

7.1.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at BioMed er et eksempel på et veldrevet klyngeinitiativ, som har opbakning fra medlemmerne, og som formår at inddrage medlemmerne – ikke mindst virksomhederne. Medlemmerne, herunder virksomhederne, er glade for at være en del af BioMed, de er engagerede og får tilført viden. I forlængelse heraf roses klyngefacilitator og sekretariatet som helhed for deres arbejde. Der er desuden stærke forsknings- og uddannelsesmiljøer i regionen, der også er repræsenteret i BioMeds Advisory Board (Aalborg Universitet og

⁴ <http://www.biomedcom.dk/businessdevelopment/investors/> (2014-12-03)

⁵ <http://www.bjoern-nielsen.dk/files/files/BioMed%20Community%20igangs%C3%A6tter%20nyt%20OPI.pdf> (2014-12-03)

Aalborg Universitetshospital/Idéklinikken) samt flere initiativer på det sundhedsteknologiske område i regionen, herunder LivingLab og Fremtidens plejehjem, hvor virksomhederne i BioMed kan teste deres produkter. Samlet er der gode forudsætninger for en velfungerende klynge.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at BioMeds styrker er:

- Stærkt netværk og løbende inddragelse af virksomheder i selve udviklingen af initiativet
- BioMed er blevet en del af det nationale MedTech Innovationsnetværk
- BioMed har hjulpet virksomhederne med at skabe relationer til sundhedssektoren og ”sætte ting på dagsordenen”
- Et sekretariat, der nyder opbakning, som formår at involvere og engagere medlemmerne samt skabe rammerne om netværksopbygning og vidensdeling
- Forskning, herunder klinisk forskning, og uddannelsesmuligheder i regionen
- Flere initiativer på området bl.a. Aalborg LivingLab, Fremtidens plejehjem og Center for Velfærdsteknologi i Aalborg Kommune.

På udfordringssiden er BioMeds største udfordring, at det kniber med volumen, da der mangler store virksomheder i Region Nordjylland inden for MedTech:

Der er stor viden i Nordjylland på området bl.a. ingeniører. Regionen sidder på stor viden og bevisførelse. Der mangler store virksomheder, men de har mange dygtige SMV'er, som skal understøttes.

- CEO, nordjysk virksomhed

Der ligger gode muligheder i, at Universitetshospitalet i samarbejde med kommunerne, virksomhederne og AAU tager førertrøjen på, men Aalborg Kommune har set BioMed som deres projekt. BioMed har lidt under, at Aalborg Kommune og regionen ikke har arbejdet så godt sammen om den samlede MedTech-indsats, hvor der som nævnt er en del initiativer. Der peges desuden på, at styregruppen/partnergruppen ikke har tilstrækkelig politisk forankring og deltagelse på højeste niveau, og at det typisk ikke har været topledelsen, der har siddet med 'ved bordet'. I forhold til sidstnævnte er der dog netop kommet topledere med i partnerkredsen de seneste måneder fra både private og offentlige partnere. BioMed er desuden i 2014 blevet partner i det landsdækkende innovationsnetværk MedTech Innovation, der er det danske medico-netværk, hvor virksomheder og innovatører kan trække på den fælles viden, erfaringer og kompetencer inden for forretning, forskning og klinisk viden, der ligger hos partnerne: MTIC i Aarhus, Medico Innovation i København og BioMed Community i Aalborg. Netop deltagelsen i MedTech Innovation kan medvirke til, at BioMed opnår sin kritiske masse.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at BioMeds udfordringer er:

- Kritisk masse – få store MedTech-virksomheder i Region Nordjylland
- Styregruppe/partnergruppe har sammenlignet med andre initiativer ikke haft politisk forankring og deltagelse på højeste niveau – det arbejdes der på
- Manglende adgang til kapital, hvilket ikke blot er en regional, men en national udfordring

- Koordineringen af MedTech-indsatsen i Aalborg kan være bedre – der er flere initiativer som fx kommunen har set som 'deres' initiativ
- MedTech er et område, hvor der typisk er langt mellem opfindelse og produkt.

Inden for MedTech er der typisk langt mellem opfindelse og produkt. Et eksempel er en tunge-controller til kørestolsbrugere udviklet på Aalborg Universitet. Controlleren er udviklet til lammede, som kun har bevægelighed tilbage i tungen. Controlleren kan således programmeres til forskellige formål. Det har dog været svært at få opfindelsen godkendt til patentering og kommercialisering, da der er mange risici forbundet med dens brug: fx er der risiko for, at brugeren sluger controlleren.

- Ansat i sekretariatet, BioMed

7.1.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at BioMed gør det godt og bør fortsætte det gode arbejde med at inddrage virksomhederne, men også de offentlige institutioner (kommuner og hospital), samt fortsætte arbejdet med at opbygge klyngefølelse (67 pct. af virksomhederne ønsker, at BioMed fortsat fokuserer herpå). Baseret på evalueringen, på medlemmernes efterspørgsel og på Oxford Researchs kendskab til klyngeudvikling, foreslås, at BioMed fremadrettet fokuserer på at:

- **Hjælpe virksomheder med salg af deres produkter til offentlige institutioner:** Flere virksomheder ønsker hjælp til identifikation og understøttelse af salg til det offentlige. Nogle på ældre- og handicapområdet og mange inden for sygehus- og sundhedssektoren. Flere virksomheder i BioMed er nu i den situation, at de har fået godkendt deres teknologier og produkter, men har problemer med at få det ud på markedet. Flere peger desuden på, at det fortsat er vanskeligt at komme i kontakt med den "rigtige" person på fx hospitalet, da det er en stor organisation, og medarbejderne har travlt.
- **Agere bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner og facilitere OPI-samarbejde:** Virksomhederne efterspørger bedre muligheder for tættere samarbejde med offentlige institutioner, da de offentlige parter har medarbejderne, faciliteterne og ressourcerne, som er afgørende for bevisførelse/videns for, at produkter og teknologier virker (modne produkter), hvilket pt. er meget dyrt for virksomhederne. Der kan nedsættes en koordinerende ekspertgruppe i regi af BioMed med repræsentanter fra Aalborg Universitetet, fra det offentlige (fx hospitalet og kommuner), virksomheder og specialister, som fokuserer på hvordan forholdene for OPI-samarbejde inden for MedTech i Region Nordjylland kan forbedres.
- **Fælles dagsorden for MedTech initiativer i Region Nordjylland:** På sundhedsområdet er der en række initiativer i Region Nordjylland, herunder bl.a. Eir Forskningspark, Idéklinikken, Future Lab, Aalborg Living Lab, Center for Velfærdsteknologi i Aalborg Kommune og Fremtidens plejehjem, hvilket samlet medfører et noget broget billede. Med BioMeds regionale sigte, virksomhedsforankring og som regionale nedslagspunkt i det nationale MedTech Innovationsnetværk bør netop BioMed være stedet, hvor de forskellige indsatser i regionen koordineres, så ressourcer optimeres, og synergieffekter opstår.

- **Samarbejde inden for det nationale MedTech Innovationsnetværk:** Samarbejdet inden for det nationale MedTech Innovationsnetværk åbner nye muligheder, som skal følges. Det kan bl.a. være i forhold til at samtænke aktiviteter og arrangementer, få inspiration udefra samt skabe nye samarbejdsrelationer på tværs af regioner.
- **Adgang til kapital.** Flere aktører peger på, at adgang til kapital er en udfordring, herunder til nystartede virksomheder og spinoffs fra regionens forsknings- og uddannelsesmiljøer. En central udfordring er, at der inden for MedTech er en lang investeringshorisont – fra idé til produktet kommer på markedet. BioMed har mulighed for at støtte virksomheder i de indledende faser, hvilket er positivt, men beløbene er små. Det er bl.a. foreslået, at Region Nordjylland kan lade sig inspirere af de stærke medico og pharma klynger i Region Midtjylland, Region Syddanmark og Region Hovedstaden, hvor klyngeorganisationerne har mulighed for at udvælge projekter og virksomheder, som de vil støtte økonomisk

7.2 BRAINSBUSINESS

BrainsBusiness har til formål at fremme erhvervsudvikling inden for IKT og brande IKT-erhvervene i Nordjylland. Dette skal bl.a. ske ved at styrke samarbejder og vidensdeling mellem virksomheder og vidensinstitutioner. Bag initiativet står Region Nordjylland, Aalborg Kommune, Aalborg Samarbejdet og Aalborg Universitet samt foreningen ICTNORCOM, som repræsenterer en stor del af regionens IKT-virksomheder. De juridiske partnere i projektet er Aalborg Kommune, Aalborg Universitet og Region Nordjylland. Alle partnere er repræsenteret i projektets styregruppe og deler samtidig projektets sekretariat.

BrainsBusiness og ICTNORCOM blev etableret tilbage i 2007 ved en sammenlægning af de to adskilte netværksinitiativer IKT Forum og Norcom for henholdsvis it- og mobilbranchen. Første store projektperiode løb fra 2009 til 2012 med et budget 17,3 mio. kr. fra regionale udviklingsmidler. ICTNORCOM har i dag omkring 140 betalende medlemmer.

BrainsBusiness er således et af de ældre og mest veletablerede klynge- og netværksinitiativer i Region Nordjylland. Overordnet set peger evalueringen da også på, at BrainsBusiness nyder stor opbakning blandt de nordjyske IKT-virksomheder, og at initiativet har skabt en række markante klyngeresultater. BrainsBusiness er to gange tidligere blevet evalueret. Også disse evalueringer viste, at initiativet i store træk er på rette vej og er med til at skabe værdi og regional udvikling inden for IKT-sektoren i Nordjylland. I oktober 2013 fik BrainsBusiness desuden guldcertificering af Cluster Excellence Europe, hvilket også er med til at underbygge det samlede billede af et veldrevet og resultatskabende klyngeinitiativ.

7.2.1 Resultater

Som allerede nævnt tyder evalueringen på, at BrainsBusiness nyder stor opbakning blandt virksomhederne i den nordjyske IKT-branchen. Deres arrangementer og aktiviteter er ifølge projektledelsen generelt velbesøgte, og de havde i 2013 samlet set over 2100 (unikke) deltagere til deres aktiviteter. Samtidig viser spørgeskemaundersøgelsen blandt BrainsBusiness (ICTNORCOMs) medlemmer, at virksomhederne generelt er meget tilfredse med de BrainsBusiness-aktiviteter, de har deltaget i.

Tabel 7-3: Virksomhedernes tilfredshed med BrainsBusiness' aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	34%	16
Tilfreds	55%	26
Hverken eller	6%	3
Utilfreds	2%	1
Meget utilfreds	2%	1
Ved ikke	0%	0
Total	100%	47

De kvalitative interview med virksomheder peger også på en stor tilfredshed med både kvalitet og relevans af aktiviteterne, og at virksomhederne får udbytte af dem, dels fordi de er tilpas konkrete, og dels fordi de formår at tiltrække topledelsen i virksomhederne:

Aktiviteterne i BrainsBusiness er gode fordi der er indhold i dem og fordi det er top management der mødes. Det er meget konkrete emner og drøftelser vi har - f.eks. hvordan man håndterer cloud, HR eller IRP. Og samtidig mødes vi med vores kolleger i branchen. Så drøfter vi også med de andre virksomhedsledere, hvordan vi får klædt de unge på til det her. Selvom vi er en ældre og veletableret virksomhed, er vi jo ikke eksperter i alt.

- Leder, nordjysk IKT-virksomhed

Samlet set tyder det på, at BrainsBusiness både formår at nå bredt ud i den Nordjyske IKT-klynge og levere relevante aktiviteter af en høj kvalitet. Hvis vi ser på den mere konkrete resultatskabelse viser evalueringen, at BrainsBusiness bl.a. har medvirket til at skabe klyngeidentitet, netværk og vidensopbygning. Konkret har BrainsBusiness i særlig grad:

- Samlet (en før splittet) IKT-branche i Nordjylland
- Skabt netværk og samarbejdsrelationer på tværs af sektoren
- Medvirket til vidensopbygning.

BrainsBusiness har samlet branchen

En af de mere grundlæggende ting BrainsBusiness har opnået er at få samlet IKT-branchen i Nordjylland. Tidligere var branchen mere splittet mellem mobilteknologi-virksomhederne på den ene side og de mere klassiske it-virksomheder på den anden. De to brancher var repræsenteret i de to initiativer IKT Forum og Norcom, som ikke formåede at samarbejde. Da mobilbranchen led et stort knæk i Nordjylland op gennem 2000'erne, blev det dog tydeligt, at der var brug for at samle kræfterne for at revitalisere den nordjyske IKT-branche. BrainsBusiness blev som tidligere nævnt skabt ved at sammenlægge IKT Forum og Norcom.

Flere har nævnt, at BrainsBusiness på denne måde har været medvirkende til at vende stemningen fra at være lidt opgivende oven på mobilbranchens nedtur til igen at tro på en fremtid med en stærk IKT-branche i Nordjylland. Der er således på tværs af IKT-branchen i Nordjylland kommet en 'yes we can' følelse igen, som BrainsBusiness i høj grad har været med til at skabe. 81 pct. af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen angiver således også, at BrainsBusiness i høj eller nogen grad har medvirket til at styrke klyngefølelsen i branchen, og 76 pct. angiver, at BrainsBusiness har formået at få sat klyngens fælles udfordringer på dagsordenen.

Netværk og kontakter

Udover det helt grundlæggende i at få samlet IKT-branchen er netværksskabelse det, som flest virksomheder og aktører peger på som BrainsBusiness' mest markante resultat. Styrkede relationer til både vidensinstitutioner og andre danske virksomheder er eksempelvis de to ting, som flest virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, har angivet at have fået ud af at deltage BrainsBusiness' aktiviteter. Mange virksomheder har også fået adgang til nye potentielle medarbejdere, og nogle har fået styrket kontakten til relevante brugere.

Tabel 7-4: Virksomhedernes udbytte af BrainsBusiness' aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i BrainsBusiness' aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	14%	6
Virksomheden har fået styrket eksporten	5%	2
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	14%	6
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	12%	5
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	33%	14
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	43%	18
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	14%	6
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	2%	1
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	33%	14
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	29%	12
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	10%	4
Ved ikke	17%	7
Andet	10%	4

I de kvalitative interview fremhæves netværksdelen også som central, og som noget virksomhederne sætter pris på og får meget ud af – selvom det kan være svært præcist at sætte fingeren på selve effekten af netværk:

Det at mennesker mødes – det kommer der noget ud af. Når man kender folk, så ved man hvem man skal gå til. Men man skal dog nok forvente, at det er de subtile resultater, som kommer ud af BrainsBusiness. Der er mange ting, som bliver lettere for os at være med. Det er her, vi danner netværk. Det skaber noget, som vi ellers ikke har

tid til. Det skal arrangeres før folk får tid. Det er når man nu skal eksekvere, at resultaterne kommer, det, at man så kender til nogen, der har noget relevant viden og noget erfaring.

- Leder, nordjysk IKT-virksomhed

Vidensopbygning

BrainsBusiness har også medvirket til vidensopbygning blandt virksomhederne. I spørgeskemaundersøgelsen har hele 86 pct. af virksomhederne angivet, at BrainsBusiness' aktiviteter har givet dem ny og brugbar viden i forhold til samarbejdspartnere, markedstrends, teknologier eller lignende.

Evalueringen viser samtidig, at det både er via konkrete vidensopbygnings-arrangementer såsom tematiserede seminarer og workshops og mere indirekte via den erfarings- og vidensdeling, der sker mellem aktørerne på baggrund af de netværk og relationer BrainsBusiness er med til at opbygge og holde ved lige, at medlemmerne får tilført ny viden.

Vi deltager i flere netværk under BrainsBusiness, hvor vores medarbejdere får sparring med andre i tilsvarende funktioner. På sigt kan det potentielt styrke salg og eksport, men i første omgang er det med til at effektivisere de daglige rutiner.

- Leder, nordjysk IKT-virksomhed

BrainsBusiness er et rigtig godt forum til ny viden inden for vores forretningen. Arrangementerne har eksempelvis bidraget væsentligt til den løbende forbedring af vores forretningsmodul.

- Leder, nordjysk IKT-virksomhed

Next step: mere håndfaste resultater

Som det fremgår af Tabel 7-4, har BrainsBusiness for enkelte virksomheders vedkommende også medvirket til mere 'hårde' resultater og egentlige effekter som udviklingen af en ny teknologi eller produkt, styrkelse af eksporten og/eller øget salg. Oveordnet set har BrainsBusiness dog mest skabt resultater af blødere karakter som netværksdannelse, relationer, vidensopbygning og klyngeidentitet. Det er vigtigt at understrege, at sådanne resultater er særdeles vigtige i en klyngeudviklingsammenhæng, da de udgør hele grund-fundamentet i klyngeopbygning og er noget, der skal være på plads, inden de mere samfundsøkonomiske effekter kan forventes.

Når det er sagt, anbefaler Oxford Research dog også, at BrainsBusiness fremadrettet øger fokus på både at skabe og måle de mere håndfaste klyngeeffekter. Det vil også betyde, at initiativet skal putte flere kræfter i at igangsætte og facilitere mere konkrete F&U-projekter eller andre mere forpligtende og markedsorienterede udviklings- og samarbejdsprojekter med medlemmerne.

7.2.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at BrainsBusiness er et stærkt og velkonsolideret klyngeinitiativ, der dels har et stærkt brand i regionen, og som også efterhånden er velkendt på nationalt plan. En stor del af baggrunden for

BrainsBusiness' styrke og succesfaktor ligger i høj grad i initiativets stærke fokus på erhvervsudvikling og virksomhedernes konkrete behov. BrainsBusiness er tæt på virksomhederne og er løbende i dialog med dem - konkret via et stort antal årlige virksomhedsbesøg samt via ICTNORCOM, der altid bliver involveret og taget med på råd i udviklingen af strategi og konkrete aktiviteter og services. Samtidig er det et initiativ, der knytter bånd på tværs af både virksomheder, videns- og uddannelsesinstitutioner og andre offentlige aktører.

Kort opsummeret vurder Oxford Research, at BrainsBusiness' styrker er:

- Et kendt og velkonsolideret initiativ i Nordjylland og til dels også nationalt
- Har kritisk masse i sin kontaktflade med relevante virksomheder i Nordjylland, herunder en forening med 140 medlemmer
- Løbende inddragelse af virksomheder i selve udviklingen af initiativet
- Stærke triple helix-relationer i initiativet
- Et dygtigt sekretariat med relevante kompetencer og erfaring.

På udfordringssiden er BrainsBusiness største udfordring ligesom mange andre af de nordjyske klyngeinitiativer at finde den rette strategi i forhold til finansiering. Historisk set har BrainsBusiness været meget afhængig af funding fra Region Nordjylland og indtægter fra medlemskontingenter er stadig begrænsede. At blive 100 pct. uafhængig af offentlige midler er formentlig urealistisk. BrainsBusiness bliver dog formentligt nødt til at diversificere deres indtægtskilder mere end tilfældet er i dag. BrainsBusiness' lidt komplekse organisering som et offentligt ejet projekt med en tilknyttet privat forening har indtil videre ikke været et større problem. Fremadrettet kan det dog vise sig at blive en udfordring f.eks. i forhold til at modtage finansiering via tilskud fra andre offentlige aktører og udføre indtægtsdækket virksomhed. Et andet forhold, som nogle virksomheder nævner, er udfordringen med at være den samlende aktør på IKT-området og samtidig tilbyde tilpas specialiserede aktiviteter, der giver mening for den enkelte virksomhed at deltage i. Dette er ofte en udfordring i klyngeinitiativer, men kan være særligt vanskeligt på IKT-området, da it i dag udgør en stor del af alle brancher og teknologiområder.

