



Norwegian Innovation Clusters

Programveileder:

Administrative prinsipper og prosedyrer

Versjon 3: 12.01.2016

Innhold

Om programveilederen.....	4
Introduksjon.....	5
Programmets formål.....	5
Klynger og klyngeprosjekter	5
Programmets tre nivåer.....	6
Programtilbudets varighet.....	6
Programmets organisering	6
2. Programmets utvelgelse av klyngeprosjekter	8
Hovedprinsipper	8
Utlysninger.....	8
Krav til søker og søknad.....	8
Kriterier for utvelgelse	9
Utvelgelsesprosedyre	9
3. Formelle avtaler	10
4. Organisering og ledelse av et klyngeprosjekt.....	11
Organisering: Sentrale roller og aktører	11
Prosjektets partnerskap.....	11
Styringsgruppe.....	11
Prosjektleder.....	12
Avtalepartner.....	12
Mangfold.....	12
Strukturering av prosjektet.....	13
5. Finansiering av klyngeprosjektet.....	14
Hovedprinsipper	14
Støtteberettigede aktiviteter.....	14
Tilskuddenes størrelse	14
Finansieringsandeler.....	14
Støtte fra andre offentlige kilder	14
Finansiering av de strategiske innsatsområdene.....	14
Nærmere om anvendelsen av statsstøtteregelverket.....	16

Bruk av strategiområder og statsstøtteregelverk på de tre programnivåene	18
Prosjektdeltakernes egenfinansiering	19
Budsjettering og søknadsbehandling.....	20
Søknadsbehandling og beregning av offentlig støtte	21
Oppfølging av klyngeprosjektet	22
Regnskap og utbetaling	22
Regnskap.....	22
Rapportering av timer.....	22
Revisjon.....	23
Utbetaling	23
Merverdiavgift	23
6. Læring og kommunikasjon	25
Deltakelse i felles kunnskapsutvikling	25
Grafisk profil	25
Kommunikasjon – med fokus på resultater og effekter	25
7. Prosjektoppfølgning, rapportering og evaluering	26
Nullpunktsanalyser	26
Årlig resultatrapportering	26
Survey undersøkelse til deltakerbedriftene:	26
Rapportering fra klyngeprosjektene ledelse:.....	26
Evalueringer som grunnlag for forlengelse av kontrakter	27
Sertifisering av klyngeprosjektets organisering og ledelse.....	28
Årlige strategidialoger	28
8. Avslutning av klyngeprosjektet	29
Sluttregnskap.....	29
Avsluttende vurdering av resultater	29
Videreføring etter avsluttet avtaleperiode.....	29
Vedlegg 1: Avtale hovedprosjekt	31
Vedlegg 2: Budsjettmal	34
Vedlegg 3: Mal for sluttrapportering	35

Om programveilederen

Sist oppdatert: 30.09.14

Programmet *Norwegian Innovation Clusters* ble iverksatt 1. januar 2014. Programmet er en videreutvikling av Arena-programmet som ble startet i 2002, Norwegian Centres of Expertise (NCE) programmet som startet i 2006, og introduserer i tillegg det nye nivået Global Centres of Expertise (GCE), som er nytt i 2014. Programmet omfatter dermed tre nivåer: Arena, NCE og GCE.

Veilederen omhandler administrative prinsipper og prosedyrer for klyngeprosjekter som mottar støtte fra programmet. Dette er bestemmelser som programmets eiere har innført for å få klare og effektive retningslinjer mellom program og klyngeprosjekt. Veilederen retter seg mot ledelsen av klyngeprosjektene, kundeansvarlige for klyngeprosjektene, programledelsen for klyngeprogrammet og andre interessenter. Den erstatter tidligere håndbøker og prosedyrebeskrivelser for Arena-programmet og NCE- programmet.

Veilederen tar utgangspunkt i den til enhver tid gjeldende programbeskrivelsen for Norwegian Innovation Clusters. Her gis det en nærmere omtale av programmets rasjonale, mål og strategier, målgrupper, tilbud, m.m.

En del av prinsippene og prosedyrene som er omtalt, er nærmere konkretisert i supplerende kommunikasjon og dokumentasjon. Dette gjelder blant annet:

- Årlige utlysninger av programmets tilbud, der det henvises til programmets internettsider
- Retningslinjer for årsrapportering og evalueringer
- Veileder i organisering og ledelse av klyngeutviklingsprosjekter
- Programmets profilprogram

Programmet tilbyr ulike verktøy, metoder og veiledninger som kan benyttes i klyngeutvikling, av prosjekter som ikke er en del av dette programmet. Mye av dette er tilgjengelig på programmets internettsider.

Introduksjon

Oppdatert: 30.09.14

Programmets formål

Programmet *Norwegian Innovation Clusters* har som formål å utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene, med sikte på å øke klyngenes dynamikk og attraktivitet og den enkelte bedrifts innovasjonsevne og konkurransekraft.

Programmet skal bidra til en dokumenterbar positiv utvikling i den enkelte klynge, med utgangspunkt i klyngens etablerte posisjon og forutsetninger for utvikling. De konkrete målene for utviklingen fastsettes nærmere for hvert nivå og skal for alle klyngene komme til uttrykk i følgende felles mål:

- Klyngens bedrifter, kunnskapsmiljøer og utviklingsaktører skal øke sitt samspill og samarbeid.
- Klyngens bedrifter skal øke sin innovasjonsevne gjennom samarbeid med FoU- eller andre kunnskapsaktører.
- Klyngens bedrifter skal forsterke sin tilgang på relevant kompetanse.
- Klyngens bedrifter og kunnskapsaktører skal øke sin internasjonale orientering.
- Klyngen skal etablere et miljø som fremmer utvikling og anvendelse av kunnskap som grunnlag for entreprenørskap, investeringer, nyskaping og omstilling.
- Klyngens ressurser og potensial skal synliggjøres.

Klynger og klyngeprosjekter

Programmet gir tilbud til klynger med en etablert klyngeorganisasjon som vil gjennomføre et klyngeutviklingsprosjekt.

Med klynge menes en geografisk konsentrasjon av bedrifter og relaterte kunnskapsmiljøer, koplet sammen gjennom komplementaritet eller likhet i interesser og behov. Gjennom samspill og samarbeid kan bedriftene få lettere tilgang på viktige produksjonsfaktorer, og ideer og impulser til innovasjon.

En klyngeorganisasjon er en formell institusjon som etableres for å legge til rette for økt samspill og samarbeid mellom aktørene i klyngen. En klyngeorganisasjon er basert på et organisert partnerskap mellom aktørene i klyngen, ofte med offentlige utviklingsaktører som viktige bidragsyttere.

Et klyngeutviklingsprosjekt er et målrettet arbeid for å forsterke og akselerere utviklingen av klyngen. Dette skjer oftest gjennom et bredt sett med strategiske aktiviteter innrettet for å forsterke klyngens og klyngeaktørenes konkurranseposisjon.

Programmet kan støtte utviklingsprosjekter i klynger med ulik modenhet, samarbeidsfundament og forutsetninger for vekst. Klynger er ikke statiske grupper. Alle klynger vil være i utvikling og gjennomgå ulike faser. Det samme vil selve samarbeidet og organiseringen av dette.

Uansett hvilken fase klyngen er i, vil programmet rette seg mot klynger med følgende karakteristika:

- Et samarbeidsgrunnlag som omfatter næringsliv, kunnskapsmiljøer og offentlige utviklingsaktører med næringsaktørene i førersetet
- Et potensial for videre vekst og utvikling i klyngen basert på samarbeid mellom aktørene
- Bred medvirkning fra de viktigste aktørene i klyngen og et aktivt lederskap
- Et strategisk godt fundert utviklingsprosjekt som utløses og forsterkes gjennom støtte fra programmet.

Programmets tre nivåer

Programmets tilbud retter seg mot tre hovedtyper klynger og klyngeprosjekter, tilsvarende de tre programnivåene som programmet struktureres i:

Arena: Klynger med nyetablerte og/eller umodne samarbeidsinitiativ, men med en organisasjon, strategisk plattform og et ressursgrunnlag som gir et godt potensial for videre utvikling basert på samarbeid. Selve klyngen kan være relativt liten og primært ha en regional posisjon, eller være større og ha en nasjonal posisjon.

Norwegian Centres of Expertise (NCE): Klynger med en etablert organisasjon med velutviklede tjenester, partnere med erfaringer og oppnådde resultater fra samarbeidsprosjekter, veletablert nasjonal posisjon og videre nasjonalt og internasjonalt vekstpotensial.

Global Centres of Expertise (GCE): Klynger med en velfungerende klyngeorganisasjon, en kritisk masse med partnere med høy interaksjon på et bredt strategisk aksjonsområde, forankret i et velfungerende innovasjonssystem, og med en veletablert posisjon innenfor globale verdikjeder.

Programtilbudets varighet

Programmet legger til grunn at utviklingsprosesser i klynger bør ha et langsiktig perspektiv, og at det er ønskelig med langsiktighet også i programmets støtte.

Arena: Programmet vil tilby avtaler med Arena-prosjekter med en varighet på tre år (fase 1). Det gis i tillegg en mulighet til å søke om en to-årig forlengelse av utviklingsprosjektet (fase 2).

NCE: Programmet vil tilby avtaler med NCE-prosjekter med en varighet på fem år. Dersom klyngeutviklingsprosjektet er rekruttert direkte inn i NCE, kan det søkes om en 2. kontraktsperiode også med varighet på fem år. Dersom klyngeutviklingsprosjektet først har blitt støttet gjennom Arena, vil årene i Arena trekkes fra, slik at prosjektet i sum støttes i inntil 10 år.

GCE: Det vil ikke bli tilbudt finansiell støtte til klyngeutvikling, og bestemmelsene om maksimal tidshorison for driftsstøtte gir dermed ikke noen *formell* begrensning på programmets tidshorison. Programmet vil tilby kontrakter til GCE-prosjekter med en varighet på inntil 10 år.

Et klyngeutviklingsprosjekt med Arena- eller NCE-kontrakt kan underveis i sin avtalte kontraktsperiode søke om deltakelse på neste programnivå. Godkjenning på et nytt nivå innebærer at gjeldende avtale termineres og erstattes av ny avtale.

Programmets organisering

Norwegian Innovation Clusters eies i fellesskap av Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd, med Innovasjon Norge som ansvarlig operatør for programmet. Programmet finansieres av Nærings- og fiskeridepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

For å sikre god forankring av programmet er det etablert et programråd med representasjon fra næringsliv, kunnskapsmiljøer og regionale utviklingsaktører, samt de tre eierinstitusjonene. Programrådet gir råd om programmets strategiske utvikling og disposisjoner, herunder hvilke prosjekter som skal tas inn i programmet.

