

Punkt 5	Cover – Strategisk drøftelse: Styringskæde for klyngeindsats	Bilag 5.1
Formål	Bestyrelsen orienteres om status på arbejdet med at etablere en flerleddet styringskæde for de udpegede klyngeorganisationer, og skal give input til arbejdet med pejlemærker for klyngeadfærd.	
Indstilling	Det indstilles, at bestyrelsen: ■ Tager orienteringen til efterretning. ■ Giver input til det videre arbejde med pejlemærker for klyngeadfærd.	
Drøftelse	Bestyrelsen kan drøfte: ■ Hvordan effekten af klyngeindsatsen øges og synliggøres.	
Sag	Baggrund Bestyrelsen besluttede som en del af sin investering på 662 mio. kr. i klyngeindsatsen en flerleddet styringskæde: 1) strategisk dialog med klyngerne, 2) implementering af en samlet impact-model, der skal dokumentere indsatsens værdiskabelse og 3) løbende afrapportering vedr. projekter, herunder øget brug af forskud for at understøtte organisationernes likviditet og risikostyring gennem gennemgang af årsregnskaber. Impact-modellen er ved at blive implementeret, og en række nulpunktsmålinger gennemføres i årets løb. Resultaterne kan ventes fra 2027 og frem. Projektadministrationen forløber efter gængse procedurer, og sekretariatet forventer løbende at modtage klyngernes årsregnskaber for 2025. Den strategiske dialog skal følge op på implementering af indsatsen og bestyrelsens strategi for klyngeområdet, hvoraf det fremgår, at der skal udarbejdes strategiske pejlemærker for klyngernes kerneopgavevaretagelse og samspil med øvrige aktører og det private marked. Pejlemærkerne skal bidrage til at sikre effektive snitflader og samarbejdsrelationer for klyngerne, så der sikres synergier frem for overlap, og et så værdiskabende klyngeinstrument som muligt for både SMV'erne, økosystemerne og samfundsøkonomien. Vedr. dialogen besluttede bestyrelsen, at forpersonen og to bestyrelsesmedlemmer skulle drøfte klyngeinstrumentets værdiskabelse og mulige pejlemærker med klyngernes formandskreds. Løsning Sekretariatet har i efteråret 2025 været i indledende dialog med kerneinteressenter på klyngeområdet, ligesom forpersonen, Per Michael Johansen og Ulrik Gernow den 27. november 2025 havde møde med klyngernes formandskreds om mulige pejlemærker og nøglehensynene i udarbejdelsen af disse. På baggrund af dette arbejde, bestyrelsens strategi, erfaringer med klyngeindsatser og dialog med relevante myndigheder i andre relevante lande, er der foreløbigt identificeret seks overskrifter for pejlemærkerne. Overskrifterne og eksempler på nøglehensynene bag præsenteres herunder: a) <i>Forankring i virksomhedernes innovationsbehov og -potentialer målrettet konkret effekt og værdi for SMV'er.</i> Herunder betones bl.a. vigtigheden af, at klyngerne leverer konkret effekt og værdi for SMV'erne, at klyngerne sikrer en relevant balance mellem udbredelsen af eksisterende teknologi og udvikling af ny teknologi, samt balancen mellem at realisere kort- og langsigtede innovationspotentialer i SMV'erne. b) <i>Fokus på kerneopgaven om at aktivere økosystemer og accelerere strategisk innovationssamarbejde.</i>	