Kort opsummeret vurder Oxford Research, at BrainsBusiness' udfordringer er:

- Kompleks organisering
- I forhold til fremtidig diversificering af indtægter kan det være en hæmsko at være et offentligt ejet projekt
- IKT er meget bredt og i dag er der it i alting. Dette gør det i stigende grad svært at holde balancen mellem at være samlende paraply og at fokusere mere på nicher, subnetværk og tematiserede aktiviteter.
- Mangler endnu for alvor at komme i gang med internationaliseringsaktiviteter.

7.2.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at BrainsBusiness gør det godt og i høj grad bør fortsætte og bygge videre på de aktiviteter og services, de tilbyder og faciliterer i dag. Bl.a. bør de fortsat prioritere at vedligeholde og udbygge netværk, relationer, tillid og klyngefølelse i den nordjyske IKT-klynge. På baggrund af evalueringen samt Oxford Researchs kendskab til klyngeudvikling såvel som IKT-området har vi følgende anbefalinger:

- **Øge fokus på at igangsætte og facilitere aktiviteter og services inden for en række nye områder:**
 - **Internationalisering:** Det danske IKT-marked er begrænset både i forhold til kunder og potentielle samarbejdspartnere, investorer og ekspertkompetencer. Samtidig er internationalisering et af de områder, som små og mellemstore virksomheder har sværest ved at håndtere selv.
 - **Iværksætter og risikovillig kapital:** Star-ups og venture er områder, der er meget fokus på i mange af verdens førende IKT-klynger. Dette skyldes, at iværksættervirksomheder i høj grad står for radikal innovation og en stor del af væksten inden for det digitale område. Det er således vigtigt at pleje underskoven af iværksættere og up-coming virksomheder for at sikre dynamik, innovation, vækst og ikke mindst vedligeholdelse af den kritiske masse af virksomheder i klyngen.
 - **Tiltrækning og fastholdelse af højt kvalificeret arbejdskraft:** Den nordjyske IKT-klynge er stadig forholdsvis lille og med begrænset adgang til højt specialiseret arbejdskraft. Der bør derfor sættes målrettet ind på at tiltrække og fastholde talenter i branchen. Kan der fx. gøres mere for, at flere fra udlandet såvel som fra resten af Danmark finder vej til de nordjyske IKT-virksomheder, eller for at fastholde udenlandske studerende eller afskedigede medarbejdere, så de ikke forlader regionen?
 - **Co-creation:** BrainsBusiness skal have fokus på at få igangsat og faciliteret flere konkrete co-creation projekter inden for eksempelvis innovation, produktudvikling, markedsføring, procesoptimering eller andre markedsdrevne områder, hvor resultater og effekter typisk er mere håndgribelige.
- **Holde fokus på balancen mellem at være samlende aktør på tværs af hele IKT-branchen og tilbyde aktiviteter inden for specifikke nicher:** BrainsBusiness har allerede aktiviteter, der både samler hele branchen samt mere fokuserede tematiske workshops og netværk. Nogle af virksomhederne har dog efterspurgt yderligere specialiserede netværksaktiviteter.
- **Lægge en klar strategi for den videre finansiering såvel som organisering af projektet:** Er den nuværende konstruktion den mest hensigtsmæssige i en ny finansieringsmæssig fremtid eller bør det overvejes at gøre BrainsBusiness til en selvstændig organisation som en forening, selvejende institution eller erhvervsdrivende fond?

7.3 CEMTEC - CENTER FOR ENERGI- OG MATERIALETEKNOLOGI

Omkring år 2000 besluttede daværende Nordjyllands Amt, Hobro Kommune og Mariagerfjord Erhvervsråd at bygge et fysisk videnscenter for energi og materiale teknologi (Cemtec). Cemtec blev indviet i 2002 og fokuserer på erhvervsfremmende miljøløsninger, herunder særligt brint- og brændselscelleteknologi. Cemtec er organiseret som en erhvervsdrivende fond.

Oprindeligt var formålet for Cemtec at udleje og vedligeholde bygningerne og de tilhørende faciliteter, men efter en god opstartsperiode begyndte Cemtec i 2005 også at fungere som en projektskabende platform inden for brint- og brændselsceller. Fokus på at udvikle og drive projekter har siden været gradvist stigende, og i dag ser Cemtec sig selv som et videnscenter, der lever af sine kompetencer inden for projektudvikling og -styring snarere end en aktør, der udlejer og vedligeholder bygninger.

Cemtec har i dag basismidler fra regionen til at drive sekretariatet og udvikle projekter. Cemtec-sekretariatet har til Oxford Research givet udtryk for, at de ikke ser sig selv som en klynge og opererer ikke med medlemmer, hvilket bl.a. skyldes, at deltagerne i projekter afhænger af projektets indhold, hvorfor der ikke er en fast kerne af samarbejdspartnere eller potentielle klyngemedlemmer. Tilsvarende har Cemtec ikke nogle generelle erhvervsfremme- eller vidensdelingsaktiviteter rettet bredt mod virksomheder på området for brint- og brændselscelleteknologi. Oxford Research vurderer, at Cemtec er langt fra at være en klyngelignende initiativ.

Overordnet viser evalueringen, at Cemtec er en velfungerende projektplatform, der for nylig er lykket med at rejse midler til et nyt udviklingsprojekt, som sikrer, at der også er betydelige udviklingsaktiviteter i regi af Cemtec de næste år. Cemtec har en god model til at udvikle projektideer, få dem konkretiseret i konkrete ansøgninger om udviklingsmidler samt til at lede projekter.

7.3.1 Resultater

Cemtec har ifølge egne beregninger lavet projekter for 114 millioner kroner og skabt ca. 250 arbejdspladser. Da Cemtec ikke opererer med medlemmer, har det kun været muligt, at pege på en lille gruppe virksomheder til at modtage spørgeskemaundersøgelsen. Derfor er der også kun fem svar.

Blandt de fem virksomheder er tilfredsheden med Cemtec stor. En enkelt angiver at være meget utilfreds, men tre virksomheder angiver at være meget tilfredse, og en angiver at være tilfreds.

Tabel 7-5: Virksomhedernes tilfredshed med Cemtecs aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	60%	3
Tilfreds	20%	1
Hverken eller	0%	0
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	20%	1
Ved ikke	0%	0
Total	100%	5

De kvalitative interview med virksomheder peger også på en stor tilfredshed blandt interessenterne, som Cemtec har udpeget som relevante at interviewe.

Samarbejdet har været godt og vi har en fornuftig fordeling af opgaver og roller. Cemtec er dem, der tager initiativ til projekter, og vi er typisk inde over som forskningspartner. Det er også godt, at de ikke opbygger parallelle kompetencer til os, og ikke konkurrerer, med det vi kan. Vi har stort set udelukkende synergier.

- Nordjysk projektdeltager

Konkret har Cemtec i særlig grad:

- Ageret inkubator for en række succesrige virksomheder på brint- og brændselscelleområdet
- Været gode til at se muligheder for nye projekter
- Været gode til at rejse midler til nye projekter for relativt få offentlige midler.

Inkubator for nye virksomheder på brint og brændselscelleområdet

Som nævnt var Cemtecs aktiviteter oprindeligt centreret omkring at udleje og vedligeholde de fysiske bygninger og de tilhørende faciliteter, som er medvirkende til at fremme de regionale erhvervsaktiviteter. Lejere råder ud over deres lejemål også over en række fælles faciliteter som kantine, reception, mødelokaler, kopimaskine, printer og gratis p-pladser. Cemtec har i dag ca. 15 lejere og kun to ledige lejemål.

Blandt de mest markante virksomheder, som er udklækket fra Cemtec, er Serenergy, der flyttede ind i Cemtec for ca. fem år siden og dengang havde fem ansatte. Serenergy har imidlertid oplevet stor vækst og flyttede i sommer fra Cemtec. Ved fraflytningen var Serenergy blevet ca. 40 ansatte.

Opdyrke nye projekter

Cemtec har gradvist skiftet fokus og er i højere og højere grad blevet en organisation, der udvikler og rejser midler til nye projekter. I den forbindelse har Cemtec arbejdet med at analysere, hvordan de kan identificere nye projektmuligheder, hvor Cemtec giver mest værdi i projektudviklingen og projektgennemførelsen, samt hvilke kompetencer Cemtec skal have tilknyttet.

Cemtec har udviklet en model, hvor de deltager flittigt i netværksmøder, konferencer, workshops og lignende for at opbygge og vedligeholde netværk, identificere virksomheder og vidensmiljøer, der satses på brint- og brændselscelleområdet, og få indsigt i danske og europæiske støttemuligheder inden for vedvarende energi. Samtidig følger Cemtec nøje med i, hvilke udfordringer inden for grøn energi som regeringen og EU-kommisjonen sætter fokus på. Det er denne viden om politiske prioriteringer, støttemuligheder og relevante aktører, som Cemtec bruger til at udvikle projektideer og rejse penge til projekter.

Desuden har Cemtec arbejdet med at forstå, hvor de giver størst værdi, og hvilke kompetencer de skal have i sekretariatet. I denne proces er det blevet klart for Cemtec, at det er i de første ide- og projektudviklingsfaser, at de bidrager med størst værdi, og at de derfor primært skal have projektudviklings- og kommercielle kompetencer. Når projektideer skal omsættes til konkrete og detaljerede projektansøgninger, er der ofte behov for specialiserede faglige kompetencer på meget højt niveau, men da Cemtec alligevel ikke kan have ekspertkompetencer på alle fagområder, er det bedre at hyre konsulenter, der er eksperter på lige præcis de områder, hvor man arbejder med projektansøgninger. Derfor har Cemtec ikke prioriteret at have dybe faglige kompetencer i

organisationen, om end en basis forståelse for brint- og brændselscelleteknologi er nødvendig for at kunne udvikle projekter og interagere med virksomheder og forskere.

Selvom brint- og brændselsceller kommercielt er et umodent område, hvor mange løsninger fortsat er afhængige af offentlig støtte for at være rentable, er der flere af Cemtecs projekter, der har ført til udviklingen af nye løsninger i de deltagende virksomheder og derved har haft en kommerciel effekt, der rækker ud over selve projektet.

Man kan se resultaterne ude i de deltagende firmaer. Nogle af de ting vi har lavet sammen i forskningsprojekter, har været med til at sætte gang i initiativer, der er udviklet videre i retning af produkter i virksomheder. Bl.a. har Cemtec hjulpet Serenergy med at blive lidt synlige i Danmark og få nogle erfaringer. De har været fødselsbørn for deres udvikling.

- Nordjysk projektdeltager

Rejst mere end 100 millioner til regionen

Cemtec har fokus på grønne teknologier, hvilket er et område, hvor der er mange midler at hente til projekter i Region Nordjylland både nationalt og på europæisk plan, og som nævnt har Cemtec ifølge egne beregninger, lavet projekter for 114 millioner kroner og skabt ca. 250 arbejdspladser. Blandt andet er man ved at etablere et test- og certificeringscenter for brint- og brændselsceller, der forventes at stå færdigt omkring nytår 2014/15. EU har bevilget omkring 10 millioner kroner til centeret.

Desuden har Cemtec for nylig fået bevilget næsten 30 mio. DKK fra ForskEl programmet til projektet ”Power2Hydrogen”. Derudover bidrager deltagerne med 30 millioner kroner i medfinansiering. Projektet ledes af Cemtec og betyder, at der skal bygges et storskala forsøgsanlæg i området. Desuden har Cemtec sammen med en række partnere indgivet en stor ansøgning til EU's Horizon 2020 program, som man afventer svar på.

I forbindelse med projekterne har Cemtec samarbejdet med internationalt førende virksomheder på området som Dantherm Power/Ballard, AkzoNobel, Air Liquide, Rockwool og VanHool. Cemtec arbejder desuden tæt sammen med Center for Energiteknologi ved Aalborg Universitet, som har en række kompetencer inden for brint- og brændselscelleteknologi.

Next step: sikre mere langsigtet finansiering af projektudvikling

Cemtec har som sagt haft succes med at udvikle og få finansiering til en række projekter. Gennem projekterne dækkes udgifter til projektledelse, men der kan ikke tages midler fra projekterne til arbejdet med at udvikle nye projektideer og ansøgninger. Derfor har Cemtec de seneste år søgt og fået basisfinansiering fra Mariager Kommune og Region Nordjylland. Næste skridt for Cemtec er at udvikle en model og organisation, der sikrer Cemtecs projektudviklende aktiviteter på længere sigt - gerne i et tættere samarbejde med de øvrige initiativer på energiområdet. Evt. inden for et samlet tværgående klyngeinitiativ på energiområdet i regionen, hvor de kan fortsætte deres værdiskabende aktiviteter omend fortsat med fysisk forankring i Hobro.

7.3.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at Cemtec er et stærkt og velkonsolideret initiativ, men det er en projektplatform og ikke en egentlig klynge. Cemtec operer ikke med medlemmer og har end ikke de mest basale klyngeaktiviteter som temamøder, netværksarrangementer, årsmøder og workshops. Det er ikke nødvendigvis negativt, men vigtigt at holde sig for øje i forhold til, hvordan initiativet bedømmes, og hvordan mulighederne for at sikre den fremtidige finansiering vurderes.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Cemtecs styrker er:

- Professionelle og erfarne projektudviklere og projektledere i sekretariatet med en god indsigt i industrien og solide kommercielle kompetencer
- Bevidste om egne styrker og begrænsninger. Sekretariatet arbejder strategisk med at definere, hvor og hvordan de bibringer mest værdi
- Stærke kompetencer inden for projekt- og forretningsudvikling og godt overblik over udfordringerne på området samt offentlige støttemuligheder
- Solidt netværk inden for brint- og brændselscelleteknologi. Arbejder med nogle af verdens førende virksomheder på deres område
- Har tiltrukket betydelige midler til regionen med begrænsede ressourcer
- De opererer på et område, hvor der er store midler at hente hjem til regionen fremadrettet, og de har lige fået godkendt et stort projekt under ForskEL, som sikrer, at der er udviklingsaktiviteter i Cemtec i årene fremover.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Cemtecs udfordringer er:

- Cemtec har tidligere arbejdet med at opbygge klyngeaktiviteter under overskriften ”Fuel Cell Cluster North”, men aktiviteterne er pt. skrinlagt, og man arbejder igen med at skabe regional udvikling under betegnelsen Cemtec. Der er relativt få virksomheder inden for brint- og brændselsceller, og mange virksomheder er afhængige af deltagelse i offentligt finansierede udviklingsprojekter. Der er derfor få store virksomheder på området, der kan tage et stort ansvar for at drive en stærk klynge frem.
- Den fremtidige finansiering af Cemtecs udviklingsaktiviteter er pt. uklar, og Cemtecs identitet synes pt. også en smule uklar. Er Cemtec en projektplatform, eller arbejder man på at blive en egentlig klyngeorganisation?
- Det er vigtigt at få afklaret, hvilken type organisation Cemtec sigter på at være fremadrettet, da det påvirker hvilke fremtidige finansieringsmodeller, der er realistiske. Hvis man vil vedblive med at være en projektplatform, vil det formentlig ikke være realistisk at arbejde frem mod en medlemsbaseret organisation, hvor en del af finansieringen hentes fra kontingenter.

7.3.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at Cemtec gør det godt og bibringer værdi til Region Nordjylland ved at tiltrække projektmidler, virksomheder samt test- og demonstrationsfaciliteter til regionen. Derved skabes arbejdspladser.

På baggrund af evalueringen samt Oxford Researchs kendskab til erhvervs- og klyngeudvikling har vi udviklet følgende anbefalinger til den fremadrettede indsats:

- Det er vigtigt at få afklaret, om Cemtec skal fokusere på at være en projektplatform – der primært skaber direkte resultater for de virksomheder, der er med i projekterne - eller et klyngeinitiativ – der fokuserer bredere på at skabe erhvervsudvikling inden for brint- og brændselscelleteknologi. Det er Oxford Researchs vurdering, at Cemtecs styrker knytter sig til rollen som projektplatform, hvor man har skabt flotte resultater og hentet betydelige midler hjem til regionen.
- Der er også basis for at starte klyngeaktiviteter op omkring Cemtec, de virksomheder, der er lokaliseret på Cemtec, virksomheder i resten af regionen og de kompetencer, der findes primært på Aalborg Universitet. Da der er et begrænset antal virksomheder, og de primært er mindre virksomheder, vil det dog formentlig tage en årrække at udvikle en stærk klynge. I øjeblikket er der ikke midler i Cemtecs sekretariat til både at løfte opgaven som projektplatform og sekretariat for en klynge.
- Cemtec vil gerne være et af regionens fyrtårnsinitiativer på det grønne område og vil gerne arbejde sammen med andre initiativer. Der er generelt mange midler at hente på det grønne område, og Cemtec kan spille en væsentlig rolle fremadrettet i at sikre, at regionen øger de midler, der hjemtages. En fremtidig rolle for Cemtec kunne også være at hjælpe andre initiativer på det grønne område med at udvikle projekter og søge midler nationalt og i EU. Til gengæld kunne nogle af de andre og mere veletablerede klynger hjælpe Cemtec med klyngeaktiviteterne. Da Cemtec har fysiske aktiviteter i Hobro, kan Cemtec ikke umiddelbart fysisk lokaliseres med de andre initiativer på energiområdet, men et tættere samarbejde bør tilstræbes.

7.4 ENERGYVISION

EnergyVision er en tværgående koordinerende platform på energiområdet, med deltagelse af Aalborg Universitet, Region Nordjylland, de nordjyske kommuner samt en lang række nordjyske virksomheder. EnergyVision har som formål at bidrage til at skabe et stærkt og koordineret klyngelandskab på energiområdet.

EnergyVision blev etableret i 2010 med støtte fra de regionale udviklingsmidler og finansiering fra kommuner og Region Nordjylland, men i 2015 medfinansieres EnergyVision udelukkende af Aalborg Universitet, hvor initiativet også er forankret. EnergyVision er ikke et egentligt klyngeinitiativ og opererer ikke med betalende medlemmer eller en fast kreds af aktører, de henvender sig til. Derfor er der heller ikke rundsendt en spørgeskemaundersøgelse til EnergyVisions interessenter, da evaluator sammen med sekretariatet for EnergyVision har vurderet, at det ikke gav mening.

Blandt EnergyVisions hovedaktiviteter er blandt andet:

- **Facilitering af samarbejde mellem virksomheder og forskere.** Det kan fx ske ved, at virksomheder henvender sig til AAU, hvor EnergyVision arbejder tæt sammen med AAU Matchmaking, der hjælper virksomheder med at finde den samarbejdsform og de forskere eller studerende, der kan hjælpe dem

med deres udfordringer. Det kan også ske ved, at EnergyVision deltager på møder med virksomheder, hvor de fortæller om mulighederne for at samarbejde med AAU.

