

# Evaluering af de danske innovationscentre Sammenfatning

For Udenrigsministeriet  
og Styrelsen for Forskning og Innovation



# Evaluering af de danske innovationscentre

For Udenrigsministeriet og Styrelsen for  
Forskning og Innovation af Oxford Research

## Evalueringens formål

Evalueringen belyser de danske innovationscentres værdiskabelse og additionalitet, herunder hvordan de bidrager til at øge videndeling og samarbejde mellem videnintensive danske virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og førende internationale forsknings-, innovations- og forretningssystemer.

## Evalueringsteam

Evalueringen er gennemført af:  
Afdelingschef Jakob Stoumann Jensen  
Senioranalytiker Morten Larsen  
Analytiker Martin Stryhn Koch  
Analytiker Jakob Falk Bom  
Researcher Mads Christensen  
Researcher Anders Gøgsig Randrup

## Om Oxford Research

**Knowledge for a better society**

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

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

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

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

# Indholdsfortegnelse

<b>1. SAMMENFATNING</b>	<b>4</b>
1.1 Om de danske innovationscentre	4
1.2 Hovedkonklusioner: øget internationalisering af dansk forskning, innovation og uddannelse	6
1.2.1 Innovationscentrenes værdiskabelse	8
1.3 Organisatorisk setup og styring	9
1.4 Individuelle resultater og vurderinger af de seks danske innovationscentre	10
1.4.1 Silicon Valley	10
1.4.2 Shanghai	11
1.4.3 München	12
1.4.4 New Delhi/Bangalore	13
1.4.5 São Paulo	14
1.4.6 Seoul	15
1.5 Udfordringer og anbefalinger	17
1.5.1 Det finansielle setup	18
1.5.2 Mere støtte fra Danmark og innovationscentrenes synlighed i Danmark	20
1.5.3 Måling af innovationscentrene	20
1.5.4 Synergi og samarbejde på de enkelte innovationscentre	22
1.5.5 Aktiviteter og koordinering på tværs af innovationscentrene	23
1.6 Behov for flere innovationscentre?	23
1.7 Metoder og dataindsamling	24

## ORD- OG BEGREBSLISTE

Begreb	Definition
Eksportrådet	Eksportrådet er den del af Udenrigsministeriet, som løser opgaver for private virksomheder inden for eksport, innovation, internationalisering og investeringsfremme.
Handel	Eksportrådet har fokus på handel ved at tilbyde et netværk af rådgivere, der er til stede lokalt på diverse udenlandske markeder og derigennem hjælper danske virksomheder med at identificere potentielle kunder, som i sidste ende skal bidrage til øget eksport.
Innovationsattaché	Innovationsattachéen er repræsentant for området 'forskning, innovation og uddannelse'. Innovationsattachéen er udpeget af Styrelsen for Forskning og Innovation, men er ansat på kontrakt med Udenrigsministeriet.
Innovationschef	Innovationschefen er repræsentant for området 'kommercialisering af innovation' og varetager herudover den daglige ledelse på hvert af de danske innovationscentre. Innovationschefen er udpeget og ansat på kontrakt med Udenrigsministeriet.
Investeringsfremmemedarbejder	Investeringsfremmemedarbejderen er repræsentant for området 'investeringsfremme' under Invest in Denmark. Investeringsfremmemedarbejderen er udpeget og ansat på kontrakt med Udenrigsministeriet.
Invest in Denmark	Invest in Denmark er Danmarks officielle investeringsfremmeorganisation og er en del af Eksportrådet under Udenrigsministeriet.
Kommerciel medarbejder	Den kommercielle medarbejder er repræsentant for området 'kommercialisering af innovation'. Den kommercielle medarbejder er ansat lokalt på de danske innovationscentre.
Innovationsprojekter	Innovationsprojekterne har til formål at opbygge ny relevant viden og kompetencer hos de danske innovationscentre ved at teste og igangsætte nye prækommercielle projekter og ideer.

# 1. Sammenfatning

Oxford Research har for Udenrigsministeriet (UM) og Styrelsen for Forskning og Innovation (FI) gennemført en evaluering af de seks danske innovationscentre, der er lokaliseret i henholdsvis Silicon Valley, Shanghai, München, Seoul, New Delhi/Bangalore og São Paulo. Evalueringen er en opfølgning på de to evalueringer, der er foretaget i 2008 og 2010, som led i det løbende arbejde med at udvikle innovationscentrene. Da centrene i São Paulo, Seoul og New Delhi/Bangalore først åbnede i 2013, er det første gang, at alle seks centre evalueres samtidig. Nærværende sammenfatning er en opsummering af de vigtigste resultater og konklusioner fra den samlede evalueringsrapport. Evalueringen belyser de danske innovationscentres værdiskabelse og additionalitet, herunder hvordan de bidrager til at øge videndeling og samarbejde mellem videnintensive danske virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og førende internationale forsknings-, innovations- og erhvervmiljøer.

## 1.1 OM DE DANSKE INNOVATIONSCENTRE

**De danske innovationscentres** overordnede formål er *at bistå danske forsknings- og uddannelsesinstitutioner og virksomheder med at få adgang til viden og forskning, skabe forbindelser og udvikle business cases med et internationalt perspektiv samt at tiltrække ny viden, talent, investeringer og omsætte viden til vækst.*

For at imødekomme det overordnede formål, tilbyder innovationscentrene blandt andet følgende ydelser og services:

- Forretningsudvikling
- Teknologiovervågning
- Monitivering af trends inden for innovation
- Skræddersyede camps for virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner
- Skræddersyede besøgsprogrammer for delegationer
- Rådgivning vedrørende kapitalsøgning
- Hjælp og støtte til indgåelse af samarbejdsaftaler mellem forsknings- og uddannelsesinstitutioner
- Partnersøgning og matchmaking
- Kontorfaciliteter på stedet
- Analyse af forsknings- og udviklingsmuligheder
- Formidling af forskerkontakter.

De seks innovationscentres ydelser, fokus og strategier varierer, da de tilpasses behovet i de forskellige lande og kontekster. Eksempelvis har Innovationscentret i München et stærkere fokus på europæiske forsknings- og innovationsprogrammer som EU's 7. rammeprogram og Horizon 2020, da det er det eneste innovationscenter placeret i EU og det eneste center, som ikke arbejder med at skabe bilaterale samarbejdsaftaler mellem forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Herudover har innovationscentrene mulighed for selv at igangsætte nye initiativer. Eksempler er Top Talent Denmark, som oprindeligt blev igangsat af Innovationscentret i Shanghai, og SCALEit programmet, som udbydes af Innovationscentret i Silicon Valley.

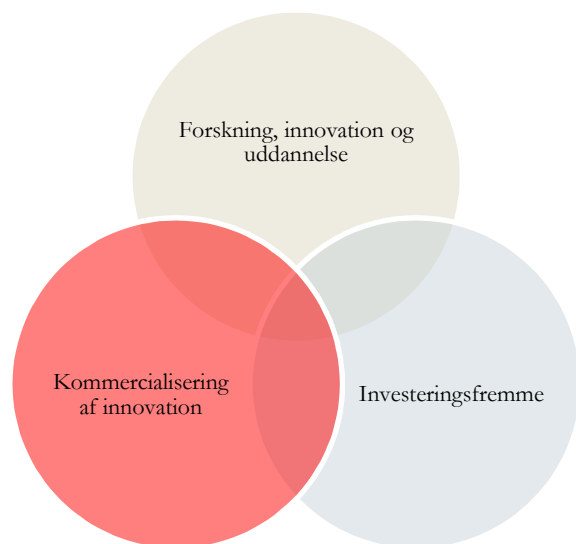
Det første innovationscenter blev etableret i 2006 i Silicon Valley. I 2007 åbnede Innovationscentret i Shanghai, og året efter i 2008 åbnede Innovationscentret i München. Endelig i 2013 åbnede tre nye innovationscentre i São Paulo, Seoul og New Delhi/Bangalore. Således er der i dag seks innovationscentre, jf. figur 1.1.

Figur 1.1: Tidslinje over etableringen af de danske innovationscentre



Innovationscentrene er **etableret og drevet i et partnerskab mellem Udenrigsministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet**, og indgår hver især som led i den samlede varetagelse af danske interesser i hhv. USA, Kina og Tyskland, Indien, Sydkorea og Brasilien, som sorterer under ambassaderne i de respektive lande.

Figur 1.2: Innovationscentrenes tre områder



Det er forskelligt, om innovationscentrene er placeret på en ambassade, et generalkonsulat, et konsulat eller er placeret selvstændigt. Innovationscentrene i New Delhi/Bangalore og i Seoul er begge lokaliseret på de danske ambassader i hhv. Indien og Sydkorea. Innovationscentrene i São Paulo og i Shanghai er begge lokaliseret på de danske generalkonsulater i de respektive byer. Innovationscentret i München er lokaliseret på konsulatet i München. Innovationscentret i Silicon Valley er det eneste center, som ikke er lokaliseret på en dansk repræsentation.

Som illustreret i figur 1.2, er innovationscentrene bygget op om tre områder. **Forskning, innovation og uddannelse**, der varetages af en innovationsattaché. **Kommercialisering af innovation**, der varetages af én eller flere kommercielle innovationsmedarbejdere. **Investeringsfremme**, der varetages af én eller flere medarbejdere fra Invest in Denmark.