	For effektskabelse er det afgørende, at klyngerne holder fokus på kerneopgave, dvs. samarbejdsbaseret innovation, inden for den samfundsudfordring, de er udpeget på baggrund af. Klyngerne skal her balancere hensynet mellem strategisk fokus og en evt. efterspørgsel fra klyngens medlemmer på aktiviteter eller prioriteringer uden for kerneopgaven/samfundsudfordringen. Derudover skal klyngen sikre balancen mellem at gøre sig relevant for økosystemet i bredden og at sikre strategisk prioritering af bestemte teknologier/forretningsmuligheder, der har et særligt potentiale i dybden. <i>c) Økonomisk bæredygtige klynger funderet på privat engagement.</i> Det er en strategisk ambition at styrke det private engagement i klyngerne, og den private medfinansiering, så klyngerne bliver økonomisk bæredygtige over tid, uden behov for offentlig driftsfinansiering. Dette stiller krav til klyngernes evne til at kommercialisere sig, og udvikle et klart og relevant værditilbud til SMV'erne og økosystemet. Vejen til økonomisk bæredygtighed går særligt via flere kontingentmidler og donationer/sponsorater, men også via brugerbetaling for salg af tjenesteydelser. Det er et væsentligt hensyn herunder, at klyngerne, udover at gøre sig kommercielt relevante for SMV'erne, også formår at gøre sig relevante for store virksomheder, så de store virksomheder ikke kun engagerer sig i klyngerne for SMV'ernes skyld. <i>d) Samspil med private rådgivere og brancheorganisationer.</i> I takt med, at klyngerne skal sikre deres private medfinansiering, bl.a. via salg af tjenesteydelser/opkrævning af brugerbetaling, vil klyngerne i højere grad risikere overlap med private rådgivere og brancheorganisationer. Det er her et nøglehensyn, at klyngerne sikrer samarbejde og samskabelse, frem for konkurrence og overlap om SMV'ernes betalingsvillighed. <i>e) Sammenhæng på tværs og forenkling for slutbrugeren.</i> Klyngerne spiller en nøglerolle som operatør på én af bestyrelsens signaturindsatser. Det er derfor afgørende, at de bidrager til at levere på den fælles ambition om forenkling, så SMV'erne oplever en enkel og sammenhængende brugerrejse på vejen mod at blive mere innovative og produktive. <i>f) Kommercialisering af forskning fra videninstitutioner.</i> Klyngerne spiller en nøglerolle i at sikre, at viden fra videninstitutioner omsættes til forretning i SMV'erne. Det er derfor afgørende, at klyngerne og videninstitutionerne tilfører hinanden værdi og komplementerer hinanden, frem for at agere i overlap/konkurrence, når det kommer til SMV'erne. Klyngerne kan her, qua deres kendskab til både økosystemet og SMV'erne, være en væsentlig bidragsyder og brobygger for universiteterne, når universiteterne i den kommende tid får et større fokus på erhvervssamarbejde, bl.a. pga. ændring af universitetsloven. Overskrifterne vurderes ud fra dialogen med klyngerne m.fl. at udgøre en relevant ramme for at konkretisere bestyrelsens strategiske ambitioner for klyngeindsatsen og den kompleksitet, der præger investeringer i klynger, økosystemer og innovation i SMV'er. Det er hensigten, at pejlemærkerne principielt er vejledende, men ikke juridisk bindende. Det vil sige, at de er tiltænkt at tjene som et fælles og uddybet grundlag for konkret dialog og afvejning hos klynger og relaterede aktører. Som dialogværktøj er det tilsigtet, at pejlemærkerne giver strategiske afklaringer og kan anvendes som grundlag for drøftelse af specifikke balancer, snitflader og problemstillinger, særligt hvor afvejning af flere hensyn er nødvendigt. Dette kunne blive relevant, hvis en klynge fx af hensyn til at sikre privat finansiering/brugerbetaling prioriterer at udbyde ydelser
--	--

	på private markeder, som åbenlyst er uden for kerneopgaven, og/eller allerede varetaget af andre private udbydere på velfungerende vis. I dette tilfælde vil sekretariatet kunne have dialog med klyngen om hensigtsmæssigheden heraf. Arbejdet med pejlemærkerne og interessentdialogen har været givtigt, og der opleves stort engagement og konstruktive bidrag fra nøgleinteressenterne, herunder klyngerne selv, i udarbejdelsen af et fælles sæt pejlemærker. Arbejdet viser dog også, at klyngerne i praksis er præget af forskellighed, kapacitet og parathed ift. at agere efter pejlemærkerne og dermed levere på bestyrelsens strategiske ambitioner. Dette vurderes særligt udtalt ift. klyngernes kommerialisering, hvor nogle klynger har mange års erfaring med medlems- og kontingentstrukturer, tæt samarbejde med brancheforeninger, eller arbejder på et område med få eller ingen veletablerede private rådgivere. Disse klynger vil typisk have et klart, eksisterende og veletableret værditilbud til SMV'erne, hvorfor de også har gode forudsætninger for at videreudvikle den privat funderede økonomiske bæredygtighed. Omvendt har andre klynger fx begrænset erfaring med kontingentbetaling/brugerbetaling samt mindre tæt samarbejde med fx brancheorganisationer, hvilket giver et mindre etableret og mere uklart værditilbud til SMV'erne, hvilket giver vanskeligere forudsætninger for en væsentlig udvikling af kommerialiseringen på kort bane. Den nye impact-model for klyngeindsatsen forventes at kunne belyse disse forskelle løbende med sammenlignelige målinger for fx bidrag til samfundsudfordring, økosystemopbygning, SMV'ernes udbytte af indsatsen m.v. Det muliggør afrapportering til bestyrelsen og vil blive brugt til at kvalificere fremtidige investeringsoplæg på området. En del af impact-modellen er systematisk opfølgning på klyngernes evne til at blive økonomisk bæredygtige ved at øge de private midler i klyngen, fx via øget kontingent- og brugerbetaling. De aktuelle rammer for klyngeindsatsen indebærer en vis risiko for, at klyngeorganisationer kan blive udfordret på deres økonomi, hvis de ikke formår at rejse privat kapital som forudsat ved udpegning. Sekretariatet følger løbende op herpå, og vil holde bestyrelsen orienteret. Videre proces I forlængelse af bestyrelsens input indgår sekretariatet i yderligere dialog med kerneinteressenterne på klyngeområdet. Dernæst er der aftalt endnu et møde mellem forperson Christian Motzfeldt og klyngernes formandskreds den 12. marts 2026. Yderligere medlemmer af bestyrelsen kan tilslutte sig efter interesse. De endelige pejlemærker forventes forelagt for bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 5. maj 2026.
--	--