- **Kortlægning og mobilisering af tematiske forskningsmiljøer**, der ved noget om forskellige dele af energiområdet. For udefra kommende aktører og særligt virksomheder kan det godt være svært at finde frem til de forskere, der ved noget om et specifikt tematisk område, da de godt kan være spredt over flere fakulteter og institutter. Fx kan det godt være svært for udeforstående, at gennemskue hvem på AAU, der ved noget om vindenergi. Desuden føler forskere ofte heller ikke, at de tilhører samme område, fordi de i universitetsverdenen tilhører forskellige fakulteter eller lignende. Særligt i 2015 vil det være en væsentlig aktivitet.
- **Udvikling og konsolidering af klyngeinitiativer** inden for nordjyske styrkepositioner på energiområdet. Fx har EnergyVision hjulpet Cemtec med at udvikle Fuel Cell Cluster North lige som de har samarbejdet med FleksEnergi og Hub North, primært om konferencer.
- **Markedsføring af regionen inden for vedvarende energi**, fx ved at hjælpe relevante aktører med at arrangere konferencer og workshops på energiområdet, hvor EnergyVision stiller deres kompetencer og netværk til rådighed. EnergyVision arbejder også med at brande regionen ved at sætte fokus på universitetets samarbejde med private og offentlige aktører, ved at EnergyVision bl.a. har udarbejdet en række tillæg til nordjyske dagblade.
- **Fundraising af forskningsmidler** og midler til samarbejde mellem forskere ved AAU og regionens virksomheder. Fx har EnergyVision brugt en del kræfter på, at gøre embedsmænd fra EU-Kommissionen i Bruxelles opmærksomme på, hvad Aalborg/Region Nordjylland kan på energiområdet. Formålet er at gøre det nemmere at søge midler til diverse projekter, fordi embedsmændene i Bruxelles, der uddeler midler, ved, at Region Nordjylland har store kompetencer på et givent område.

7.4.1 Resultater

Som nævnt er der ikke gennemført en spørgeskemaundersøgelse til EnergyVisions centrale interessenter, da der var enighed om, at det ikke gav mening. Konkret har EnergyVisions i særlig grad skabt følgende resultater:

Markedsføring af Nordjyske energikompetencer og samarbejde mellem AAU og regionale cleantech-virksomheder

EnergyVision har udarbejdet en strategi for branding af nordjyske energikompetencer, hvor der er planlagt forskellige konkrete profileringsinitiativer, der løbende bliver gennemført. Som led heri har EnergyVision lavet en række markedsføringsmaterialer, der promoverer kompetencer på energiområdet på AAU og samarbejde mellem AAU og private virksomheder inden for vedvarende energi. Bl.a. har de produceret folderen ”AAU Energi - problembaseret forskning - Folder om AAUs styrkepositioner inden for energiforskning”, hvor AAUs kompetencer inden for energiforskning præsenteres. Desuden har de lavet materiale sammen med nogle af aktørerne på energiområdet, herunder FleksEnergi, som EnergyVision lavede en markedsføringsavis om kompetencer på fjernvarmeområdet med, der bl.a. er blevet distribueret som tillæg til et dagblad.

Hjælp til at opbygge regionale fyrtårne

I brandingstrategien har EnergyVision udpeget en række særlige nordjyske styrkepositioner inden for energiområdet, og i forlængelse heraf tilbyder EnergyVision ud over hjælp til markedsføringsaktiviteter også hjælp til at udvikle klyngeinitiativer i regionen. Fx har EnergyVision arbejdet sammen med Fuel Cell Cluster North om at styrke klyngeinitiativet.

EnergyVision blev fx kontaktet af Cemtec relativt kort efter deres start, fordi de var ved at udvikle et klyngeinitiativ under overskriften Fuel Cell Cluster North og gerne ville være et regionalt fyrtårn. Efter en række indledende drøftelser om samarbejdsmuligheder hjalp EnergyVision blandt andet Cemtec med midler til at engagere et kommunikationsbureau til at hjælpe med at udvikle en strategi, hjemmeside og kommunikationsmateriale for klyngen.

Vidensspredning og temamøder

EnergyVision har gennemført en række succesfulde workshops og temamøder om relevante emner inden for vedvarende energi for en række aktører i regionen, der enten gerne har ville videreformidle deres erfaringer, eller som har haft brug for ny viden om et område. EnergyVision har bidraget med deres kompetencer inden for gennemførelse af workshops og temamøder, deres netværk til relevante forskere og oplægsholdere samt mulighed for at sende invitationer bredt ud i deres netværk. Konferencerne, de har medvirket til at arrangere, har derfor været velbesøgte og velarrangerede. EnergyVision henviser også til og markedsfører aktiviteter, som andre fyrtårnsinitiativer på energiområdet afholder.

Next step: få defineret sin fremtidige rolle

EnergyVision har sin styrke i det stærke netværk blandt forskere på AAU og det gode overblik over kompetencerne på universitetet. Her har initiativet nogle kompetencer, som ingen af de andre evaluerede initiativer har. Samtidig har EnergyVision en opgave med at opdyrke og konsolidere potentielle styrkepositioner og fyrtårnsinitiativer i Regionen, hvilket ifølge evaluators erfaring kræver andre kompetencer, herunder meget tæt kontakt til virksomhederne og stor viden om, hvordan klynger kan skabe værdi for virksomheder, og hvad virksomhederne efterspørger. Der synes således at være behov for at afklare, om EnergyVision fremadrettet skal fokusere på aktiviteter, der har AAU og åbning af forskningsverdenen i centrum, eller om initiativet også skal opdyrke tættere kontakt og et større netværk med private virksomheder.

7.4.2 Styrker og udfordringer

Energiområdet er præget af knopskydning med initiativer, der tilsyneladende kun koordineres i begrænset omfang. Oxford Research vurderer, at EnergyVision er et af de eneste initiativer, der arbejder på tværs af energi-sektoren. Samtidig synes der at være lidt forskellige opfattelser af initiativets formål og rolle blandt centrale interessenter.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at EnergyVisions styrker er:

- Stærkt netværk til forskere på AAU, hvor EnergyVision har hjemme. Initiativet er forankret på AAU og er klart det initiativ blandt de evaluerede, der har det stærkeste netværk på universitetet. Samtidig arbejder initiativet på at åbne universitetet mod omverdenen ved at promovere forskernes kompetencer til virksomhederne.
- Initiativet er sammen med AAU matchmaking en god indgang for virksomheder til universitetet, og sekretariatet har et godt overblik over kompetencerne på universitetet. Samtidig arbejder EnergyVision på at skabe overblik over og mobilisere relevante kompetenceområder på universitetet, da universitetet er organiseret efter andre skillelinjer, end dem der oftest bruges i industrien, som fx vind-, sol, biogas-, bølgeenergi etc. Det er nyttigt både for at skabe mere samarbejde blandt forskerne, men også for, at

virksomheder, der står ude og kigger ind på universitetet, nemmere kan få overblik over, hvilke miljøer og hvilken forskning, der kan være relevante for dem at samarbejde med.

- EnergyVision er som nævnt et af de få initiativer, der arbejder på tværs af de mange aktører på energiområdet og som prøver at promovere forskellige områder inden for vedvarende energi og samarbejde mellem universitet og industrien.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at EnergyVisions udfordringer er:

- Der synes at være lidt usikkerhed om initiativets rolle og formål. Mens sekretariatet selv peger på, at det ikke er deres primære opgave at have tæt kontakt til virksomhederne, er de samtidig blevet kritiseret for ikke at have tæt nok kontakt til virksomhederne og for at være for fokuseret indad på universitetet. Pga. den forholdsvis beskedne kontakt med virksomheder vil det også være svært for initiativet at hente privat medfinansiering fra virksomheder fremadrettet.
- Initiativet har lille synlighed, da mange virksomheder, der henvender sig til AAU og får hjælp af AAU Matchmaking, ikke nødvendigvis ved, at de får hjælp af EnergyVision.
- EnergyVision har hjulpet en række andre initiativer med at udvikle deres klyngeinitiativer, herunder Cemtec og Hub North, men EnergyVision har ikke selv spidskompetencer inden for klyngeudvikling, men bidrager blandt andet med økonomiske midler til, at klyngeinitiativerne kan købe konsulenter med kompetencer på de relevante områder.

7.4.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at EnergyVision på nogle måder lever en lidt skjult tilværelse, fordi de er en del af universitetet, og at der derfor ikke altid er synlighed omkring deres opgaver og indsats. Det giver god mening, at EnergyVision ligger på AAU i forhold til en række af deres opgaver, men de har også opgaver, der kan varetages af aktører, der er tættere på virksomhederne.

På baggrund af evalueringen samt Oxford Researchs kendskab til klyngeudvikling har vi udviklet følgende anbefalinger til den fremadrettede indsats for EnergyVision:

- Der synes fortsat at være behov for at skabe samarbejde mellem og overblik over forskere og områder på universitetet, der udgør et sammenhængende område i erhvervslivet, men som ikke gør det i universitetsverdenen. Som det er nu, er forskere, der har viden, der kan bruges på vindområdet fx spredt på mange institutter, og ser ikke sig selv som en del af et fælles område. Mobilisering vil kunne skabe nye samarbejder og en fælles promovning af disse kompetencer, vil gøre det lettere for virksomhederne, at få overblik over, hvordan de kan få gavn af kompetencerne på universitetet. Det vil også fortsat være nyttigt fremover at arbejde med at styrke samarbejdet mellem AAU og regionens virksomheder på energiområdet.
- Når andre klyngeinitiativer i fremtiden bliver mere modne og kan lave deres egen markedsføring og har udviklet stærke kompetencer inden for klyngeudvikling, mindskes behovet for EnergyVisions tilbud om hjælp til at udvikle regionale fyrtårne. Så længe EnergyVision ikke bidrager med unikke kompetencer inden for klyngeudvikling, kan man også overveje, om rollen som klyngefacilitator og udvik-

ler, skal ligge hos et initiativ, der er placeret på universitetet og som beskrevet ikke er så tæt på virksomhederne som mange af de andre initiativer. En klynge primære formål er trods alt at skabe værdi for virksomheder, hvilket kræver tæt kontakt til virksomhederne.

- Det er som nævnt ovenfor evaluators opfattelse, at det fremadrettet vil være fordelagtigt med en tættere koordinering og samlokalisering af de mange initiativer på energiområdet. En aktivitet som EnergyVision indtil videre har haft i deres portefølje af aktiviteter. Evaluator mener, at rollen fremadrettet skal varetages af en aktør, der er tæt på virksomhederne, og som forstår virksomhedernes behov bedst muligt. EnergyVisions kompetencer ligger primært i kontakten til forskere, overblikket over hvad der foregår på AAU og evnen til at matche virksomheder med de rette folk på AAU.

7.5 FLEKSENERGI - INNOVATIVT NETVÆRK FOR FLEKSIBEL FJERNVARME

FleksEnergi er en klyngeorganisation inden for fjernvarme med deltagelse af regionens kraftvarmeværker, energivirksomheder, Aalborg Universitet samt Aalborg Kommune og Region Nordjylland. FlexEnergi blev etableret i 2009 og har til formål at skabe forudsætningerne for udvikling og realisering af fremtidens kollektive varmeløsninger, herunder at omstille produktionen fra fossil til vedvarende energi.

Projektet blev startet, fordi Regionen Nordjylland har betydelige kompetencer på Aalborg Universitet, i regionens kraftvarmeværker og blandt energivirksomheder, og fordi der var et ønske blandt politikere og fjernvarmeværker om at omstille fra fossil til grøn energiproduktion.

FleksEnergi startede som et netværk med fokus på at udvikle fjernvarmeværkerne, som udgør de oprindelige medlemmer. Senere er der kommet en række virksomheder med i klyngen, og fokus er skiftet til også at vægte erhvervsudvikling højt. Der er i dag ca. 170 medlemmer af FlexEnergi, hvoraf cirka halvdelen er virksomheder, 1/3 er fjernvarmeværker, og 1/6 er andre typer aktører som kommuner og vidensinstitutioner. Det er gratis at være medlem af FlexEnergi, og indmeldelse kan ske online. Medlemmer modtager FlexEnergis nyhedsbrev og inviteres til arrangementer.

Projektet er fysisk placeret på Aalborg Kommune sammen med BusinessAalborg og en række andre klynge- og erhvervsinitiativer.

7.5.1 Resultater

Overordnet tyder evalueringen på, at der er stor opbakning til FlexEnergi blandt medlemmerne. I starten af 2014 kom der ny leder af klynge sekretariatet, og hun har i løbet af sit første år besøgt en stor del af medlemmerne for at afdække, hvad de efterspørger fra FlexEnergi. Desuden har omkring 2/3 af medlemmerne, ifølge sekretariatets skøn, deltaget i arrangementer inden for det sidste år, hvilket er en høj andel i klynge sammenhænge.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt FlexEnergis medlemmer underbygger, at der er stor opbakning til FlexEnergis aktiviteter. 89 pct. af de medlemmer, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er enten tilfredse eller meget tilfredse med relevansen af aktiviteterne.

Tabel 7-6: Virksomhedernes tilfredshed med FleksEnergis aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	42%	8
Tilfreds	47%	9
Hverken eller	5%	1
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	5%	1
Ved ikke	0%	0
Total	100%	19

De kvalitative interview med virksomheder peger også på en stor tilfredshed blandt deltagerne, der peger på, at de næsten altid får noget med hjem fra møderne og prioriterer, at der stort set altid er en eller flere fra organisationen, der deltager.

Konkret har FleksEnergi i særlig grad bidraget til følgende resultater:

- Har afholdt ca. 20 temamøder med i alt ca. 1.200 deltagere
- Har gennemført de planlagte aktiviteter og nået deres mål, til trods for sygdom og udskiftning i sekretariatet i 2013
- Har gennemført mange design- og demonstrationsprojekter med værker, forskere og virksomheder, herunder et demonstrationsprojekt i Brønderslev, der nu skal nu implementeres i fire byer.

De enkelte punkter er beskrevet i flere detaljer nedenfor.

Afholdt cirka 20 temamøder med i alt cirka 1200 deltagere

Som allerede nævnt er der generelt stor opbakning til aktiviteterne i FleksEnergi og sekretariatet har talt op, at der har deltaget cirka 1200 personer, i de cirka 20 temamøder, de har afholdt. Det er 60 deltagere per arrangement, hvilket svarer til, at 35 pct. af medlemmerne deltager med en person i hvert arrangement. Temamøderne har omhandlet emner som energiomstilling i Tyskland og nye markedsmuligheder, nordjysk varmforsyning og mulighederne frem mod 2020, støttemuligheder til energiprojekter og grøn omstilling, procesvarme i industrien og lavtemperatur muligheder for fjernvarme.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at 90 pct. af FleksEnergis medlemmer fortsat vil bakke op om FleksEnergi og deltage i aktiviteter fremadrettet. 5 pct. vil bakke op i mindre grad, mens 5 pct. svarer ”ved ikke”.

Der er rigtig god tilslutning til arrangementer – det er ofte der er helt fyldt hele vejen rundt. Det er rigtig meget netværk vi kommer for – mere end det faglige

- Medlem af FleksEnergi

FleksEnergi har også holdt arrangementer sammen med andre aktører på energiområdet som EnergyVision og Hub North og henviser deres medlemmer til relevante arrangementer, der afholdes af andre aktører.

Gennemført de planlagte aktiviteter og nået deres milepæle til trods for udskiftning i sekretariatet

FleksEnergi oplevede indledningsvis en forholdsvis stabil periode, hvor sekretariatet i flere år blev kørt af de samme to personer. Da de to personer stoppede, blev der i 2013 ansat en ny sekretariatsleder, men efter længere tids sygdom stoppede den nye sekretariatsleder igen, og den nuværende leder overtog. Derfor kørte FlexEnergi i det meste af 2013 for nedsat kraft.

FleksEnergi er imidlertid kommet op i fulde omdrejninger igen og har nået deres milepæle og mål for aktiviteter. FlexEnergi har også fundet en sekretariatsleder, der har en meget relevant baggrund for at drive sekretariatet, idet hun både har været ansat ved Aalborg Universitet, har arbejdet som konsulent i rådgiverbranchen og for en producent af mindre kraftvarmeanlæg. Hun har derfor gode forudsætninger for at forstå både forskernes, kraftvarmeværkernes og virksomhedernes behov og efterspørgsel fra FlexEnergi.

Gennemført en række konkrete design og udviklingsprojekter

Fra start var en af de centrale aktiviteter i FlexEnergi gennemførelsen af fem samarbejdsprojekter mellem fjernvarmeværkerne - kaldet designprojekter – i henholdsvis Jammerbugt, Thisted, Morsø, Brønderslev og Aalborg. Designprojekter har til formål at kortlægge, hvordan det nordjyske fjernvarmesystem kan optimeres. I hvert designprojekt gennemføres et udredningsarbejde for at finde frem til de løsninger, der ud fra lokale, energimæssige, miljømæssige, tekniske og økonomiske betragtninger er det mest oplagt for det enkelte designprojekt at søge at realisere.

Disse løsninger blev efterfølgende testet af en Ph.d.-studerende på Aalborg Universitet med henblik på at sikre optimal drift, distribution og økonomisk rentabilitet af projekterne. Der var også fra start et formål med designprojekterne, at de skulle generere yderligere projekter og samarbejder, der ligger i forlængelse af det arbejde, der bliver udført i de enkelte designprojekter og den viden der udvikles.

I midtvejsevalueringen af FlexEnergi peges på, at der blandt deltagerne er stor tilfredshed med den viden, der er blevet genereret om alternativ energi generelt, og den viden der genereres i de enkelte designprojekter. Desuden vurderes designprojekterne at have haft stor betydning for fremdriften inden for udvikling af alternativ energi i deltagende kommuner.

De seneste år er der også igangsat udviklingsprojekter i regi af FlexEnergi. Fx er der i Dronninglund igangsat et projekt om solfangere, med fokus på lagring af energi og de udfordringer, der følger med udbygningen af vedvarende energi. Desuden er der i Brønderslev Forsyning med støtte fra FlexEnergi gennemført et udviklingsprojekt med fokus på lavtemperatur-fjernvarme. 20 parter fra FlexEnergi har deltaget i projektet, og der samarbejdes med en boligforening, der leverer boligerne til at demonstrere lavtemperatur-teknologien. Næste fase i projektet er at afprøve konceptet i fire byer. Flere af medlemsvirksomheder vil bidrage til projektet med ny udvikling af deres produkter. Projektet er derved et eksempel på, at FlexEnergi konkret har bidraget til udvikling af nye produkter.

Videndeling blandet med konkrete projekter er det, jeg synes er godt. De konkrete projekter er vigtige at bibeholde. Der skal være noget at arbejde sammen om.

- Medlem af FleksEnergi

Next step: sikre fremadrettet finansiering og mindre sårbarhed

FleksEnergi har finansiering til og med 2015 og skal have fundet en økonomisk model for at sikre en langsigtet videreførelse af initiativet. Omstilling i fjernvarmesektoren til grøn energiproduktion er en lang proces, og derfor er det også vigtigt, at der er sikkerhed om initiativets videreførelse på lidt længere sigt end kun et eller to år af gangen. Som nævnt er der stor opbakning til FleksEnergi blandt medlemmerne, men samtidig viser interviewene, at flere vurderer, at en række medlemmerne formentlig vil falde fra, hvis der indføres kontingent.

Samtidig viser forløbet omkring den sygdomsramte sekretariatsleder i 2013, at den nuværende model med et meget lille sekretariat er sårbart over for sygdom og jobskifte. Flere af de interviewede har da også givet udtryk for, at FleksEnergi fortsat er sårbart over for udskiftning af sekretariatslederen, der pt. er den primære drivkraft bag initiativet.