Programmet gjennomføres av en programorganisasjon som består av et programteam i Innovasjon Norge samt programrådgivere i SIVA og Norges forskningsråd.

Hovedansvaret for utvikling og ledelse av programmet ligger hos to programledere, for henholdsvis Arena og NCE/GCE, begge ansatt i Innovasjon Norge og med arbeidssted Innovasjon Norges hovedkontor. Programlederne ivaretar den strategiske oppfølgingen av klyngeprosjektene, med grunnlag i avtalene som inngås mellom programmet og klyngeprosjektene.

Innovasjon Norges distriktskontorer vil ha en kundeansvarlig for det enkelte klyngeprosjekt. Den kundeansvarlige gir råd og veiledning i søkerfasen. I gjennomføringsfasen har den kundeansvarlige ansvaret for bevilgninger og utbetalinger til prosjektene, samt den løpende oppfølgingen av prosjektenes utvikling.

Norges forskningsråd har et særskilt ansvar for å utvikle programmets og klyngeprosjektenes engasjement for forsterket FoU-innsats. Forskningsrådets regionale representanter deltar i den løpende dialogen med klyngeprosjektene.

SIVA har et særskilt ansvar for utvikling av programmets og klyngeprosjektenes engasjement for forsterket ny skapingsinnsats, særlig gjennom inkubasjonstjenester.

2. Programmets utvelgelse av klyngeprosjekter

Oppdatert: 10.01.2016

Hovedprinsipper

Programmet gjennomføres som et nasjonalt program. Dette innebærer at alle nye klyngeprosjekter, på alle programnivåene, skal vurderes og kvalifiseres etter nasjonale kriterier og prosedyrer. Programmet velger ut de klyngeutviklingsprosjekter som skal få støtte fra programmet basert på:

- Åpne utlysninger med konkurranse
- Definerte krav til søker og søknad
- Definerte utvelgelseskriterier
- Uavhengige og eksterne prosjektevalueringer

Utlysninger

Programmet gjennomfører normalt *en* årlig utlysning for opptak av nye prosjekter. Utlysningen publiseres på eiernes og programmets nettsider. I utlysningen angis hvilke nivåer det kan søkes på, krav til innholdet i søknadene, vurderingskriteriene og vurderingsprosessen.

Programmet vurderer ikke søknader utenom den årlige utlysningen.

Krav til søker og søknad

Søkere til alle nivåene må fylle et sett med krav til hvordan klyngeprosjektet er organisert. Her gis en kort gjennomgang:

Krav til klyngeorganisasjonen

- En juridisk enhet som forankringspunkt som formell søker
- Et definert partnerskap mellom aktører i klyngen
- Et styre som representerer partnerskapet
- En operativ ledelse

I Kap. 3 gis en nærmere omtale av disse organisatoriske enhetene.

Krav til søknaden

- Prosjektforslaget skal være i samsvar med klyngeprogrammets og utlysningens formål.
- Prosjektforslaget skal være et resultat av en felles utviklingsprosess med deltakelse fra partnerskapets sentrale aktører.
- Prosjektforslaget skal utformes i henhold til angitte innholdspunkter og formkrav.

Et klyngeutviklingsprosjekt med Arena- eller NCE-kontrakt kan underveis i sin avtaleperiode, ved de ordinære utlysningene for nye prosjekter, søke om deltakelse på neste programnivå. Godkjenning på et nytt nivå innebærer at gjeldende avtale termineres og erstattes av ny avtale.

Kriterier for utvalgelse

Utvalgelseskriteriene vil være spesifikke for hvert programnivå, men vil ha en felles oppbygging rundt følgende hovedspørsmål:

A. Klyngens utgangspunkt

1. *Klyngens ressurser*: Har klyngen en aktørsammensetning og et samarbeidsfundament som kan gi grunnlag for samarbeidsbasert innovasjon og utvikling av klyngen og klyngens bedrifter?
2. *Klyngens posisjon og potensial*: Har klyngen en etablert posisjon og et potensial for videre vekst som kan utnyttes for økt innovasjon og verdiskaping?

B. Klyngeprosjektets kvalitet og relevans

3. *Klyngeprosjektets mål, strategier og effektpotensial*: Har klyngeprosjektet en strategisk ide som kan bidra til å realisere målene om innovasjon, fornyelse og verdiskaping?
4. *Klyngeprosjektets eierskap og lederskap*: Har prosjektet en nødvendig forankring hos deltakerne og et profesjonelt lederskap som kan bidra til å utløse strategiske samarbeidsaktiviteter?
5. *Gjennomføringsplanen*: Har prosjektet en godt utviklet gjennomføringsplan og et ressursgrunnlag som kan gi grunnlag for en effektiv og målrettet gjennomføring?

Utlysningene vil gi en mer detaljert beskrivelse av kriteriene for de enkelte nivåene.

For pågående Arena-prosjekter som søker om forlengelse, er det utarbeidet egne kriterier for programmets vurdering av og beslutning om forlengelse. Hovedkriteriene er:

1. Resultatoppnåelse så langt i klyngeprosjektets utvikling.
2. Gjennomføring, eierskap og lederskap fram til nå.
3. Potensialet for ytterligere resultater og effekter dersom klyngeprosjektet forlenges.
4. Mål, strategier og gjennomføringsplan for neste toårs-periode.

Utvalgelsesprosedyre

Prosjektsøknader vurderes og besluttes etter en fastlagt prosedyre som det gjøres nærmere rede for i utlysningen.

Utvalgelsesprosessen for nye klyngeprosjekter vil normalt bli gjennomført i to trinn:

1. Potensielle søkere sender inn *skisser til klyngeprosjekter* (obligatorisk). Disse danner grunnlag for en første tilbakemelding til søkerne.
2. Søkere sender inn *komplette prosjektsøknader* om klyngeprosjekter for vurdering og beslutning.

De komplette prosjektsøknadene blir vurdert på følgende måte:

- Utsjekk av om søknadene oppfyller de formelle kravene.
- Vurdering gjennomført av uavhengige eksterne eksperter.
- Utfyllende vurderinger, eventuelt utdypende intervjuer av søkerne, gjennomført av programledelsen.
- Prinsipiell beslutning om nye klyngeprosjekter i programrådet.

Søknader om forlengelse av Arena-prosjekter vil bli behandlet etter en egen prosedyre, ref. informasjon i utlysningene.

3. Formelle avtaler

Oppdatert: 30.09.14

Klyngeprosjekter som tas inn i og blir finansiert av programmet, inngår avtaler som regulerer forholdet mellom program og prosjekt. Dette omfatter:

C. Innovasjon Norges tilsagnsbrev med tilhørende standardvilkår og særvilkår

Tilsagnsbrevet er et tilbud om finansiering. Normalt tilbys finansiering for ett år av gangen. Prosjektet mottar derfor normalt årlige tilsagnsbrev i løpet av sin flerårige kontraktsperiode.

Standardvilkår er lik for alle som finansiering fra Innovasjon Norge.

Særvilkår gjelder spesielt for dette det enkelte prosjektet. Dette kan f.eks. være presisering av prosjektbevilgningens tidsramme, intensjon om finansiering av hele prosjektperioden, betingelser for videre finansiering, og eventuelt andre vilkår for tilsagnet.

Tilbud om finansiering må aksepteres i.h.t. prosedyre i tilsagnsbrevet.

D. Standardavtale for gjennomføring av klyngeprosjekt

Avtalen omfatter de viktigste prinsippene i relasjonen mellom programmet og prosjektet. Avtalen supplerer tilsagnsbrevet og vilkårene i dette. Avtalen omfatter i hovedsak forhold som er nedfelt i denne programveilederen.

Standardavtalen skal signeres av programansvarlig og av klyngeprosjektets styringsgruppeleder og daglig leder.

Se vedlegg 1.

4. Organisering og ledelse av et klyngeprosjekt

Oppdatert: 30.09.14

Organisering: Sentrale roller og aktører

Klyngeprogrammet forutsetter en strukturert organisering av de enkelte klyngeprosjektene for å sikre involvering, disponere tilgjengelige ressurser og gjennomføre målrettede aktiviteter.

Viktige roller i et klyngeprosjekt:

- Prosjektets partnerskap: Bedrifter og andre klyngeaktører som deltar i, og har eierskap til, klyngeprosjektet
- Styringsgruppen: Representerer prosjektets partnerskap og er ansvarlig for strategisk innretning, prioriteringer og forvaltning av ressurser. Engasjerer prosjektleder og velger kontraktspartner.
- Prosjektleder: Har det daglige og operative ledelsesansvaret for gjennomføringen av prosjektet (prosjektets "daglige leder")
- Avtalepartner: Juridisk enhet som er formell avtalepartner for Innovasjon Norge, og ansvarlig for forvaltning av programmets tilskudd og øvrige ressurser som stilles til disposisjon for prosjektet.

Her følger en kort omtale av roller og funksjoner. For nærmere anbefalinger vises til *Veileder i organisering og ledelse*.

Prosjektets partnerskap

Det enkelte prosjekt er basert på en gruppering av bedrifter, FOU aktører og andre som danner et partnerskap. De enkelte deltakere i partnerskapet kan variere i tilknytning. Den enkelte partners engasjement og aktivitetsnivå i prosjektet kan variere, og det samlede antall involverte deltakere i prosjektet vil ofte variere i prosjektperioden.

Prosjektet defineres som en organisatorisk enhet med en gruppe deltakere hvor kjerneaktørene i prosjektet er identifisert. Partnerskapet kan f.eks. være som følger:

- Kjerneaktører / partnere: Bedrifter og andre aktører som aktivt deltar i og har eierskap til prosjektet, og utgjør kjernen i klyngeprosjektet.
- Andre klyngeaktører / klyngemedlemmer: Bedrifter og andre som inngår i klyngeprosjektet og som har en mindre aktivitet i forhold til klyngen og klyngeprosjektets aktiviteter.
- Støttespillere / assosierte medlemmer: Aktører innen forskning, undervisning eller offentlig sektor som ikke har direkte kommersielle aktivitet og interesse i forhold til klyngeprosjektet.

Det er viktig for eierskap og styring at partnerskapet eller deltakerne i prosjektet utgjør en form for medlemsforsamling eller årsmøte som tar beslutning i vesentlige saker som f.eks. sammensetning av styringsgruppe.

Styringsgruppe

Partnerskapet velger en styringsgruppe som representerer interessentene på best mulig måte. Styringsgruppen har ansvaret for prosjektets strategiske innretning, hovedprioriteringer og viktige beslutninger i prosjektet. Styringsgruppen forvalter og representerer eierskapet i klyngeprosjektet, og er ansvarlig ovenfor dette.

