

Område: Regional Udvikling Udarbejdet af: Stefan Brendstrup
Afdeling: Vækstforumsekretariatet E-mail: Stefan.Brendstrup@regionsyddanmark.dk
Journal nr.: Acadresagsnr Telefon: 76631981
Dato: 8. februar 2008

Notat

Etablering af sekretariat for potentielle klynger

Baggrund

Ifølge Vækstforums handlingsplan skal der etableres et sekretariat, der på den ene side skal kunne yde engagerede personer og virksomheder et løft på det faglige og organisatoriske felt, så de motiveres til at gå videre med en evt. klyngeudvikling. Men som på den anden side også skal kunne bistå Vækstforum i at afklare om en given klynge er perspektivrig og derfor støtteværdig i et videre forløb.

Det vil ofte være afgørende for potentielle klynger, at de er drevet frem af ildsjæle, der har evnen til at mobilisere, motivere, engagere osv. Men det vil samtidigt være nødvendigt at supplere dette med analytisk og strategisk kortlægning af klyngen som grundlag for afdækning af dens potentiale. Der skal derfor etableres et sekretariat, der besidder de rette kompetencer til at gennemføre en sådan kortlægning samt støtte udviklingen af de nødvendige samarbejdsrelationer. unødige ressourcer på at udvikle en klynge, der vurderes ikke at være bæredygtig.

Sekretariatet vil først og fremmest få til opgave at støtte potentielle klynger i en afdækning af deres potentiale samt støtte deres tidlige udvikling. Sekretariatet vil både skulle kunne agere opsøgende i forhold til mulige klyngedannelser ("klyngespotterfunktion"), og servicerende i forhold til henvendelser fra en eller flere personer med visioner om at udvikle en klynge.

I den opsøgende funktion skal et grundigt kendskab til regionen og dens erhvervsmæssige landskab sætte sekretariatet i stand til at opsøge de drivkræfter, der på forskellige erhvervsområder vil kunne medvirke til at trække en evt. klyngeudviklingsproces i gang. Rollen vil i høj grad handle om at kontakte de rette personer og sætte dem i forbindelse med rette personer. I den forbindelse vil sekretariatet ikke mindst skulle fungere som bindeled til andre eksisterende klynger.

I forhold til den servicerende funktion vil den indledende dialog formentlig typisk ske med ganske få personer med visioner om udvikling af en klynge. Det er sekretariatets opgave at sikre at mulighederne for at etablere en bredere kreds af involverede parter – og herunder ikke mindst virksomheder – afdækkes. Sekretariatet vil ligeledes med baggrund i sin indsigt i klyngeudviklingsprocesser skulle kunne facilitere sådanne personer.

Etableringen af et sekretariat for potentielle klynger fordrer således en række kompetencer, der ikke kan forudsættes til stedet hos en enkelt tilbudsgiver, hvorfor en konsortiedannelse kan være en mulighed.

Proces

Vækstforum besluttede på sit møde den 11. september at processen med etableringen af et sekretariat for potentielle klynger skulle foregå i en to-ledet proces, hvor der i første omgang indkaldtes interessetilkendegivelser som baggrund for dialog med mulige tilbudsgivere og derefter blev indkaldt egentlige tilbud på løsning af opgaven.

Der var i alt 7 afgivere af interessetilkendegivelser¹, der alle erklærede at skulle have deres kompetencer suppleret for at kunne løse opgaven. Efter afholdelsen af disse møder blev det endelige tilbudsmateriale udformet under indtryk af interessenternes kommentarer og 3 blev inviteret til at afgive et tilbud på løsning af opgaven. Der blev ved udvælgelsen af disse tre foretaget en helhedsvurdering af de præsenterede kompetencer. Herudover blev der lagt vægt på følgende 3 kriterier:

- hovedentreprenøren skal selv have kompetencer til at kunne varetage en væsentlig del af de sekretariatsfaglige opgaver
- en robust økonomi, både hovedentreprenør og evt. underentreprenører
- være regionsdækkende i sin opgavevaretagelse

På den baggrund blev Oxford Research, Teknologisk Institut og Væksthuset/SDU inviteret til at afgive tilbud på løsning af opgaven. Teknologisk Institut endte dog med at meddele, at de så sig som underleverandører på opgaven og ikke ville afgive et selvstændigt tilbud. Der er således kun indkommet 2 tilbud, der nu skal vurderes.