7.5.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at FleksEnergi er et stærkt og velkonsolideret klyngeinitiativ med stor opbakning fra medlemmerne, velbesøgte temamøder, mange netværkseffekter og en række udviklingsprojekter med fjernvarmeværkerne i centrum. FleksEnergi har dog primært mere simple klyngeaktiviteter rettet mod de konkrete deltagere i udviklingsprojekterne og ikke så mange mere avancerede klyngeaktiviteter. Styrker og udfordringer er kort opsummeret nedenfor.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at FleksEnergis styrker er:

- FleksEnergi er en klynge med aktører, der har stærke kompetencer hele vejen rundt i værdikæden – både blandt værker, forskere, private virksomheder og myndigheder. Samtidigt vurderes fjernvarme at være en sektor, hvor der i fremtiden vil være store danske eksportmuligheder.
- Der er 170 medlemmer af klyngen, der bakker op om klyngen og dets aktiviteter, som prioriterer at deltage i dem og som synes, at de ofte får noget med hjem
- Der er gennemført en række konkrete design og udviklingsprojekter, der har bidraget til nye samarbejdsrelationer, ny viden og i nogle tilfælde også indførelse af ny teknologi og ordrer for medlemmer.
- Der er skabt stærkt samarbejde mellem fjernvarmeværkerne, der ikke er konkurrenter i traditionel forstand, men meget interesserede i at lære af hinanden og samarbejde.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at FleksEnergis udfordringer er:

- Det er altid nemmest at udvikle en dynamisk og bæredygtigt klynge, hvis der er store virksomheder, der tager ansvar for at være med til at drive og udvikle klyngen. Der er få store virksomheder på fjernvarmeområdet, der kan tage ansvar for at udvikle klyngen. Mange af fjernvarmeværkerne er små.
- FleksEnergi har indtil videre været gratis at være medlem af, og det kan, som interviewene også har antydnet, være en udfordring at gå fra at være en gratis medlemsorganisation til at operere med betalende medlemmer, fordi medlemmerne har vænnet sig til, at det er gratis.
- Fjernvarme er en kompliceret branche med megen regulering, der styrer, hvad der er muligt og ikke muligt. Det kan gøre det svært at gennemskue, hvordan fjernvarmeværker kan samarbejde. Omvendt gør det også behovet for en organisation som FleksEnergi større, da de kan hjælpe med at afprøve, hvor og hvordan samarbejde er muligt.
- FleksEnergi startede som et netværk rettet mod fjernvarmeværker, men senere er den erhvervsrettede del kommet til at stå stærkere, og i dag er omkring halvdelen af medlemmerne virksomheder. De fleste konkrete projekter har dog taget udgangspunkt i fjernvarmeværkerne og deres udfordringer, og evaluator vurderer, at selvom der er skabt resultater for virksomhederne, er det en udfordring på effektsiden, at skabe flere håndfaste resultater for virksomhederne. Dette understøttes også af de gennemførte interview.

Der er noget, der ikke er gået så hurtigt, som vi havde håbet på. Vi havde håbet, at vi ville få flere konkrete projekter sammen, og kunne byde på projekter sammen. En virksomhed byder på et projekt og så trækker man de andre med. Det har vi endnu ikke eksempler på. Jeg synes det skridt mangler. Men det går i den rigtige retning.

- Medlem af FleksEnergi

7.5.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at FleksEnergi gør det godt, særligt set i lyset af de begrænsede midler de har til rådighed til at drive sekretariatet. På baggrund af evalueringen samt Oxford Researchs kendskab til klyngeudvikling har vi udviklet følgende anbefalinger til den fremadrettede indsats:

- Initiativet er centreret om temamøder og demonstrationsprojekter. Demonstrationsprojekterne tager primært udgangspunkt i fjernvarmeværkernes udfordringer, og det bør fremadrettet overvejes, om der kan igangsættes flere initiativer, som mere direkte også tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Det kan fx være branding af kompetencerne i regionen, tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft, eksportfremme og sammensætning af konsortier, der kan byde på opgaver sammen.
- Det bør ligeledes overvejes, hvordan initiativet kan gøres mindre sårbart over for udskiftning på personalesiden og hvordan bredden i sekretariatet kan styrkes. Der er i øjeblikket en fuldtidsansat sekretariatsleder og en medarbejder ansat med løntilskud. Det betyder også, at en relativ stor del af ressourcerne må bruges til administration sammenlignet med større sekretariater.

- Der er flere andre klyngeinitiativer i Region Nordjylland på energiområdet, og der bør i forlængelse af ovenstående undersøges, om det vil binde færre ressourcer til drift og administration, og frigive flere ressourcer til udvikling, at binde nogle af initiativerne tættere sammen. Fx ved at lokalisere dem sammen og give dem adgang til fælles administration og it-systemer. På længere sigt kan klyngerne forhåbentlig også få glæde af hinanden fagligt, både i forhold til at udnytte hinandens viden om energiområdet, netværk til virksomheder, myndigheder og vidensmiljøer samt erfaring med klyngeudvikling. Der er også en række af de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, der angiver, at de gerne ser, at FleksEnergi fremadrettet, faciliterer øget samarbejde på tværs af aktører inden for vedvarende energi i Region Nordjylland.

Der er mange initiativer, der kører lidt parallelt. De kunne måske godt køre lidt mere fælles. Måske med fælles sekretariatet? Der er meget knopskyderi og engang imellem må man rydde op.

- Aktør på energiområdet i Region Nordjylland

7.6 HUB NORTH

Det centrale formål for Hub North er at styrke samarbejdet inden for vindenergisektoren på tværs af værdikæden i Nordjylland. Synlighed er et nøgleord for Hub North, og det er en vigtig del af profileringen af de nordjyske vindmølevirksomheder at give et dækkende billede af, hvad de forskellige virksomheder hver især kan bidrage med i processen fra de første planmæssige streger i produktionen og frem til slutfasen. Etableringen af Hub North skal endvidere ses i lyset af, at der et pres på, at de SMV'er, der i dag leverer til de store spillere i vindmøleindustrien, skal omstille sig fra at være komponent- til systemleverandører. Derfor er det et væsentligt element i Hub Norths strategi at understøtte underleverandører i denne transition. Det indebærer bl.a. udarbejdelse af nye samarbejdsformer og afdækning af forskellige relevante støtteprogrammer.

Baggrunden for etableringen af Hub North er, at en gruppe initiativtagere med Aalborg Havn i front fik en idé om at danne et netværk for alle vindmølevirksomheder i det nordlige Danmark. De kortlagde virksomhederne og fandt frem til virksomheder, der er direkte leverandører til vindmøleindustrien eller indgår som underleverandører.

I dag er Hub North forankret i Aalborg Kommune og inkluderer foruden kommunen følgende partnere: Aalborg Havn, de kommunale erhvervsråd og centre i Nordjylland samt uddannelsesinstitutionerne. Styregruppen består af repræsentanter fra vindmøleindustrien, offentlige aktører, interesseorganisationer samt uddannelses- og forskningsinstitutioner.

Projektet Hub North har i perioden 1. oktober 2010 til 31. december 2014 haft et budget på 12,2 mio. DKK, heraf udgør regionale udviklingsmidler fra Region Nordjylland 6,1 mio. DKK. Det er blevet forlænget med et år yderligere, og i 2015 er budgettet på 3.567.720, hvoraf Vækstform har støttet med 50 pct. For de resterende 50 pct. udgør kommunal finansiering ca. 26 pct. og private tilskud ca. 24 pct.

7.6.1 Resultater

Spørgeskemaundersøgelsens resultater peger på, at virksomhederne generelt er tilfredse med Hub Norths aktiviteter i forhold til deres relevans. Som Tabel 7-7 viser, er det 95 pct., som enten er meget tilfredse eller tilfredse. Der er ingen virksomheder, der udtrykker utilfredshed med relevansen.

Tabel 7-7: Virksomhedernes tilfredshed med Hub Norths aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	35%	7
Tilfreds	60%	12
Hverken eller	5%	1
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	20

Den høje grad af tilfredshed med aktiviteterne relevans ses i lyset af, at Hub North i deres strategi er opmærksomme på virksomhedernes behov og har en opsøgende tilgang i forhold til det nordjyske erhvervsliv. Således har den ene af de to ansatte som sit hovedansvar at komme ud til virksomhederne og høre om deres betingelser og eventuelle udfordringer. Via virksomhedskontakten holder Hub North sig kontinuerligt orienteret om, hvad det er for nogle konkrete udfordringer, de enkelte virksomheder står overfor og kan på den baggrund målrette aktiviteterne.

En anden væsentlig strategi er, at Hub North har valgt at hente førende eksperter fra ind- og udland ind til netværksmøderne. Ifølge sekretariatet selv inspirerer det virksomhederne, fordi det at få eksterne inputs gør, at virksomhedslederne begynder at lytte.

Hub North har haft succes med at samle de nordjyske virksomheder

Hub North har i dag 220 medlemmer, og størstedelen af dem er SMV'er. Samtidig er der store virksomheder som SIEMENS og Bladt Industries med i initiativet. 80 pct. af medlemmerne er nordjyske virksomheder, men ikke alle er en del af vindmølleindustrien. Derfor skelner Hub North mellem virksomheder, som allerede er en del af vindmølleindustrien og virksomheder, som ikke er en del af vindmølleindustrien. De virksomheder, som ikke er en del af vindmølleindustrien, deltager i Hub North, fordi de kan se en interesse i at få mere viden om vindmøllesektoren og eventuelt blive en del af den.

På trods af denne strategi med at åbne bredt op for virksomhederne viser spørgeskemaundersøgelsen, at 81 pct. vurderer, at Hub North i høj eller nogen grad har styrket klynge- og netværksfølelsen blandt de deltagende virksomheder og organisationer. Det indikerer, at de netværksaktiviteter, Hub North har iværksat, har gjort en forskel og har samlet de nordjyske virksomheder. Herudover er der eksempler på virksomheder, som er blevet leverandører til vindmøllebranchen, fordi de via Hub North har set et potentiale for at blive leverandør til branchen.

Medlemsbetaling er en udfordring

Hub North har haft succes med at samle virksomhederne og har på kort tid fået mere end 200 medlemmer. Det høje medlemstal skal dog også ses i lyset af, at det er gratis at være med i Hub North, og at der ikke er en finansiell binding til et klyngeinitiativ. Det fremhæves i interview, at det har haft den negative effekt, at der er virksomheder, som er mindre dedikerede i forhold til at indgå i faste samarbejdsrelationer omkring udvikling med andre:

Gratis deltagelse for virksomhederne betyder, at der er virksomheder med, som ikke er committed. Det underliggende problem er, at gratisprincippet gør, at det kan være svært at indføre betaling på aktiviteter. Vi kan se, at det er en udfordring, når vi skal lave aktiviteter, at virksomheder, der er vant til at få det gratis skal finansiere det selv.

- Leder, national interesseorganisation

Det er endnu ikke besluttet, om der skal indføres medlemsbetaling, men der er i sekretariatet en erkendelse af, at indførelsen af medlemsbetaling vil medføre et fald i antallet af medlemsvirksomheder, fordi der i dag er mange virksomheder i Hub North, som ikke er integreret nok i vindmølleindustrien og som højst sandsynlig ikke vil lægge et fast beløb for at være med.

Netværk og kontakter

Gennem Hub Norths aktiviteter er det især netværksskabelse og kontakt til potentielle danske virksomheder, virksomhederne fremhæver som et resultat af at have deltaget i Hub Norths aktiviteter. Herudover peger enkelte på, at deltagelsen i Hub Norths aktiviteter har ført til konkrete projekter eller givet inspiration til nye projekter eller afsøgning af muligheder for at finde finansiering til udviklingsprojekter.

Tabel 7-8: Virksomhedernes udbytte af Hub Norths aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i Hub Norths aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	0%	0
Virksomheden har fået styrket eksporten	17%	2
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	17%	2
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	25%	3
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	33%	4
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	25%	3
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	17%	2
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	0%	0
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	58%	7
Virksomheden har fået bedre adgang til investorer og kapital	0%	0

Virksomheden har fået større viden om programmer og støttemuligheder til finansiering af udviklingsprojekter	25%	3
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	8%	1
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	8%	1
Ved ikke	0%	0
Andet	8%	1

Som beskrevet indledningsvis er synlighed et nøgleord for Hub North, og i den sammenhæng er hjemmesiden et vigtigt værktøj. På Hub Norths hjemmeside har ca. 100 virksomheder en virksomhedsprofil. Det giver mulighed for, at andre virksomheder kan gå ind og læse om andre virksomheder. Foruden nyhedssiden er der flest hits på den side, hvor virksomhederne kan læse om de andre virksomheder, hvilket er en indikation på, at virksomhederne har en interesse i at lære hinanden bedre at kende.

Samarbejde med forskere og vidensinstitutioner

AAU har en forskningsmæssig styrkeposition inden for vindmølleenergi, og det er Hub Norths ønske at bruge denne regionale kompetence gennem et tættere samarbejde mellem forskning og erhvervsliv. Som det fremgår af Tabel 7-8, er det lykkedes enkelte virksomheder at få et tættere samarbejde med forskningsverdenen via Hub North, men sekretariatet oplever samtidig, at det er svært at engagere AAU i et samarbejde med især SMV'erne, fordi AAU ikke altid kan se potentialet i at deltage i de projekter, som Hub North igangsætter. Begrundelsen er, at der ikke er tilstrækkelig forskningshøjde for universitetet. Hub North oplever, at AAU hellere vil samarbejde med de virksomheder, som allerede har en stor F&U-afdeling. Det er et problem, fordi der er 90 pct. SMV'er i Nordjylland. På den anden side vurderes det, at AAU er ret konstruktive i deres arbejde i styregruppen, hvor der sidder to repræsentanter.

Next step: mere håndfaste resultater

Der er få virksomheder, som oplever, at de får 'hårde' resultater og effekter ud af at deltage i Hub Norths aktiviteter. Et par virksomheder har fået styrket eksporten, og et par virksomheder har udviklet konkrete teknologier og services. Resultaterne skal ses i lyset af, at de samfundsøkonomiske effekter typisk først viser sig mange år efter, at en virksomhed har deltaget i en aktivitet, og at det samtidig kan være vanskeligt for en virksomhed at isolere, om deltagelsen i en konkret aktivitet har ført til øget eksport eller omsætning. Imidlertid ser det ud til, at Hub North er lykkedes med at skabe netværk og nye samarbejdsrelationer, hvilket er en forudsætning for at skabe de 'hårde' resultater.

7.6.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at Hub North samlet set har styrket vindmøllesektoren i Nordjylland, og at de har formået at opbygge en stærk relation til virksomhederne gennem deres opsøgende virksomhedsrettede indsats. På kort tid har Hub North samlet 220 medlemmer, hvilket kan tilskrives, at det er gratis for virksomhederne at deltage. Denne model har åbnet op for, at der er virksomheder, som har valgt at deltage, fordi de har været interesseret i at se, hvad vindmølleindustrien er og kan tilbyde dem. Forankringen i Aalborg Kommune kan desuden være en fordel for Hub North for så vidt, at de kan bruge viden fra andre kommunale erhvervsinitiativer til at styrke deres egen indsats.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Hub Norths styrker er:

- Har en tæt kontakt med virksomhederne qua en stor opsøgende virksomhedsrettet indsats.
- Sekretariatet har et godt kendskab til branchen og nyder derfor en stor troværdighed blandt virksomhederne.
- Der er stor interesse blandt virksomheder om at lære andre virksomheder bedre at kende. Enkelte virksomheder, som ikke oprindeligt var en del af vindmøllebranchen, er nu blevet det.
- Fokus på at inddrage eksperter til workshops har inspireret virksomhederne.
- Som en del af Aalborg Kommune kan Hub North udvikle sig gennem viden fra andre kommunale erhvervsindsatser.

Når der ses på udfordringerne, vurderer Oxford Research, at den store udfordring for Hub North er den manglende deltagerbetaling, som betyder, at de deltagende virksomheder ikke deltager i et forpligtende samarbejde. I forlængelse heraf har den manglende deltagerbetaling betydet, at der er en broget medlemskare, som ikke er centreret om et fælles mål og ikke nødvendigvis har de samme behov og interesser. Herudover har det været en udfordring for Hub North at skabe vidensoverførsel fra vidensinstitutioner til virksomheder, fordi det har været vanskeligt at involvere Aalborg Universitet i et samarbejde med især SMV'erne. Andre udfordringer handler om, at det er personafhængigt, og at den ustabile finansiering forhindrer, at Hub North kan arbejde mere langsigtet og strategisk.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Hub Norths udfordringer er:

- Den manglende deltagerbetaling betyder, at virksomhedernes deltagelse i Hub North ikke er forpligtende.
- Den brogede medlemskare betyder, at der opstår 'subklynger', fordi det er svært skabe fælles referencerammer og samarbejdsflader.
- Det er meget personafhængigt, da det kun er to personer, der driver det. Som en del af Aalborg Kommune kan det være en udfordring at ansætte flere, fordi de bliver ansatte i kommunen og ikke i Hub North.
- Det har indtil nu været vanskeligt at overbevise Aalborg Universitet om at indgå i forsknings-samarbejde med SMV'er, fordi universitetet vurderer, at der ikke er tilstrækkelig forskningshøjde i et samarbejde med SMV'er.
- Ustabil finansiering er en udfordring for, at Hub North kan arbejde mere langsigtet og strategisk.

7.6.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

Overordnet er det Oxford Researchs vurdering, at Hub North har været et succesfuldt initiativ, som har formået at samle regionens virksomheder. Hub North har imidlertid en række udfordringer, som de fremadrettet bør adressere. På baggrund af analysen kan Oxford Research se følgende fremadrettede perspektiver for Hub North:

- **Der er behov for at øge det nationale samarbejde på tværs af regioner og relevante aktører:** Hub North arbejder allerede i dag tæt sammen med Offshore Energy DK og Vindmølleindustrien, om end Hub North stadig agerer som en regional aktør. Det store markedsmæssige potentiale for den danske vindmøllesektor kan kun indfris, hvis Hub North indgår i den nationale agenda. Region Midtjylland har eksempelvis nogle virksomheder, som virksomheder i Region Nordjylland kan bruge og omvendt. Hub North har en berettigelse som regionalt samlingspunkt, men det skal være under fastlagte nationale rammer og ikke en uafhængig regional struktur.
- **Indførelsen af medlemsfinansiering kan betyde, at det er de mest dedikerede virksomheder, der er tilbage:** Det næste store skridt for Hub North er at indføre brugerbetaling for virksomhederne. Det betyder, at det vil være de mest dedikerede aktører, der er tilbage i Hub North. Det vil være en fordel i forhold til at skabe en samlet klyngeforståelse og igangsætte aktiviteter med et mere specialiseret teknisk og strategisk fokus.
- **Hub North har et solidt analysegrundlag at arbejde videre med:** Hub North har fået udarbejdet en klyngeanalyse, hvor kompetencer og vækstpotaler hos de nordjyske virksomheder er blevet undersøgt. Analysen har vurderet 20 virksomheders performance på en række parametre og identificeret køber-, sælger- og underleverandørnetværk i regionen. Analysen har vist, hvordan virksomhederne klarer sig ift. hinanden og er et stærkt værktøj ift. at matche virksomheder. Indtil videre har Hub North ikke haft ressourcer til at arbejde videre med det.
- **Endnu større fokus på matchmaking og opbyggelse af et klyngefælleskab:** I spørgeskemaundersøgelsen peger 2/3 af virksomhederne på, at Hub North fremadrettet skal fokusere på at opbygge klyngefølelse/-forståelse samt at skabe matchmaking mellem virksomheder. Hvis Hub North indfører medlemsbetaling, vil det sandsynligvis også betyde, at klyngefælleskabet styrkes yderligere.