Den daglige ledelse på innovationscentrene varetages af innovationschefen, der er udpeget og ansat på kontrakt i UM. På hvert enkelt innovationscenter er der udsendt en innovationsattaché, der er udpeget af FI, men ansat på kontrakt i UM. Endvidere er der ansat medarbejdere fra Invest in Denmark og kommercielle medarbejdere på hvert af innovationscentrene.

## 1.2 HOVEDKONKLUSIONER: ØGET INTERNATIONALISERING AF DANSK FORSKNING, INNOVATION OG UDDANNELSE

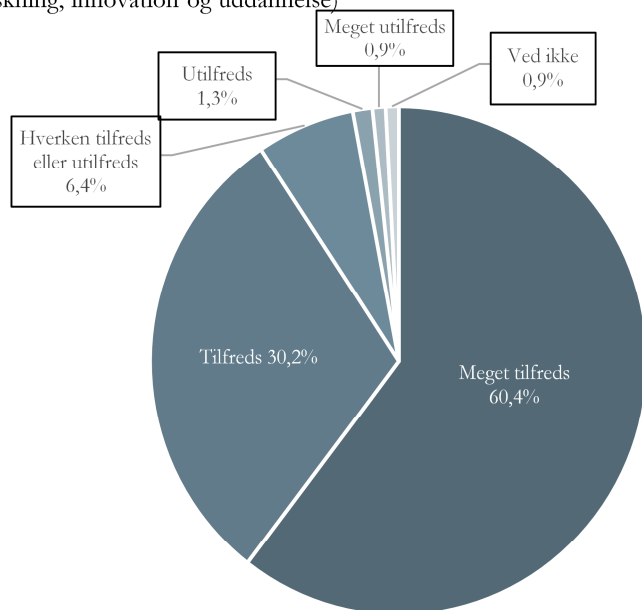
Ses der på tværs af de seks innovationscentre er det evalueringens hovedkonklusion, at innovationscentrene skaber betydelige resultater og faciliterer internationalisering af dansk forskning, innovation og videregående uddannelse. **Samlet set kan det således konkluderes, at de danske innovationscentre udfylder deres funktion og lever op til formålet om at øge internationaliseringen af dansk forskning, innovation og uddannelse.**

Det er evalueringens konklusion, at innovationscentrene særligt skaber værdi ved at:

- **Være en vigtig brobygger og forbindelsesled** mellem danske virksomheder, forskere og uddannelsesinstitutioner og tilsvarende aktører i de seks regioner, hvor innovationscentrene er lokaliseret, og **bidrager til at skabe tværnationale forbindelser** mellem danske og udenlandske virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner om udvikling og udveksling af viden, færdigheder, praksis og synspunkter.
- **Gøre det nemmere og mere gnidningsfrit for iværksættere, SMV'er, forskere og uddannelsesinstitutioner at undersøge og få adgang til udenlandske markeder**, innovationssystemer, partnere og skabe opmærksomhed om forretnings- og forskningsmuligheder i udlandet.

Tilfredsheden med innovationscentrene er generelt høj. I de gennemførte interviews med kunder fra både den kommercielle og forskningsmæssige side udtrykkes der en generel tilfredshed med de services og ydelser, de har modtaget.

**Figur 1.3:** Hvor tilfreds er du samlet set med den service og ydelse, du har modtaget af innovationscentret? (Kunder inden for forskning, innovation og uddannelse)



Kilde: Oxford Research 2015

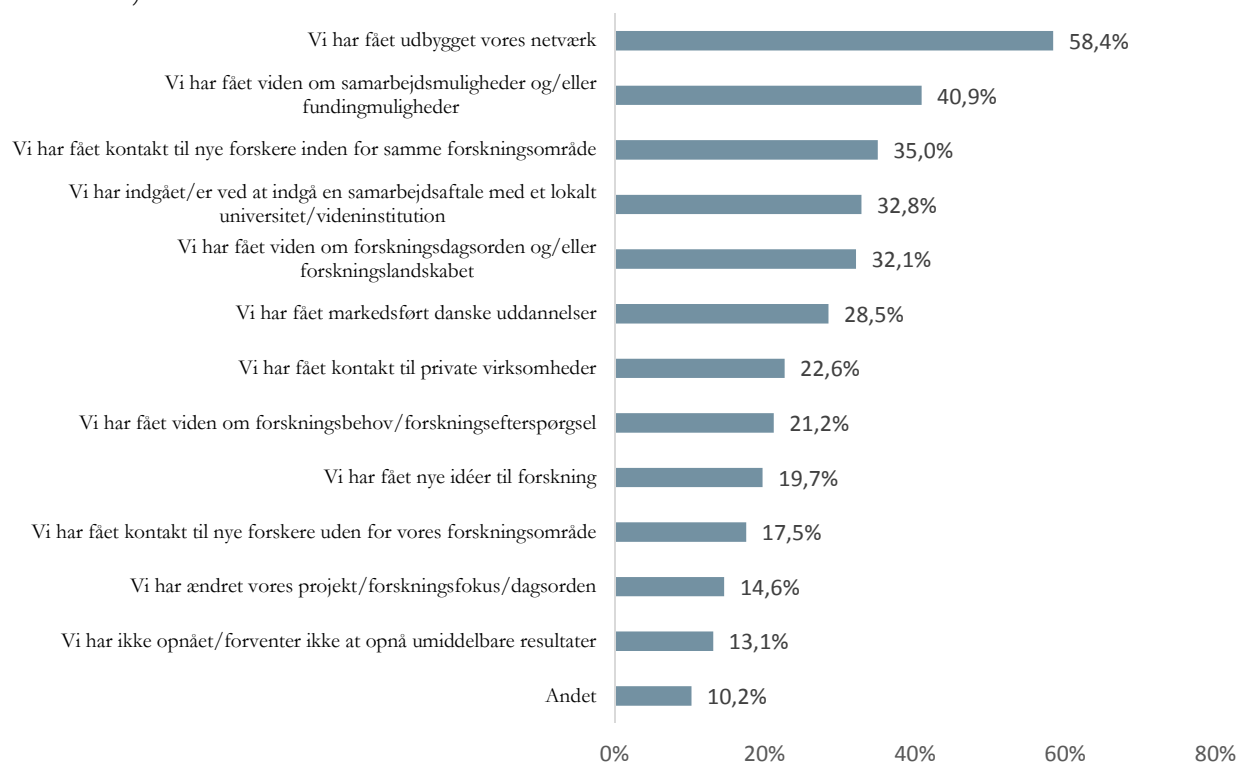
n = 153

Det underbygges endvidere af figur 1.3, som viser, at innovationscentrenes kunder inden for forskning, innovation og uddannelse generelt er tilfredse med den service og ydelse, de modtager af innovationscentrene. Således angiver omkring 91 pct., at de enten er meget tilfredse eller tilfredse med den service og ydelse, de har modtaget af innovationscentret.

Når det kommer til resultater på outcome-niveau, viser surveyen med respondenter inden for forskning, innovation og uddannelse i figur 1.4, at det primære outcome er, at de får/forventer at få udbygget deres netværk i det land, innovationscentret er placeret (58 pct.). 41 pct. af re-

spondenterne for området forskning, innovation og uddannelse vurderer, at de gennem samarbejde med innovationscentret har fået viden/forventer at få viden om samarbejdsmuligheder og/eller fundingmuligheder. Herudover er der 35 pct. af respondenterne inden for forskning, innovation og uddannelse, som har fået/forventer at få kontakt til nye forskere inden for samme forskningsområde. Det er imidlertid ikke alle respondenterne i surveyen, som har fået/forventer at få noget ud af deres samarbejde med innovationscentre. Således angiver 13 pct., at de ikke har og heller ikke forventer at få noget ud af deres samarbejde med innovationscentre.

**Figur 1.4:** Hvilke umiddelbare resultater har I opnået/forventer I at opnå på baggrund af samarbejdet med innovationscentret? (Kunder inden for forskning, innovation og uddannelse)



Kilde: Oxford Research 2015

n = 153

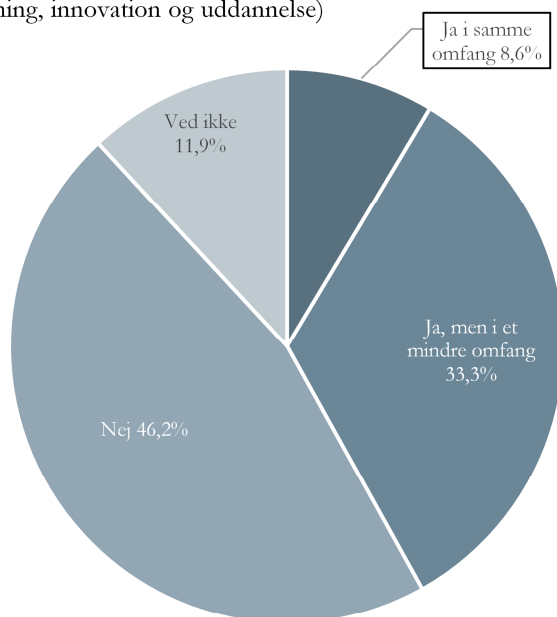
Evalueringen viser også, at **innovationscentrenes additionalitet er høj**. Dels ved at innovationscentre har haft succes med at udnytte partnerskaber og alliancer såvel som mere uformelle relationer til danske klynger, organisationer og netværk, som supporterer F&U og innovationsprocesser. Dels ved at innovationscentre har etableret partnerskaber og samarbejder med forskellige typer af aktører på de udenlandske markeder og forsknings-, udviklings- og innovationssystemer. Det spænder fra nationale og regionale regeringer, forsknings- og uddannelsesinstitutioner, klyngeorganisationer, iværksættere, SMV'er, multinationale selskaber, erhvervsorganisationer og investorer.