Præsentation af de to indkomne tilbud

De to tilbud er ganske forskellige i deres karakter. Oxford Research har i samarbejde med Innovationsfabrikken fremsendt et 35 sider langt dokument, der relativt detaljeret redegør for konsortiet, sekretariatets organisering og forankring i regionen, sekretariatets opgaver samt succeskriterier, pejlemærker og evaluering. Dette tilbud overskrider på en række punkter tilbudsmaterialet, idet det beskriver forhold omkring sekretariatet, der ikke blev efterspurgt i tilbudsmaterialet. Tilbuddet fra Væksthuset/SDU har i modsætning hertil fremsendt et kort tilbud, der lægger sig tæt op ad tilbudsmaterialet. Dette er suppleret med korte bilag om CESFO-IER (Center for småvirksomhedsforskning og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse) og Væksthuset.

Oxford Research/Innovationsfabrikken

Oxford Research vil etablere kontor ved Innovationsfabrikkens lokaler i Haderslev (Oxford Research Vest), hvor der ansættes en fuldtidsperson med indgående kendskab til klyngeudvikling og regionens klynger. Hertil knyttes en afdelingschef fra Oxford Research i København, der vil forestå den ugentlige koordinering af opgaverne, samt direktør Kim Møller, der også vil stå som direktør for sekretariatet og yderligere 3 medarbejdere fra Oxfords klyngeafdeling. Oxford Research slår i tilbuddet på dets tætte tilknytning til regionens klynger via de afholdte klyngekurser, strategiforløb de har gennemført for nogle klynger samt deres arbejde med Den regionale udviklingsmodel.

Innovationsfabrikken er en medlemsforening oprettet i februar 2005, der består 6 erhvervs-kontorer (Vejen, Sønderborg, Tønder, Aabenraa, Haderslev og Kolding), men mener at have grundlag for at udvide medlemsskaren til at omfatte samtlige 21 erhvervsråd og erhvervs-kontorer, hvilket skulle være tilkendegivet på et møde den 10-12-2007.

¹ Danish Cluster Academy, Dansk Innovation, Oxford Research, Sydvestjysk Udviklingsforum, Teknologisk Institut, Udviklingsråd Sønderjylland og Væksthuset/SDU i samarbejde.

I tilbuddet lægges vægt på at se sekretariatet som en del af det samlede regionale innovati-
onssystem. I den forbindelse foreslås etableret et strategiforum med deltagelse af regionens
væsentligste innovationsagenter, samt en bredt defineret orienterings- eller følgegruppe.

Væksthuset/SDU

Væksthuset og SDU har afgivet et tilbud, hvor sekretariatet etableres i Væksthuset, der stiller
med en sekretariatsleder på ½ tid samt ressourcer fra yderligere 7 medarbejdere, herunder
direktør Henrik Jacobsen. SDU i Kolding forestår de forskningsrelaterede aktiviteter fordelt
på 9 medarbejdere. Dertil skal der tilkøbes ydelser for 1 mio. kr. ud af det samlede budget på
3 mio. kr. fra underleverandører som f.eks. Oxford Research, Teknologisk institut, Danish
Cluster Academy, de sub-regionale udviklingsfora i Region Syddanmark samt evt. fra Aarhus
Business, Århus Universitet. Der foreligger ikke aftaler med nogle af disse mulige underleve-
randører. Derudover peges der i tilbuddet på muligheden for at indgå i EU-projekter el. lign.,
der kan tilføre konsortiet internationale erfaringer.

SDUs andel i tilbuddet omhandler dels gennemførelsen af de analytiske screeninger og dels
om udvikling af analytiske værktøjer til at vurdere klynger og deres potentialer og udviklings-
muligheder.