Programmets krav til styringsgruppen:

- Representanter for næringslivet skal utgjøre flertall i styringsgruppen.
- Styringsgruppen skal være ansvarlig for utvelgelse av prosjektleder/ledelse, og prosjektledelsen skal være ansvarlig overfor styringsgruppen.
- Styringsgruppen skal ha et uttrykt mål om å arbeide for minimum 30 % av hvert kjønn i styringsgruppen.
- En representant for programmets eiere har rett til å delta som observatør i styringsgruppen.

Prosjektleder

Prosjektleder har det daglige og operative ledelsesansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Det er styringsgruppen/ kontraktspartner som engasjerer prosjektleder.

Prosjektleder bør ha en god forståelse av klyngeprosjektets og deltakerbedriftenes utfordringer, ha et velutviklet nettverk og god evne til å bygge tillit til/mellom bedriftene og i forhold til eksterne partnere og interesser.

I er ofte en fordel å sette sammen et team som sammen arbeider i prosjektet. Klyngeprosjekter er komplekse med mange aktører, aktiviteter og kompetansefelt. Det er en fordel både for strategisk arbeid, kontinuitet og prosjektkvalitet at flere enn en person er engasjert i den daglige driften av prosjektet. Dette kan f.eks. gjøres ved å engasjere en eller flere personer som deltar i prosjektet i mindre roller og leder delprosjekter eller arbeidsgrupper. Det kan også gjøres ved at leder eller medlemmer i styringsgruppen, eller personer fra klyngeaktører, engasjerer seg i prosjektet over lengre tid.

Det vil normalt være behov for å etablere ulike støttefunksjoner til prosjektet, for eksempel innen økonomi, administrasjon, informasjonsarbeid. Slike støttefunksjoner kan hentes fra prosjektets partnerskap eller andre.

Avtalepartner

Klyngeprosjektet skal ha en juridisk enhet som representerer prosjektet i avtalen med Innovasjon Norge, og er regnskapsfører for prosjektet. Avtalepartner er også tilskuddsmottaker for støtte til drift av klyngeprosjektet. Ofte benyttes innovasjonsselskap, kunnskapsparke eller en næringsorganisasjon som kontraktspartner. Det er prosjektpartnerskapet ved styringsgruppen som beslutter hvem som skal være kontraktspartner. F.eks. kan klyngeprosjektet etablere en forening som juridisk enhet.

Mangfold

Programeierne Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA har som ambisjon å bidra til økt mangfold i de næringsklyngene som støttes av programmet. Dette vil si at strategidiskusjoner og planlegging og gjennomføring av aktiviteter er basert på et bredt sett av perspektiver, interesser og verdier. Dette sikrer nødvendig åpenhet og kreativitet og virker mobiliserende på deltakelse fra ulike interessegrupper.

Økt mangfold betyr i mange tilfeller økt deltakelse av kvinner i prosjektene. Men mangfold handler også om alder, kulturell bakgrunn og etnisitet som viktige faktorer for å fremme i innovasjon, rekruttering og internasjonalisering i arbeidet med klyngeutvikling.

Alle klyngeprosjekter oppfordres til å følge opp dette, gjennom:

- Å rekruttere deltakere i styringsgruppe og prosjektfora som representerer et mangfold av perspektiver og interesser.
- Å iverksette konkrete utviklingsaktiviteter som kan styrke mangfoldet i klyngen.

Strukturering av prosjektet

Et klyngeprosjekt vil håndtere et stort antall involverte aktører, aktiviteter, interesser og forventninger med begrensede ressurser. Et godt styringsgrunnlag i form av mål og strategier er nødvendig for å målrette og prioritere ressurser og aktiviteter.

Mål, strategier og aktiviteter må struktureres. De er utgangspunktet for de strategiske dialogene og den løpende oppfølgingen av prosjektene fra programledelse og kundeansvarlige.

Kort omtale av sentrale forhold:

Visjon: En visjon kan uttrykke ønske om en langsiktig utvikling/endret tilstand for klyngen som helhet. Men en visjon kan ikke brukes til å prioritere oppgaver eller måle grad av suksess.

Hovedmål: Hovedmålet uttrykker behovet for eller nytteverdien av prosjektet og dermed den forventning som prosjektdeltakerne investerer sine ressurser og engasjement i.

Delmål: Hovedmålet splittes i delmål som er egnet som styringsverktøy for å prioritere aktiviteter og måle resultater. Delmål er på prosjektnivå som prosjektet har direkte innvirkning på strategier og aktiviteter.

Strategi og handlingsplan: For hvert delmål utarbeides det strategier for handlingsplan med aktiviteter for å oppnå delmålet. Revideres etter behov i prosjektperioden.

Resultater: Det fastsettes resultatindikatorer og resultatmål knyttet til hvert delmål for å måle utviklingen i prosjektet og resultatoppnåelse.

5. Finansiering av klyngeprosjektet

Oppdatert: 12.10.2015

Hovedprinsipper

Programmet tilbyr delfinansiering av nærmere definerte aktiviteter i regi av klyngeorganisasjonen i form av årlige tilskudd.

Støtteberettigede aktiviteter

Den finansielle støtten fra programmet skal gå til aktiviteter som vurderes som strategiske viktige for å realisere klyngesamarbeidets formål. Aktivitetene skal være forankret i klyngens strategiske plan, være basert på samarbeid mellom flere partnere/deltakere og ha åpne, tilgjengelige resultater.

Alle kostnader som inngår i støttegrunnlaget skal knyttes til aktiviteter i de 4 strategiske innsatsområdene i klyngeprosjektet A – D, se omtale under.

All støtte til innsatsområdene A – D gis i henhold til EUs statsstøtteregulering, som Norge har sluttet seg til under EØS-avtalen. I tabellen under er det gitt en kortfattet henvisning til de aktuelle bestemmelsene i statsstøttereguleringen.

Tilskuddenes størrelse

Størrelsen på de årlige tilskuddene bestemmes av klyngeprosjektets format og aktivitetsnivå og av programmets tilgjengelige rammer. Tilskuddet vil også være differensiert for de tre nivåene i programmet, og vil normalt ligge innenfor følgende rammer:

- Arena: 1,5-3 mill. pr år
- NCE: 4-6 mill. pr år
- GCE: 8-10 mill. pr år

Finansieringsandeler

Programmets finansiering vil i hovedsak være på inntil 50 % av den samlede kostnaden for de støtteberettigede aktivitetene. Statsstøttereguleringen gir mer detaljerte bestemmelser for de enkelte støtteformålene.

Øvrig finansiering skal komme fra klyngenes deltakere etter nærmere angitte bestemmelser, se omtale under.

Programmets finansieringsandel og maksimalt tilskuddsbeløp for det enkelte klyngeprosjekt og for underliggende støtteformål framgår av tilsagnsbrevet, ref. pkt. 3 foran.

Støtte fra andre offentlige kilder

Et klyngeprosjekt kan også motta støtte fra andre offentlige kilder enn Innovasjon Norge. Dette kan for eksempel være finansiering fra kommuner eller fylkeskommuner. Hvis denne offentlige finansieringen kanaliseres til de samme formål og aktiviteter som programmets tilskudd, må finansieringen inngå i et samlet budsjett for disse aktivitetene og underlegges bestemmelsene om maksimal offentlig finansieringsandel. Statsstøttereguleringen omfatter all offentlig finansiering.

Finansiering av de strategiske innsatsområdene

Programmets finansielle støtte går til fire definerte innsatsområder:

- A. Generell klyngeutvikling:** Formålet er å gjennomføre og utvikle klyngens grunnleggende utviklingsprosesser og tilbud. Det omfatter aktiviteter for å drifte og utvikle klyngen, basert på innsats fra avtalepartner og prosjektleder, innleide ressurser og avtalte bidrag fra deltakerne i partnerskapet.
- B. Kunnskapssamarbeid:** Formålet er å forsterke samarbeidet mellom klyngens aktører og FoUol- og utdanningsmiljøer nasjonalt og internasjonalt.
- C. Innovasjonssamarbeid:** Formålet er å bidra til flere og raskere igangsatte FoUol-baserte samarbeidsprosjekter i klyngen.
- D. Klynge-til-klyngesamarbeid:** Formålet er å initiere og forsterke strategiske allianser med andre klynger.

Formålene under B, C og D omfatter aktiviteter som spinner ut av fasiliteringen og tilretteleggingen under A. De organiseres i delprosjekter som gjennomføres i samarbeid mellom klyngens deltakere, og med støtte fra prosjektleder/fasilitator der det er behov for det. *De strategiske innsatsområdene A – D er nærmere omtalt i programbeskrivelsen.*

Statsstøtteregulverket definerer prinsipper for hvilke konkrete formål og aktiviteter som kan støttes og på hvilke vilkår støtte kan gis. Innovasjon Norges kundeansvarlige vil gi nærmere orientering om dette. Her gis en kortfattet oversikt over støtteberettigede aktiviteter i programmet og kort henvisning til statsstøtteregulverket:

	Strategiske innsatsområder og aktiviteter	Ref. til statsstøtte-regulverk	Hovedprinsipper
A	Generell klyngeutvikling		
1	Prosessledelse: Fasilitering av samarbeid og informasjonsdeling; anskaffelse og formidling av spesialiserte tjenester	Støtte til drift av klynger Art. 27	Personell- og adm. kostnader for avtalepartner/prosjektleder <i>Støtteandel:</i> maks 50 % <i>Tidshorison:</i> Maks 10 år <i>Akkumulert støtte:</i> maks 7,5 mill. EUR A 2: Det skal være åpen tilgang til fasilitetene, og bruken skal reflektere kostnadene.
2	Forvaltning av klyngens fasiliteter (materielle og immaterielle)		
3	Strategi- og analyseprosesser for å videreutvikle klyngens virksomhet		
4	Profilering og markedsføring av klyngen		
5	Organisering av opplæring, nettverk og møteplasser for å støtte kunnskapsdeling og samarbeid		
B	Kunnskapssamarbeid		
1	Utforske, etablere og forsterke koplinger til eksterne FoUol-miljø med sikte på forsknings- og innovasjonssamarbeid	Støtte til FoU <ul style="list-style-type: none"> • Industriell forskning • Eksperimentell utvikling • Forstudier Art. 25	Personellkostnader, m.m. for prosjektdeltakerne og prosjektledelse. Maks. støttesats avhengig av prosjektenes formål, bedriftsstørrelse, m.m.
2	Utforske og etablere strategisk samarbeid med utdanningsmiljøer med sikte på utvikling av bedre utdanningstilbud som er allment tilgjengelige	Omfattes ikke av statsstøtteregulverket	Personellkostnader, m.m. for prosjektdeltakerne og prosjektledelse.