Den høje additionalitet understøttes af figur 1.5, som viser, at 46 pct. af respondenterne inden for forskning, innovation og uddannelse vurderer, at de ikke ville have opnået samme resultater uden innovationscentret. Herudover vurderer 33 pct., at de ville have opnået samme resultater, om end i et mindre omfang. Det er kun ca. 9 pct., der vurderer, at de ville have opnået resultaterne i samme omfang uden støtte fra innovationscentrene.

Baseret på disse resultater konkluderer evalueringen, at **innovationscentrenes fokus og formål adskiller sig fra markedsorienteringen i det øvrige danske eksportfremmesystem**. Innovationscentrene fokuserer på at assistere kunder i den tidlige F&U-fase, på at identificere potentielle muligheder, partnere og forretningsmodeller samt at sikre, at planlagte projekter kan gennemføres internationalt. Mens Eksportrådet tilbyder et netværk af rådgivere, der er til stede lokalt på diverse udenlandske markeder og hjælper med at identificere potentielle kunder, som i sidste ende skal bidrage til øget eksport, tilbyder innovationscentrene støtte på andre områder. Innovationscentrenes lokale tilstedeværelse giver danske aktører mulighed for at få adgang til aktører og viden fra og om ledende teknologi-, innovations- og erhvervs-klynger og forskningsmiljøer og få støtte fra lokale innovationsmedarbejdere, der har dyb indsigt og forståelse for de lokale innovations- og teknologimarkeder og seneste trends. Innovationscentrenes kunder er typisk fra 'high-tech' sektorer såsom IKT, Life Science (biovidenskab) og Cleantech. Ses der nærmere på innovationscentrenes kunde-base, er det Oxford Researchs vurdering, at kunderne i stort omfang er viden- og teknologiintensive virksomheder.

**Figur 1.5:** Ville I have opnået samme resultater uden involvering af innovationscentret (Kunder inden for forskning, innovation og uddannelse)



Kilde: Oxford Research 2015

n = 153

**res fokus på innovation som en bilateral og international aktivitet.** Mens det danske innovationssystem generelt er meget nationalt orienteret, bidrager innovationscentrene ved at være lokaliseret i regioner uden for Danmark til at skabe mere tværnational innovation mellem aktører fra danske forsknings- og innovationsmiljøer og udenlandske forsknings- og innovationsmiljøer.

### 1.2.1 Innovationscentrenes værdiskabelse

Innovationscentrenes kunder, herunder både virksomheder med et højt F&U-fokus og forsknings- og uddannelsesinstitutioner, anerkender, at **innovationscentrene generelt er up-to-date og forstår deres behov,**

**udfordringer og strategier.** Kunderne oplever, at innovationscentrene bidrager til at skabe overblik over F&U- og innovationssystemerne i det pågældende land, som kunden er interesseret i, og at innovationscentrene generelt har solid teknisk viden og overblik over de lokale F&U- og innovationssystemer, herunder de relevante forskningsinstitutioner, F&U-tunge virksomheder, innovationshubs mv. Konkret skaber innovationscentrene værdi for deres kunder ved at indsamle viden om markedet og forskningsområdet i de lokale regioner. Kunderne får derved ny, relevant og indsigtfuld viden, da innovationscentrenes services og tjenesteydelser er designet til at introducere kunderne til kulturen, forretningspraksisserne eller forskningsdagsordenen for det pågældende land.

Mens innovationscentrenes kunder fremhæver, at innovationscentrene har et godt overblik og en god forståelse af de lokale F&U- og innovationssystemer, peger evalueringen på, at **kunderne har forskellige oplevelser af innovationscentrenes værdiskabelse betinget af innovationscentrets geografiske placering.** Kunder, der har anvendt innovationscentrene i Sydkorea, Kina, Indien og Brasilien, giver udtryk for, at et af de vigtigste resultater af at have benyttet sig af innovationscentrene er bedre forståelse for kulturelle og politiske praksisser på de lokale markeder og forskningsområder og til at få adgang til nye markeder og innovationssystemer. For kunder i Tyskland og USA er dette også et typisk resultat fra at have modtaget services fra innovationscentrene, om end kunderne generelt er mere vant til at operere i de to lande, samtidig med at forholdene er mere lig de danske. Innovationscentrene i Silicon Valley og München skaber især værdi på baggrund af deres dybe viden og forståelse for F&U- og innovationsprocesser såvel som nøgleteknologier og markedstrends.

Ses der på tværs af innovationscentrene, er det evalueringens vurdering, at innovationscentrene generelt skaber værdi ved at gøre det muligt for deres kunder at få **adgang til lokale netværk** i de regioner, hvor innovationscentrene er lokaliseret og er derved en platform for etablering af fælles projekter eller validering af virksomheders værditilbud i de pågældende lande. Et kernefokus for innovationscentrene er, at de skaber forbindelser og opbygger netværk på de lokale markeder og i forsknings-, udviklings- og innovationssystemerne. Kunderne gør brug af de etablerede forbindelser, som innovationscentrene løbende skaber og udvikler.

Grundet innovationscentrenes stærke forbindelser og netværk til forsknings-, udviklings- og innovationssystemerne, bidrager innovationscentrene til at **fremskynde processer, der gør det muligt for danske forsknings- og uddannelsesinstitutioner at etablere samarbejdsaftaler med lokale partnere i udlandet.** Sidst, men ikke mindst, **bidrager innovationscentrene til at markedsføre Danmark og danske styrkepositioner i udlandet.** Dels gennem deres leverancer og ydelser, der forbinder danske aktører med udenlandske aktører, dels på grund af innovationscentrenes setup og fokus, der anses for unik i nogle regioner sammenlignet med andre landes repræsentationer.

### 1.3 ORGANISATORISK SETUP OG STYRING

Det er Oxford Researchs vurdering, at **innovationscentrenes løbende drift er velfungerende, og de er en integreret del af det diplomatiske setup** i de lande, hvor centrene er lokaliseret. De udsendte medarbejdere på innovationscentrene, herunder innovationschefen og attachéerne har selv diplomatiske titler, som de med fordel kan bruge til at få hurtigere adgang til nye netværk og skabe værdifulde kontakter. Samtidig viser evalueringen, at det især i lande med en mere hierarkisk forretningskultur som Indien, Kina og Sydkorea er en fordel for innovationscentrene at være lokaliseret ved danske ambassader og generalkonsulater, fordi ambassadø-

ren og generalkonsulen kan hjælpe med at 'åbne døre' til øverste niveau hos virksomheder, myndigheder og universiteter.

Generelt betragtet er det overvejende en fordel for innovationscentrene at være lokaliseret ved danske diplomatiske repræsentationer, og at innovationschefer såvel som attachéer har diplomatiske titler, som kan hjælpe med at 'åbne døre' til øverste niveau hos virksomheder, myndigheder og universiteter og har dermed nemmere ved at få adgang til nye netværk. Innovationscentrenes chefer og medarbejdere giver bredt betragtet udtryk for, at samarbejdet med ministerierne i Danmark er velfungerende. Den administrative byrde, herunder af-rapportering og dokumentering til ministerierne, opfattes dog som tidskrævende

På tværs af innovationscentre er det evalueringens vurdering, at centrenes aktiviteter og ydelser i praksis primært er relateret til forsknings- og uddannelsesområdet (Innovationsattachéen) eller til det kommercielle område (Innovationschefen og kommercielle medarbejdere) og i nogle tilfælde i krydsfeltet mellem de to områder, fx i forbindelse med fælles innovationsprojekter, mens **investeringsfremmeområdet, repræsenteret ved Invest in Denmark, generelt er involveret i mindre omfang**. Herudover er mange af innovationscentrenes kunder fra forsknings- og uddannelsessystemet generelt ikke klar over, at innovationscentrenes setup består af en forsknings- og uddannelsesdel og en kommerciel del.

For at styrke samarbejde og synergi mellem forsknings- og uddannelsesområdet og det kommercielle område har innovationscentrene som en relativt ny ting fået mulighed for at udvikle og lancere såkaldte innovationsprojekter. Kort sagt, viser evalueringen, at innovationsprojekter er vigtige for at udvikle ny viden og hjælpe innovationscentrene med at fokusere på mere prækommercielle og innovationsorienterede aktiviteter. Imidlertid har evalueringen også identificeret potentialer for at videreudvikle og styrke innovationsprojekter som et instrument til at styrke synergi i centrenes setup. Dette behandles yderligere i afsnittet om anbefalinger.

## 1.4 INDIVIDUELLE RESULTATER OG VURDERINGER AF DE SEKS DANSKE INNOVATIONSCENTRE

Oxford Research har gennemført en omfattende evaluering, der beror på både kvantitative og kvalitative metoder. Som et centralt metodisk element har Oxford Researchs evalueringsteam personligt besøgt innovationscentrene og derved fået dybdegående indsigt i innovationscentrene, deres aktiviteter, kontekst og interne dynamik. Der er ganske **betydelige kulturelle, politiske og økonomiske forskelle mellem de regioner**, hvor de seks innovationscentre opererer. Derfor er der også en variation mellem de udfordringer og muligheder, som innovationscentrene, danske virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner støder på. Generelt viser evalueringen, at det har været/er mere udfordrende for innovationscentrene på de nye vækstmarkeder at finde fodfæste og skabe solide resultater. Desuden er det vigtigt at have 'in mente', at innovationscentrene ikke er blevet etableret samtidig, men over en periode på syvs år, hvorfor **innovationscentrenes konsolideringsgrad og modenhed også varierer**. Et forhold, som naturligvis også bør tages i betragtning, når evalueringens resultater fortolkes. Nedenfor præsenteres en kort vurdering af hvert innovationscenter.