7.7 MARCOD

MARCOD (Maritimt Center for Optimering og Drift) er et nationalt videnscenter placeret i Frederikshavn, som samarbejder med den danske maritime service- og udstyrsindustri om at omsætte idéer til konkurrence-dygtige produkter og ydelser samt hjælper virksomheder ind på nye markeder. Det, at MARCOD er nationalt, har indtil nu ikke været det primære fokus, da MARCOD's strategi er at starte i det små og i det lokale bagland med den hensigt at binde det blå Nordjylland mere sammen og få de lokale kommuner, havne og maritime miljøer til i højere grad at samarbejde. MARCOD har imidlertid brugt en del ressourcer på at netværke med de nationale organisationer gennem åbne nationale konferencer og har et tæt samarbejde med fx Danske Maritime, EMUC, Søfartsstyrelsen osv. Endvidere har MARCOD promoveret og synliggjort 'Det blå Nordjylland' over for Erhvervs- og Vækstministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet. På produkt- og teknologiudviklingsiden er der hos MARCOD en erkendelse af, at det ikke er alle aktører, som findes i Nordjylland, og derfor har MARCOD deltaget i en række tværregionale projekter.

MARCOD har i dag 80 betalende samarbejdsvirksomheder. Målgruppen for MARCOD er SMV'er i Nordjylland og i særdeleshed i de maritime hot spots i Frederikshavn, Skagen, Hanstholm, Aalborg og Hirtshals. MARCOD blev etableret i 2010 med støtte fra Fornyelsesfonden (9,5 mio. kr.), Vækstforum Nordjylland (4 mio. kr.), privat medfinansiering (1,5 mio. kr.) og stiftelseskapital fra seks stiftere. Mens MARCOD i perioden fra 2010 til 2014 havde 10 pct. medfinansiering, har MARCOD i 2015 foruden 50 pct. støtte fra Vækstforum opnået 50 pct. medfinansiering fra Den Danske Maritime Fond (22 pct.), en række nordjyske kommuner (13,5 pct.), to maritime netværk (4 pct.) samt MARTEC (10,5 pct.).

7.7.1 Resultater

MARCOD prioriterer at have en tæt dialog med virksomhederne, og den opsøgende virksomhedskontakt er den primære aktivitet i MARCOD. Det handler om at identificere virksomhedernes udfordringer og udviklingsmuligheder med henblik på samarbejde om strategi og forretningsudvikling for virksomhederne individuelt og i netværk. Selv fremhæver sekretariatet i MARCOD, at de på baggrund af besøgene har fundet nogle problemer i virksomhederne, de ikke selv har været opmærksomme på:

I mange af SMV'erne er der på ledelses- og bestyrelsesplanet udfordringer, de ikke selv er bevidste om. Det er ofte nogle teknisk funderede folk, der sidder på ledelsesniveauet og som ikke selv har kunnet se deres forretningsmæssige udfordringer. Det kan vi hjælpe dem med.

- Sekretariatet, MARCOD

På baggrund af denne sparring igangsætter MARCOD aktiviteter som udviklingsprojekter, etablering af udviklingssamarbejder og virksomhedsnetværk samt afholdelse af konferencer og vidensnetværk. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen tyder på, at MARCOD via denne tilgang formår at igangsætte aktiviteter, virksomhederne finder relevant. Som Tabel 7-9 viser, er 87 pct. enten meget tilfredse eller tilfredse med aktiviteternes relevans.

Tabel 7-9: Virksomhedernes tilfredshed med MARCODs aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	31%	10
Tilfreds	56%	18
Hverken eller	6%	2
Utilfreds	6%	2
Meget utilfreds	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	32

Virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen gør især brug af informations- og netværksmøder (72 pct.), konferencer (63 pct.) samt seminarer og workshops (50 pct.). Der er færre, som deltager i konkrete uddannelses- og udviklingsforløb (19 pct.) eller forsknings- og innovationsprojekter (13 pct.).

MARCOD har styrket kontakten til brugere og samarbejdsvirksomheder

Virksomhedernes primære udbytte af at deltage i MARCODs aktiviteter har været, at de dels har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder, dels til relevante brugere. Det er en indikation på, at MARCODs værdikædetankegang afspejler sig i det udbytte, virksomhederne får ud af de igangsatte aktiviteter. MARCOD vurderer deres virksomheder ift. samlede værdikæder og har derfor et godt grundlag for at matche virksomheder, der kan få gavn af hinanden. Der er også nogle virksomheder, som via MARCODs aktiviteter har fået ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter eller har startet et nyt innovationsprojekt op.

Tabel 7-10: Virksomhedernes udbytte af MARCODs aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i MARCODs aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	14%	3
Virksomheden har fået styrket eksporten	14%	3
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	5%	1
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	23%	5
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	23%	5
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	14%	3
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	36%	8
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	9%	2
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	36%	8
Virksomheden har fået bedre adgang til investorer og kapital	0%	0
Virksomheden har fået større viden om programmer og støttemuligheder til finansiering af udviklingsprojekter	18%	4
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	23%	5
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	18%	4
Ved ikke	18%	4
Andet	0%	0

Disse resultater ligger godt i tråd med, at MARCOD hjælper virksomhederne med den daglige facilitering ift. sparring og igangsættelse af netværkssamarbejder. MARCOD har formået at revitalisere de lokale erhvervsnetværk og har med udgangspunkt i Frederikshavn skabt fælles fodslag med havnene i Hanstholm, Hirtshals, Aalborg og Skagen. Som nedenstående citat peger på, har MARCOD etableret sig som en central aktør i regionen, som har løftet samarbejdet mellem virksomheder fra kommunalt til regionalt niveau:

MARCOD er blevet en selvstændig organisation. Gennem dem kan vi arbejde sammen om noget, der større end det kommunale.

- Leder, nordjysk maritim servicevirksomheder

Ligeledes ift. det regionale erhvervssystem har MARCOD udfyldt en tydelig rolle som en maritim vidensaktør, der kan understøtte de lokale erhvervskontorers arbejde:

Vi har været gode til at definere vores roller. Der sker typisk det, at MARCOD har viden om det maritime, men vi har den lokale viden. De forskellige aktører kan godt se fordelene ved at arbejde tæt sammen.

- Leder, lokalt erhvervsråd

Next step: mere håndfaste resultater

Der er få virksomheder, som oplever, at de får 'hårde' resultater og effekter ud af at deltage i MARCODs aktiviteter. Et par virksomheder har fået styrket eksporten og salget, og der er en enkelt virksomhed, der har udviklet konkrete teknologier og services. Resultaterne skal ses i lyset af, at de samfundsøkonomiske effekter typisk først viser sig mange år efter, at en virksomhed har deltaget i en aktivitet, og at det samtidig kan være vanskeligt for en virksomhed at isolere, om deltagelsen i en konkret aktivitet har ført til øget eksport eller omsætning. Imidlertid ser det ud til, at MARCOD er lykkedes med at skabe netværk og nye samarbejdsrelationer, hvilket er en forudsætning for at skabe de 'hårde' resultater.

7.7.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at MARCOD har et stærkt udgangspunkt som aktør for det maritime område i Region Nordjylland. Der er en kritisk masse i regionen, og derfor har MARCOD gode forudsætninger som klynge. MARCOD har formået at skabe et regionalt fælleskab på det maritime område, og det er både i relation til de offentlige erhvervsfremmeaktører, men også erhvervslivet og de lokale virksomhedsnetværk. Generelt er der en positiv vurdering af MARCODs rolle, som opfattes som legitim og brugbar. Den høje grad af medfinansiering fra partnere vidner også om, at der er opbakning til initiativet. En force ved MARCOD er muligvis også, at initiativet er geografisk placeret i Frederikshavn, fordi det betyder, at MARCOD i de andre nordjyske kommuner er blevet opfattet som et mere ligeværdigt initiativ, end hvis det havde haft sit udgangspunkt i Aalborg.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at MARCODs styrker er:

- Der er kritisk masse. Det maritime er en særlig nordjysk styrkeposition.
- MARCOD er et nationalt initiativ og har derfor et stort udviklingspotentiale.
- Det kan være en fordel for at skabe netværk til andre kommuner og netværk i Nordjylland, at de ligger i Frederikshavn og ikke i Aalborg.
- Der er en høj grad af medfinansiering fra partnere (50 pct.).
- Der er et godt samarbejde med de lokale erhvervsnetværk og væksthuse.
- Bestyrelsen i MARCOD har netværk til aktører på nationalt niveau og kan dermed skabe sammenhæng til nationalt niveau.

MARCOD står også over for en række udfordringer. Den primære udfordring er et resourcespørgsmål. MARCODs sekretariat har få ansatte, hvilket betyder, at det er personafhængigt med fare for, at den opbyggede viden i organisationen vil forsvinde, hvis en eller flere medarbejdere finder et andet job. Samtidig betyder de få

ressourcer, at det er urealistisk at få indfriet ambitionerne om at blive nationale. En strukturel udfordring for MARCOD er, at den er facilitator for en branche, som i stort omfang ikke er særlig vidensintensiv og består af en stor andel SMV'er. Det betyder, at MARCOD bruger mange ressourcer på at opsøge virksomheder og finde ud af, hvor MARCOD kan hjælpe dem. Samtidig er der mange SMV'er med få ressourcer, som ikke har kapaciteten her og nu til at investere på længere sigt.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at MARCODs udfordringer er:

- Personafhængigt. Indsatsen er i høj grad bundet op på direktøren.
- De få ressourcer i sekretariatet kan blive en barriere for, at initiativet på længere sigt kan udbredes nationalt.
- Vanskeligt at indfri vækstmålene, fordi en stor del af virksomhederne er SMV'er, som dels ikke er bevidste om deres problemer og ikke er parate til at gennemgå en omstillingsproces.

7.7.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

Overordnet er det Oxford Researchs vurdering, at MARCOD er på rette vej og potentielt kan blive en stærk regional klyngeaktør. Der er kritisk masse, og MARCOD har som regional klynge en høj grad af legitimitet blandt virksomheder og det offentlige erhvervssystem. Der er imidlertid nogle fremadrettede perspektiver for MARCOD, som vil udvikle klyngen yderligere, og Oxford Research har på baggrund af analysen formuleret en række anbefalinger:

- **Kommende fusion mellem MARCOD og Det Maritime Brancheudviklingscenter:** Planen er, at der i 2016 skal gennemføres en fusion mellem MARCOD og Det Maritime Brancheudviklingscenter. På den måde får MARCOD en endnu stærkere forankring i regionen og bliver stærkere på kompetencefronten.
- **Oprettelse af det 'Maritime Pilotprogram':** I perioden 2015-2016 igangsættes det 'Maritime Pilotprogram', som er en pulje midler på 4 mio. kr., virksomheder kan søge til hhv. teknisk støtte og kompetenceudvikling.
- **Fortsætte arbejdet med at skabe sammenhæng i erhvervssystemet og brede indsatsen ud i hele regionen:** MARCOD roses for succesfuldt at have skabt sammenhæng i erhvervssystemet mellem det lokale erhvervsliv, de lokale erhvervskontorer og væksthuse. Samtidig har MARCOD formået at få en række vigtige nordjyske kommuner og havne med i projektet og dermed haft succes med at brede initiativet ud regionalt. MARCODs strategi ser indtil videre ud til at virke, hvilket indikerer, at de skal fortsætte arbejdet.
- **Fokus på facilitering af fælles innovations- og udviklingsprojekter:** Konferencer, workshops og møder er centrale aktiviteter i MARCOD, som er vigtige for at skabe et fælleskab i regionen. Det er imidlertid ikke særlig forpligtende aktiviteter, og i spørgeskemaundersøgelsen peger virksomhederne på, at MARCOD fremadrettet bør have fokus på facilitering af fælles innovations- og udviklingsprojekter samt innovationsplatforme (43 pct.).

- **Grundet de tilgængelige ressourcer i MARCOD skal de finde balancen mellem at løse virksomhedernes praksisnære problemer via den opsøgende virksomhedskontakt og på den anden side facilitere udviklingssamarbejde og netværk på et mere overordnet niveau:** Den primære aktivitet for MARCOD er 1-1 virksomhedsbesøg for at identificere udfordringer eller udviklingsmuligheder med henblik på samarbejde omkring strategi og forretningsudvikling individuelt og i netværk. Risikoen ved denne opsøgende strategi er, at der anvendes mange ressourcer på individuel sparring, og ikke tilstrækkelige ressourcer på netværks- og udviklingsdelen. MARCOD skal fremadrettet finde balancen mellem de to ben. Det er netop vigtigt, at MARCOD katalyserer for samarbejdet i hele Region Nordjylland og for at fremme synergien mellem virksomheder, universiteter og offentlige aktører.
- **Øget fokus på eksport og internationalisering:** I spørgeskemaundersøgelsen peger 40 % af virksomhederne på, at de ønsker, at MARCOD i større grad har fokus på eksport og internationalisering. Dette ønske udtrykkes også i et interview med en repræsentant fra et lokalt virksomhedsnetværk. Han understreger, at de gerne vil samarbejde med MARCOD om mere fokus på eksport gennem deltagelse på udenlandske messer.

7.8 NORDJYSK FØDEVAREERHVERV

Nordjysk FødevarerErhverv (NJFE) er den nye samlede og koordinerende regionale fødevarereindsats fra september 2013. NJFE har til formål at fremme de middelstore til store (minimum fem medarbejdere) vækstorienterede fødevarer virksomheders vidensdeling, innovation og afsætning og bl.a. at bevare og styrke fødevarer virksomhedernes position på eksportmarkederne. Det gælder både på traditionelle og nye markeder med såvel eksisterende som nye produkter. De skal desuden hjælpe de nordjyske fødevarer virksomheder med at få åbnet de rigtige døre til erhvervsfremmesystemet og bygge bro til eksisterende programmer og muligheder. NJFE ser sig selv som en additionalitet til det eksisterende nordjyske erhvervsfremmesystem, hvor de bl.a. tilbyder stærk faglig indsigt og skræddersyede tilbud til fødevarer virksomhederne (ikke primære erhverv). De skal desuden bidrage til at styrke det tværgående samarbejde mellem virksomheder og mellem virksomheder og vidensinstitutioner.

NJFE er organiseret med en bestyrelse med primært virksomhedsrepræsentanter (syv ud af otte) og med et sekretariat med fire personer og to eksterne konsulenter. De er forankret i NOVI Science Park og administrativt under Væksthus Nordjylland, som de har et tæt samarbejde med. De samarbejder desuden med Fødevarer sektorens Innovationsnetværk (FoodNetwork), Videnscenter for Fødevarerudvikling (VIFU), LandboNord og Teknologisk Institut. Endvidere samarbejder NJFE med de kommunale erhvervsråd- og kontorer. NJFE har ikke medlemmer, men arbejder med deltagere til deres aktiviteter og tilbud.

NJFEs ydelser er primært rådgivning og kompetenceudvikling i virksomheder og i netværk, men de arbejder bl.a. også med facilitering af samarbejde, kortlægning af markedsmuligheder, eksportfremstød samt med marketing og branding. Rådgivnings- og netværksforløbene indeholder typisk et element af brugerbetaling. Dele heraf kan refunderes mod registrering af timer brugt i forløbet. I perioden frem til 31. juli 2015 modtager NJFE samlet 9 mio. kr. i støtte dvs. 4,5 mio. kr. om året fra Vækstforum til sekretariatsopbygning og drift. Der er

desuden tilført 5,0 mio. kr. til et pilotprojekt fra EU's strukturfonde og medfinansiering fra virksomheder, som Væksthuset administrerer.

NJFE er således et nyt initiativ, som har et stort fokus på målbar resultatskabelse og virksomhedernes nytteværdi. Evalueringen peger på, at NJFE på disse områder klarer sig godt. De betragter ikke ”fødevareindsatsen” som et klyngeinitiativ, og det er også Oxford Researchs vurdering, at der mere er tale om erhvervsservice og virksomhedsnetværk (mindre netværk opbygges via udviklingsforløb og workshops) end et traditionelt klyngeinitiativ.

For fødevareindsatsen er netværk et middel og ikke et mål. Det primære mål er at skabe værdi for virksomhederne. Det kræver hårdt arbejde at opdyrke legitimitet og tillid hos virksomhederne, og det tager tid at få virksomhederne til at indse, at Nordjyske FødevarerErhverv kan skabe værdi for virksomhederne.

- NJFE sekretariatsmedarbejder

7.8.1 Resultater

NJFE har en høj grad af opfyldelse af aktivitets- og effektmål bl.a. i forhold til at besøge og inddrage virksomheder i fx udviklingsforløb og netværksaktiviteter. De har besøgt og etableret dialog med 120 virksomheder (oktober 2014). Sekretariatet vurderer, at der har været 70-80 unikke deltagere til NJFEs arrangementer.

I alt 21 virksomheder har svaret på spørgeskemaundersøgelsen, hvoraf 17 har deltaget i aktiviteter arrangeret i NJFE regi. Syv har deltaget i en enkelt aktivitet, mens ti har deltaget i to til fire aktiviteter. Af de 17 virksomheder, som har deltaget i én eller flere aktiviteter, er 89 pct. tilfredse eller meget tilfredse set i forhold til relevans. 58 pct. af virksomhederne mener, at de i nogen grad eller høj grad har fået ny og relevant viden om fx potentielle samarbejdspartnere, markedsforhold, forretningsmodeller eller lignende. Flest virksomheder har deltaget i seminarer/workshops, har modtaget rådgivning og/eller har deltaget i informations-/netværksmøder.

Tabel 7-11: Virksomhedernes tilfredshed med Nordjysk FødevarerErhvervs aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	18%	3
Tilfreds	71%	12
Hverken eller	12%	2
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	17

De kvalitative interview med samarbejdspartnere og brugere af NJFE's tilbud og aktiviteter tyder da også på, at NJFE - modsat tidligere indsatser på fødevarerområdet i Region Nordjylland - formår at målrette deres indsatser til virksomhedernes efterspørgsel:

Nordjysk Fødevarerhverv har nogle mere målrettede indsatser modsat tidligere regionalt støttede indsatser som 'Smagen af Nordjylland'. Nordjysk Fødevarerhvervs udbud er mere målrettet mod virksomhedernes konkrete behov fx på virksomhedernes drift. Og så er det afgrænsede forløb, som ikke løber over længere tid, som virksomhederne kan overskue.

- FødevarerVirksomhedskonsulent

Samlet set er NJFE en indsats, som sammenlignet med andre regionalt støttede erhvervsfremmeinitiativer er meget virksomhedsrettet - Væksthusets forlængede arm? Det er Oxford Researchs vurdering, at NJFE skaber konkret værdi for de virksomheder, som har deltaget i NJFE's tilbud og aktiviteter. Dog i mindre grad for fødevarerhvervet som helhed i regionen. Konkret har NJFE særligt bidraget til følgende:

- Højet vidensniveau og nye ideer til udviklings- og innovationsprojekter
- Tilbuddene har medvirket til at løse virksomhedernes behov og udfordringer
- Tilbuddene har medvirket til at styrke den forretningsmæssige udvikling af virksomhederne.

Højet vidensniveau og nye ideer til udviklings- og innovationsprojekter

Både de kvalitative interview og spørgeskemaundersøgelsen peger på, at NJFE har bidraget til et højet vidensniveau og specifik kompetenceudvikling hos de deltagende virksomheder, hvilket særligt er sket gennem rådgivning, deltagelse i workshops og seminarer samt udviklingsforløb. Via de nævnte tilbud og aktiviteter har 29 pct. af virksomhederne desuden fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter.