			Maks støttesats: 50 %
3	Anvende og spre ny kunnskap blant deltakerne i klyngen	Støtte til opplæring <i>Art. 31</i>	Personellkostnader og direkte kostnader for de som utfører opplæring og for bedriftenes deltakere. Støtteandel: 50 % (60/70 % for SMB/SB)
C	Innovasjonssamarbeid		
1	Konseptualisere og validere nye produkter, prosesser og tjenester (tidlig fase innovasjonsprosjekter)	Støtte til FoU <i>Art. 25</i>	Ref. B.1
2	Teknologispredning knyttet direkte til de gjennomførte FoUol-aktivitetene.	Støtte til FoU (ref. særskilte bestemmelser om formidling) <i>Art. 25</i>	Ref. B.1
3	Etablere teknisk og immateriell infrastruktur for klyngen (fysisk/innovasjonsplattform)	-Støtte til investeringer i klynger - <i>Art. 27</i> -Investeringsstøtte til FoU-infrastruktur – <i>Art. 26</i>	Maks støtte: 50 %
D	Klynge-til-klyngesamarbeid		
1	Generell nettverksbygging og dialog	Støtte til drift av klynger <i>art. 27</i>	Ref. A.5
2	Etablering av strategiske partnerskap <u>med sikte på</u> forsknings- og innovasjons-samarbeid mellom klyngenes bedrifter og kunnskapsmiljøer	Støtte til FoU <i>Art. 25</i>	Ref. B.1
3	Analyser og partnersøk med sikte på å utvikle SMB-grupperingers samarbeid	Innovasjonsstøtte for SMB <i>Art. 28</i>	Kostnader til rådgivningstjenester, m.m. Maks. støtte: 50 %

Nærmere om anvendelsen av statsstøtteregelverket

De fire hovedformålene for klyngestøtten realiseres gjennom aktiviteter og delprosjekter som kan begrunnes i ulike deler av statsstøtteregelverket. Vi gir her noen utfyllende retningslinjer for hvordan aktiviteter og delprosjekter i klyngeprosjektene kan forankres i:

- Støtte til drift av klynger (*artikkel 27*)
- Støtte til FoU (*artikkel 25*)
- Støtte til opplæring (*artikkel 31*)

Støtte til drift av klyngen

Det viktigste prinsippet under dette hovedformålet er at alle aktivitetene skal være innrettet for å utvikle og drifte klyngesamarbeidet. Det er avtalepartner som er støttemottaker og som forvalter de ressursene som stilles til disposisjon. Midlene kan brukes til å kjøpe inn tjenester fra eksterne samarbeidspartnere, herunder dekke faktiske utgifter som deltakerbedrifter kan ha i forbindelse med sitt engasjement. Midlene kan imidlertid ikke brukes til å honorere bedriftenes deltakelse.

Bedriftenes bidrag for å utvikle og drifte klyngesamarbeidet kan skje gjennom pengeinnsats eller timeinnsats. I et senere avsnitt gis det utfyllende prinsipper for denne egenfinansieringen.

Noen viktige avklaringer:

Bedriftenes innsats for å utvikle klyngen vs. innsats for egen utvikling

For at bedriftenes innsats skal kunne inngå i kostnadsgrunnlaget for dette hovedformålet, må den være et direkte bidrag til å utvikle og drifte klyngen. Dette kan skje f.eks gjennom å delta i styringsgrupper, workshops eller møter der det er selve klyngesamarbeidets strategier, prioriteringer og konkrete tilbud som skal avklares. Bedriftenes engasjement i form av deltakelse på konferanser, seminarer, messer o.l. der det er bedriftene selv som kan høste gevinster, kan ikke inngå i grunnlaget for driftsstøtte til klynger. I mange tilfeller vil en her kunne argumentere for at dette bidrar til økt kompetanse, og bruke regelverket for opplæringsstøtte.

Organisering vs gjennomføring av opplæring, nettverksbygging og møteplasser

I følge regelverket er det bare selve tilretteleggingen av slike tilbud og ikke gjennomføringen som kan budsjetteres som driftsstøtte. Dette betyr at kostnader til f.eks gjennomføring av et opplæringsprogram eller en fagkonferanse ikke kan finansieres som klyngestøtte, men som opplæringsstøtte. Gjennomføring av et matchmakingsarrangement, eller tilsvarende som har innovasjonssamarbeid som formål, kan finansieres som FoU-støtte.

I praktiseringen av denne bestemmelsen må en likevel kunne anvende noe enklere løsninger dersom dette ikke har betydning for selve støtteutmålingen: Avtalepartners kostnader til gjennomføringen av mindre arrangement må kunne kostnadsføres som klyngestøtte dersom dette utgjør en moderat del av det samlede budsjettet. I slike tilfeller bør en gi en kort omtale av og begrunnelse for dette.

Tidligfase ide- og prosjektutvikling vs. innovasjonsprosjekter

En viktig del av nettverksbyggingen mellom klyngens deltakere og mellom klyngen og eksterne partnere handler om å identifisere og utvikle ideer og prosjekter som kan bidra til innovasjon og nyskaping og som har betydning for hele eller deler av klyngen. *Støtten til utvikling og drift av klyngesamarbeidet kan delfinansiere slik ide- og prosjektutvikling i den aller første fasen.* Dette arbeidet kan organiseres gjennom etablerte fagfora eller delprosjekter som har som mandat å utforske nye muligheter og å utvikle forslag til samarbeidsbaserte prosjekter.

Til klyngeprosjekter innenfor GCE gis det ikke støtte til generell klyngeutvikling. Budsjettet for GCE-prosjektene skal imidlertid også angi kostnader og finansieringsopplegg for dette formålet, slik at Innovasjon Norges støtte til de støtteberettigede formålene ses i sammenheng med helheten.

Finansiering av delprosjekter etter regelverket for FoU-støtte

Delprosjekter innenfor strategiområdene B-D over, og med forankring i FoU-regelverket, kan struktureres og godkjennes på to måter:

A. Strategiske innovasjonsprosjekter med bred deltakelse

Dette er innovasjonsprosjekter med strategisk betydning for klyngen, oftest med bred deltakelse, og med bred og åpen formidling av resultater. Disse delprosjektene gjennomføres etter en hovedmodell der klyngeorganisasjonen (avtalepartner) fasiliteter prosjektene og står som støttemottaker. Klyngeorganisasjonen vil i stor grad fungere som betalingskanal til andre, det vil si foreta videre utbetalinger til innleide konsulenter/forskere, møtekostnader, utstyr og andre direkte, fakturerbare kostnader, inkl. de kostnadene klyngeorganisasjonens ansatte har i forbindelse med fasiliteringen.

Deltakerbedriftenes egeninnsats i form av avtalt timeinnsats inngår i kostnadsgrunnlaget i henhold til avtalte prinsipper. Fordi maksimal støttesats i slike delprosjekter vil avhenge av størrelsen på de deltakende bedriftene (støttesats kan økes med 10 % for mellomstore og 20 % for små bedrifter), må det angis hvilke størrelseskategori

bedriftene tilhører, ref. *utfyllende bestemmelser i statsstøtteregelverket*. Den aktuelle støttesatsen kan da beregnes ut fra den samlede innsatsen fra bedrifter i de tre størrelseskategoriene.

I denne typen prosjekter skal tilskuddet normalt ikke gå til å betale bedriftene for deres timeinnsats, men kan etter avtale dekke konkrete, fakturerte kostnader i forbindelse med reiser, bruk av bedrifters utstyr, o.l. Støtten som kanaliseres til/gjennom støttemottaker kan ikke overstige summen av de direkte, fakturerbare kostnadene.

B. Konkrete innovasjonsprosjekter med et begrenset antall deltakere

Dette vil typisk være innovasjonsprosjekter som blir gjennomført i samarbeid mellom 2 eller flere bedrifter, med eller uten FoU-institusjoner, og med en klar kommersiell ambisjon. Eierskapet til prosjektene ligger hos de deltakende aktørene. Fasilitator kan delta i disse prosjektene, men de kan også gjennomføres uten fasilitators medvirkning. Hvert av disse prosjektene vil være berettiget til en samlet støtte som kan beregnes ut fra prosjektets formål (industriell forskning, eksperimentell utvikling), bedriftsstørrelse, formidling, m.m. Videre vil det være slik at støtten fordeles på deltakerne etter den kostnaden de har, og med en støttesats differensiert etter bedriftenes størrelse.

I søknaden/budsjettet kan en samle slike prosjekter i *eget delprosjekt* som f.eks. kan defineres som mobilisering til og konseptualisering av et antall konkrete, samarbeidsbaserte innovasjonsprosjekter. *Det er ikke mulig å gi et formelt tilsagn om midler til dette delprosjektet, fordi tilsagnet må gis til ansvarlig bedrift for det enkelte innovasjonsprosjekt.* Men klyngeorganisasjonen (avtalepartner) kan få tildelt en beløpsramme som kan brukes til å finansiere et mindre antall konkrete innovasjonsprosjekter. Disse prosjektene fremmes for og besluttes av Innovasjon Norge, etter hvert som de blir konkretisert. *Dette vil være samme prosedyre som brukes i forvaltningen av «Innovasjonsrammen».*

Prosjekter av denne karakteren, dersom de er tilfredsstillende konkretisert, kan også fremmes for endelig beslutning som en del av behandlingen av hele søknaden fra klyngeprosjektet.

Finansiering av delprosjekter etter reglene for opplæringsstøtte

Delprosjekter som har som formål å øke klyngedeltakernes kompetanse på områder som er satt på dagsorden i klyngesamarbeidet, kan støttes etter regelverket for opplæringsstøtte. Dette kan f.eks. omfatte fagseminarer, workshops, kurs eller andre organiserte tiltak i klyngens regi.

Slik støtte kan gis uavhengig av bedriftsstørrelse. Maksimal støttesats er 50 % av støtteberettigede kostnader. Støttesatsene kan forhøyes med 10 % for mellomstore bedrifter og 20 % for små (SMB-bonus).

For nærmere detaljer henvises til statsstøtteregelverket.

Bedriftenes deltakelse i slike opplæringstiltak kan registreres ved at det lages deltakerlister for de aktuelle arrangementene, og at deltakernes signerer på disse. Alternativt kan bedriftene rapportere inn timer gjennom det ordinære opplegget for timerrapportering, se avsnittet under om *rapportering av timer*.

Bruk av strategiområder og statsstøtteregelverk på de tre programnivåene

Arena: Støtten kan gå til aktiviteter under alle fire strategiområdene.