### 1.4.1 Silicon Valley

Innovationscentret i Silicon Valley, der blev etableret i 2006, er det ældste af de seks innovationscentre. Overordnet betragtet er det Oxford Researchs vurdering, at Innovationscentret i Silicon Valley er velfungerende og skaber høj værdi for danske kunder inden for forskning og kommercialisering af innovation. **Evalueringen viser, at Innovationscentret i Silicon Valley har skabt værdifulde resultater for sine kunder.** Innovationscentret har et omfattende netværk, og kunderne understreger, at centrets medarbejdere er gode til at matche dem med relevante aktører på et højt niveau fra det lokale økosystem. Innovationscentret i Silicon Valley har især været succesfulde med at hjælpe nystartede virksomheder, hvilket 10 runder af SCALEit med omkring 100 nystartede virksomheder vidner om. Centret skaber værdi ved at give

**Innovationscentret i Silicon Valley hjalp virksomheden med at blive klar på, at USA endnu ikke var det rigtige marked at gå ind på**

En dansk virksomhed brugte innovationscentret i Silicon Valley som indgang til at mødes med potentielle investorer, forskere og eksperter for at få et nyt perspektiv på deres teknologi. Virksomheden har generelt været imponeret over de møder, innovationscentret satte op for dem, idet de mødte relevante aktører på det kommercielle og forskningsmæssige område. På trods af den brede introduktion til det amerikanske marked, valgte virksomheden i sidste ende at træde ind på et andet marked, som virkede mere relevant for dem her og nu. Dog var det vigtig læring for virksomheden at få afklaret, at USA ikke var det rette sted lige foreløbig.

**Fik rejst 42 mio. DKK til et fælles amerikansk-dansk forskningsprojekt i 2014**

Et center for energi informatik ved et dansk universitet har været i kontakt med ICDK Silicon Valley flere gange og har opnået betydelige konkrete effekter fra samarbejdet med centret. En af professorerne fra det danske center blev oprindeligt inviteret til Silicon Valley for at tale ved en konference om Smart Grid. Innovation-attachéen faciliterede efterfølgende kontakter til nogle af de mest prestigefyldte forskningsinstitutioner i området, herunder Lawrence Berkeley National Laboratory, NASA Ames og UC Berkeley. Det danske center har sammen med de amerikanske institutioner efterfølgende fået bevilget 42 mio. kr. til forskningsprojektet 'COORDICY'. Det er en bevilling, som centret, ifølge dem selv, ikke ville have været i stand til at få finansiering til uden samarbejdet med ICDK Silicon Valley.

iværksætterne feedback og input fra lokale eksperter. De har endvidere haft stor succes med at inspirere iværksættere, organisationer og store virksomheder, der er kommet på besøg, og som motiveres af den lokale energi og kultur. Ligeledes inden for forskning, innovation og uddannelse har Innovationscentret i Silicon Valley faciliteret en lang række møder, konferencer og workshops, hvor danske forskere og uddannelsesaktører får mulighed for at komme til Silicon Valley og diskutere fremtidige samarbejds muligheder. Konkret har det ført til samarbejde om at rejse funding, fælles forskningsprojekter samt udveksling af forskere og studerende.

Det er desuden evaluators indtryk, at **Innovationscentret i Silicon Valley er det innovationscenter, hvor medarbejderne fra Invest in Denmark er bedst integreret i innovationscentrets arbejde.** Dog er samarbejdet selv i Silicon Valley fortsat begrænset, og det anbefales, at diskussionerne og identifikation af mulige synergier og samarbejde fortsættes. Innovationscentret i Silicon Valleys resultater skal naturligvis tilskrives medarbejdernes og ledelsens kompetencer, men

successen er også knyttet til centrets placering i en af verdens absolut mest berømte innovation og teknologi knudepunkter, hvor fokus på iværksætteri, innovation og skalering af teknologivirksomheder er en integreret del af regionens DNA.

#### 1.4.2 Shanghai

Innovationscentret i Shanghai åbnede i 2007 og har siden 2014 været samlokaliseret med generalkonsulatet i Shanghai. Det er det næstældste af de seks innovationscentre og er en konsolideret enhed, der har mange års erfaring med at tilbyde innovationsservices til danske kunder.

Kina er et unikt land, der er politisk, økonomisk og kulturelt meget forskelligt fra Danmark. Det betyder, at for en dansk forsker eller virksomhed er det at forsøge sig på det kinesiske marked for første gang en kompleks affære. Innovationscentret i Shanghai's additionalitet er særligt, at **de er i stand til at støtte de kunder, som har begrænset erfaring med at navigere i Kina**. Kundernes feedback er generelt positiv, og fortællingen er, at Innovationscentret i Shanghai skaber værdi ved at hjælpe dem til at forstå forhold, potentielle

#### Fik en bedre forståelse af 'The Chinese way'

En dansk medicinalvirksomhed benyttede viden og indsigt fra ICDK Shanghai til at udvælge og mødes med forskere og potentielle samarbejdspartnere. ICDK Shanghai havde en tæt og løbende dialog med virksomheden og bistod kunden i sin strategiske tilgang til Kina. Selskabet anvendte ICDK Shanghai's omfattende netværk og fik derigennem en forståelse af "The Chinese way"

"Vi har fundet ud af, hvordan man opererer i Kina, og en forståelse for, hvordan innovationsprocesser fungerer dér. Det er et værdifuldt første skridt for os." Udtaler virksomheden.

barrierer samt udviklingen af trends i Kina. Herudover er det en indgang for kunderne til det kinesiske forsknings- og innovationssystemet og at få kendskab til relevante kinesiske

virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Innovationscentret i Shanghai er lykkedes godt med at skabe forbindelser og relationer mellem danske forsknings- og uddannelsesinstitutioner og eliteforskningsinstitutioner i Shanghai og har dermed hjulpet danske forskere til at etablere netværk og aftaler med kinesiske institutioner.

#### Tiltrækning af kinesisk talent til danske universiteter og virksomheder

Innovationscentret i Shanghai tog initiativ til projektet 'Top Talent Denmark' med henblik på 1) at øge optaget af kinesiske studerende på de danske universiteter, 2) at få flere og talentfulde kinesere ud i de danske virksomheder, 3) at skabe en mere direkte vej mellem kinesiske talenter og Danmark. Projektet vurderes at have været succesfuldt i forhold til at øge opmærksomheden på danske muligheder i Kina. Et andet tegn på 'Top Talent Denmark's succes er, at andre innovationscentre efterfølgende har sat gang i den samme type af projekt.

En udfordring for Innovationscentret i Shanghai i relation til additionalitet og værdiskabelse er, at der er **en relativt stor andel af kunderne på det kommercielle område, som modtager services, der er mere markedsorienterede end orienterede mod reelle innovationsaktiviteter**. Det skyldes det forholdsvis store overlap mellem de kommercielt rettede innovationsservices, som Innovationscentret i Shanghai tilbyder, og de mere markeds- og eksportorienterede services, som Eksportrådet tilbyder.

#### 1.4.3 München

Innovationscentret i München, der er samlokalisert med det danske konsulat, åbnede i 2008. Innovationscentret er i dag veletableret med dyb indsigt i innovationsmiljøet i München med et veludbygget netværk til relevante F&U-aktører inden for både det kommercielle område og på forsknings- og uddannelsesområdet. Det står klart, at Innovationscentret i **München er en solid organisation og overbevisende resultater og værdiskabelse**. De interviewede kunder er generelt positivt stemt over for kvaliteten af de services, de har modtaget og giver udtryk for, at Innovationscentret i Münchens primære bidrag er at få adgang til relevante aktører inden for det tyske erhvervsliv og forskningsmiljø samt øget teknisk og faglig vi-

#### Støtte til at indgå i en værdifuld dialog omkring styrkelse af innovationsprocesser

En globalt orienteret dansk virksomhed i sundhedssektoren spurgte Innovationscentret i München om støtte til at identificere specialister i Tyskland med henblik på at indgå i en dialog med disse og få indsigt i, hvordan den tyske industri innoverer. Virksomheden fik stort udbytte af det og spurgte efterfølgende innovationscentre i Seoul, Silicon Valley og Shanghai, om de kunne hjælpe dem med samme type service.

**Matchmaking mellem universiteter førte til funding af forskning på 11 mio. DKK.**

Innovationscentret i München kontaktede et dansk universitet med det formål at arrangere workshops i Danmark for udenlandske forskere. Hensigten med disse workshops var at udarbejde en ansøgning til funding og støtte til forskning på eliteniveau. ICDK München støttede herudover initiativet økonomisk.

ICDK München kunne yderligere bidrage med deres forbindelser til relevante forskere uden for Danmark og deres indsigt i støttemuligheder for forskning. Ifølge universitetet var resultatet, at universitet mødte andre relevante universiteter, og derigennem lykkedes at rejse 11 mio. DKK til ny forskning.

den og indsigt i det tyske innovationssystem og præ-kommercielle marked. Der er desuden en bred opfattelse af, at personalet er engageret og gode til at forstå kundens behov.