Kriterier for vurdering af tilbud

Det er i tilbudsmaterialet beskrevet, at tilbudsgivere vil blive vurderet på følgende overordne-
de kriterier:

- tilbudsgiver dokumenterer at disponere over personale- og kompetencemæssige res-
sourcer, der svarer til opgaven.
- tilbudsgiver, der får hovedentreprisen, selv har kompetencer til at kunne varetage en
væsentlig del af de sekretariatsfaglige opgaver
- tilbudsgiver har en robust økonomi, både hovedentreprenør og evt. underentreprenør-
er
- tilbudsgiver har samarbejdsrelationer til regionens erhvervsservicesystem og er regi-
onsdækkende i sin opgavevaretagelse.
- sekretariatet for potentielle klynger har adresse i regionen
- tilbudsgiver belyser i hvilket omfang, der er etableret samarbejdsrelationer til regio-
nens forskningsinstitutioner, som kan medvirke til udvikling af værktøjer og metoder.
- tilbudsgiver dokumenterer, hvordan ny viden, der opnås gennem arbejdet i sekreta-
riatet, forankres i regionen

Udover disse overordnede kriterier fremstår der 3 væsentlige sæt af kriterier:

1. Kompetencer
2. Forankring i Regionen
3. Kompetenceudvikling i regionen
4. Potentiale for udvidelse af opgaveportefølje

Kompetencer

Det helt afgørende for sekretariatets evne til at støtte regionens potentielle klynger er naturligvis tilstedeværelsen af de rette kompetencer og ressourcer. At specificere hvilke kompetencer, der nøjagtigt er påkrævet for at kunne facilitere klyngeudvikling i de tidlige stadier samt understøtte Vækstforums beslutninger om, hvilke der er støtteværdige, er en betydelig udfordring. Af samme grund har der været gennemført en prækvalificering, hvor interessenter ikke alene har kunnet præsentere deres bud på en løsning af opgaven, men også har kunnet bidrage til formuleringen af opgaven.

På den baggrund er det i tilbudsmaterialet beskrevet, at tilbudsgiver skal besidde følgende kompetencer:

- Stort overblik over regionen og dens erhvervsstruktur
- Nøje kendskab til regionens allerede eksisterende klynger, hvem de består af, hvilke kernekompetencer de besidder m.v.
- makro- som mikroøkonomisk indsigt, så det økonomiske og markedsmæssige potentiale for en given potentiel klynge kan fastlægges.
- Erfaring fra det private erhvervsliv – gerne på ledelsesniveau – og herunder indsigt i forandringsledelse, relationsledelse og strategisk udvikling.
- Indsigt i facilitering af klyngeudviklingsprocesser og skabelse af en legitim klyngeledelsesfunktion. Sekretariatet vil på den baggrund skulle være i stand til at vurdere nøglepersonernes kompetencer.
- Kendskab til andre og ikke mindst relevante udenlandske klyngeudviklingsprogrammer og praktisk erfaring med implementering af sådanne.
- Besidde gode kommunikationsevner og sociale kompetencer.

Forankring i Regionen

Sekretariatet etableres først og fremmest for at gøre en forskel for de potentielle klynger som det gennem sit virke kommer i kontakt med. Sekretariatet kommer imidlertid kun i kontakt med de potentielle klynger og kan understøtte dem på den rigtige måde, hvis det indgår i regionens samlede innovationssystem på den rigtige måde og er godt forankret heri.

Med forankring menes her om sekretariatet har opbakning, opfattes som legitim aktør og indgår i arbejdsdelingen mellem aktører på erhvervsserviceområdet på en naturlig og god måde. Sekretariatet skal således være forankret både:

- Politisk
- Organisatorisk
- Virksomhedsmæssigt

Ved vurderingen bør det derfor søges vurderet, hvordan sekretariatet som det fremstår i de to tilbud er forankret i regionen.