For den første fasen av Arena (år 1-3) vil det i de fleste tilfellene være tilstrekkelig å kanalisere støtten til følgende tre formål, med tilhørende statsstøtteprinsipp:

- Støtte til drift av klyngen (A)
- Anvendelse og spredning av kunnskap (B3)
- Tidligfase innovasjonsprosjekter (C1)

NCE: Støtten kan gå til aktiviteter under alle fire strategiområdene.

GCE: Støtten kanaliseres bare til strategiområdene B, C, D. Dette betyr at aktiviteter som bare kan forankres i regelverket om støtte av drift til klynger, ikke kan finansieres av klyngeprogrammet.

Prosjektdeltakernes egenfinansiering

Offentlig støtte gis som delfinansiering av prosjektets støtteberettigede aktiviteter. Resterende må finansieres av bedriftsdeltakerne i prosjektet.

Det samlede kostnadsgrunnlaget for prosjektet kan inneholde følgende kostnader:

- a. Avtalepartnerens direkte kostnader, dvs. prosjektledelse og fasilitering av klyngens aktiviteter.
- b. Avtalepartnerens innkjøpte tjenester fra *eksterne tilbydere* av relevante tjenester (konsulenter, forskere, lokaler, m.m.),
- c. Deltakerbedriftenes innsats i form av timer utført av kompetent personell i bedriftene. Dette skal være innsats som kan bidra kompetent og effektivt til å gjennomføre avtalte aktiviteter, og som supplerer innsats gjennomført av ressurser under a. og b.
- d. Deltakerbedriftenes direkte utgifter i forbindelse med arbeidet innenfor de enkelte delprosjektene. Dette kan være bruk av teknisk infrastruktur, reisekostnader, o.l.

Finansieringen fra bedrifter kan skje i form av kontantinnbetaling, eller gjennom timeinnsats (c) og direkte utgifter (d)

Følgende prinsipper gjelder for beregning av egenfinansiering i prosjektbudsjettet:

Prinsipper for kostnadsføring av egeninnsats i form av timer:

- For å kunne kostnadsføre deltakernes egen timebruk, skal denne innsatsen være relevant for klyngeprosjektet og stilles til rådighet slik at den fritt kan disponeres av prosjektet. Dette betyr at timeinnsatsen skal knyttes til de aktivitetene som er forankret i klyngens strategi og aktivitetsplan, og slik at timene brukes reelt og effektivt til å gjennomføre aktivitetene.
- Det kan kostnadsføres timeinnsats knyttet til *driften av klyngen*, ref. formålene under A 1-5 over. Disse timene må da være en del av kostnadsgrunnlaget for de formålene og tilhørende aktivitetene som her er omtalt. Dette kan bl.a. være:
 - forberedelse til og deltakelse i styringsgruppen, partnerskapsmøter, m.m.
 - deltakelse i møter, workshops og arbeidsfora som er organisert for å støtte de avtalte aktivitetene.
- Det kan kostnadsføres timeinnsats knyttet til de aktivitetene som gjennomføres under *B, C og D* over, med grunnlag i de spesifikke statsstøttebestemmelsene som gjelder for disse formålene.
- Klyngeprosjektets budsjett skal baseres på en gjennomføringsplan der det går fram hvilke delprosjekter som skal gjennomføres med timeinnsats fra deltakerne (i tillegg til annen innsats), samt konkrete avtaler med de aktuelle partnerne om antall timer som budsjetteres til hvert delprosjekt.
- Den reelle timeinnsatsen skal rapporteres til avtalepartner kvartalsvis, og bekreftes av ekstern revisor som del av prosjektets årsregnskap.
- Bare aktører fra privat virksomhet, det vil si bedrifter, kunnskapsinstitusjoner etc. som er avhengig av egen inntjening, kan kostnadsføre timer i prosjektet. Offentlige ansatte, politiske representanter eller andre som er lønnet gjennom stat, kommune eller fylke kan ikke føre timer i klyngeprosjektet.
- Det forutsettes at kontraktspartner har innarbeidet gode kontrollrutiner for registrering av egeninnsats. Det er bare egeninnsats knyttet til innsatsområdene A – D, og som inngår i kostnadsgrunnlaget for tilsagn om støtte fra Innovasjon Norge, som kan legges til grunn.

Bestemmelser om timeinnsats vs. kontantbidrag:

- Hovedprinsippet er at egenfinansieringen skal bestå av både kontantbidrag og timeinnsats. Bedriftenes direkte utgifter *kan* inngå.
- Fordelingen mellom kontantbidrag og timeinnsats må samsvare med de budsjetterte aktivitetene under de enkelte støtteformålene og delprosjektene.
- I det første driftsåret for klyngeprosjekter innenfor Arena kan det aksepteres at egenfinansieringen fra bedriftene bare omfatter timeinnsats. Fra og med år 2 i Arena, og på NCE- og GCE-nivå, kreves det også at bedriftene finansierer prosjektet med kontantinnskudd. Minimumsandel, beregnet som andel av den offentlige finansieringen:

Arena	NCE	GCE
år 2: 10%	år 1-2: 20%	år 1-2: 15%
år 3: 15%	år 3-5: 25%	år 3-5: 20%
år 4-5: 25%	år 6-10: 30 %	År 6-10: 25 %

I perioder der det kan være vanskelig å hente inn kontantbidrag fra partnerne på dette nivået, kan det åpnes for at minimumsandelene reduseres.

- Timesats: Godkjent sats er inntil 1,2 promille av årslønn, begrenset oppad til maksimum kr 1 200 pr time. Hvis det er betydelige ulikheter i inntektsnivå for personer som medvirker i prosjektet, bør det fastsettes gjennomsnittssatser for nærmere angitte grupper av deltakere i prosjektet. Personer som har høyere timelønn enn NOK 1 200, får maksimalt godkjent NOK 1 200 pr. time som støttegrunnlag for tilsagn til klyngeprosjektet.
- Egenfinansiering gjennom kontantinnskudd kan skje i form av medlemsavgift på et tilpasset nivå. Denne bør eventuelt differensieres mellom deltakerne i forhold til deres størrelse (antall ansatte, omsetning etc).

Budsjettering og søknadsbehandling

Budsjettet

Prosjektets avtalepartner har ansvaret for forvaltning av prosjektets økonomi i form av tilskudd og deltakerfinansiering. Økonomien utgjør rammene for den totale aktiviteten i prosjektet og den skal balanseres i forhold til de krav som stilles til kostnadsberettigede aktiviteter og privat medfinansiering. For å lykkes med dette er det nødvendig med gode budsjetter og et godt system for likviditetsstyring og ressursoppfølging.

Det skal lages budsjett for klyngeprosjektet på overordnet nivå for hele avtaleperioden. Det skal lages et mer detaljert budsjett for hvert driftsår. Dette budsjettet skal følge med finansieringssøknad til Innovasjon Norge for vedkommende driftsår. Budsjettet skal gjenspeile handlingsplanen/aktivitetsplanen for klyngeprosjektet.

Et klyngeprosjekt *kan* ha aktiviteter ut over det som finansieres fra Innovasjon Norge, eller som er definert som støtteberettigede aktiviteter i klyngeprogrammet. Slike aktiviteter *kan* inkluderes i budsjettet og må i så fall spesifiseres. Alternativt kan disse defineres som egne (del)-prosjekter med eget budsjett og finansiering.

Budsjettet skal struktureres på følgende måte, ref oversikten over innsatsområder og formål over:

		Kostnader	Finansiering
Innsatsområde (A...)			
Formål (1)	Delprosjekt 1		
	Delprosjekt 2		
Formål (2)	Delprosjekt 3		
	Delprosjekt 4		
....

Vedlagt følger detaljert mal for utforming av budsjettet.

Delprosjektene

Delprosjektene må defineres/avgrenses slik at de utgjør en naturlig ramme om aktiviteter som bygger opp under et konkret formål. I den underliggende handlingsplanen må delprosjektene kort beskrives. Beskrivelsen må være tilstrekkelig til at en i finansieringssaken kan gjøre en konkret vurdering av:

- Incentiveeffekten
- Hvilket støtteformål som kan anvendes
- Hvilken støttesats som kan anvendes

Beskrivelsen skal inneholde informasjon om:

- Delprosjektets formål og hovedaktiviteter
- Deltakerbedrifter (*For delprosjekter som skal godkjennes etter regelverket om FoU-støtte, skal det gis en fordeling på små, mellomstore og store*)
- Kunnskapsinsitusjoner/konsulenter
- Klyngeorganisasjonens rolle
- Tidsramme
- Kostnader
 - Timekostnader (*fordelt på størrelseskategorier*)
 - Utstyr og lokaler
 - Innkjøpte tjenester
- Forslag til finansiering
 - Egenfinansiering (se over)
 - Offentlige tilskudd

Søknadsbehandling og beregning av offentlig støtte

Søknadsbehandlingen skjer i to trinn:

1. Innovasjon Norges kundeansvarlig gjennomgår søknaden sammen med klyngeprosjektets leder. Her foretas nødvendige avklaringer av delprosjektene innretning, dette for å bestemme hvilke deler av statsstøtteregelverket som kan anvendes og mulig støttesats. Normalt vil de fleste delprosjektene enkelt kunne vurderes etter disse prinsippene.
2. Kundeansvarlig utarbeider saksinnstilling. Her grupperes alle delprosjekter i kategorier som er definert etter hvilket støtteformål og støttesats som er lagt til grunn. F.eks.:
 - a. delprosjekter som kan støttes etter eksperimentell utvikling og støttesats på inntil 50 %,
 - b. delprosjekter som kan støttes etter regelverket for drift av klynger og maks 50% støtte.
 - c. Delprosjekter som kan gis opplæringsstøtte

Delprosjektene hentes inn i de respektive malene i saksbehandlingssystemet (FoU, Klyngestøtte, Opplæring, etc), hvor støttegrunnlaget (personalutgifter, etc) beregnes samlet for de aktuelle prosjektene.

Beslutningen om finansiering av klyngeprosjektet innebærer at det er etablert et formelt grunnlag, i henhold til statsstøtteregelverket, for gjennomføring av prosjektet og de enkelte delprosjektet. Det vil nå være støttemottaker som vil være ansvarlig for at delprosjektene gjennomføres i henhold til dette grunnlaget.