Baseret på interviews med både medarbejdere, ledere og kunder er det dog også Oxford Researchs vurdering, at der fortsat er **potentiale for forbedringer med henblik på at øge Innovationscentret i Münchens værdiskabelse** endnu mere. For det første kan fokus på innovationscentrets kerneydelser styrkes endnu mere, så der bruges mindre tid på kunder og aktiviteter med et mere klassisk kommercielt og eksportorienteret sigte, og som således ligger i periferien af centrets formål om at styrke internationalisering af dansk forskning, in-

novation og uddannelse. For det andet bør samarbejdet mellem forsknings- og uddannelsesområdet (innovationsattachéen) og det kommercielle område (de kommercielle innovationsmedarbejdere) fortsat styrkes. En konklusion, der deles af medarbejderne og ledelsen på Innovationscentret i München. Sidst, men ikke mindst, giver medarbejdere og ledelse på Innovationscentret i München udtryk for, at innovationscentrenes finansielle setup gør det vanskeligt at finde tid og ressourcer til at vedligeholde deres lokale netværk og kontakter samt udvikle og prioritere komplekse innovationsprojekter med kunder. Det er en udfordring, der er tværgående for innovationscentrene, men som er særlig fremherskende på Innovationscentret i München.

**Facilitering af et nyt samarbejde mellem et indisk universitet, et dansk universitet og en stor dansk virksomhed**

På en konference mødte Innovationsattachéen fra Innovationscentret i New Delhi/Bangalore repræsentanter fra et indisk universitet, som gerne vil finde en dansk partner. Innovationsattachéen fandt herefter en relevant dansk universitetspartner. Samtidig mødtes en af de kommercielle medarbejdere med en stor dansk virksomhed, som viste interesse for at gå ind på det indiske marked og få oprettet ph.d.-stilling sammen med det danske universitet.

De to danske aktører tog til Indien og mødtes med det indiske universitet, hvilket bl.a. førte til en samarbejdsaftale mellem de to universiteter.

**1.4.4 New Delhi/Bangalore**

Innovationscentret i New Delhi/Bangalore åbnede i efteråret

**To-fase studie for dansk virksomhed**

**Fase 1:** En virksomhed var interesseret i at udforske mulighederne på det indiske marked for en CADScor-anordning til at påvise koronararteriesygdom. ICDK hjalp virksomheden med at udforske indiske markedsdynamik for deres produkt.

**Fase 2:** ICDK udarbejdede den indiske markedsanalyse for anordningen og anbefalede en model, som passede virksomheden. Efterfølgende assisterede ICDK med en række aktiviteter, herunder at se nærmere på et setup for distribution af produktet, få indiske lægers mening om produktet og samt give støtte til konferencer og events.

2013, som det sidste af de seks innovationscentre. Innovationscentret er lokaliseret på ambassaden i New Delhi, men har også en satellit i den mere kommercielle by Bangalore. Efter en vanskelig start **synes værdiskabelsen nu at væ-**

**re stigende i takt med, at medarbejderne opbygger erfaring** med at tilbyde services til danske virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Herudover har innovationscentret haft succes med at opbygge værdifulde netværk og relationer til relevante aktører i det indiske innovations- og forskningssystem. Største-

delen af de interviewede kunder, herunder både virksomheder, forskere og uddannelsesinstitutioner, giver udtryk for, at Innovationscentret i New Delhi/Bangalores dybdegående forståelse for indisk kultur og det indiske samfund og forskellige aspekter af det indiske marked og forretningskultur, har haft stor værdi. Foruden deres viden om det indiske samfund ligger innovationscentrets primære værdiskabelse i at introducere og forbinde kunder til lokale indiske netværk og partnere.

Selvom evalueringen viser, at Innovationscentret i New Delhi/Bangalore er på rette vej, **er der også identificeret udfordringer med henblik på at forløse innovationscentrets fulde potentiale.** Der kan blandt andet peges på en særlig udfordring i Indien i forhold til at tilbyde innovationsrelaterede services og indgå i innovationsprojekter. Indtil videre har målet med innovationsprojekterne været at styrke markedsadgangen for danske partnere og kunder. En anden udfordring, som flere medarbejdere og ledere har givet udtryk for, er et overlap mellem de services, som Innovationscentret i New Delhi/Bangalore indtil videre har solgt, og de services som Eksportrådet sælger. Det har bidraget til at skabe intern uklarhed i forhold til, hvem der har ansvar for hvilke dele.

#### 1.4.5 São Paulo

Innovationscentret i São Paulo er et af de mindste og nyeste innovationscentre. Innovationsattachéen ankom allerede i 2011, men innovationscentret åbnede først, da generalkonsulen også blev innovationschef for Innovationscentret i São Paulo. Evalueringen viser, at der er en **stor interesse fra danske uddannelsesinstitutioner og blandt forskere i at undersøge mulighederne i Brasilien** og især i São Paulo-regionen. Brasilien og São Paulo er for de fleste universiteter et nyt og uopdyrket område, hvor de ikke tidligere har haft samarbejde.

##### Danske og brasilianske søfartsstuderende sejler til OL i 2016

Et konkret eksempel på et samarbejde mellem Danmark og Brasilien er inden for den maritime sektor, hvor Innovationscentret i São Paulo organiserede en tur til Brasilien for Søfartsstyrelsen, virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Et af de konkrete resultater var, at der blev etableret et udvekslingssamarbejde mellem danske og brasilianske søfartsuddannelser.

På baggrund af denne udvekslingsaftale vil Skoleskibet Danmark blive brugt i forhold til markedsføringsaktiviteter i forbindelse med OL i Rio de Janeiro i 2016.

##### Dansk virksomhed søgte lokale partnere med henblik på at introducere nye produkter

ICDK São Paulo har assisteret en dansk virksomhed med at udvikle innovative produkter målrettet til det brasilianske marked. Med udgangspunkt i diskussioner og møder med potentielle lokale partnere organiseret af innovationscentret, udviklede den danske virksomhed en go-to-market strategi for, hvordan den kan tilgå det brasilianske marked. Pga. møderne er virksomheden kommet nærmere en afgrænsning af de nye produkter, og virksomheden er i gang med at forhandle en kontrakt med to brasilianske virksomheder om at producere de nye produkter.

Derfor er behovet for, at Innovationsattachéen kan udpege de rigtige universiteter og de rigtige fakulteter og forskere, også stort. I forbindelse med kundernes behov er der desuden ofte behov for at få hjælp til at forstå den lokale kultur, skikke, sprog og transport. De lokale medarbejdere ledsager ofte de besøgende på deres rejser i Brasilien. Evalueringen viser, at Innovationscentret i São Paulo har haft succes med at skabe værdi og høj additionalitet inden for forsknings- og uddannelsesområdet.

**De kommercielle innovationstjenester er fortsat mindre veletablerede end ydelser på forsknings- og uddannelsesområdet.** Innovationscentrets arbejdsproces med at opbygge en pipeline med potentielle kunder, definere indholdet af udbudte innovationstjenester i Brasilien og hvad centret skal tilbyde, er endnu ikke

afsluttet, og i 2014 havde Innovationscentret i São Paulo kun en håndfuld virksomheder, der købte kommercielle innovationsydelser. En udfordring, som er blevet påpeget af både medarbejderne på innovationscentret og kunderne, er, at det tager lang tid – typisk nemt tre år - og mange ressourcer at komme ind på det brasilianske marked. Dette gør det brasilianske marked til et vanskeligt marked at komme ind på for SMV'er og ny-startede virksomheder. I sidste ende er spørgsmålet, om der er et marked for innovationsservices i Brasilien. Medarbejderne og kunderne er imidlertid overbeviste om, at der er muligheder, men at Innovationscentret i São Paulo har været hæmmet af, at der kun har været én kommerciel medarbejder ansat, hvilket følgelig også har begrænset, hvor opfølgende innovationscentret har haft mulighed for at være.

#### 1.4.6 Seoul

Innovationscentret i Seoul er lokaliseret på den danske ambassade i Seoul, Sydkorea og åbnede officielt i 2013 som ét af de tre nye innovationscentre. Innovationscentret i Seoul har kun eksisteret i en kort periode og har været udfordret af en svær startfase. Bl.a. derfor har Innovationscentret i Seoul haft vanskeligt ved at få tilstrækkelig med betalende kunder og dermed kunne opnå deres indtjeningskrav. Imidlertid ser det ud til, at Innovationscentret i Seoul er på rette spor, idet kunderne og samarbejdspartnerne oplever, at Innovationscentret i Seoul har et tilstrækkeligt lokalt netværk og en kvalificeret forståelse af erhvervslivet og innovationssystemet i Sydkorea. Samtidig er Sydkorea et nyt marked, og derfor støder Innovationscentret i Seoul på udfordringer i forhold til at opdyrke nye

##### Styrke den danske interesse for det sydkoreanske marked

En mindre dansk softwarevirksomhed havde til at begynde ikke tænkt på Sydkorea som et interessant marked for dem, men da ICDK Seoul præsenterede mulighederne i det sydkoreanske marked, kunne selskabet se et potentiale. I et tæt samarbejde med ICDK Seoul, begyndte de at undersøge networkingmuligheder i Sydkorea.