Tabel 7-12: Virksomhedernes udbytte af Nordjysk Fødevarerhvervs aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i Nordjysk Fødevarerhvervs aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	0%	0
Virksomheden har fået styrket eksporten	18%	3
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	18%	3
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	6%	1
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	29%	5
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	18%	3
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	6%	1
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	6%	1

Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	12%	2
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	6%	1
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	12%	2
Ved ikke	24%	4
Andet	12%	2

Et godt eksempel på, at virksomhederne har fået et højet vidensniveau – specifikt målrettet – er følgende udsagn fra en nordjysk fødevarer virksomhed.

Virksomheden har fået mere viden om markedet - specifik information, der kan bruges i markedsføring og salg.

- Nordjysk fødevarer virksomhed

Tilbuddene har medvirket til at løse virksomhedernes behov og udfordringer

Et andet væsentligt resultat er, at NJFE's tilbud og aktiviteter ifølge spørgeskemaundersøgelsen har medvirket til at løse mere end 70 pct. af virksomhedernes konkrete behov og udfordringer. Ovenstående citat understøtte disse resultater.

Tilbuddene har medvirket til at styrke den forretningsmæssige udvikling af virksomhederne

Et andet nævneværdigt resultat er, at knap 60 pct. af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen i høj eller nogen grad vurderer, at NJFE's tilbud og aktiviteter har medvirket til at styrke den forretningsmæssige udvikling for virksomhederne i netværket.

Next step: netværk, koordinering med lokalt niveau samt fornyelse og bæredygtighed

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen har NJFE i begrænset omfang formået at sætte netværkets fælles udfordringer og/eller potentialer på dagsordenen eller styrket netværksfølelsen blandt de deltagende virksomheder og organisationer. Det skyldes givetvis, at det ikke har været fokuspunkt i det første år af initiativets levetid. Det synes desuden heller ikke at være det, virksomhederne ønsker mest. En virksomhed efterspørger et øget fokus på, at Nordjysk Fødevarerhverv bidrager til at skabe samarbejdsrelationer mellem køber og sælger og mindre fokus på at opbygge fællesskabsfølelse:

Skab forbindelser, som generer omsætning og muligheder for virksomhederne. Lidt mindre fællesskabsfølelse og lidt mere effektiv kobling mellem købere og sælgere. Fællesskab kommer af fælles målopfyldning.

- Nordjysk fødevarer virksomhed

Samarbejdsrelationer kan netop opbygges gennem værdiskabende relationsopbygning i faciliterede netværk. Én af NJFE's samarbejdspartnere har følgende forslag, der bl.a. beror på respondentens vurdering af, at der ikke i tilstrækkelig grad har været fokus på virksomhedsrelevant netværksopbygning:

Man kunne lave et par netværksgrupper for vidensdeling – faciliteret af Væksthuset – der mødes fx hver 6 uge, hvor der er relevante oplæg og hvor de kan lære hinanden at kende. Det kan over tid skabe samarbejdsrelationer ”når isen er brudt” og tilliden er skabt.

- Samarbejdspartner

Et andet vigtigt ’next step’, som efterspørges, er, at NJFE i højere grad indgår i samarbejde med de lokale erhvervskontorer og -råd i forhold til fælles strategiudvikling og koordinering. De kommunale strategier på fødevarerområdet skal spille sammen med den regionale strategi. Det handler dels om sætte retning for indsatserne og dels om at klarlægge en rolle fordeling, hvilket er afgørende i et fødevarerhverv, der er fragmenteret. Der efterspørges desuden en fælles kortlægning af fødevarerhvervet i regionen som grundlag for at udvikle en fælles strategi.

NJFE har tre hovedindsatser som er 1) traditionelle styrkepositioner, 2) fornyelse og 3) bæredygtighed. Indsatsen det første år har særligt ligget i forhold til traditionelle styrkepositioner, i lidt mindre grad på fornyelse af branchen og i begrænset omfang på bæredygtighed. Det er dog sekretariatets plan, at fokus på de sidstnævnte hovedindsatser skal øges i 2015. Det vil kræve en højere grad af inddragelse af vidensinstitutioner og offentlige institutioner i fx tværsektorielle F&U-projekter målrettet temaerne fornyelse af sektoren og bæredygtighed.

7.8.2 Styrker og udfordringer

Besøg hos virksomhederne og afdækning af deres behov og udfordringer ligger højt på dagsordenen i NJFE. Tilgangen er, at der arbejdes ud fra en bottom-up strategi, og at det er et efterspørgselsdrevet initiativ. Netop den tilgang er virksomheder og samarbejdspartnere positive overfor. Oxford Research vurderer, at Nordjysk Fødevarerhvervs sekretariat har en høj grad af brancheindsigt og i høj grad formår at målrette deres aktiviteter og tilbud til deres brugere. Langt de fleste virksomheder vil da også fremadrettet støtte op om Nordjysk Fødevarerhverv. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen vil 57 pct. af virksomhederne i høj grad fortsat bakke op om NJFE og deltage i dets aktiviteter, mens 29 pct. svarer, at de i nogen grad vil bakke om NJFE.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Nordjysk Fødevarerhvervs styrker er:

- Bottom-up tilgang med fokus på resultatskabende aktiviteter
- Virksomhedsmålrettede indsatser, der er værdiskabende for virksomheder
- Sekretariatet samt eksterne konsulenter er fagligt kompetente ift. at møde, forstå, inddrage og rådgive virksomhederne.

NJFE’s store største udfordring er at opbygge tillid og synlighed blandt fødevarerhvervs virksomhederne i regionen, og at mange fødevarerhvervs virksomheder er lukkede om sig selv. Det vil kræve tid, tålmodighed og ressourcer at opbygge og vil bl.a. kræve en højere grad af samarbejde med erhvervsorganisationer og erhvervsfremmesystemet på det kommunale niveau, samt at de fortsat tager ud og besøger virksomhederne i regionen.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Nordjysk Fødevareerhvervs udfordringer er, at:

- Mange fødevirksomheder er lukkede om sig selv og det tager tid at opbygge tillid til et offentligt initiativ som NJFE
- Få skabt øget synlighed om NJFE og deres kompetencer blandt fødevarevirksomhederne
- Der er (endnu) et begrænset strategisk, regionalt og tværgående sigte fx på fornyelse og bæredygtighed - men det er et ungt initiativ, som har prioriteret det virksomhedsnære
- Sekretariatet og dets konsulenter er dygtige til at tale og forstå virksomhederne, men har i mindre grad formået at vise, at de også kan 'tale' med og inddrage academia og det offentlige niveau
- Såfremt målet er en fødevareklynge er det en udfordring, at der ikke arbejdes med at opbygge klyngefølelse.

7.8.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at NJFE gør det godt i forhold til det virksomhedsnære arbejde. Det skal de fortsætte med. Det er dog vores vurdering, at NJFE står ved en skillevej. Region Nordjylland bør i samarbejde med NJFE-sekretariatet beslutte, om NJFE primært skal fokusere på at levere erhvervsserviceaktiviteter, på at opbygge mindre virksomhedsnetværk og på de mere individuelt målrettede tilbud, som Væksthushets forlængede arm, eller om NJFE over tid skal udvikle sig i retning af, at blive en triple helix-klyngeindsats. Det er generelt Oxford Researchs erfaring, at det på sigt er svært at holde energien og engagementet i de traditionelle virksomhedsnetværk. Uanset bør den gode virksomhedsnære indsats fremadrettet kombineres med et mere netværksorienteret og strategisk fokus. I det følgende præsenteres Oxford Researchs øvrige anbefalinger, der bygger på evalueringen, på virksomhedernes og samarbejdspartners input og efterspørgsel samt på Oxford Researchs erfaring med klyngeudvikling.

- **Eksport og internationalisering:** Flest virksomheder (57 pct.) efterspørger, at NJFE fremadrettet fokuserer på eksport og internationalisering. Der har allerede nu været et erhvervsfremmestød i NJFE regi målrettet det tyske marked, som ikke lykkes tilstrækkeligt. Belært af erfaringerne med det tidligere erhvervsfremmestød kombineret med virksomhedernes konkrete ønsker i forhold til eksport og internationalisering kan NJFE på den baggrund målrette deres indsats. Er der fx tale om, at de ønsker et erhvervsfremmestød, og i så fald hvordan, eller er der tale om en markedsundersøgelse, som fx en vidensinstitution kan bidrage til at gennemføre?
- **NJFE som videnscenter:** NJFE bør fortsætte og muligvis også udvide deres arbejde med bringe ny viden ud til virksomheder om fx markedsforhold, forretningsmodeller og ny teknologi gennem inddragelse af eksperter (fx fra vidensinstitutionerne), rådgivning og udarbejdelse af analyser og kortlægninger. 52 pct. af virksomhederne mener, at NJFE fremadrettet skal agere som videnscenter.
- **Matchmaking mellem virksomheder og agere bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner:** Knap halvdelen af virksomhederne ser gerne, at NJFE fremrettet arbejder for at opbygge samarbejdsrelationer. Dels mellem virksomheder, og dels mellem aktører på tværs af sektorer. Det vil kræve flere netværksaktiviteter med deltagelse af virksomheder, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder, hvor virksomhederne finder det relevant. En forudsætning herfor er, at projektleder og sekretariat er i stand til at tale 'flere sprog' og forstår de forskellige aktørers

rationaler - virksomhedernes, videns- og uddannelsesinstitutionernes og de offentlige/politiske institutioners. Tværsektorielle F&U-/innovationssamarbejder målrettet bæredygtighed og fornyelse af fødevarerbranchen er ifølge Oxford Research også et anbefalelsesværdigt fokuspunkt taget i betragtning, at NJFE i 2015 vil øge fokus på netop fornyelse og bæredygtighed, samtidig med at flere virksomheder efterspørger øget samarbejde på tværs af sektorer.

- **Øget samarbejde og koordinering med det kommunale niveau:** Der efterspørges et større og tættere samarbejde mellem NJFE og lokale erhvervskontorer/-råd, så initiativet kommer længere ud i regionen. Fx via fire årlige møder mellem repræsentanter fra de lokale erhvervskontorer og NJFE. Det er bl.a. vigtigt i forhold til en strategisk koordinering af fødevarerindsatsen, der tager højde for, at Region Nordjyllands fødevarerhverv er meget fragmenteret/forskelligartet. Et bedre samarbejde med det kommunale niveau kan desuden medvirke til at øge NJFE's synlighed blandt fødevarer virksomhederne i hele regionen.
- **Opbygge klyngefølelse-/forståelse:** Kun 29 pct. af virksomhederne efterspørger, at NJFE fremadrettet arbejder med at opbygge klyngefølelse. Så spørgsmålet er om fødevarer virksomhederne har interesse i eller er klar til at blive en del af en fødevarer klynge? Ønsker Region Nordjylland, at NJFE over tid skal udvikle sig til at blive en mere klynge lignende indsats (triple helix) tyder det på, at NJFE skal arbejde med, at åbne virksomhederne op i forhold til at kunne se fordele i at samarbejde på tværs af sektorer og at ville indgå i en klynge som medlemmer. Det vil fx kræve et større fokus på inddragende og involverende netværksopbygning via professionelt faciliterede netværksarrangementer, der skaber værdi for virksomhederne, og på at skabe grundlag for samarbejdsprojekter på tværs af sektorer.

7.9 SMARTCITYDK

SmartCityDK er et klyngeinitiativ inden for byggeerhvervet. På det seneste har klyngen primært fokuseret på energirigtigt byggeri og i stigende grad på bæredygtigt byggeri, hvor der ikke kun er fokus på energi, men også bredere aspekter som godt indeklima, det gode liv i bygningen, en god arbejdsplads, etc. Klyngen fokuserer altså ikke på smart city i den forstand, som begrebet forstås i dag.

Formålet med SmartCityDK er at facilitere netværk i byggeerhvervet i Region Nordjylland, der kan bidrage til vidensdeling og teknologioverførelse. Gennem forretningsudvikling samt udvikling af innovative løsninger og produkter fokuserer SmartCityDK på at bidrage til at skabe vækst, udvikling og arbejdspladser inden for byggeriet og de relaterede erhverv.

SmartCityDK har eksisteret i syv år og har siden 2009 været etableret som en Erhvervsdrivende Fond, stiftet af Aalborg Universitet med midler fra Region Nordjylland. Projektet har gennemgået to faser, defineret ved to forskellige typer af projekter, der er blevet gennemført.

Projektprogram 1 havde primært deltagelse af virksomheder og havde fokus på udvikling af nye og bedre løsninger inden for byggeriet. **Projektprogram 2** havde primært deltagelse af kommuner og regionen og havde

fokus på energirigtige demonstrationsprojekter, som kommuner og region spillede ind med og som blev gennemført i samarbejde med private virksomheder.

De to projekter har tilsammen haft et budget på cirka 26 millioner kroner, men hvor det første havde fokus på at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne, har det andet i højere grad taget udgangspunkt i kommunernes udfordringer og samarbejde mellem offentlige bygherrer og private firmaer.

SmartCityDK-klyngen har fjorten betalende medlemmer, der hver betaler ca. 10.000 for at være medlem. De stammer alle fra Projektprogram 1 og har ikke været med i projektprogram 2, da de ikke har de rigtige kompetencer til disse projekter. Fysisk er SmartCityDK placeret i Gabriel Erhvervspark. Gabriel er en tekstilvirksomhed, der var med i projektprogram 1, og som har omdannet en del af deres gamle fabrik til erhvervspark.

Der er to ansatte i sekretariatet, og det er evaluators vurdering, at de to ansatte i sekretariatet har en god kombination af kompetencer for at kunne drive SmartCityDK. Sekretariatslederen er arkitekt med en HD og har, inden hun blev leder af sekretariatet, arbejdet for en af de virksomheder, der deltog i projektprogram 1. Projektlederen er ingeniør af uddannelse, underviser i innovation og har også taget første del af HD. Begge har mange års erfaring i projektledelse.

7.9.1 Resultater

Oxford Research vurderer overordnet, at SmartCityDK er et godt klyngeinitiativ, der har gennemført en række spændende udviklingsprojekter, men som samtidig er lidt utraditionelt, fordi medlemmerne i klyngen, som alle er fra projektprogram 1, ikke har deltaget i projektprogram 2, som de sidste par år har været den altdominerende aktivitet i SmartCityDK.

Generelt er deltagerne i SmartCityDK's aktiviteter tilfredse med relevansen. 30 pct. er meget tilfredse, og 55 pct. er tilfredse, mens 15 pct. svarer hverken eller. Ingen er utilfredse, jævnfør Tabel 7-13.

Tabel 7-13: Virksomhedernes tilfredshed med SmartCityDK's aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	30%	6
Tilfreds	55%	11
Hverken eller	15%	3
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	20

Konkret har SmartCityDK i særlig grad:

- Har gennemført en række konkrete demonstrationsprojekter i form af to projektprogrammer

- Har bidraget til at afprøve en række nye koncepter til at fremme energirigtigt byggeri.
- Har på det seneste udviklet en række kommunikationsmaterialer om demonstrationsprojekterne for at få kommunikeret resultaterne.

Demonstrationsprojekter

De to dominerende aktiviteter har som nævnt været projektprogram 1 og 2, der er gennemført i perioderne 2009 til 2012 og fra 2012 til 2014.

Projektprogram 1 bestod af 15 virksomhedsprojekter, som har involveret mere end 40 virksomheder, der har gennemført konkrete udviklingsprojekter om nye, bedre løsninger til byggeriet. Projekterne fokuserede blandt andet på vertikale solpaneler, det intelligente hjem, fremtidens isoleringskoncept og et bygge koncept til landbruget. Det var ikke alle projekterne, der gik som forventet og førte til nye løsninger, men der blev udviklet en række nye løsninger, som er formidlet i publikationen ”projektaktiviteter 2008/12” om resultaterne af projektprogram 1.

Projektprogram 2 har fokus på energirigtigt byggeri, og udarbejdes af ni nordjyske kommuner og Region Nordjylland, som hver har udpeget et eller flere demonstrationsprojekter. Demonstrationsprojekterne omfatter eksempelvis byggeri efter DGNB standarden, udvikling af energirigtige landsbyer, strategiske energi- og udviklingsplaner, anvendelse af ESCO modeller, solceller, fremtidens feriehuse, optimering af brugeradfærd, manual til passivhuse, borgermotivation og inddragelse af lokale håndværkere. Ønsket med projektprogram 2 har været at skabe ny viden og samarbejdsrelationer mellem byggeerhvervet og projektdeltagerne fra kommuner, Regionen og uddannelsesinstitutioner. Der foregår i øjeblikket en række aktiviteter med fokus på at få formidlet resultaterne af projektprogram 2.

Har bidraget til at afprøve en række nye koncepter til at fremme energirigtigt byggeri

I projektprogram 1 har der været fokus på at udvikle konkrete løsninger i de 15 virksomhedsprojekter, mens projektprogram 2 i højere grad har fokuseret på samarbejde, viden og erfaringsudveksling mellem byggebranchen, uddannelsesinstitutioner og kommuner. Som led heri er der blandt andet blevet afprøvet og udviklet en række standarder inden for byggebranchen.

Blandt andet er der blevet arbejdet med at bruge byggestandarden DGNB, der er udviklet i Tyskland, men som blandt andet er blevet brugt som standard for bæredygtigt byggeri af fire nordjyske sundhedshuse. Resultatet har ifølge sekretariatet været færre fejl og mangler, bedre indeklima, lavt energiforbrug, lav miljøpåvirkning og optimeret byggeproces. Erfaringen fra DGNB byggeriet er blevet opsamlet og udgivet i en brochure. Der er også blevet holdt en konference med fokus på DGNB.

I regi af projektprogram 2 er der også blevet arbejdet med at udvikle en mærkningsordning for feriehuse, der opfylder en række bæredygtige kriterier. Mærkningsordningen er blevet udviklet som led i projektet ”Fra sommerhus til feriehuse”, der er et samarbejde mellem Hjørring og Jammerbugt Kommune, og som har to overordnede elementer. For det første et gratis energitjek med forslag til forbedringer og beregninger om reduktion i forbrugsudgifter, for det andet selve mærkningen, som gør de forskellige tiltag synlige. Mærket bygger bl.a. på krav til støj, affaldshåndtering, adgang til bortskaffelse og let forståelig vejledning i bæredygtig adfærd.

Udover gavnlige effekter på miljøet er det også planen, at mærket og implementeringen af bæredygtige tiltag samtidig skal føre til mere arbejde for lokale håndværkere. Mærket vil i starten af 2015 blive formidlet via alle kommunerne i regionen samt udlejningsbureauerne, så mærket bliver aktiv i det tidlige forår.

Kommunikationsmaterialer og vidensspredning

Projektprogram 2 er ved at være slut og sekretariatet, arbejder på at sikre, at den viden, der er opbygget, og de erfaringer, de relevante parter i projekter har opnået, bliver spredt til andre, så de kan få en bredere effekt end blot i de enkelte projekter og blandt de aktører, der var direkte involveret. Det sker bl.a. gennem avisartikler, konferencer og publikationer. Det er evaluators vurdering, at der er gennemført en række gode og relevante projekter under projektprogram 2, men det er samtidig vigtigt for at kunne retfærdiggøre støtte til enkelte projekter, at den viden, der udvikles, spredes som ringe i vandet til andre aktører på området og kan være med til at skubbe på udviklingen af bæredygtigt byggeri mere generelt.

Next step: Fokus på finansiering, opdyrkning af nye projekter og fortsat kommunikation

SmartCityDK har finansiering til og med udgangen af 2015 og skal i løbet af de næste 12 måneder have den fremtidige finansiering på plads. Samtidigt udløber aktiviteterne under projektprogram 2 med udgangen af 2014, og SmartCityDK skal udvikle og søge midler til nye aktiviteter i 2015, hvis klyngen skal køre videre på nogenlunde samme niveau som tidligere. Desuden er det vigtigt, at SmartCityDk bliver ved med at arbejde med at formidle erfaringerne fra projektprogram 2, så demonstrationsprojekterne får effekter, der rækker ud over de enkelte programmer.