Oppfølging av klyngeprosjektet

Det gis normalt bevilgning til klyngeprosjektet for ett driftsår av gangen. Planen for gjennomføring av klyngeprosjektet legges normalt 2-3 måneder før finansieringstilsagnet gis. Klyngeutviklingsprosessene er av en slik karakter at det ikke alltid er mulig å konkretisere delprosjektene fullt ut et halvt eller ett år før de skal iverksettes. Det kan være at deltakelsen fra bedriftene ikke er fullt ut avklart, at delprosjektet først kan detaljeres etter at et forutgående prosjekt er gjennomført, eller andre forhold. Det kan også være at forutsetningene for delprosjektene endrer seg før de skal iverksettes. Det kan av denne grunnen være fornuftig å gjøre endringer i enkelte delprosjekter, også på en slik måte at forutsetningene for støttesats eller annet kan endre seg. Dette håndteres på følgende måter:

1. Ca. et halvt år ut i driftsåret gjennomgår kundeansvarlig og klyngeprosjektets leder gjennomføringen av klyngeprosjektet så langt, med bakgrunn i en halvårsrapport. Formålet er å avklare om det kan være delprosjekter som må endres, som ikke vil bli iverksatt eller andre endringer. Her vurderes det om f.eks. endringer innenfor den prosjektporteføljen som er støttet etter FoU-regelverket kan gjennomføres innenfor regelverket. Prosjektets revisor kan delta på dette møtet, dersom en står overfor prinsipielle spørsmål som kan betydning for senere godkjenning av regnskapet.
2. Dersom klyngeprosjektet før eller etter dette «halvårsmøtet» ser at det kan være ønskelig med vesentlige omdisponeringer, må prosjektleder fremme en formell forespørsel om dette. Kundeansvarlig avklarer så dette. Vesentlige endringer bør fremmes som en vedlikeholdssak.

Regnskap og utbetaling

Regnskap

Det skal utarbeides et eget regnskap for prosjektet. Hvis prosjektets kontraktspartner også har annen økonomisk aktivitet, og klyngeprosjektet inngår som en del av totaløkonomien, skal det utarbeides eget prosjektregnskap for klyngeprosjektet.

Regnskapet skal følge samme oppsett som budsjettet.

Rapportering av timer

Budsjettet for de enkelte delprosjektene angir verdien av den samlede timeinnsatsen som bedriftene bidrar med. Bedriftene skal rapportere det aktuelle timeforbruket hvert kvartal, se nærmere omtale over.

Den mest oversiktlige måten å gjøre dette på er å spesifisere timeforbruk på hvert delprosjekt. Dette gir avtalepartner en god oversikt over aktiviteten i de enkelte delprosjektene.

Innrapporteringen kan også skje ved at bedriftene rapporterer inn sitt timeforbruk på kategorier av like delprosjekter med hensyn til formål og støttesats. Dette betyr f.eks. at timer rapporteres på kategorier som «Innovasjonssamarbeid av strategisk betydning for klyngen»; «Drift av klyngen», «Opplæring», m.fl.

Avtalepartner må ved oppstart av hvert driftsår gjøre det klart for den enkelte bedrift om hvordan rapporteringen skal gjøres, og på hvilke delprosjekter eller prosjektkategorier bedriften kan rapportere inn innsats.

Revisjon

Prosjektets regnskap skal attesteres av revisor. Revisor bør velges ved oppstart av prosjektet slik at praksis rundt regnskapet kan avklares med den revisor som skal attestere.

Utbetaling

Krav til dokumentasjon for utbetaling av tilskudd framgår av tilsagnsbrevet fra Innovasjon Norge, inkl. vedlagte sær- og standardvilkår. Dette håndteres i Innovasjon Norge av kundeansvarlig for det enkelte klyngeprosjektet.

Dersom ikke andre bestemmelser er angitt i Innovasjon Norges tilsagnsbrev, gjelder følgende prinsipper:

1. Det kan foretas a konto utbetaling av 25 % av tilsagnet ved oppstart. De neste 25 % kan også utbetales a konto, ved oppstart av 2. kvartal. Ytterligere 25 % kan utbetales etter at aktiviteten i 2. kvartal av driftsåret er gjennomført, med grunnlag i halvårsrapporten og gjennomgangen av denne.
2. I forbindelse med gjennomgangen av sluttrapport og revisorbekreftet regnskap for driftsåret, vurderes det på ordinær måte om grunnlaget for sluttutbetaling er til stede. Dersom det er delprosjekter som ikke er gjennomført, eventuelt er gjennomført i strid med forutsetningene, reduseres utbetalingene tilsvarende.

Prosjektene må selv sende en anmodning om utbetaling Innovasjon Norges distriktskontor v/den kundeansvarlige for prosjektet.

Et prosjekt kan, innenfor avtaleperioden, overføre ubenyttede programtilskudd fra ett driftsår til neste driftsår, dette begrenset til inntil 20 % av programmets tilskudd. Dersom det er ubrukte midler ved avtaleperiodens utløp, tilbakeføres disse til programmet.

Merverdiavgift

Prosjektet må forholde seg til merverdiavgift i henhold til merverdiavgiftsloven. Hvordan forholdet til merverdiavgift blir, avhenger av hvilken status prosjektets kontraktspartner har til merverdiavgift. Avtalepartner for klyngeprosjektet har ansvaret for å avklare dette med sin regnskapsfører/revisor.

Kort om merverdiavgift (MVA) relatert til klyngeprosjekter:

- Det påløper ikke MVA på tilskudd bevilget fra Innovasjon Norge til et prosjekt.
- Det vil heller ikke påløpe MVA på annen offentlig finansiering av prosjektet, for eksempel fra fylkeskommunen.
- Hvis kontraktspartner benytter egen ansatt som prosjektleder, eller engasjerer prosjektleder som får lønnsutbetaling, påløper det ikke MVA på lønn til prosjektleder. Men det vil påløpe arbeidsgiveravgift, sosiale kostnader, pensjon etc.
- Hvis kontraktspartner leier inn prosjektleder som får godtgjort sitt arbeid gjennom fakturering, det vil si får sin lønn fra en annen part, vil det påløpe MVA på honorar til prosjektleder.
- Kjøp av eksterne tjenester inn i prosjektet i forbindelse med ulike typer bistand, arrangementer etc. vil bli belastet med MVA.
- Er kontraktspartner MVA-registrert, kan selskapet trekke fra utgående MVA i forhold til inngående MVA og således ha mulighet til å få nøytralisert avgifts-effekten.
- Hvis kontraktspartner ikke er MVA-registrert må man i prosjektets budsjett ta høyde for at det tilkommer 25 % MVA på alle innkjøpte tjenester, og at det ikke er fratrukk for dette.

For å sikre en håndtering av dette som er i henhold til gjeldende lover og regler bør det foretas en avklaring med kontraktspartners regnskapsfører og revisor ved oppstart av prosjektet. Det kan også være hensiktsmessig å foreta

en vurdering av merverdiavgift i forhold til hvilken form for organisering man velger for prosjektet, eller hvilken kontraktspartner som velges, da dette kan ha følge for de disponible ressurser i prosjektet.

Kontingent og merverdiavgift:

I noen tilfeller innbetales det penger fra deltakerbedriftene til klyngeprosjekter i form av en medlemskontingent, årsavgift el. Så fremt denne kontingenten er en betaling/finansiering av tjenester eller goder som har nytteverdi for den enkelte medlem skal det beregnes merverdiavgift.

I mange sammenhenger beregnes det ikke merverdiavgift når en kontingent betales (Jf merverdiavgiftsloven § 5 første ledd nr. 1 bokstav f). Dette gjelder veldedige og allmennyttige institusjoner, men også andre organisasjoner og foreninger som blant annet fag- og yrkesorganisasjoner. Organisasjoner og foreninger som bare har til formål å skaffe medlemmene økonomiske fordeler, anses ikke som ideelle. Når en kontingent må anses som betaling for tjenesteytelse fra organisasjonen, vil kontingenten heller ikke omfattes av unntak fra merverdiavgift uavhengig av om vederlaget er omtalt som kontingent.

Et klyngeprosjekt har bl.a. som formål å utvikle de økonomiske forholdene for de deltakende bedriftene, og de tjenester og goder som produseres er dermed ytelser som deltakerne betaler for. Dette tilsier at den kontingent som betales er vederlag for en avgiftspliktig ytelse. Dette avklarer prosjekteier med sin revisor.

6. Læring og kommunikasjon

Oppdatert: 30.09.14

Deltakelse i felles kunnskapsutvikling

Programmet legger opp til en jevnlig og god dialog med det enkelte prosjekt for å få ta del i prosjektets erfaringer. Begge parter har ansvar for dialogen og for å holde hverandre orientert og oppdatert.

Programmet arbeider kontinuerlig for å akkumulere og spre kunnskap, bidra til læring mellom prosjekter og utvikle metoder og verktøy. Klyngeprosjekter som er en del av programmet forventes å bidra i denne kunnskapsutviklingen gjennom å delta på de møteplassene og i de fora som programmet har etablert for kunnskapsutvikling.

Det legges til grunn at alle klyngeprosjekter deltar og bidrar til kompetansedeling på relevante aktiviteter, herigjennom «på tvers» aktiviteter innen Programmet.

Grafisk profil

Programmet har utviklet og forvalter et profilprogram. Dette inneholder logoer og visuelle elementer for programmet som helhet og for programnivåene. Det enkelte klyngeprosjektet står fritt til å utarbeide egen logo og profil basert på sin strategi og sin målgruppe. Prosjektet kan imidlertid også bruke delprogrammets logo og profil, basert på gjeldende bestemmelser.

Uavhengig om medlemsklyngen bruker egen eller klynge-programmets profil, skal *tilknytningen til Norwegian Innovation Clusters* og/eller programnivå synliggjøres på en tydelig, profesjonell og konsekvent måte.

Kommunikasjon – med fokus på resultater og effekter

Prosjektene skal bidra med stoff til programmets nettsted samt informasjon til programmets øvrige informasjonsmateriell. Prosjektene forventes å arbeide aktivt med intern og ekstern kommunikasjon gjennom relevante kanaler (massemedia, konferanser, møter mm.). Det forventes også at prosjektene har eget nettsted eller egen nettside koblet til miljøene de tilhører.

På prosjektenes nettsted og i annet profileringsmateriell skal det framgå at dette er et klyngeprosjekt støttet av Norwegian Innovation Clusters, og at programmet er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA.

Kommunikasjonen fra klyngeprosjektene må gjennomgående vektlegge hvilke resultater og effekter som oppnås gjennom det organiserte klyngesamarbeidet.

7. Prosjektoppfølgning, rapportering og evaluering

Oppdatert: 30.09.14

Det forventes at aktiviteter og resultater rapporteres og kommuniseres til deltakere, finansører og til omverdenen. Det må derfor være en systematisk tilnærming til å registrere, rapportere og kommunisere underveis i prosjektet. Her omtales resultatoppfølgningssystemet i klyngeprogrammet. I tillegg kommer prosjektets løpende kommunikasjon til alle interessenter omkring aktiviteter og resultater.