Virksomheden deltog i en konference, hvor ICDK Seoul hjalp med at screene relevante sydkoreanske virksomheder og matche dem med virksomheden. Virksomheden indså, at der var store muligheder og udarbejdede en strategi om at være en stærk aktør i Sydkorea.

##### Danske og sydkoreanske studerende mødes for at få nye idéer til innovation

'Student Innovation Camp' handlede om at bringe dygtige studerende fra Danmark og Sydkorea sammen i en uge med henblik på at udvikle nye innovative idéer. Henholdsvis 10 danske og 10 koreanske studerende mødtes og blev bedt om at komme med bud på, hvordan de ville løse en række konkrete udfordringer.

Campen blev arrangeret i et tæt samarbejde mellem koreanske universiteter, danske universiteter og en stor dansk virksomhed. Dermed har 'Student Innovation Camp' bidraget til at styrke relationen mellem erhvervsliv og forskning mellem Sydkorea og Danmark.

kontakter og vedligeholde eksisterende relationer og netværk. Selvom der i Sydkorea er en høj koncentration af SMV'er, er det få,

store spillere, som kontrollerer markederne i Sydkorea, og det er en udfordring at få adgang til det højeste niveau i disse selskaber. Sidst, men ikke mindst, er en udfordring ved det organisatoriske setup overlappet mellem innovationscentrets kommercielle område og Eksportrådet, som kan spores tilbage til, at indtjeningskravene er med til at skubbe ydelserne i retning af mere eksportorienterede aktiviteter.

Evalueringen peger dog på, at Innovationscentret i Seoul overordnet set er på rette spor. Tilbagemeldingerne fra kunder på både det kommercielle område og forskningsområdet er generelt også positive.

**Innovationscentret i Seoul skaber værdi ved at hjælpe kunder med at forstå, hvordan de får adgang til Sydkorea** og ved at finde

relevante partnere til samarbejde, finansieringsmuligheder og understøtte indgåelsen af aftaler mellem forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Innovationscentret i Seoul har fx haft stor succes med at afholde 'Innovation Camps'. Erfaringerne er, at 'Innovation Camps' giver merværdi i form af udvidede netværk, videndeling og udvikling af fremtidige fælles projekter.





## 1.5 UDFORDRINGER OG ANBEFALINGER

Selvom evalueringens konklusioner overordnet er positive, står det samtidig klart, at **der er plads til forbedringer, og at innovationscentrenes samlede værdiskabelse kan styrkes**. Fra Oxford Researchs perspektiv er hovedudfordringen i forhold til at øge værdiskabelsen, at overlappet mellem innovationscentrene og de danske repræsentationers handelsafdelinger fortsat er stort. Det betyder, at de kommercielle innovationsmedarbejdere på innovationscentrene for ofte påtager sig opgaver, som ikke er tilstrækkeligt innovationsrelaterede, men som er mere kommercielle og eksportorienterede, hvorfor Eksportrådet kunne have varetaget opgaven. Der vil i et vist omfang altid være et naturlig overlap mellem innovationscentrene og Eksportrådet. Dette skyldes blandt andet, at innovation og kommercialisering for mange virksomheder ofte vil være tæt sammenhængende processer med glidende overgange, og at der således vil være mange cases, hvor det vil være svært at afgøre, om det er en innovationsaktivitet eller en kommercialiserings- og eksportaktivitet. Det skal desuden også understreges, at innovationscentrene allerede har fokus på at formindske dette. Det er dog fortsat Oxford Researchs vurdering, at fokus på innovationscentrets kerneydelser kan styrkes endnu mere, så der bruges mindre tid på kunder og aktiviteter, der har et mere klassisk kommercielt og eksportorienteret sigte og således ligger i periferien af centrenes formål om at styrke internationaliseringen af dansk forskning, innovation og uddannelse. Dette vil føre til flere reelle innovationsaktiviteter og øge innovationscentrenes additionalitet og hermed også den samlede værdiskabelse.

En nøgle til øget additionalitet og værdiskabelse er derfor, at medarbejdere og ledelse på innovationscentrene har **en tydelig idé om innovationscentrenes formål, fokus og formodede services**, og hvordan disse adskiller sig fra Eksportrådets. Det er Oxford Researchs indtryk, at en sådan klar forestilling har manglet i de første år af centrenes eksistens, men at det er blevet bedre i de seneste par år.

Ved siden af en tydelig idé om innovationscentrenes formål er **det afgørende, at innovationscentrene er i stand til at tiltrække et øget antal kunder, som efterspørger reelle innovationsrelaterede services**. Det er tydeligvis ikke en simpel opgave, og der synes at være en række barrierer for at kunne opnå dette.

Baseret på evalueringens resultater, er det Oxford Researchs vurdering, at de følgende temaer er de vigtigste at få diskuteret og afklaret mellem ministerierne og innovationscentrene for at øge værdiskabelsen:

- **Det finansielle setup:** Oxford Researchs overordnede anbefaling er her, at ministerierne sammen med innovationscentrene overvejer, om og hvordan setuppet eventuelt kan forbedres/justeres.
- **Støtte fra Danmark og innovationscentrenes synlighed i Danmark:** Oxford Research anbefaler, at ministerierne fortsætter med at fokusere på, hvordan de bedst muligt støtter innovationscentrene fra Danmark ift. eksempelvis synlighed og koordinering.

Ifølge innovationscentrene selv, er det finansielle setup og den utilstrækkelige støtte i og fra Danmark de to hovedudfordringer i forhold til at tiltrække et stigende antal kunder, der efterspørger reelle innovationsservices. Evalueringen peger dog også på en række andre udfordringer for innovationscentrene med dertil knyttede anbefalinger, der inkluderer:

- **Måling af innovationscentre**  
Oxford Research anerkender, at det er svært at opstille tydelige, let målbare effektorienterede Key Performance Indicators (KPI'er), men det er stadig vores anbefaling, at ministerierne og innovationscentre diskuterer, hvordan KPI'erne kan forbedres og arbejder med at simplificere strukturen.
- **Synergi og samarbejde på innovationscentre**  
Oxford Research anbefaler, at innovationscentre i samarbejde med ministerierne og Invest in Denmark undersøger, hvor og om der faktisk er potentielle områder for øget samarbejde, der tydeligt bidrager til øget værdiskabelse.
- **Aktiviteter og koordinering på tværs af innovationscentre**  
Oxford Research anbefaler, at alle innovationscentrenes medarbejdere samles én gang om året i København med henblik på at undersøge potentialet for yderligere samarbejde på tværs. Herudover bør viden fra 'innovationsprojekterne' i højere grad deles mellem innovationscentre for at sikre, at fx teknologisk og branchespecifik viden anvendes bredt på tværs af innovationscentre.

I det følgende diskuteres udfordringerne og de relaterede anbefalinger mere i dybden.

### 1.5.1 Det finansielle setup

De kommercielle innovationsmedarbejdere på innovationscentre opkræver betaling fra deres ydelser til kunder og har årlige indtjeningskrav. De årlige indtjeningskrav og prisen for services er de emner, som er blevet diskuteret mest i forbindelse med de gennemførte interviews. Ministerier, ledere og medarbejdere er generelt enige i, at dette setup har en række positive effekter:

- Indtjeningskravene giver innovationscentre og medarbejderne **retning og et tydeligt mål** for deres arbejde.
- Det holder centrene på tærne og tvinger dem til at **fokuserer og prioritere** deres indsats. Indtjeningskravene presser innovationscentre til at være mere proaktive i forhold til at finde og identificere nye kunder i Danmark.
- Det øger kundernes **engagement og forventninger** grundet, at de betaler for tjenesten.
- Det **fungerer som et filter** for kunder, der reelt ikke er dedikerede.
- Det **giver centrene indtjening, der indgår som en del af det årlige budget, der er lagt for centrene**. Samtidig opfatter innovationscentre setuppet som problematisk, hvor både ledere og medarbejdere peger på nogle utilsigtede konsekvenser, hvilket inkluderer:
- **Det udfordrer synergien på innovationscentre**. Indtjeningskravene udfordrer synergien mellem de tre områder på centrene, da medarbejderne inden for det kommercielle område primært fokuserer på at opnå deres indtjeningskrav i stedet for at prioritere samarbejdet med medarbejdere fra de andre områder.
- **Mindre innovation og risikovillighed**. De skubber i retning af mere markedsorienterede tjenester og gør overlappet mellem innovationscentre og handelsafdelingerne større, da det kommercielle område på centrene fokuserer på at nå deres indtjeningsmål og bliver mindre kritiske over for om innovationshøjden er tilstrækkelig i de services, som kunderne efterspørger.

- **Færre langsigtede og komplekse projekter.** Det gør det vanskeligt for innovationscentrene at engagere sig i langsigtede og komplekse projekter, som kræver udvikling og forberedelsestid, før centrene faktisk kan begynde at fakturere kunderne.
- **Fokus på indtjening i modsætning til værdi.** Det presser innovationscentrene til at fokusere på de kunder, der er villige/i stand til at betale for ydelser, i stedet for at fokusere på kunder, hvor de leverede tjenesteydelser vil tilføje den højeste værdi.
- **Sværere at arbejde med små og mellemstore virksomheder.** Det gør det vanskeligere at tiltrække nye virksomheder og SMV'er, som generelt er i stand til og villige til at betale for ydelser.