Kompetenceudvikling i Regionen

I princippet er der tale om en funktion, der kunne ligge som en integreret del af vækstforumsekretariatet. Beslutningen om at lægge opgaven ud er begrundet i en vurdering af, at vækstforumsekretariatet ikke har de fornødne ressourcer og kompetencer til en så specialiseret opgave.

Håbet er, at der med etableringen af sekretariatet tilføres nogle kompetencer til vækstforums klyngeindsats, der kan bidrage til at løfte denne til et niveau, der ellers ikke havde været opnåeligt for vækstforumsekretariatet. Det er derfor der i vurderingen lægges vægt på tilbudsgivernes kendskab til klyngeudvikling m.v. fra andre regioner. Disse kompetencer skal naturligvis kvalificere sekretariatets funktion over for klyngerne. Men det vil være en væsentlig

sideeffekt, at væsentlige aktører i regionen – og herunder vækstforumsekretariatet – opkvalificeres ift. klyngeudvikling gennem samspillet med sekretariatet.

Det er således også et relevant kriterium til vurdering af de indkomne tilbud, i hvilket omfang de kan forventes at kunne tilføre aktører i regionen nye kompetencer ift. klyngeudvikling.

Vurdering

Herunder er foretaget en vurdering, hvor den enkelte ansøgers vurderede kvalifikationer på de enkelte kriterier er angivet med +, ++ eller +++. Det skal understreges at vurderingen er foretaget på baggrund af de kvalifikationer, som ansøgerne i deres tilbud har demonstreret at besidde.

	Oxford Research	Væksthuset
Kompetencer		
Overblik over erhvervsstruktur	++	+++
Kendskab til eks. klynger	+++	++
Makro- og mikroøkonomisk indsigt	+++	+
Ledelseserfaring	++	++
Indsigt i klyngefacilitering	+++	+
Kendskab til andre klyngeprogrammer	+++	+
Kommunikationsevner	++	++
Forankring/legitimitet		
Politisk	+	+++
Organisatorisk	+	++
Virksomhedsmæssigt	+	++
Kompetenceudv. i regionen		
Ny viden/erfaring	+++	+
Nye redskaber til klyngeudvikling	++	+++
	I alt 26 +’er	I alt 23 +’er

Klyngegruppens kommentarer

Den tildelte score på de enkelte kriterier repræsenterer en grov vurdering baseret på læsningen af de tilbud. Scoren er unægtelig et ufint værktøj, der dog ikke desto mindre tegner en klar forskellig profil på de to tilbud:

Oxford Research besidder de klart stærkeste faglige kompetencer (18-12), mens Væksthuset repræsenterer den bedst forankrede løsning (7-3). Det er disse profiler snarere end det samlede antal +’er, der er den vigtigste information i vurderingen.

På trods af de tildelte +’er er det dog samtidigt vurderingen, at der i begge tilbud er mangler af et sådant omfang, at ingen af de to tilbud repræsenterer den løsning på opgaven, som vækstforum havde ønsket.

Vælges Oxford Research får vi stærke faglige kvalifikationer sat i spil, men man kan være bekymret for sekretariatets placering i regionens samlede innovationssystem. Oxford er tydeligt opmærksomme på denne problemstilling og har i deres tilbud præsenteret et bud på en

løsning, der vil kunne bidrage til at kompensere for svaghed (etablering af strategiforum + følgegruppe). Men vi er ikke overbeviste om denne løsnings tilstrækkelighed.

Vælges Væksthuset vil det kunne spille fint ind i regionens samlede innovationssystem, men vi kan være bekymrede for om det faglige niveau vil være af tilstrækkelig høj kvalitet til at klyngeudviklingen i regionen stimuleres i det ønskede omfang.

På den baggrund foreslås det, at begge tilbud afvises med henvisning til at ingen af dem lever op til kriterierne i udbudsmaterialet. Herefter overgår vil til "Udbud efter forhandling", hvor parterne sættes direkte sammen om den opgave at udarbejde et fælles tilbud som forudsætning for at få tildelt opgaven.

Det vurderes, at denne løsning i størst muligt omfang realiserer opgavens formål inden for en acceptabel tidsramme.