Nullpunktsanalyser

Alle prosjektene skal i løpet av det første året gjennomføre en analyse av klyngens utgangspunkt ved oppstart av klyngeprosjektet. Analysene skal legges til grunn for vurdering av prosjektenes resultatutvikling.

Det er utviklet et enkelt verktøy for nullpunktsanalyse som tilbys klyngeprosjektene.

Årlig resultatrapportering

Alle klyngeprosjektene som programmet har kontrakt med skal levere en årlig aktivitets- og resultatrapport til programmets eiere, ved Innovasjon Norge. Rapporten skal følge en standard mal som er utarbeidet av Innovasjon Norge. Denne er utformet slik at programmet kan rapportere aktiviteter og resultater videre til Innovasjon Norges eier og oppdragsgivere.

Innovasjon Norge sender ut nærmere retningslinjer for den årlige rapporteringen medio november i rapporteringsåret. Fristen for rapporteringen vil normalt være 15. januar.

Hovedtrekk i rapporteringen:

Oversikter over deltakere i klyngeprosjektet:

Prosjektene skal pr. 01.12 hvert år levere en oppdatert liste over deltakerne i klyngeprosjektet, med angivelse av navn, organisasjonsnummer og kontaktperson; fordelt på:

- Kjernebedrifter
- Andre aktive bedrifter
- FoU- og utdanningsaktører
- Offentlige utviklingsaktører

Deltakerlisten brukes som grunnlag for:

- Regnskapsbaserte analyser av kjernebedriftenes utvikling av omsetning og lønnsomhet etter tre års deltakelse i klyngeprosjektet.
- Surveyundersøkelse, se punktet under.

Survey undersøkelse til deltakerbedriftene:

Alle deltakerbedriftene får ved utgangen av hvert rapporteringsår tilsendt en surveyundersøkelse der de blir bedt om å besvare et fåtall spørsmål om:

- Nye eller forsterkede samarbeidsrelasjoner med aktører innenfor eller utenfor klyngen
- Deltakelse i og nytteverdi av klyngens samarbeidsaktiviteter

Rapportering fra klyngeprosjektene ledelse:

Prosjektleder rapporterer prosjektets aktiviteter og initielle resultater basert på egne registreringer. Dette vil omfatte:

Kvantitative data:

- a) Utvikling i antall og sammensetning av deltakere (ref A)
- b) Karakteristika ved styrings- og arbeidsgrupper
- c) Prosjektets møteplasser og fora
- d) Antall konkrete prosjekter (innovasjon, kompetanse, internasjonalisering) iverksatt som følge av klyngeprosjektets aktivitet.
- e) Antall nye bedrifter som resultat av klyngeprosjektets aktivitet.
- f) Kommunikasjonsaktiviteter

Kvalitative data:

- a) Endringer i prosjektenes mål , strategier, organisasjon,m.m
- b) Viktigste resultater og effekter
- c) Viktigste læringspunkter
- d) To konkrete historier, hvorav minst en skal omfatte konkrete resultater og effekter av prosjektets aktiviteter

Evalueringer som grunnlag for forlengelse av kontrakter

Det gjennomføres evalueringer av klyngeprosjektene på de tre nivåene, som grunnlag for beslutninger om forlengelse av kontraktene. Evalueringene bestilles av programledelsen, som finansierer av programmets budsjett. Evalueringer gjennomføres etter to ulike modeller:

- *Prosjektstatusvurdering* innebærer at et eksternt panel vurderer prosjektets egen dokumentasjon av aktiviteter, resultater og foreløpige effekter, supplert med intervjuer med klyngeprosjektets ledelse. Nullpunktanalysene skal være en referanse for vurderingene. På dette grunnlaget gir panelet en tilbakemelding til programledelsen i form av en oppsummering av sine inntrykk og vurderinger. Panelets vurderinger drøftes også med klyngeprosjektets ledelse.
- *Ekstern evaluering* innebærer at programmet engasjerer et profesjonelt evalueringsteam til å samle inn egne data (survey -, register- og intervjubaserte) som grunnlag for å vurdere prosjektets aktiviteter, resultater og effekter. Resultater og anbefalinger presenteres for programledelsen i en evalueringsrapport.

Evalueringsprosedyrer for hvert programnivå:

Arena: *Prosjektstatusvurdering* etter 3 år for å vurdere grunnlaget for forlengelse.

NCE:

- *Prosjektstatusvurdering* etter 2 år for å vurdere om prosjektet er i rute m.h.t framdrift og resultatutvikling
- *Ekstern evaluering* etter 5 år for å vurdere grunnlaget for forlengelse.
- *Prosjektstatusvurdering* etter 7 år for å vurdere om prosjektet (fase 2) er i rute.

GCE:

- *Prosjektstatusvurdering* etter 2 år for å vurdere om prosjektet er i rute m.h.t framdrift og resultatutvikling.
- *Ekstern evaluering* etter 5 år for å vurdere grunnlaget for forlengelse.
- *Prosjektstatusvurdering* etter 7 år for å vurdere om prosjektet (fase 2) er i rute.

Sertifisering av klyngeprosjektets organisering og ledelse

Det er etablert en EU-støttet metodikk for vurdering og sertifisering av klyngeorganisasjoners kvalitet. Kvaliteten vurderes på grunnlag av vel 30 indikatorer. Gjennomgangen gjøres av sertifisert personell. Vurderingene gir grunnlag for sertifisering på tre nivåer: Bronze Label, Silver Label og Gold Label.

- Det forutsettes at alle nye prosjekter på Arena- og NCE-nivå i løpet av de to første årene gjennomfører en benchmarking etter Bronze Label-kriteriene.
- Det forutsettes at alle prosjekter som støttes på GCE-nivået blir sertifisert etter Gold Label-kriteriene i løpet av de to første årene. Oppnådd Gold Certificate vil være obligatorisk for å kunne motta støtte etter år 2 i prosjektene.

Mer informasjon finnes på nettstedet <http://www.cluster-excellence.eu/>

Årlige strategialoger

Programledelsen gjennomfører en gang pr. år et møte med klyngeprosjektene ledelse for å gjennomgå:

- a) Utviklingen av klyngeprosjektets mål, strategier og aktiviteter
- b) Forholdet mellom klyngeprosjektets og programmets strategier og ambisjoner
- c) Sentrale strategiske utfordringer i prosjektet
- d) Virkemiddelapparatets oppfølging av prosjektets ambisjoner
- e) Tilføring av kompetanse basert på erfaring fra andre klyngeprosjekter
- f) Aktuelle temaområder for klyngens utvikling

Alle tre programeierne deltar på strategialogene. Det forventes at prosjektene er representert ved prosjektledelse, kontraktpartner og representanter fra styringsgruppen.

8. Avslutning av klyngeprosjektet

Oppdatert: 11.01.2016

Klyngeprogrammet gir støtte til et tidsavgrenset klyngeutviklingsprosjekt for å forsterke og akselerere utviklingen av klyngen. Ved avslutningen av *programmets* engasjement i klyngen skal resultater, effekter og erfaringer oppsummeres og kommuniseres. Klyngeprosjektets eiere må i sluttfasen også planlegge hvordan klyngesamarbeidet skal videreføres uten støtte fra programmet.

Sluttregnskap

Programmets finansielle engasjement er bestemt av en start- og sluttdato som er angitt i kontrakten. Revidert regnskap og anmodning om sluttutbetaling skal sendes inn til programmet innen den fristen som er angitt i finansieringstilsagnet, normalt 4 måneder etter sluttdato.

Avsluttende vurdering av resultater

Ved prosjektets avslutning skal det gjennomføres følgende tiltak med sikte på å få vurdert samlede resultater, effekter og erfaringer fra prosjektet:

Sluttevaluering: Det skal utarbeides en sluttevaluering, utført av et eksternt forsknings-/konsulentmiljø. Evalueringen bestilles og bekostes av programmet og gjennomføres etter et standardisert opplegg for det enkelte programnivået.

Sluttrapport: Prosjektledelsen skal utarbeide en sluttrapport som skal omfatte hele perioden der prosjektet har fått støtte fra programmet. Sluttrapporten utarbeides etter en fast disposisjon. (Vedlegg 3). Sluttrapporten skal sendes programledelsen senest 3 mnd. etter kontraktsperiodens sluttdato.

Avslutningsseminar: Prosjektledelsen skal arrangere et avslutningsseminar for å summere opp og diskutere prosjektets resultater og erfaringer. Sluttevaluering og sluttrapport skal her presenteres. Programledelsen og prosjektets kjernedeltakere og interessenter skal inviteres. Avslutningsseminaret skal gjennomføres senest 4 mnd. etter kontraktsperiodens sluttdato.

Videreføring etter avsluttet avtaleperiode

Programmets faglige tilbud

Klyngeprosjektet får tilbud om deltakelse i alle programmets aktiviteter fram til og med tidspunktet for avslutningsseminaret. Deretter får prosjektet i ytterligere to år få invitasjoner til å delta på utvalgte arrangementer i programmets regi:

- Norwegian Cluster Manager Forum
- Temaseminarer o.l

Programmets merkevare

Klynger som har blitt støttet gjennom NCE og GCE kan, etter endt avtaleperiode, videreføre bruken av merkenavnet (NCE eller GCE) og tilhørende logo og grafisk profil. *Forutsetningen* for å kunne videreføre bruken av NCE/GCE-navnet er at klyngen opprettholder sin nasjonale posisjon, og at klyngesamarbeidet fortsatt har et høyt aktivitetsnivå, en god strategisk innretning og er godt organisert og ledet. Programmet vil utarbeide mer konkrete kriterier for hva som må være på plass for å kunne bruke NCE-navnet.

Exit-strategi

Som en del av prosjektplanen skal det gjøres en vurdering av hvordan avslutning og eventuell videreføring av aktiviteten i et klyngeprosjekt skal håndteres. Dette omtales som prosjektets exit-strategi. Det viktigste med

prosjektets exit-strategi er å ha et bevisst forhold til hvordan prosjektet skal avsluttes, eller hvordan hele eller deler av prosjektets aktivitet skal videreføres.

Temaet exit skal behandles allerede i søknaden til klyngeprogrammet. Dette er ikke fordi man forventer at det endelige svaret foreligger på dette tidspunktet, men fordi klyngestøtte er et prosjekt og pr definisjon tidsbegrenset. Som et ledd i vurderingen av søknader vurderes også prosjektkvalitet i form av organisering, ledelse og drift av prosjektet, og en plan for ferdigstilling og avslutning er en del av prosjektkvaliteten.