Innovationscentrenes indtjeningskrav og timepris for services er sammenlignelig med Eksportrådet, men innovationscentrene adskiller sig fra Eksportrådet ved et fokus på præ-kommercielle aktiviteter, innovation, SMV'er og på at skabe synergi mellem forskning, uddannelse, kommercialisering og investeringsfremme. Setupet med indtjeningskravene betragtes af alle i innovationscentrene som en af hovedbarriererne for øget værdiskabelse og **det er derfor Oxford Researchs anbefaling, at ministerierne sammen med innovationscentrene bør overveje om setupet kan forbedres.** Tilpasninger, der kan medtages i overvejelserne, er følgende:

- **Reducér indtjeningskravene eller gør indtjeningskravene mere fleksible** og nemmere at reducere for at skabe mere rum til samarbejde på tværs og mere tid til innovations- og F&U-projekter langt fra markedet. Et vigtigt fokusområde for innovationscentrene er nystartede virksomheder og SMV'er. Det er en kundetype, som ofte har svært ved at betale for innovationscentrenes services.
- **Juster strukturen og incitamenterne** så det øger samarbejde på tværs af innovationscentrene ved at afstemme målsætningerne for medarbejderne på de forskellige områder, så de peger i samme retning. Det kommercielle område er det eneste, der har et setup med indtjeningskrav til medarbejderne, mens medarbejderne på forsknings- og uddannelsesområdet og investeringsfremmeområdet ikke har indtjeningskrav.

På nuværende tidspunkt bruger innovationscentrene **'innovationsprojekter' som et instrument til at fokusere på præ-kommercielle og innovationsorienterede aktiviteter.** En af de primære grunde til at starte 'innovationsprojekter' er, at centrene kan opbygge relevant viden og kompetencer og på præ-kommerciel basis teste og igangsætte projekter og ideer, der på sigt kan give flere betalende kunder. Samtidig modtager innovationscentrene en reduktion i indtjeningskravene ved at igangsætte 'innovationsprojekter', hvilket giver medarbejderne et incitament til at igangsætte nye 'innovationsprojekter'. Oxford Researchs vurderer, at et øget antal og/eller større innovationsprojekter kan være én måde at gøre systemet mere fleksibelt og skabe rum for mere innovation.

Samtidig er det Oxford Researchs indtryk, at innovationscentrene bruger mange ressourcer på at udvikle 'innovationsprojekter'. Reduktionen i indtjeningskravene er med til at fremme, at innovationscentrene bruger ressourcer på at sætte nye 'innovationsprojekter' i gang, som de ellers ikke ville have mulighed for at igangsætte. Selvom Oxford Researchs vurdering er, at 'innovationsprojekterne' generelt er meningsfulde, er det vigtigt, at der ikke skabes et system, hvor innovationscentrene tilstræber at få reduktion i indtjeningskravene alene for reduktionens skyld frem for muligheden for at gennemføre meningsfulde og værdifulde 'innovationsprojekter'.

Baseret på ovenstående anbefaler Oxford Research, at **innovationsprojekterne og øvrige reduktioner i indtjeningskravene bliver nøje afstemt med den overordnede strategi** for innovationscentrene og ikke er noget, der skal godkendes separat fra strategien.

### 1.5.2 Mere støtte fra Danmark og innovationscentrenes synlighed i Danmark

Flere af innovationscentrenes kunder, herunder både fra forsknings- og uddannelsessystemet og private virksomheder oplever, at innovationscentrene og deres services ikke er tilstrækkelig kendt blandt mange potentielle brugere i Danmark. Det lave kendskab er særlig fremherskende blandt iværksættere og SMV'er.

I forlængelse heraf efterspørger innovationscentrene **mere støtte fra ministerierne til at promovere innovationscentrene, reklamere for events, kontakte private virksomheder og aktører fra forsknings- og uddannelsessystemet i Danmark**. Selvom medarbejderne rejser til Danmark flere gange om året, oplever de det som vanskeligt at bygge et stort netværk i Danmark og promovere centrene tilstrækkeligt for en stor gruppe virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Der er desuden stadig rum for forbedring, hvad angår samarbejdet med aktører inden for de øvrige danske innovationssystem, herunder GTS-institutterne, innovationsnetværkene, mv. Samarbejdet eksisterer, men det kan med fordel styrkes.

Udenrigsministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet er for nyligt begyndt at øge støtten til de danske innovationscentre, og processen er fortløbende. Baseret på evalueringen anbefaler evaluatoren at:

- Uddannelses- og Forskningsministeriet og Udenrigsministeriet fortsætter med at fokusere på, hvordan de kan forbedre støtten af innovationscentrene, herunder:
  - Promovering innovationscentrene og af centrenes aktiviteter og services i Danmark
  - Afdækning af virksomheder og institutioner, der kunne være potentielle kunder
  - Koordinering af kontakten til virksomheder og institutioner for at undgå at flere innovationscentre kontakter de samme aktører inden for et kort tidsrum og i stedet facilitere, at innovationscentrene kan nå ud til flere virksomheder og institutioner
  - Styrk kendskabet til innovationscentrene og etablering af tættere samarbejde mellem nøgleaktører i det øvrige innovationssystem, herunder universiteter og universitetsmedarbejdere, GTS-institutter, innovationsinkubatorer og innovationsnetværk.
  - Udgive og distribuere en årlig rapport med eksempler på 'good practice' cases og formidling af information fra 'innovationsprojekterne'.

### 1.5.3 Måling af innovationscentrene

Det er evaluators overbevisning, at innovationscentrenes nuværende KPI'er ikke måler innovationscentrenes faktiske værdiskabelse, da målsætningerne i resultatkontrakten primært har fokus på aktiviteter og output (fx antallet af innovationsprojekter, antallet af afholdte workshops og konferencer mellem danske forskningsinstitutioner/forskere og lokale forskningsinstitutioner/forskere) i stedet for resultater og effekter.

Det opfattes af innovationscentrene som en barriere i forhold til at navigere og sætte retning for de aktiviteter og kunder, de skal fokusere på. Samtidig er KPI'erne for innovationscentrets tre områder ikke afstemt med

hinanden. Evalueringen har identificeret en række udfordringer angående måling af innovationscentrene, hvor der er mulighed for forbedring:

- **Et højt antal KPI'er.** Den årlige resultatkontrakt har mere end ti KPI'er. Medarbejdere på nogle af innovationscentrene har givet udtryk for, at det gør det svært at huske for medarbejderne på innovationscentrene og gør det svært for partnere såsom Invest in Denmark, GTS-institutter og de regionale væksthuse at se, hvordan de kan udbyde fælles aktiviteter, som ikke kun er en fordel for dem selv, men også hjælper innovationscentrene med at nå deres mål.
- **KPI'erne bidrager ikke til at skabe retning for det daglige arbejde** – hovedfokus er på indtjeningskravene. Det virker til, at der først tages højde for KPI'erne mod slutningen af året, for resultatkontrakten skal afrapporteres.
- **Måling og styring af innovationscentrene har mange komponenter** – det strategiske fundament, de overordnede og individuelle indtjeningskrav, resultatkontrakten og 'innovationsprojekterne' – og de er ikke nødvendigvis en del af samme proces og afstemt. Medarbejderne føler ikke, at der er en tydelig overordnet strategi med målene for deres arbejde og kan ikke se sammenhængen mellem indholdet i resultatkontrakten og 'innovationsprojekternes' fokus.
- **Lav grad af opfølgning på værdiskabelse** – innovationscentrene følger i begrænset omfang op på deres kunder og deres projekter, og er ofte ikke bevidste om resultaterne af deres aktiviteter. Det gør det svært for innovationscentrene at vurdere deres egne resultater og i forhold til at sætte retning på deres arbejde og tid mod de klienttyper, hvor de genererer de bedste resultater.

Oxford Research anerkender, at det er svært at opstille tydelige og let målbare effektindikatorer, og at et vist niveau af aktivitetsorienterede KPI'er ofte vil være nødvendige, men det er stadig vores anbefaling, at ministerierne og innovationscentrene diskuterer, hvordan KPI'erne kan forbedres og arbejder med at simplificere strukturen. Det kan omfatte:

- **At reducere antallet af KPI'er** for at gøre det tydeligere, hvad der er innovationscentrenes primære målsætninger, og for at gøre det nemmere at kommunikere målsætningerne til partnere i forsknings-, innovations- og eksportfremmesystemet og i systemet for tiltrækning af udenlandske investeringer.
- **At skelne mellem output, resultat og effektindikatorer.** Oxford Research har mange års erfaring med at formulere og opstille program- og forandringsteorier, der illustrerer sammenhængen mellem aktiviteter, output, resultater og effekter. Samtidig med, at Oxford Research anser det som vigtigt at forsimple styrings- og resultatmålene vurderer vi, at indførelse af forandringsteorier kan være et nyttigt redskab til at forstå og illustrere, hvordan centrene skaber resultater på output, resultat og effektniveau.
- **En klar 'rød tråd' mellem strategi og KPI'er.** Der bør igangsættes en tværgående proces med henblik på at skabe en klar 'rød tråd' mellem den overordnede strategi, indtjeningsmål, KPI'er i resultatkontrakten og fokus og indhold i innovationsprojekter. Et revideret system bør derfor, i højere grad, guide, hvordan centrene prioriterer på daglig basis og arbejder hen imod at nå indtjeningsmålene - i stedet for, at det at nå indtjeningsmålene i sig selv bliver det primære mål.
- **Mere kundeopfølgning for at vurdere værdiskabelse.** Det vil skabe øget indsigt og forståelse for, hvilke kunder innovationscentret har den største indflydelse på, hvornår og hvorfor, for at gøre det

muligt for innovationscentrene at segmentere kunder og have en mere strategisk tilgang til deres kundebase.

- **Løbende monitorering og evaluering af innovationscentrene.** Det er komplekst at måle på effekten af F&U og innovationsfremmeaktiviteter, fordi resultater og effekter typisk først materialiserer sig efter nogle år. En anden udfordring er, at innovationscentrene hjælper kunderne med en række forskellige opgaver, og ofte mister kontakten til kunden efter, de har hjulpet dem. Det er derfor en udfordring at måle effekter på årlig basis (og på lang sigt). Evaluator anbefaler dog, at der gennemføres en evaluering hvert tredje eller fjerde år med et særligt fokus på innovationscentrenes effektskabelse. Det er vigtigt at fremhæve, at gennemførelse af effektevalueringer er tidskrævende og kræver mange ressourcer, hvorfor det er vigtigt at afklare omfanget af ressourcer, der skal bruges på at gennemføre evalueringen.

På den baggrund, **er det vigtigt, at innovationscentrene fokuserer på, hvordan de kan indsamle den nødvendige information, der muliggør en effektevaluering.** Kunderegistreringsnumre og kontaktinfo (virksomhedsnavn, kontaktperson, e-mail, telefonnummer) er de grundlæggende oplysninger, der skal indsamles. Forbundet til de grundlæggende oplysninger vil det også være vigtigt at have beskrivelser af typen af service, som kunden har modtaget. Bud på indikatorer:

- **Indikatorer på forsknings- og uddannelseseffekt:** studentermobilitet, forskermobilitet, finansiering til fælles projekter, fælles publikationer, fælles kurser, etc.
- **Innovationseffektindikatorer:** antallet af kontorer i landet, partnere i udlandet og introduktion af nye teknologier, produkter og services, stigning i udgifter til F&U, mv.

**En mulighed er at anvende registerdata indsamlet af Danmarks Statistik.** En styrke ved registerdata er, at det kan vise trends over tid, dokumentere forandringer på udvalgte indikatorer, og at grupper kan sammenlignes over tid. Begrænsningerne ved registerdata er for det første, at meget data fra Danmarks Statistik publiceres med to års forsinkelse. For det andet, at isolering af resultater og effekter fra indsatser er udfordrende. Om end, til at isolere innovationscentrenes indsatser, foreslår vi, at der bruges to kontrolgrupper – én der indeholder virksomheder, som har anvendt andre innovationsprogrammer, og én, der ikke har anvendt innovationsservices- og programmer.

#### 1.5.4 Synergi og samarbejde på de enkelte innovationscentre

Innovationscentrenes medarbejdere arbejder inden for tre områder; innovationschefen (daglig leder) og de lokale innovationsmedarbejdere, der arbejder med kommercialisering af innovation, innovationsattachéen, der arbejder inden for forskning og uddannelse, og Invest in Denmark ansatte, der arbejder med investeringsfremme. **Evalueringen har identificeret flere eksempler på frugtbare samarbejdsprojekter eller services til kunder, hvor medarbejdere inden for to eller alle tre områder samarbejder på tværs.** Det giver god mening, fx når der løses opgaver for F&U intensive virksomheder. Deling af netværk og drøftelser om, hvordan man løser opgaver for kunder, er andre vigtige samarbejdsområder. Det faktum, at innovationscentrene kan kombinere stærke netværk inden for forskning med innovationskompetencer og –netværk, er ofte blevet nævnt af kunder som et særligt træk, der adskiller innovationscentrene fra eksportrådet og handelsafdelingerne.

Det står dog samtidig klart, at **samarbejdet på tværs generelt kan blive tættere, og at samarbejdet med Invest in Denmark-medarbejderne generelt er meget begrænset**. Oplevelsen blandt innovationscentrenes medarbejdere er, at sidstnævnte flere steder reelt ikke er en del af innovationscentret på daglig basis, men fungerer som en selvstændig enhed. På baggrund af evalueringen er det imidlertid svært at svare på, om det begrænsede samarbejde mellem investeringsfremmedarbejderne og medarbejdere fra de to øvrige områder skyldes, at de har for forskellige fokusområder og målsætninger til, at de kan opnås ved at samarbejde, eller at mulige synergieffekter ikke spottes eller tilstræbes nok. Dog **opfatter medarbejdere og ledere på innovationscentrene den lave grad af samarbejde som et problem**, da de har indtrykket af, at ministerierne ønsker, at de skal samarbejde. Baseret på disse resultater anbefaler Oxford Research at:

- **Ministerierne er skarpe i deres kommunikation af deres forventninger til karakteren og omfanget af samarbejde** mellem investeringsfremmeområdet og de to øvrige innovationscenterområder.
- Innovationscentrene i samarbejde med ministerierne og Invest in Denmark **undersøger, hvor og om der faktisk er potentielle områder for øget samarbejde**, der tydeligt bidrager til øget værdiskabelse.

I forhold til sidstnævnte anbefaling skal det nævnes, at der allerede er planlagt initiativer til at undersøge og diskutere samarbejdsmuligheder mellem Invest in Denmark og de to øvrige innovationscenterområder.

### 1.5.5 Aktiviteter og koordinering på tværs af innovationscentrene

Innovationscentrene bliver mere konsoliderede, og de har brugt mange ressourcer på at afdække, hvilke områder de skal fokusere på, hvilke services de skal tilbyde, hvordan de skal samarbejde internt og på at få det institutionelle setup på plads. Selvom innovationscentrene fortsat har en del arbejde at gøre på de områder, er de fleste ledere og medarbejdere enige i, at der er behov for at afdække, hvor der er muligheder for at samarbejde på tværs af centrene i dybden. Der foregår samarbejde på tværs af innovationscentrene fx mellem innovationsattachéerne og i relation til 'innovationsprojekterne', men det er begrænset. På den baggrund anbefaler Oxford Research at:

- **Alle innovationscentrenes medarbejdere samles én gang om året i København** med henblik på at undersøge potentialet for yderligere samarbejde på tværs. Hvis samarbejdet skal fremmes, er det nødvendigt, at medarbejderne har mulighed for at mødes ansigt til ansigt flere gange for at få samarbejdet i gang.
- **Viden fra 'innovationsprojekterne' skal deles mellem innovationscentrene** for at sikre, at fx teknologisk og branchespecifik viden anvendes bredt på tværs af innovationscentre.

Innovationscentrene er en del af meget forskellige kontekster, og de primære opgaver, som de løser for kunder, kan variere fra land til land. **Innovationscentrene skal derfor ikke nødvendigvis presses til samarbejde på tværs**. Fokus bør være på at identificere mulighederne for gensidige, gavnlige samarbejder, og det skal anerkendes, at ikke alle nødvendigvis har fælles interesser.

## 1.6 BEHOV FOR FLERE INNOVATIONSCENTRE?

Der er et generelt positivt syn på innovationscentrene blandt kunder og samarbejdspartnere, og selv om deres indsigt i innovationscentrenes faktiske setup er begrænset, vurderer de, at innovationscentrene tilfører værdi



som del af det samlede danske eksportfremmesystem og innovationssystem. Derfor er de alle positive over for tanken om i fremtiden at oprette flere innovationscentre rundt omkring i verden. Dog er **evalueringens data ikke tilstrækkelig stærke i forhold til at kunne anbefale, hvor de nye innovationscentre i sidste ende skal placeres i fremtiden.**

## 1.7 METODER OG DATAINDSAMLING

Evalueringen bygger på data indhentet via tre indsamlingsmetoder: **desk research, kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelse (survey)**. Kombinationen af mange forskellige informanter og respondenter og de tre metodetilgange udgør evalueringens **metode- og kildetriangulering**, som har den fordel, at det minimerer effekten af idiosynkratiske synspunkter fra forskellige grupper, og derved styrker validiteten.

Der er foretaget **desk research** og gennemlæsning af bl.a. strategier, resultatkontrakter, aktivitetsbeskrivelser og evalueringer.

Der er i alt blevet gennemført **107 kvalitative interviews** i hhv. Danmark, på feltbesøg på innovationscentrene, per telefon og over Skype, som fordeler sig således:

- 32 interviews med medarbejdere på innovationscentrene (både personlige, fokusgruppe og et opfølgende Skype interview)
- 38 interviews med kunder (både personlige og per telefon)
- 21 interviews med samarbejdspartnere (både personlige og per telefon)
- 13 interviews med nøgleinteressenter (kun personlige)
- 3 interviews med ambassadører, generalkonsulere, konsulere (kun personlige)

Indledningsvis blev der gennemført personlige interviews med nøgleinteressenter, herunder medarbejdere fra Udenrigsministeriet og Styrelsen for Forskning og Innovation, hvorefter Oxford Research besøgte alle seks innovationscentre med henblik på at gennemføre interviews – fokusgruppe og individuelle – med medarbejdere fra innovationscentrene, brugere og samarbejdspartnere samt handelsafdelingschefer, ledende ansatte på ambassader og konsulater og fra Invest in Denmark.

Der er gennemført en **survey med innovationscentrets brugere inden for området forskning, innovation og uddannelse**. Populationens størrelse er 454, antal svar er 153, hvilket giver en svarprocent på 34 pct.



#### DANMARK

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

#### NORGE

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

#### SVERIGE

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

#### FINLAND

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

#### BRUXELLES

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