7.9.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at SmartCityDK er et velkonsolideret klyngeinitiativ, der dog er bygget meget snævert op om konkrete projekter og derfor primært er i tæt kontakt med de konkrete deltagere i projekterne. Der er stort set ingen åbne co-creation-aktiviteter, der ikke udspringer af konkrete projekter, men fokuserer på at styrke klyngen generelt.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at SmartCityDK's styrker er:

- SmartCityDk er en af de ældre klyngeinitiativer blandt de evaluerede og har nu eksisteret i 7 år. Selvom den oprindelige sekretariatsleder er stoppet, er der alligevel en betydelig historik i sekretariatet, da den nuværende sekretariatsleder fra projektets start har været involveret gennem sin tidligere virksomhed.
- SmartCityDK har formået at opbygge en klyngeorganisation med betalende medlemmer. Pt. er der 14 betalende medlemmer, der primært tæller virksomheder, men også videns- og uddannelsesinstitutioner.
- SmartCityDK har under projektprogram 1 og 2 gennemført cirka 25 konkrete demonstrations/udviklingsprojekter med deltagelse af myndigheder, vidensinstitutioner og private virksomheder.
- De har i forbindelse med de gennemførte projekter skabt en række konkrete resultater, dels i form af konkrete ordrer til de virksomheder, der har udført opgaver på de enkelte projekter, dels gennem udvikling af nye løsninger og dels gennem afprøvning af den internationale energirigtige byggestandard DGNB i en dansk kontekst samt udvikling af en mærkningsordning for feriehuse.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research at SmartCityDK's udfordringer er:

- De betalende medlemmer af klyngeinitiativet, har ikke deltaget i den seneste række af projekter, da de ikke har relevante kompetencer. Medmindre der igen startes projekter, som de har værdi af at deltage i, bliver medlemmerne formentlig svære at fastholde.
- Medlemskab var i lang tid meget lukket, og der var kun en repræsentant for hvert led i værdikæden i SmartCityDK. Den nye ledelse i sekretariatet ønsker at udvikle en åben klynge, hvor der godt kan være plads til konkurrenter i klyngen og bestyrelsen, men foreløbigt består SmartCityDK fortsat af en række af de oprindelige medlemmer fra projektprogram 1.
- Metoder og løsninger er blevet afprøvet i en række projekter, men hvis projekterne virkelig skal have effekt, skal læren og resultaterne bredes ud til og implementeres blandt andre aktører
- Demonstrationsprojekter er den altdominerende aktivitet i SmartCityDK og der findes ikke en række af de klassiske mere avancerede klynge-aktiviteter som branding, tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft, eksportaktiviteter og fælles åbne innovationsplatforme. SmartCityDK betegner da også sig selv på deres hjemmeside som en ”facilitator for netværk” og ikke en klynge.

7.9.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at SmartCityDK gør det godt med hensyn til gennemførelse af konkrete demonstrationsprojekter og i forlængelse af projektprogram 2 også er godt i gang med at udvikle en række kommunikationsaktiviteter, der kan sikre, at resultaterne spredes til andre aktører og projekter.

På baggrund af evalueringen samt Oxford Researchs kendskab til klyngeudvikling har vi udviklet følgende anbefalinger til den fremadrettede indsats:

- SmartCityDK bør i højere grad lave projekter, der involverer klyngens medlemmer eller udskifte medlemmerne, hvis de ikke længere er de rette i forhold til klyngens fokus. Det virker ikke holdbart på længere sigt at basere en del af sin indtægt på medlemskontingent fra aktører, der reelt ikke deltager i organisationens aktiviteter.
- Danmark er langt fremme inden for bæredygtigt byggeri og har som følge af det forholdsvis ambitiøse danske bygningsreglement en række førende virksomheder og løsninger, som er yderst konkurrencedygtige, når det kommer til bæredygtigt byggeri. Det synes derfor oplagt, at SmartCityDK i højere grad også inkorporerer eksportfremmeaktiviteter i deres aktivitetsportefølje fremadrettet.
- Der er potentiale for at skabe en stærk klynge på området, da der er førende kompetencer og mange store virksomheder i regionen, men SmartCityDK skal gøre op med sig selv, om man fortsat vil være en organisation, der primært er bygget op om konkrete demonstrationsprojekter og formidling af disse eller en klyngeorganisation, der som næste skridt i så fald bør fokusere på, at tilføje 2. generationsklyngeaktiviteter til de aktiviteter, der allerede findes i SmartCityDK.
- Sekretariatet har selv peget på, at administration af midler fra EU's regionalfond kan være tung og tager mange ressourcer fra et sekretariat med kun to ansatte. Da SmartCityDK ydermere ikke fysisk sidder

sammen med andre klynger eller erhvervsfremmeaktiviteter, har de haft begrænset mulighed for at få hjælp til administration af midlerne og sekretariatet. Det anbefales derfor, at det undersøges, om Smart-CityDK bør indgå i et tættere samarbejde med en række af de andre klyngeaktører på energiområdet, så der ikke er flere midler end højest nødvendigt, der bruges på drift og administration. Desuden vil tættere sparring med andre sekretariatsledere og medarbejdere, der arbejder med klyngeudvikling, formentlig kunne bidrage med vigtige erfaringer og viden om klyngeudvikling. Oplagte initiativer blandt de evaluerede at samarbejde med og blive samlokaliseret med er særligt FleksEnergi og Hub North, men der findes også en række andre initiativer på energiområdet i Region Nordjylland, der ikke indgår i evalueringen, som kan være relevante i den sammenhæng.

7.10 SMARTLOG

SmartLog er et netværk/klyngeinitiativ inden for smarte og intelligente logistiske løsninger – et forum for vidensdeling og vidensudveksling mellem nordjyske virksomheder og vidensinstitutioner – forankret ved Center for Logistik (CELOG) på Aalborg Universitet. Formålet er at etablere et ERFA-netværk, hvor de nordjyske kompetencer inden for logistikløsninger synliggøres og videreudvikles med det mål at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne.

Siden 1995 har CELOG gennemført ca. 20 forsknings- og udviklingsprojekter med industrivirksomheder. SmartLog er udsprunget af ét af projekterne med henblik på at opbygge netværk. Den 1. august 2012 fik CELOG midler fra Vækstforum til et forprojekt, SmartLog, målrettet akademisk forbedring og analyse af processer hos ca. 40 virksomheder (frem til 31. dec. 2013). Siden er bevillingen blevet forlænget til det, der er det nuværende SmartLog, der dels bygger på Intelligent Logistik Netværket, der er en del af BrainsBusiness, og dels forprojektet. SmartLog har fået midler til 2015 (samlet 1,3 mio. kr.), som reelt er et nyt projekt og ikke en forlængelse.

Partnerne, som også sidder i styregruppen, er Aalborg Havn A/S, Aalborg Samarbejdet samt Center for Logistik (CELOG) på Aalborg Universitet. SmartLog er fysisk forankret ved NOVI Science Park, hvor netværksfacilitator og ekstern konsulent Jens Uggerhøj fra UCONNECT sidder. SmartLog har desuden et Advisory Board med medlemmer fra styregruppen samt repræsentanter fra syv virksomheder.

Der er over 115 medlemmer (det er gratis at være medlem) inden for hele logistikkæden: produktion, logistik, lager, havne, underleverandører, systemleverandører, transportører, logistiknetværk, logistikorganisationer samt vidensinstitutioner og uddannelse⁶.

SmartLog er således et nyere initiativ, der har skiftet form. Den oprindelige projektleder blev udskiftet. Ansættelsen af den nye netværksfacilitator og Aalborg Havns helhjertede indtræden betød en rekonstruering af SmartLog, således at det i dag har karakter af et klyngeinitiativ. Overordnet viser evalueringen, at SmartLog

⁶ <http://www.smartlog.aau.dk/medlemmer/> (2014-12-04)

nyder stor opbakning blandt medlemmerne, og at initiativet er på rette vej mod at blive et veletableret klynge-initiativ, om end der fortsat er en række udfordringer, herunder at finde en model for medlemsbetaling og at efterkomme medlemmernes ønsker om flere co-creation-aktiviteter (fx F&U-projekter) og ERFA-grupper.

7.10.1 Resultater

Som allerede nævnt tyder evalueringen på, at SmartLog trods den korte levetid nyder stor opbakning. Der er over 115 medlemmer, herunder mange virksomheder (oktober 2014), hvoraf netværksfacilitator vurderer, at 80 pct. er aktive.

I alt har 37 medlemmer af SmartLog svaret på spørgeskemaundersøgelsen, heraf 33 private virksomheder. Hele 92 pct. af medlemmerne giver udtryk for, at de i høj eller nogen grad fortsat vil bakke op om SmartLog og deltage i dets aktiviteter.

Over 80 pct. af medlemmerne har deltaget i to eller flere aktiviteter i SmartLog-regi. Flest SmartLog-medlemmer her enten deltaget i seminarer/workshops (65 pct.), i konferencer (62 pct.) og/eller informations-/netværksmøder (62 pct.). 82 pct. af medlemmerne er tilfredse eller meget tilfredse med relevansen af de aktiviteter, der er afholdt i regi af SmartLog. Endvidere svarer 81 pct., at de i høj eller nogen grad har fået ny og relevant viden fra deltagelse i SmartLog-aktiviteter om fx potentielle samarbejdspartnere, markedsforhold og forretningsmodeller.

Tabel 7-14: Virksomhedernes tilfredshed med SmartLogs aktiviteter

Hvor tilfreds var du med aktiviteterne set i forhold til relevans for din virksomhed/organisation? (Kun ét svar)	Total	
	Procent	Antal
Meget tilfreds	24%	9
Tilfreds	68%	25
Hverken eller	3%	1
Utilfreds	0%	0
Meget utilfreds	5%	2
Ved ikke	0%	0
Total	100%	37

De kvalitative interview med medlemmer underbygger, at SmartLog nyder stor opbakning og giver værdi for medlemmerne:

Tæt samarbejde med universitetet og selvfølgelig andre vidensinstitutioner har gjort, at mange virksomheder har fået øjnene op for mulighederne i at arbejde med universitetet. Man kan fx også rekruttere studerende. Man får mulighed for på kryds og tværs at lære at arbejde sammen. Dette giver fælles læring, da der er fælles udfordringer.

- Salgs- og marketingchef i nordjysk virksomhed

Samlet set har SmartLog skabt betydelige 'bløde' resultater. Spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interview viser, at der er skabt øget klyngefølelse blandt de mest aktive medlemmer samt øget tillid og nye samarbejdsrelationer. Konkret har SmartLog særligt bidraget til følgende:

- Klyngens udfordringer og potentialer er sat på dagsordenen
- Styrket kontakt til potentielle danske samarbejdspartnere
- Styrket forretningsmæssig udvikling af virksomhederne.

Klyngens udfordringer og potentialer er sat på dagsordenen

SmartLog synes i høj grad at have samlet en lang række aktører i Region Nordjylland med kompetencer og interesser inden for logistik, og at have formået at sætte klyngeinitiativets fælles udfordringer og potentialer på dagsordenen. 87 pct. af medlemmerne mener, at dette er tilfældet i høj eller nogen grad. En stor andel af medlemmerne (65 pct.) mener desuden, at SmartLog i høj eller nogen grad har styrket klynge-/netværksfølelsen blandt de deltagende virksomheder og organisationer.

Styrket kontakt til potentielle danske samarbejdspartnere

Både de kvalitative interview og spørgeskemaundersøgelsen peger på, at SmartLog i høj grad har bidraget til, at virksomhederne har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder. Knap halvdelen af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen giver udtryk for dette.

Tabel 7-15: Virksomhedernes udbytte af SmartLogs aktiviteter

Hvilke af nedenstående resultater har jeres deltagelse i SmartLogs aktiviteter medført for virksomheden? (Gerne flere svar)	Total	
	Procent	Antal
Virksomheden har fået styrket salget i Danmark	6%	2
Virksomheden har fået styrket eksporten	3%	1
Virksomheden har udviklet nye teknologier, produkter og/eller services	9%	3
Virksomheden har startet et nyt innovationsprojekt op med nye samarbejdspartnere	3%	1
Virksomheden har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter	36%	12
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner	24%	8
Virksomheden har fået styrket kontakten til relevante brugere	24%	8
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle udenlandske samarbejdsvirksomheder	0%	0
Virksomheden har fået styrket kontakten til potentielle danske samarbejdsvirksomheder	48%	16
Virksomheden har fået adgang til potentielle nye medarbejdere eller nye kompetencer	12%	4
Virksomheden har ikke fået noget ud af deltagelse i aktiviteterne	9%	3
Ved ikke	18%	6
Andet	0%	0

Følgende citat understøtter, at SmartLog medvirker til netværksdannelse og opbygning af samarbejdsrelationer:

Der hvor SmartLog har været mest succesfuld er, at virksomhederne får stillet et netværk af ligesindede virksomheder til rådighed, der medvirker til vidensdeling og opbygning af samarbejdsrelationer.

- Partner

Styrket forretningsmæssig udvikling af virksomhederne

60 pct. af medlemmerne vurderer, at SmartLogs tilbud og aktiviteter i høj eller nogen grad har medvirket til at styrke den forretningsmæssige udvikling for virksomhederne i klyngen. Det understøttes af en repræsentant for en større virksomhed i SmartLog, som mener, at SmartLog er et godt sted for nyere virksomheder:

SmartLog er godt for nyere virksomheder, som har brug for at etablere sig et nyt sted. I hvert fald en to-tre virksomheder, som er kommet til på baggrund af netværkssamarbejdet.

- Salgs- og marketingchef i nordjysk virksomhed

Next step: udviklings- og innovationsprojekter og styrket kontakt til forskere og brugere

I spørgeskemaundersøgelsen svarer 36 pct. af virksomhederne, at de har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter fra deltagelse i SmartLog-aktiviteter, mens knap hver fjerde virksomhed giver udtryk for, at de har fået styrket kontakten til relevante forskere/vidensinstitutioner og/eller fået styrket kontakten til relevante brugere. Netop på disse områder efterspørger flere partnere og medlemmer, at SmartLog 2.0 øger sit fokus med henblik på at øge værdiskabelsen for de enkelte medlemmer i hvad der betragtes som et bredt initiativ med flere forskellige opfattelser af logistik:

SmartLog var meget bredt, det var svært at finde fællesnævneren. Jo bredere noget er, jo sværere er det at finde fokus for den enkelte. Folk har meget forskellige opfattelser af logistik. Jeg havde mere fokus på fabrikkens interne logistik frem for fx transportlogistik.

- Projektleder i nordjysk virksomhed

7.10.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at SmartLog til trods for at have haft en mindre god start med udskiftning af projektleder og ændring af fokus siden er forløbet godt og er et klyngeinitiativ på rette vej. Det skyldes bl.a., at de har en kompetent klyngefacilitator, der har forretningsforståelse og erfaring med at opbygge netværk, at en række centrale aktører såsom Aalborg Havn og Aalborg Universitet spiller en fremtrædende rolle samt at logistik er et område, der kan samle aktører på tværs af værdikæden. SmartLog ledelsen har desuden været dygtige til at inddrage og lytte til virksomhederne i forhold til at målrette aktiviteter, som skaber værdi.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at SmartLogs styrker er:

- Kompetent klyngefacilitator med stor erfaring inden for opbygning af virksomhedsnetværk

- Centrale aktører er en del af SmartLog (fx Aalborg Havn og Aalborg Universitet)
- Logistik er blevet et 'key word'
- SmartLog lytter til virksomhedernes udfordringer og behov
- Region Nordjylland/Aalborg er godt placeret i forhold til Grønland

SmartLogs udfordringer knytter sig særligt til, at de nu skal bevæge sig fra SmartLog 1.0, som har været fokuseret på at opbygge et stort netværk af medlemmer, til SmartLog 2.0, hvor fokus fortsat bør på netværksorienterede aktiviteter for de mange, kombineret med en indsats for at blive platform for flere co-creation-aktiviteter blandt medlemmer, som kan finde værdi i at samarbejde. Der skal desuden arbejdes for, at SmartLog får en øget diversificering af finansieringen, herunder særligt en model for medlemsfinansiering. Indtil nu har klyngefacilitator haft få ressourcer til at arbejde med SmartLog.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at SmartLogs udfordringer er, at:

- Finde fællesnævneren på tværs af værdikæden
- Få ressourcer til klyngefacilitator
- Diversificering af finansiering - det har været gratis at være medlem

7.10.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

I det store hele vurderer Oxford Research, at SmartLog bevæger sig i den rigtige retning og bør bygge videre på de hidtidige netværksaktiviteter. I SmartLog 2.0 bør målet desuden være at opbygge ERFA-grupper, skabe rammerne for opstart af F&U- og innovationsprojekter og andre mere målrettede tiltag, der kan medvirke til at løse medlemmernes udfordringer og behov. Kun 40 pct. af medlemmerne af SmartLogs vurderer, at deres tilbud og aktiviteter har medvirket til at løse de behov og udfordringer, som virksomheden eller organisationen har.

- **SmartLog som videnscenter og som bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner:** Baseret på spørgeskemaundersøgelsen er der blandt medlemmerne størst efterspørgsel efter, at SmartLog fremadrettet bliver et videnscenter om fx markedsforhold, forretningsmodeller og teknologi (59 pct.) og agerer som bindeled mellem virksomheder, offentlige aktører og vidensinstitutioner (54 pct.). Det understøttes af de kvalitative interview, hvor aktører på tværs af sektorer gerne ser, at SmartLog er stedet, hvor medlemmer vidensdeler og præsenteres for den nyeste viden inden for logistik samtidig med, at der bliver stedet, hvor aktører på tværs af sektorer mødes.
- **Fokus på community+ aktiviteter og co-creation:** I første del af SmartLogs levetid har der været mange 'brede' netværksaktiviteter. Der efterspørges større fokus på specifikke aktiviteter for grupper af medlemmer fx ERFA-grupper, F&U-projekter (co-creation) og matchmaking-aktiviteter i SmartLog 2.0.
- **Diversificering af finansiering inkl. medlemsbetaling:** Det har indtil nu været gratis at være medlem, hvorfor der skal findes en model for bl.a. medlemsbetaling, som en blandt flere finansieringskilder. Erfaringen viser, at et vist niveau af medlemsfinansiering skaber commitment blandt medlemmerne.

Oxford Research anbefaler dog, at 100 pct. privat finansiering ikke bør være målet. Faren er, at SmartLog bliver en lukket erhvervsklub.

- **Cross-cluster samarbejde:** Allerede nu favner SmartLogs medlemmer på tværs af værdikæden, og der vil fortsat være et arbejde i at sikre en balance mellem aktiviteter for de mange og aktiviteter for de få, så medlemmerne på tværs kan identificere sig med SmartLog. Der ligger desuden store potentialer i cross-cluster samarbejde. IKT er et eksempel på et område, som er en central del af logistikken, og som kan medvirke til at optimere processer. Der er fx gode muligheder for et cross-cluster samarbejde mellem SmartLog og BrainsBusiness (nordjysk IKT-klynge), hvor logistik er et af ti styrkeområder.