Underveis i prosjektet må existstrategien revideres hvis det er grunnlag for det, og senest et halvt år før støtteperioden opphører må det foreligge en plan for avslutning eller videreføring.

Et prosjekt kan ha en exitstrategi uten at det innebærer en videreføring av prosjektet. Også i de tilfeller hvor klyngeinitiativet avsluttes etter støtteperioden er det behov for en bevisst holdning og en plan for avslutningen av prosjektet. En styrt avrundning av aktiviteten gir en bedre ressursutnyttelse, og bedre resultater, enn en ustrukturert avslutning hvor mye blir "hengende i luften".

Det er forskjell på et prosjekts exit eller exitstrategi, og resultatene eller effektene av et klyngeprosjekt. Et klyngeprosjekt kan være vellykket og ha gode resultater, selv om klyngeinitiativet ikke videreføres som en varig ordning.

Den vanligste formen for videreføring av klyngeinitiativ er gjennom en forening eller lignende innretning. Det finnes også eksempler på at klyngeprosjekter har ført til nye eller forsterkede fagmiljøer som fungerer som ressurs for bedriftsgrupperingen. I mange tilfeller vil også innovasjonsselskaper, høyskoler eller andre aktører fungere som kontinuitetsbærere som opprettholder nettverk og møteplasser som for eksempel konferanser.

Vedlegg 1: Avtale hovedprosjekt

Oppdatert: 25.08.14



Avtale om gjennomføring av hovedprosjekt med støtte fra *Norwegian Innovation Clusters*

Inngått mellom:

Norwegian Innovation Clusters v/Innovasjon Norge (org.nr 986399445)

og

(.....(ansvarlig institusjon)..... (org.nr)

om gjennomføring av prosjektet:.....

Avtaleperiode:.....

1. Avtalens formål

Avtalen omfatter prinsipper og vilkår for programmets støtte til gjennomføring av prosjektet.

Avtalen supplerer de vilkår som er nedfelt i Innovasjon Norges tilsagnsbrev med standardvilkår og eventuelle særvilkår.

Underlaget for avtalens prinsipper ligger i:

- Norwegian Innovation Clusters: Programbeskrivelse, datert 12.01.2015
- Norwegian Innovation Clusters: Veileder for administrative prinsipper og prosedyrer, datert 12.10.2015

2. Grunnlaget for programmets støtte

Innenfor avtaleperioden:

Programmets støtte i *den avtalte perioden* vil være avhengig av at:

- Programmet får tilstrekkelige bevilgninger over statsbudsjettet.
- Prosjektet gjennomføres med tilfredsstillende gjennomføring, framdrift og resultatutvikling.

For prosjekter med støtte fra NCE og GCE gjelder i tillegg følgende:

- Prosjektet gjennomføres med tilfredsstillende resultater og foreløpige effekter etter 2 år, slik dette vurderes med grunnlag i prosjektstatusvurderingen.

Eventuell ny avtaleperiode:

Programmet vurderer om det skal gi støtte for en ny avtaleperiode med grunnlag i eksterne evalueringer, jf nærmere bestemmelser i programbeskrivelsen. Mer spesifikke forutsetninger og kriterier for forlengelse av avtalen vil bli kommunisert til prosjektet omlag ett år før avtaleperiodens utløp.

3. Organiseringen av prosjektet

Prosjektet skal gjennomføres med følgende organisatoriske funksjoner:

- *Avtalepartner*, som er formell avtalepartner for Innovasjon Norge, og ansvarlig for forvaltning av programmets tilskudd og øvrige ressurser som stilles til disposisjon for prosjektet.
- *Daglig leder/prosjektleder*, som har det daglige og operative ansvaret for gjennomføringen av prosjektet.
- *Styringsgruppe*, som representerer prosjektets partnerskap, og som er ansvarlig for prosjektets strategiske innretning og organisering.

Programmet ivaretar sitt engasjement i prosjektet gjennom følgende organisatoriske funksjoner:

- *Programleder*, som ivaretar den strategiske oppfølgingen av prosjektet, med grunnlag i denne avtalen.
- *Observatør i styringsgruppen*, som er en felles representant for programeierne (Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA).
- *Kundeansvarlig*, som er Innovasjon Norges ansvarlige for programmets bevilgninger og utbetalinger og for den løpende dialogen om gjennomføring.

4. Finansieringen av prosjektet

Innovasjon Norge delfinansierer prosjektet med grunnlag i statsstøtteregelverket og utfyllende prinsipper som er trukket opp av programmets eiere.

Innovasjon Norge bevilger ordinært midler til prosjektet for ett år av gangen. Forutsetningene for finansiering for hele den avtalte perioden framgår av avtalens pkt.2.

Bevilgninger til prosjektet skjer med grunnlag i handlingsplaner som er i samsvar med godkjent prosjektplan, og budsjetter som er utformet etter programmets budsjettmal.

For øvrig vises til vilkårene i tilsagnsbrev, standardvilkår og særvilkår.

5. Læringsprosesser og kommunikasjon

Prosjektet skal delta aktivt på programmets møteplasser og i programmets læringstiltak.

Prosjektet skal aktivt kommunisere sine aktiviteter og resultater, på eget nettsted, gjennom øvrige medier, og gjennom bidrag til programmets kommunikasjonstiltak.

I profileringen av prosjektet skal det komme klart fram at prosjektet er støttet av *Norwegian Innovation Clusters*, og at dette programmet eies av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA.

6. Rapportering og evaluering

Prosjektet skal levere følgende *rapporter* til programmet:

- Årlige aktivitets- og resultatrapporter i henhold til programmets bestillinger og frister

- Sluttrapport for hele prosjektperioden senest 3 mnd etter avtalens sluttdato.

Prosjektet skal levere nødvendig dokumentasjon til:

- De periodiske prosjektstatusvurderingene og underveisevalueringene.
- Sluttevalueringen av prosjektet.

Prosjektet skal arrangere et avslutningsseminar senest 4 mnd etter avtalens sluttdato.

7. Mislighold og terminering

Ved forsinket eller mangelfull levering fra prosjektets side, kan programmet holde betaling tilbake inntil forholdet er brakt i orden.

Vesentlig mislighold gir begge parter rett til å heve avtalen med umiddelbar virkning. Ved vesentlig mislighold på prosjektets side, kan programmet i tillegg kreve forholdsmessig tilbakebetaling av utbetalt beløp.

Prosjektet kan si opp avtalen med programmet dersom deltakerne ikke finner grunnlag for å gjennomføre prosjektet som forutsatt. Dersom avtalen ønskes oppsagt underveis i en bevilgningsperiode, skal tilskudd fra programmet tilbakebetales med forholdsmessig beløp.

Twisteløsning: Dersom det oppstår uenighet mellom partene om oppfyllelse av avtalen, skal tvisten søkes løst ved forhandlinger. Dersom enighet ikke oppnås, kan saken bringes inn for domstolene. Verneting er Oslo tingrett.

Denne avtalen er utarbeidet i to eksemplarer hvorav partene beholder ett hver.

For Norwegian Innovation Clusters v/Innovasjon Norge

For prosjektet.....

Sted:

Dato:

Sted:

Dato:

Underskrift:

Underskrift:.....

Navn:

Navn:

Tittel:

Tittel:

Styringsgruppen for prosjektet er innforstått med innholdet i denne avtalen

Sted:

Dato:

Underskrift:.....(styringsgruppens leder)

Navn:

Tittel:

Vedlegg 2: Budsjettmal

Her vises kopi av utdrag av malen. Bruk vedlagt excel-fil som arbeidsdokument.

Norwegian Innovation Clusters		Fylles ut av søker							
Mal for klyngeprosjekter, Arena, NCE og GCE									
Dato 26.03.15									
		Kostnader (1000 kr)			Finansiering (1000 kr)				
		Totalt	Innkjøpte tjenester	Leiekostnader, utstyr	Personal-kostnader	Totalt	Privat kapital	Privat timeinnsats (*)	Offentlig støtte
Delprosjekter i henhold til handlingsplanen									
Innsatsområde A: Generell klyngeutvikling									
A1	Prosessledelse: fasilitere samarbeid og ...								
	Delprosjekt 1:								
	Delprosjekt2:.....								
								
A2	Forvaltning av klyngens fasiliteter								
	Delprosjekt....								
A3	Strategi og analyse								
	Delprosjekt....								
A4	Profilering og markedsføring av klyngen								
	Delprosjekt....								
A5	Organisering av opplæring, nettverk, mm								
	Delprosjekt....								
Sum A									
Innsatsområde B: Kunnskapssamarbeid									
B1	Etablere koplinger til FoUol								
	Delprosjekt....								
B2	Utvikle samarbeid med utd.miljøer								
B3	Anvende og spre kunnskap i klyngen								
Sum B									
Innsatsområde C: Innovasjonssamarbeid									
C1	Tidlig fase innovasjonsprosjekter								
	Delprosjekt....								
C2	Teknologispredning								
C3	Etablere tekn og immateriell infrastruktur								
Sum C									
Innsatsområde D: Klynge-til-klyngesamarbeid									
D1	Generell nettverksbygging								
	Delprosjekt....								
D2	Etablering av strategiske partnerskap								
D3	SMB-samarbeid								
Sum D									
Sum A-D									
* For delprosjekter som skal godkjennes etter regelverket om FoU, skal det angis timeinnsats fordelt på bedrifter i størrelseskategoriene Små, Mellomstore, Store.									

Vedlegg 3: Mal for sluttrapportering



Versjon 1; 17.09.2015

Mal for sluttrapportering fra klyngeprosjekter

Referanse: Programbeskrivelsen; kap. 6.3 og Programveilederen; kap 8.

Format: 5 – max 10 sider.

Ansvar: Utarbeides og leveres av prosjektledelsen, etter drøfting og godkjenning i prosjektets styringsgruppe.

Innholdspunkter

1. Gjennomføringen av klyngeprosjektet

- Prosjektperiode
- Organisering
- Disponerte ressurser: Kostnader og finansiering

2. Klyngeprosjektets resultater og effekter

- Klyngeprosjektets mål
- Oppnådde resultater og effekter
- Vurdering av målrealisering
- Kommentarer til ekstern evaluering

3. Erfaringer fra utviklingsprosessen

- Viktigste suksessfaktorer
- Barrierer og utfordringer – og hvordan disse har vært løst
- Vurderinger av klyngeprogrammets (Arena/NCE/GCE) bidrag
- Tre viktigste erfaringer

4. Videre utvikling av klyngesamarbeidet

- Planer for videre utvikling av klyngen og klyngesamarbeidet