7.11 VISIT NORDJYLLAND

Det overordnede formål med Visit Nordjylland er at udvikle turismen i Nordjylland. For at udvikle turismen, varetager Visit Nordjylland har særlig fokus på tre kerneområder, som skal styrke den nordjyske turisme: 1) Markedsføring af regionen, 2) Udvikling af turisterhvervet samt 3) Uddannelse af erhvervets kompetencer. Under kerneområdet 'udvikling af turisterhvervet' varetager Visit Nordjylland en opgave, som handler om klyngeudvikling. Formålet med Visit Nordjyllands klyngeindsats er at være koordinerende og deltagende med henblik på at skabe sammenhæng og synergi i nordjysk turisme. De skal sørge for, at der laves noget på tværs af subbrancher, og som tager udgangspunkt i lokale aktører og destinationer for at få bundet det hele sammen. Af særlig relevans for klyngeindsatsen er 'Alletiders Nordjylland', der er et klyngeprojekt, hvor centrale aktører fra Nordjyllands fem største attraktioner er bragt sammen i et netværk, hvis formål er at udvikle fælles strategier, markedsføring og konkrete samarbejdsprojekter. Med den seneste strategi for 2011-2014 'Fyrtårn Nordjylland' er der desuden lagt op til, at Visit Nordjylland i endnu højere grad påtager sig rollen som strategisk udviklingsorganisation eller regional klyngeorganisation for nordjysk turisme.

Visit Nordjylland blev til i sin nuværende form i forbindelse med strukturreformen i 2007, og Visit Nordjyllands indsats finansieres af udviklingsmidler fra Vækstforum Nordjylland, EU's strukturfonde samt medfinansiering fra turisterhvervet. I sekretariatet er der inkl. direktøren 18 ansatte – det er akademikere, marketingsmedarbejdere, projektledere og administrative medarbejdere. Der er en bestyrelse med 16 medlemmer fra bl.a. Vækstforum, kommunerne, Visit Danmark og det lokale erhvervsliv. Herudover er der fire udvalg med samme form for sammensætning som bestyrelsen.

7.11.1 Resultater

Visit Nordjylland roses for at være stærke til markedsføring og kompetenceudvikling, og blandt de interviewede virksomheder er der opbakning til Visit Nordjylland. Det fremhæves i de kvalitative interview, at Visit Nordjylland generelt har løftet den regionale turismeindsats, fordi de har stor viden om turistsektoren samt erfaring med at designe effektive markedsføringskampagner. En direktør for en nordjysk turistvirksomhed ser Visit Nordjyllands rolle på følgende måde:

Hver især er vi som virksomheder gode til at markedsføre os selv på vores eget produkt, men der er ikke nogen af os, der er i stand til at løfte den opgave op på et højere niveau. For at vi kan gøre det, kræver det et højt vidensniveau, som Visit Nordjylland har.

- Direktør, nordjysk turistvirksomhed

De har dermed kunnet bruge Visit Nordjylland til at få styrket deres brand som en del af regionen. På kompetenceudviklingsdelen roses Visit Nordjylland for at være gode til at sammensætte virksomhederne i grupper, hvor de ligner hinanden og derfor kan få gavn af at udveksle erfaringer med andre med lignende udfordringer:

På kompetenceudviklingsdelen er de rigtig gode. Det har været rigtig godt for os, og vi har udnyttet det så meget, som vi kunne. Der er ikke meget spild af tid der. Det er rigtig godt, at når vi sender nogle af sted, så sender de os på hold sammen med andre, der ligner os.

- Direktør, nordjysk turistvirksomhed

Visit Nordjylland adskiller sig fra et klassisk klyngeinitiativ ved ikke at have medlemmer. Det er i højere grad en netværksorganisation med en løs struktur. Konkret betyder det, at aktørerne indgår i mere uforpligtende samarbejder med hinanden, og at aktiviteterne tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Aktiviteterne er både de mere bløde aktiviteter som erfarings- og vidensudveksling samt individuelle forløb eller gruppeforløb med fokus på forretningsudvikling. Den løse struktur betyder, at det i høj grad afhænger af virksomhederne selv, hvilken indsats de vil lægge i det. En af virksomhederne ser positivt på dette:

Den løse struktur har sine fordele. Vi kan være mere fleksible, og vi forpligter os ikke til mere end et projekt ad gang. Vi kan hele tiden lægge vores indsats, hvor det passer bedst. Det kunne vi ikke gøre uden Visit Nordjylland.

- Direktør, nordjysk turistvirksomhed

I stedet for at have en fast medlemskreds, indgår Visit Nordjylland i samarbejde med forskellige partnere. 'Alltidernes Nordjylland' er et godt eksempel på et projekt, hvor Visit Nordjylland faciliterer et partnerskab mellem fem store attraktioner i Nordjylland. Som en af de deltagende virksomheder i 'Alltidernes Nordjylland' påpeger, er det en styrke, at det er virksomheder, der ligner hinanden:

Devisen er 'lige børn leger bedst'. Vi taler samme sprog. I andre initiativer kan problemet være, at vi skal samarbejde med virksomheder, som ikke ligner os. Alltidernes Nordjylland kører godt, og Visit Nordjylland er gode til at holde os i nakken med mødeindkaldelser, kompetenceudvikling og så videre. Erfaringsudveksling bruger vi også meget krudt på.

- Direktør, nordjysk turistvirksomheder

En af de strukturelle udfordringer for Visit Nordjylland er, at turismesektoren består af en stor diversitet af aktører. Visit Nordjylland arbejder på at skabe sammenhæng, og eksempelvis i 'Alltidernes Nordjylland' er det tanken at placere de mest markante virksomheder i regionen som fyrtårne i deres lokalområder. Konkret betyder det eksempelvis, at de større turistvirksomheder skal understøtte de mindre virksomheder. Som en direktør for en virksomhed udtaler:

Det er en lokal forpligtelse, vi har taget på os. Vi gør en stærk indsats for at bidrage til lokalområdet. Vi har nogle flere ting, vi kan bidrage med.

- Direktør, nordjysk turistvirksomhed

Ovenstående udtalelse kunne tyde på, at det går godt med at få skabt sammenhæng i turismesektoren. Imidlertid har det vist sig i 'Alletiders Nordjylland', at det ikke er lykkedes at få flere virksomheder ind, selvom Visit Nordjylland har forsøgt at linke SMV'erne op på de større virksomheder. Dog er det lykkedes at udvikle API, der er en it-løsning, hvor billet- og årskortsystemerne for de deltagende virksomheder er blevet integreret i et samlet system. Det betyder, at det er nemmere at lave kryds- og pakkesalg med partnerne, og virksomhederne er via denne løsning blevet samlet og kan derved få gavn af hinanden. Overordnet giver løsningen bl.a. følgende muligheder: salg via partnere og eksterne salgskanaler, rabat via kort og billetter hos samarbejdspartnere, løbende fælles udvidelse af muligheder og salgskanaler samt nem integration til sociale medier og apps. Det er også et eksempel på, at Visit Nordjylland har åbnet mulighederne i værdikæden i turismesektoren.

Markedsføringsindsatsen binder aktørerne sammen

Turismesektorens fragmenterede natur gør, at det er et vilkår for Visit Nordjylland, at mange af aktørerne ikke kan se, at de kan få gavn af at indgå i samarbejde med andre. Derfor opstår der også en del subgrupper, hvor virksomhederne ligner hinanden. Det afgørende for at samle virksomhederne har været markedsføringen, der binder dem sammen og potentielt leder til samarbejder inden for andre områder. Det har Visit Nordjyllands sekretariat erfaret:

Det har vist sig, at markedsføring kan binde folk sammen om en indsats. Det er noget, alle kan forstå. De bilaterale relationer, der skabes på den baggrund giver anledning til nye projekter som eksempelvis kompetenceudvikling.

- Sekretariatet, Visit Nordjylland

De lokale turistråd og virksomhederne fremhæver ligeledes markedsføringen som Visit Nordjyllands vigtigste aktivitet, fordi de ser den som afgørende for hele den regionale turismeindsats.

Samarbejde med lokale turistråd og vidensinstitutioner

Visit Nordjylland har gjort brug af Aalborg Universitet i en række forskellige projekter, og det er sekretariatets vurdering, at samarbejdet har fungeret godt. Dog har Visit Nordjylland indset, at universitetet ikke er så gode i forhold til ad hoc-opgaver. I disse typer af opgaver vælger Visit Nordjylland at indgå i samarbejde med private konsulentfirmaer i stedet for, fordi de er mere fleksible. Vurderingen fra Visit Nordjylland er, at Aalborg Universitet er gode at bruge, hvis de tænkes ind fra starten af en indsats.

I Visit Nordjylland er der en bevidsthed om, at de ikke er kendte lokalt. For at skabe mere lokal forankring blev der forud for udarbejdelsen af strategien gennemført en inddragende proces med deltagelse af turistvirksomheder og lokale turistkontorer. Alligevel er det opfattelsen i Visit Nordjyllands sekretariat, at kendskabet blandt organisationer og virksomheder til Visit Nordjyllands konkrete indsatser sandsynligvis ikke er så stort, fordi Visit Nordjylland kan ses som en paraplyorganisation, der har det overordnede regionale ansvar, men ikke har den direkte kontakt med de lokale aktører. Mange af de små virksomheder har kun haft kontakt med de lokale turistråd, mens det er de større virksomheder, der vil kende til Visit Nordjylland. I regi af koordinationsudvalget

samarbejder Visit Nordjylland desuden med de lokale turistråd, hvor de har en dialog omkring igangsættelsen af nye initiativer og aktiviteter. For Visit Nordjylland er denne løbende dialog med det lokale turistniveau afgørende, fordi det er de lokale turistråd, som har kontakten med størstedelen af virksomhederne. Ud fra et overordnet regionalt perspektiv kan koordinationen med de lokale turistråd imidlertid udgøre en hæmsko for fleksibiliteten, fordi de lokale interesser i visse tilfælde sættes højere end det regionale.

Next step: mere håndfaste resultater

I forhold til 'hårde' resultater og effekter, er det ikke noget, virksomhederne nævner. Selvom Visit Nordjylland har kørt i sin nuværende form siden 2007, og at det derfor kunne forventes, at de samfundsøkonomiske effekter ville vise sig, er det vanskeligt at isolere indsatsen til Visit Nordjylland. Det kan forklares med, at virksomhederne deltager på mere uforpligtende vis i Visit Nordjylland end i et triple helix-klyngeinitiativ. Visit Nordjylland har skabt nye netværk og samarbejder på tværs af regionen, hvilket er en forudsætning for, at de kan skabe de mere 'hårde' resultater.

7.11.2 Styrker og udfordringer

Oxford Research vurderer, at Visit Nordjylland står stærkt regionalt. Det skyldes dels, at Visit Nordjylland har fået opbygget et solidt brand gennem et stærkt fokus på markedsføringen af regionen, dels at de har specialiseret viden om turismesektoren, er gode til at facilitere netværk samt kompetenceudvikling. Markedsføringen ses som den helt centrale aktivitet for Visit Nordjylland, og Visit Nordjylland har med de fælles markedsføringskampagner formået at binde aktørerne sammen. Visit Nordjylland er også et ressourcerstærkt initiativ med en stor volumen (18 ansatte), der spænder bredt over mange discipliner og funktioner. Det gør, at Visit Nordjylland kan igangsætte aktiviteter, som kan udnytte turismesektorens lokale styrker til et mere overordnet regionalt niveau.

Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Visit Nordjyllands styrker er:

- Visit Nordjylland har et stærkt brand.
- Visit Nordjylland har et højt vidensniveau om turismesektoren og forstår værdikæden
- De fælles markedsføringskampagner kan binde aktørerne sammen om en indsats.
- Sekretariatet i Visit Nordjylland har en stor volumen og dermed et potentiale for at igangsætte projekter, der gør en forskel i turismesektoren.
- Visit Nordjylland er dygtige til kompetenceudvikling.

Når det kommer til udfordringerne, er den primære udfordring for en netværksaktør på turismeområdet, at det er en broget og fragmenteret sektor, der består af mange forskelligartede aktører, og hvor Visit Nordjylland ikke har det fulde overblik. Der er desuden mange virksomheder, der ikke ser sig selv som en del af turismesektoren. Det betyder, at det er en udfordring at skabe relationer mellem aktørerne, fordi der ikke er en naturlig sammenhæng i sektoren. Udfordringen for Visit Nordjylland som regional aktør er at skabe en sammenhæng mellem det lokale/kommunale niveau til det regionale, som skyldes, at mange af turistrådene tænker kommunalt, men også at Visit Nordjylland ikke altid har haft nemt ved at skabe en tæt kontakt med de lokale virksomheder – primært de mindre virksomheder, som udelukkende bruger det lokale turistsystem. Samtidig betyder den løse struktur og fleksibilitet, som Visit Nordjylland har, at deltagelsen bliver for uforpligtende, og at det derfor kan være svært at skabe et fælleskab i sektoren.

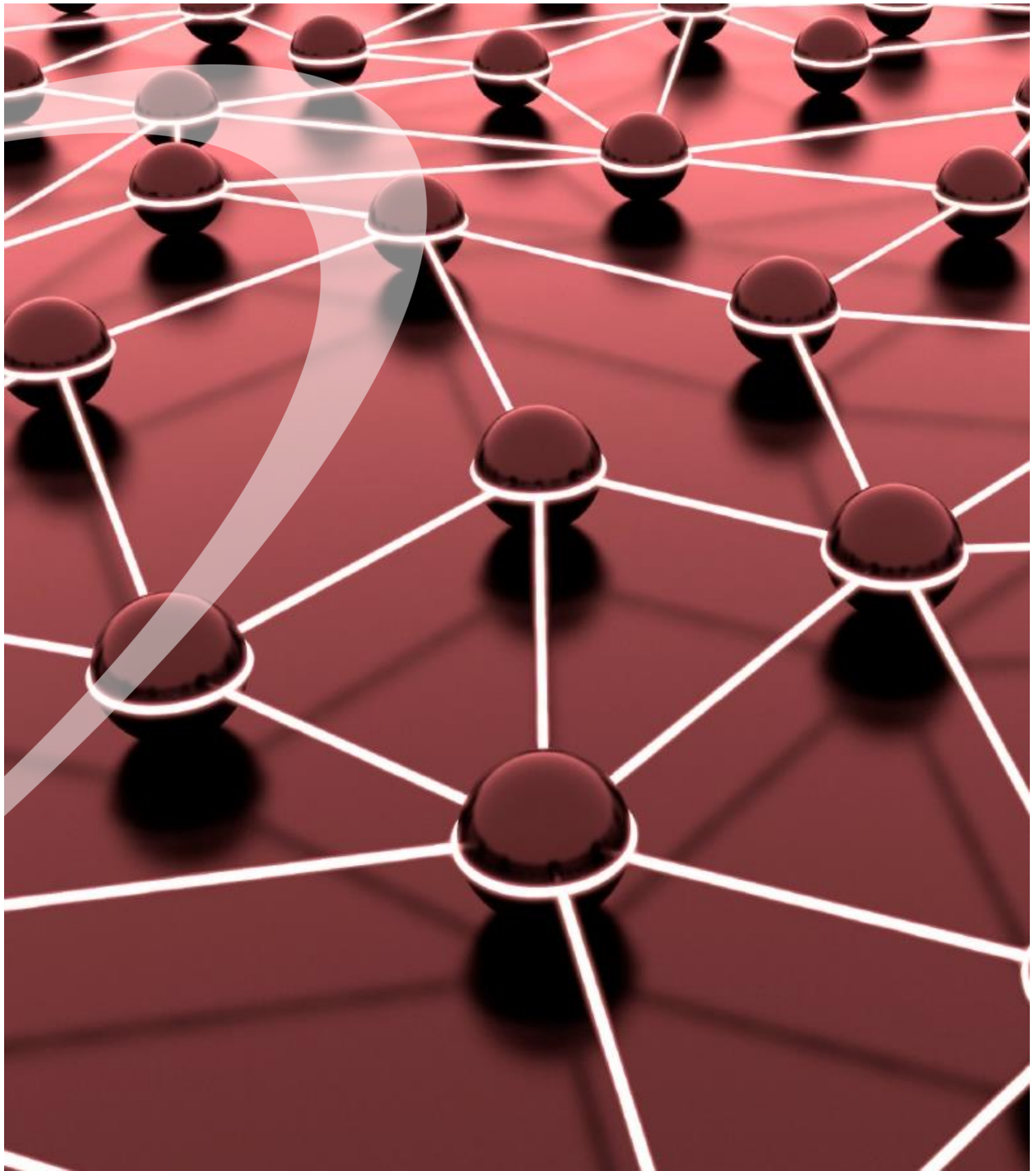
Kort opsummeret vurderer Oxford Research, at Visit Nordjyllands udfordringer er:

- Turismesektoren er broget og består af mange forskellige typer af aktører. Visit Nordjylland har ikke det fulde overblik.
- Mange af turistrådene tænker kommunalt frem for regionalt
- At få skabt en stærkere sammenhæng til det lokale niveau og få en tættere virksomhedskontakt.
- Det er udfordrende at skabe relationer mellem de store virksomheder og SMV'erne. Eks. 'Alletiders Nordjylland', hvor de fem deltagere ikke samarbejder med andre.
- Den løse struktur og fleksibiliteten betyder, at engagementet og deltagelsen bliver for uforpligtende. Samtidig betyder det, at det ofte er de store virksomheder, der er de mest aktive.

7.11.3 Fremadrettede perspektiver og anbefalinger

Nationalt er der pt. mange usikkerheder på turismeområdet. Der er forlydender om, at de regionale turistorganisationer skal nedlægges, men det er ikke afgjort endnu. Det er imidlertid sikkert, at der sker noget på området, og at Visit Nordjylland må forholde sig til det. Et muligt scenarie er, at Visit Nordjylland skal indgå som turistbenet i Business Region North Denmark. Usikkerhederne på turismeområdet har en betydning i forhold til de fremadrettede perspektiver og anbefalinger, som gør det svært præcist at pege på, hvad Visit Nordjylland skal gøre fremadrettet, da konteksten kan ændre sig. Imidlertid kan vi på baggrund af data og deres indsats indtil nu give følgende anbefalinger:

- **Der er behov for at bryde mønsteret med, at det er de store virksomheder, der sætter dagsordenen og er de aktive:** Den løse netværksbaserede struktur betyder, at det især er de store og ressourcestærke virksomheder, der engagerer sig, fordi de kan indgå i samarbejde og netværk med dem, der ligner dem selv. Det betyder, at SMV'erne ikke bliver løftet.
- **Der skal skabes et større fællesskab i turismesektoren, og turismebegrebet skal spredes ud:** En af udfordringerne med at skabe en fælles indsats er, at der er mange virksomheder, som ikke identificerer sig selv som turismevirksomheder. Dermed bliver det svært at skabe sammenhæng i værdikæden. I Trysil, Norge er det lykkedes at få bredt turismebegrebet ud til flere.
- **Visit Nordjylland bliver for politisk, hvilket giver for meget slinger i valsen. Erhvervslivet bør i højere grad involveres i bestyrelsen for at gøre det mere erhvervsrettet:** En kritik er, at Visit Nordjylland pga. bestyrelsens sammensætning med mange offentlige repræsentanter har en tendens til at agere for politisk og løsrevet fra erhvervslivet. For at gøre Visit Nordjylland mere erhvervsrettet, bør erhvervslivet derfor involveres mere i det strategiske arbejde på bestyrelsesniveauet.
- **Der efterspørges et stærkere tematisk fokus, eks. storbyturisme, kystturisme etc.:** For at kunne igangsætte mere specialiserede aktiviteter efterspørges det, at der tænkes mere tematisk efter forskellige former for turisme. Dermed er det ambitionen at skabe netværk i de enkelte nordjyske områder og ikke på tværs af hele regionen.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu