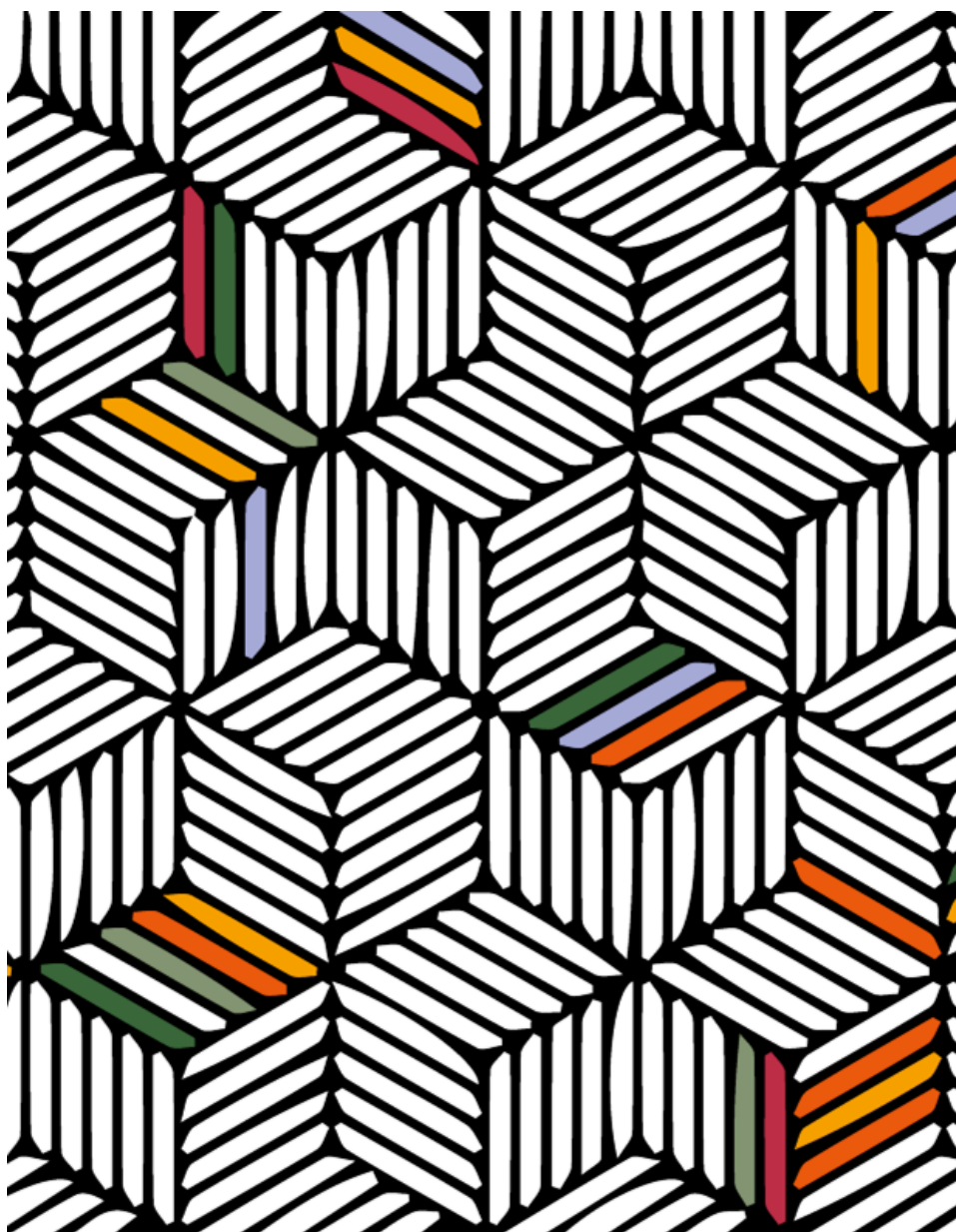


Evaluering af innovationsagentordningen i perioden 2010-2014

2015



Udgivet af

Styrelsen for Forskning og Innovation
Bredgade 40
1260 København K
Telefon: 3544 6200
E-mail: fi@fi.dk
www.ufm.dk

Publikationen kan hentes på bedreinnovation.dk og
ufm.dk/publikationer

ISBN (elektronisk publikation): 978-87-93151-52-9



Indholdsfortegnelse

Executive summary	5
Introduktion	7
1. Præsentation af ordningen	10
1.1 Baggrund for innovationsagentordningen	10
1.2 Formålet med ordningen	11
1.3 Organiseringen af ordningen	12
1.4 Ordningens indhold og tilbud til brugerne	13
1.5 Input: Økonomi og tidsforbrug	19
1.6 Output: Ordningens Key Performance Indicators	21
1.7 Brugerprofil	23
1.8 Delkonklusion: Er styringsmålene realiseret?	25
2. Er ordningen relevant?	28
2.1 Målgruppens kendetegn og rådgivningsønsker	28
2.2 Kriterierne for definition af målgruppen	33
2.3 Delkonklusion: Er ordningen relevant?	34
3. Har ordningen effekt?	36
3.1 Brugernes erfaringer med ordningen	36
3.2 Ordningens påvirkning af brugerne	40
3.3 Henvendelsesformens betydning for brugeroplevelse og -påvirkning	42
3.4 Kriterier for succesfuld interaktion	44
3.5 Delkonklusion: Har ordningen effekt?	47
4. Er ordningen effektiv?	49
4.1 Innovationstjekket	49
4.2 Ordningens GTS-forankring	50
4.3 Ordningens samspil med andre offentlige ordninger	52
4.4 Alternative roller for innovationsagenterne	58
4.5 Resultater og erfaringer fra søster-ordninger i udlandet	58
4.6 Delkonklusion: Er ordningen effektiv?	61
5. anbefalinger og afrunding	63
Interviewliste	67
Litteraturliste	69
Appendiks 1. Ordningens arbejdsgang jf. sekretariatet	71
Appendiks 2. Intern situationsanalyse	73

Appendiks 3. Ekstern situationsanalyse	75
Appendiks 4. Brugeroplevelser indsamlet som led i evaluering	76
Appendiks 5. Tabeller over antal henvisninger og videreførelser	79
Appendiks 6. Kommissorium for evaluering af innovationsagentordningen	84

Executive summary

Overordnet set har innovationsagentordningen i 2010-2014 opfyldt sit formål. Ordningen er lykkedes med at nå en bred gruppe af ofte ejerledede virksomheder med ambitioner om at være innovative og ingen eller ringe kontakt til innovations- og erhvervsfremmesystemet. I virksomhederne skaber ordningen både effekt i form af konkret problemløsning og ledelsesmæssig afklaring. For brugerne er det opsøgende og personlige møde med innovationssystemet, der ligger i ordningens innovationstjek, en god måde at gøre tilbud om innovationsfremme kendt og vedkommende. Ordningens forankring i GTS-nettet bidrager positivt til målgruppens forventning om et troværdigt og vedkommende tilbud. Innovationsagentordningen har i 2010-2014 opfyldt de opstillede styringsmål på alle punkter (se udvalgte observationer i boks 1) med en enkelt undtagelse, nemlig antallet af henvisninger til væksthuse.

Boks 1: Udvalgte observationer fra 2010-2014

- Der er gennemført 2.284 innovationstjeks i innovationsagentordningen.
 - Ordningen når meget bredt ud både målt på virksomhedsstørrelse, branche og geografi. Hovedstadsregionen er som den eneste region underrepræsenteret; Midtjylland og Sjælland er overrepræsenteret.
 - I 63 pct. af innovationstjekkene er der brugt 20 innovationsagenttimer, i 7 pct. 21-25 timer og i 30 pct. under 20 timer.
 - Fire GTS-institutter står for 78 pct. af alle innovationstjeks; Alexandra Institutet, DELTA, FORCE Technology og Teknologisk Institut.
 - De innovationstjekkede virksomheder har fået 7.198 henvisninger og 2.290 videreførelser.
 - 46 pct. af virksomhederne er videreført til GTS-nettet (eget institut og andre), 23 pct. til en privat rådgiver, 20 pct. til et universitet, et innovationsnetværk m.v. og 12 pct. til et væksthuse. Der er endvidere formidlet 558 videnkuponer og 82 videnpiloter.
 - Der er realiseret høj kundetilfredshed (87 pct. af brugerne i 2014 var tilfredse/meget tilfredse) og høj kundeloyalitet (83 pct. af brugerne ville i 2014 anbefale et innovationstjek til andre virksomheder).
 - Der er en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og kundetilfredshed og -loyalitet; jo mindre virksomhed, desto større tilfredshed og loyalitet.
 - Kundetilfredshed og -loyalitet er højest inden for service, lavest inden for bygge- og anlæg og på et mellemniveau inden for fremstilling. Kundetilfredshed og -loyalitet er højest blandt virksomheder, der er videreført til et væksthuse, en privat rådgiver og et innovationsnetværk og lavest blandt virksomheder, der er videreført til et universitet samt GTS-nettet.
 - Efter innovationstjekket igangsætter ca. 75 pct. af virksomhederne udvikling i form af processer, produkter/services, arbejdsgange, organisationsstrukturer, markeder og/eller afsætningsområder. 25 pct. har ikke iværksat udvikling i forlængelse af innovationstjekket.
 - For ca. 66 pct. af de innovationstjekkede virksomheder leder tjekket til kontakt til eksterne innovationsparter; hyppigst til private rådgivere og netværk/klynger og i mindre grad til GTS-institutter og universiteter. For godt 33 pct. af virksomhederne, leder tjekket ikke til kontakt til andre parter.
-

Ordningens klare segmentering, ydelsesprofil og forankring er et godt udgangspunkt for en fremadrettet forenkling, forædling og differentiering. Syv konkrete forbedringsmuligheder bør særligt prioriteres:

#1. Segmentering: Innovationsagentordningen kan differentiere sig som et virkemiddel til primært at søge, inspirere, motivere og hverve små og mellemstore virksomheder med potentiel innovationskapacitet og med svage relationer til innovations- og erhvervsfremmesystemet. Det er en vigtig mission, som kræver en selvstændig, proaktiv bearbejdning af segmentet.

#2. Screening: Med en i forvejen bred og fremover gerne endnu bredere markedsbearbejdning og hvervning af brugere til ordningen, bliver der også større behov for tidligt i forløbet at sortere og kvalificere brugerne. Det er vigtigt, at denne kvalificerende proces ikke virker afskrækkende på målgruppen eller skader ordningens nuværende position som ubureaukratisk og let tilgængelig. Til at støtte kvalificeringen kan der etableres en struktureret test, hvor virksomheden kan måle sin teknologiske position og sine udfordringer.

#3. Mere fleksibelt timeforbrug: Der bør indføres en mere fleksibel timeanvendelse. For brugere med særlige potentialer eller udfordringer kunne man eksempelvis anvende op til 40 timer pr. virksomhed. Omprioriteringen kan medføre færre innovationstjeks, hvis ressourcerne i ordningen er uændrede, og hvis den anbefalede professionalisering og forædling omsættes i kvalitetsforbedring frem for i besparelser.

#4. Metodeudvikling og excellence: Det store antal hidtil gennemførte innovationstjeks og den løbende store produktion af nye tjeks er en unik kilde til empirisk viden om de lære- og inspirationsprocesser, som styrker innovation og vækst i små og mellemstore virksomheder. Der kan i regi af ordningen udføres metodeudvikling og skabes et *center of excellence* med fokus på coaching af små og mellemstore virksomheder i innovation og teknologiudvikling.

#5. Forretningsplatform: Der er også behov for at styrke ordningens forretningssystemer ved at forbedre kundedatabase, salgsstyring, kampagnemodeller, styring af opfølgning, kundetilfredshedsmåling, effektmåling, ressourcestyring, træning og certificering af konsulenter m.v. Her er det oplagt helt eller delvist at udnytte den platform, som allerede er skabt for væksthuse.

#6. Kvalitetsmåling og forbedre kerneprocesser: Der er også potentialer i at styrke den løbende måling af, opfølgning på og forbedring af kvaliteten i kerneprocesserne: a) indledende kontakt/screening, b) innovationstjek, og c) handlingsplan og henvisninger. Den nuværende kvalitetsmåling kan således videreudvikles og i højere grad målrettes løbende forbedring af ordningens eget koncept og egne kerneprocesser.

#7. Forbedre kvalitetsmåling og udvælgelse af leverandører: Der er sidst men ikke mindst brug for en bedre opfølgning på og måling af den kundetilfredshed og kundeværdi, som de offentlige og private innovationsrådgivere, ordningen henviser til, faktisk bidrager med. I forlængelse heraf er der behov for en mere systematisk og resultatbaseret udvælgelse af relevante videnleverandører.

Introduktion

Om evalueringen

Denne mindre evaluering af innovationsagentordningen er udarbejdet i slutningen af 2014 og starten af 2015 for Styrelsen for Forskning og Innovation (styrelsen) af konsulentfirmaet EHSB (evaluator). Evalueringen undersøger ordningen i perioden 2010-2014 og er lavet på baggrund af et kommissorium udarbejdet af styrelsen (se appendiks 6). En referencegruppe med deltagelse af GTS-foreningens sekretariat, Cluster Excellence Denmark og medarbejdere fra styrelsen har understøttet evalueringsprocessen. Derudover har ordningens sekretariat bidraget med datamateriale, ligesom styregruppen for ordningen er blevet skriftligt hørt.

Ordningen i sin eksisterende form er ikke tidligere blevet evalueret. En forløber til ordningen, som på daværende tidspunkt havde et regionalt fokus, blev dog ”midtvejsevalueret” i 2009 med henblik på at vurdere, hvorvidt ordningen skulle fortsætte og i så fald i hvilken form. Tabel 1 indeholder en status på de syv anbefalinger fra den tidligere evaluering, hvor særligt anbefaling 1, 3 og 5 har relevans for nærværende evaluering:

- Anbefaling 1 lagde op til, at ordningen både skulle betjene ikke-innovative og innovationserfarne virksomheder.
- Anbefaling 3 vedrørte en mere fleksibel tidsanvendelse bl.a. for at sikre en bedre opfølgning.
- Anbefaling 5 foreslog en fælles brug af systemer med væksthuses systemplatform.

Tabel 1: Status på midtvejsevalueringens syv anbefalinger¹

Anbefaling	Uddybning	Opfølgning
1. Overveje at justere formål og målgruppe med henblik på at stimulere privat forskning og udvikling.	Ordningen har både styrket innovationsparathed hos ikke-innovative men også innovationserfarne virksomheder, der har behov for sparring og matchmaking til videninstitutioner med henblik på at gennemføre mere videtunge forsknings- og udviklingsaktiviteter. Ordningen bør udvides til ”Forsknings- og innovationsagenter”.	Både ikke-innovative og innovationserfarne virksomheder er omfattet af ordningen. Anbefalingen om at ændre ordningens navn er dog ikke fulgt og anses ikke som relevant længere.
2. Øget fokus på matchmaking til videninstitutioner herunder universiteter.	Ordningen skal have større og vedholdende fokus på at få små og mellemstore virksomheder til at samarbejde med og gøre brug af universiteternes viden.	Sker nu i høj grad og især via innovationsnetværkene, hvor GTS-institutterne er repræsenteret i de fleste.
3. Fokus på systematisk opfølgning på agenternes innovationsanbefalinger til virksomhederne.	Virksomhederne har selv ansvaret for at komme videre efter den hjælp til innovation, der ligger i innovationstjekket, men der er behov for at opprioritere opfølgningen og tænke det ind i agenternes tidsforbrug.	Er ikke implementeret. Der er ikke stor fleksibilitet/variation i anvendelsen af timer pr. virksomhed.

¹ DAMVAD for det daværende Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2009: *Innovationsagenter – Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder. Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter.*

4. Styrke sammenhæng til andre innovationstilbud.	Eksempelvis får alle virksomheder, der får videnpilot, samtidig tilbud om innovationstjek. Andre ordninger som videnkupon og innovationsnetværk bør også sammenkædes med innovationstjek.	Er i vid udstrækning realiseret. Der er formidlet mange videnkuponer, videnpiloter og henvisninger til innovationsnetværk.
5. Styrket sammenhæng til den regionale indsats.	Udbygge, systematisere og lægge samarbejdet med lokal erhvervs-service og væksthuse i faste rammer, bl.a. via samarbejdsaftaler om henvisninger m.v.	Ordnningen måler sig selv på henvisninger til/fra lokal erhvervs-service og væksthuse. Der er dog ikke indgået samarbejdsaftaler, og der har ikke været eksempler på, at regionale vækstfora o.a. har forsøgt at trække egne midler fra ordningen.
6. En samlet og effektiv organisering af et landsdækkende virkemiddel med innovationsagenter.	Ordnningen indrettes på en måde, så henvendelser til ordningen kan distribueres centralt til besvarelse fra den relevante agent.	Er realiseret.
7. Agenterne skal tilbyde en bred vifte af teknologiske og innovationskompetencer.	Der kan udvikles en model, der bringer alle GTS-institutternes viden og kompetencer effektivt i spil i sparringen med virksomheder, og hvor GTS-institutterne faciliterer samarbejder mellem virksomhederne, universiteterne og andre videninstitutioner.	Er realiseret.

Datagrundlag

Evalueringen er baseret på en række forskellige datakilder, hvoraf de vigtigste er:

- Styringsdokumenter i form af to resultatkontrakter (for 2010-2012 og 2013-2015) samt rapporter til og referater fra møder i ordningens styregruppe.
- Kvantitative data fra ordningens sekretariatets to databaser: a) Innovationstjek-databasen indtastet af innovationsagenterne selv for hvert innovationstjek og b) kundetilfredshedsdatabasen lavet på baggrund af udsendte elektroniske spørgeskemaer besvaret af ordningens brugere. Spørgeskemaet til kundetilfredshedsanalysen udsendes fire gange årligt.
- Kvalitative interviews udført af evaluators blandt innovationsagenter (en gruppe i Østdanmark og en gruppe i Vestdanmark), brugere (kontakten efter en bruttoliste udvalgt af sekretariatet med både høj, mellem og lav tilfredshed) samt andre operatører og interesseorganisationer (udvalgt af styrelsen). De kvalitative interviews er udformet som en række cases og sammenfattet i en intern og en ekstern situationsanalyse, som summarisk er gengivet i appendiks 2 og 3.
- Eksisterende analyser, evalueringer m.v. fra ind- og udland med relevans for evalueringen. En litteraturliste er angivet sidst i evalueringen.

Metode

Ved evalueringens påbegyndelse blev det drøftet, hvorvidt, og i givet fald hvordan, en kvantitativ totalundersøgelse af hele populationen af ordningens brugere kunne gennemføres. Denne fremgang blev fravalgt grundet de problemer, der ville være forbundet med en spørgeskemaundersøgelse blandt en bred gruppe af små virksomheder, der over en lang tidsperiode (siden 2010) har brugt ordningens kortvarige tilbud. Samtidig fandtes et alternativ, nemlig at bruge den innovationstjek- og kundetilfredsheds-database, som innovationsagenterne og ordningens sekretariat har opbygget. Det er evaluators klare indtryk, at dataindsamling, -lagring samt -behandling er kørt disciplineret og professionelt af sekretariatet og innovationsagenterne. Spørgeskemaet til kundetilfredshedsundersøgelsen er fire gange blevet gennemgribende ændret i løbet af evalueringsperioden. Kun spørgsmålene vedrørende overordnet tilfredshed og vilje til

at anbefale ordningen til andre virksomheder er forblevet uændret. Ændringerne kan være velbegrundede, men de udelukker naturligvis sammenligning af resultater over tid. Fremadrettet bør kundetilfredshedsmålingen være mere stabil, så erfaringer kan drages kontinuerligt.

Læsevejledning

Evalueringen består af fem kapitler. Kapitel 1 indeholder en faktuel præsentation af ordningen uden egentlige vurderinger. Kapitel 2-5 indeholder analyse, diskussion, evaluering og anbefalinger. Evalueringsrapportens behandling af de i kommissoriet fastlagte temaer er vist i tabel 2. Fra kapitel 2 forholder de enkelte kapitler og kapiteldele sig eksplicit til de opstillede temaer i kommissoriet.²

Tabel 2: Overblik over evalueringens kapitler og temaer

Kapitel	Evalueringstema
1. Ordningen kort fortalt	Kapitlet er beskrivende og danner grundlag for evalueringen
2. Er ordningen relevant	Tema 1. Målgruppen
3. Har ordningen effekt	Tema 2. Ordningens påvirkning af målgruppen
4. Er ordningen effektiv?	Tema 3. Innovationstjekket Tema 4. Ordningens forankring i GTS-nettet Tema 5. Synergi mellem ordningen og andre offentlige aktører Tema 6. Erfaringer fra udlandet
5. Anbefalinger og afrunding	Evalueringsens indhold og anbefalinger sammenfattes

² Evalueringens seks temaer følger de fremsatte temaer i ”Kommissorium for evaluering af innovationsagentordningen” (se appendiks 6).

1. Præsentation af ordningen

1.1 Baggrund for innovationsagentordningen

Ordningen blev iværksat som et pilotforsøg i 2007 efter Globaliseringsaftalen i 2006 parallelt med erhvervsservicereformen og etableringen af de regionale væksthuse. Efter førnævnte evaluering i 2009 fik ordningen fra 2010 sin nuværende udformning: en nationalt dækkende ordning forankret hos de ni GTS-institutter med et sekretariat beliggende på Teknologisk Institut. Denne evaluering dækker perioden 2010-2014, altså hele den periode, hvor ordningen har været nationalt dækkende.

Boks 2 illustrerer i kort form, hvad ordningen består af, og hvilke operatører, der betjener den (uændret over hele evalueringsperioden).

Boks 2: Innovationsagentordningen kort fortalt

Formål

At bringe teknologisk viden og inspiration til små og mellemstore virksomheder og identificere indsatsområder, hvor anvendelse af teknologiske løsninger kan styrke små og mellemstore virksomheders forretning og konkurrencekraft gennem kontaktskabelse til og samarbejde med den rette viden på nationalt plan.³

Målgruppen

Små og mellemstore virksomheder, der ikke i forvejen er i kontakt med videnssprednings- og innovationssystemet.⁴

Kerneydelsen

Et innovationstjek, som er et gratis tilbud om 20 timers teknologisk vejledning og behovsafdækning.⁵

Operatører – de ni GTS-institutter⁶

AgroTech i Høje Taastrup og Aarhus

Alexandra Instituttet i København og Aarhus

Bioneer i Hørsholm

DBI – Dansk Brand- og Sikringsteknisk Institut i Hvidovre, Fredericia og Frederikshavn

³ Formuleringen er at finde i resultatkontrakten for 2010-2012 og 2013-2015.

⁴ Formuleringen er at finde i resultatkontrakten for 2010-2012 og 2013-2015.

⁵ Her som angivet på Innovationstjek.dk.

⁶ gts-net.dk

DELTA i Hørsholm, Odense, Sønderborg og Aarhus
DFM – Danmarks Nationale Metrologiinstitut i Lyngby
DHI i Hørsholm
FORCE Technology i Brøndby, Esbjerg, Frederikshavn, Holstebro,
Kalundborg, Lyngby, Munkebo, Middelfart, Odense, Vallensbæk, Ve-
jen, Aalborg og Aarhus
Teknologisk Institut i Høje Taastrup og Aarhus

1.2 Formålet med ordningen

Med ordningen tilbyder Uddannelses- og Forskningsministeriet via Styrelsen for Forskning- og Innovation og med de ni institutter i GTS-nettet som operatør et innovationstjek, der skal ”bringe teknologisk viden og inspiration til små og mellemstore virksomheder og identificere indsatsområder, hvor anvendelse af teknologiske løsninger kan styrke små og mellemstore virksomheders forretning og konkurrencekraft”.⁷

Fra ordningens start var det styrende mål at øge andelen af innovative små og mellemstore virksomheder. Derfor var det også et vigtigt resultat af evalueringen fra 2009, at to tredjedele af de betjente virksomheder hidtil ikke, eller kun i begrænset omfang, var innovative. Med ordningens udvidelse i 2010 blev det et mål for ordningen at øge andelen af små og mellemstore virksomheder med innovationssamarbejde.

Det har i evalueringsperioden været et politisk mål, at andelen af innovative virksomheder i Danmark skulle øges. Senest har regeringen i 2012 ligefrem sat som mål, at Danmark frem mod 2020 kommer blandt de 5 europæiske OECD-lande med flest innovative virksomheder.⁸

Her ligger Danmark, som vist i tabel 3, under Sverige, Finland og Tyskland, hvad angår andelen af produkt- og procesinnovative virksomheder, men på niveau med de andre lande målt på innovative produkters andel af omsætningen ift. andelen af små og mellemstore virksomheder i innovationssamarbejde. De tre lande er som Danmark såkaldte ”innovation leaders”,⁹ hvorfor det er interessant at sammenligne de fire lande i forhold til det politiske mål om at øge andelen af innovative virksomheder.

Tabel 3: Små og mellemstore virksomheders innovationsaktiviteter i fire lande

	Danmark	Sverige	Finland	Tyskland
Andel af SMV'er med produkt- eller procesinnovation, 2010	42%	47%	45%	57%
Salg af innovative produkter, som er nye for markedet og virksomheden, i pct. af omsætningen, 2010	15%	8%	15%	16%
Andel af SMV'er med innovationssamarbejde	16%	18%	17%	14%

Kilde: Danmarks Statistik 2014: *Innovation og forskning 2014*. Innovation Union Scorecard opstiller en lignende tabel.

Ser man nærmere på hvilken type innovation, der finder sted i danske virksomheder, illustrerer tabel 4 fordelingen af forskellige innovationstyper i relation til virksomhedsstørrelse. Tabellen viser, at der blandt små og mellemstore virksomheder er stor forskel på innovationsaktiviteten både afhængig af virksomhedsstørrelse og innovationsområde.

⁷ Formuleringen er at finde i resultatkontrakten for 2010-2012 og 2013-2015.

⁸ Regeringen, 2012: *Danmark – løsningernes land*

⁹ Jf. Innovation Union Scoreboard 2014.

Tabel 4: Andel innovative virksomheder, innovationstype og størrelse, 2012

	Under 10 årsværk	10-49 års- værk	50-249 årsværk	250(+) årsværk
Produktinnovativ	23,30%	20%	23,80%	45,30%
Procesinnovativ	18,40%	19,50%	26,70%	44,90%
Produkt- og/eller procesinnovativ	30,70%	30,20%	37,20%	58,30%
Organisatorisk innovativ	24,00%	26,60%	37,30%	57,50%
Markedsføringsinnovativ	25,50%	26,30%	28,90%	45,50%
Innovative i alt	41,90%	44,90%	51,70%	71,10%

Kilde: 2012 er de nyeste tilgængelige tal fra Statistikbanken under Danmarks Statistik.

I en analyse udarbejdet af Copenhagen Economics for Axcelfuture¹⁰ dokumenteres det, at der generelt set findes en relation mellem virksomhedsstørrelse og investeringer (alle investeringer og ikke alene FoU-investeringer); nemlig at mindre virksomheder investerer mindre pr. ansat end større virksomheder.¹¹ Tilsvarende findes der også en relation mellem produktivitet og eksport, som viser, at jo mindre virksomheden er, desto mindre eksport og lavere produktivitet har virksomheden. Pointen er her, at der for små og mellemstore virksomheder er en række særlige barrierer for innovation og internationalisering og dermed vækst.¹² Det gælder i alle lande, men det gælder i særdeleshed i Danmark. Innovationsagentordningen er et led i en samlet indsats, der skal påvirke dette billede.

1.3 Organiseringen af ordningen

Innovationsagentordningen er drevet efter tre-årige resultatkontrakter (2010-2012 og 2013-2015) mellem Styrelsen for Forskning og Innovation, efter godkendelse af det daværende Rådet for Teknologi og Innovation, og et konsortium bestående af de ni institutter i GTS-nettet som operatører for ordningen. Opgaven er tildelt af styrelsen og har kun været udbudt i regi af GTS-resultatkontraktforhandlingerne. Resultatkontrakten indgås i forbindelse med de øvrige resultatkontrakter mellem styrelsen og de enkelte GTS-institutter, hvis forhandling og indgåelse finder sted hvert 3. år. Innovationsagentordningen er den eneste resultatkontrakt med styrelsen, som institutterne løser i fællesskab.

Ordningen forvaltes af en styregruppe med repræsentanter for de ni GTS-institutter og styrelsen. Den daglige drift forestås af et sekretariat beliggende på Teknologisk Institut, der består af en projektleder og to kommunikationskonsulenter.

Ordningen er p.t. bemandet med et korps bestående af 32 innovationsagenter.¹³ Over tid har personaleomsætningen i korpset været beskeden og kernegruppen af medarbejdere har været stabil. Innovationsagenterne er ansat i de enkelte GTS-institutter, hvor de udover at være agenter også fungerer som medarbejdere med andre arbejdsopgaver og kompetencer. Denne dobbelte funktion tjener det formål, at agenterne kan opretholde en relation til det pågældende institut for dermed ikke at miste indsigt i den faglige udvikling på instituttet. Af den grund er der ingen agenter, som er fuldt beskæftiget med ordningen. I gennemsnit laver hver agent ca. 7-40 innovationstjeks pr. år (i gennemsnit ca. 15 tjeks pr. agent). Hvert år fordeler styregruppen den økonomiske ramme i ordningen mellem de 9 institutter, så der kan budgetteres og bemandes hensigtsmæssigt. Kriterierne for denne fordeling fremgår af boks 3. Fordelingen kan justeres,

¹⁰ Copenhagen Economics for Axcelfuture, 2013: *Danske virksomheders vækst og investeringer*.

¹¹ Relationen mellem virksomhedsstørrelse og investeringer gælder ikke særskilt for investeringer i innovation.

¹² OECD, 2010: *High-Growth Companies – What governments can do to make a difference*.

¹³ Oplysninger hentet fra innovatiostjek.dk. 2 institutter har kun 1 innovationsagent, 1 institut har 3 agenter, 5 institutter har 4 agenter og 1 institut har 7 agenter.

hvis man i løbet af året kan se, at nogle af målene ikke er opfyldt eller allerede er opfyldt i forhold til de angivne milepæle i resultatkontrakten.

Ordningen formidles til omverden og særligt virksomhederne via skriftligt materiale og digitale kanaler. Agenterne kan kontaktes direkte (alle agenter kan ses på hjemmesiden www.innovationstjek.dk) eller via sekretariat, hvis virksomheden er i tvivl om hvem, den bør kontakte.

Boks 3: Kriterier for fordelingen af midler mellem de ni GTS-institutter

Som det fremgår senere i kapitlet spiller fire af de ni GTS-institutter en særlig stor rolle i ordningen, nemlig DELTA, FORCE Technology, Teknologisk Institut og Alexandra Instituttet.

Institutternes rolle og andel i ordningen forhandles hvert år mellem institutterne indbyrdes bl.a. ud fra følgende fem kriterier:

- Profil, herunder instituttets særlige faglige styrker og særlige målgrupper: Teknologisk Institut har eksempelvis en meget bred faglighed og målgruppe.
- Historie, herunder ansættelser, erfaringer m.v.: Alexandra Instituttet har eksempelvis bevist satset på en særlig aktiv rolle i ordningen, da deres kompetencer inden for IT kan bruges i mange virksomheder.
- Forankring i andre innovationssystem-indsatser: Det omhandler relationen til andre aktører i innovationssystemet såsom innovationsnetværk, universiteter, erhvervsakademier o.a.
- Geografisk dækning: FORCE Technology har eksempelvis en meget bred geografisk dækning.
- Performance i forhold til centrale 'key performance indicators' i ordningen: Kriteriet omhandler, hvorvidt det enkelte institut har præsteret over eller under de målsætninger opstillet i den forgangne periode.

Kilde: Sekretariatet for innovationsagentordningen

1.4 Ordningens indhold og tilbud til brugerne

Ordningens grundlæggende tilbud til brugervirksomhederne er at "sætte fokus på Jeres [virksomheds] udviklingsmuligheder og komme med konkrete forslag til, hvordan I kan komme i gang med et innovationsforløb. Vi vejleder Jer i, hvilken ekspert, der bedst kan hjælpe Jer videre".¹⁴

Tilbuddet italesættes også på denne måde: "Virksomhederne har stor gavn af at få nye øjne på deres udviklingsmuligheder eller en konkret problemstilling og har ofte brug for hjælp til at finde en indgang til det danske erhvervs- og innovationsfremmesystem. Det kan være mulige samarbejdspartnere, eksperter, private rådgivere, forskere, netværk eller andre, der kan hjælpe virksomhederne videre med en given udfordring".¹⁵

Tilbuddet er samlet set rettet mod den enkelte unikke brugervirksomhed, frem for en standardiseret ydelse, hvor der er fokus på at motivere virksomheden til innovation. Desuden beskrives tilbuddet som en hjælp til at løse konkrete problemstillinger og til at finde relevante private og offentlige ydelser i innovations- og erhvervsfremmesystemet.

Tilbuddet er konkretiseret ved to sammenhængende ydelser: Innovationstjekket og handlingsplanen. Innovationstjekket (undertiden blot "tjekket") afdækker innovationsbehov og stimulerer innovationslysten i virksomheden. Det kan eksempelvis ske ved at afdække, hvordan en

¹⁴ Som formuleret på www.innovationstjek.dk.

¹⁵ Jf. en casebeskrivelse på www.innovationstjek.dk.

bedre teknologianvendelse kan styrke virksomhedens forretning eller ved at hjælpe virksomheden med at igangsætte konkrete innovationstiltag i samarbejde med en ny videnpartner. Innovationstjekket indledes med et afklarende telefonmøde forud for selve hovedaktiviteten, som består af et 2-5 timers fysisk møde i virksomheden med en udviklingsansvarlig og ledelsen. Mødet følger en fast dagsorden, som tager højde for virksomhedens behov. Til mødet gør innovationsagenten brug af basale innovations- og analyseværktøjer såsom 360 graders innovationsanalyse, gap-analyse o.a.

Handlingsplanen angiver, hvordan innovationspotentialerne, der er identificeret under innovationstjekket, kan realiseres. Efter det fysiske møde udarbejder innovationsagenten en møderapport med en beskrivelse af prioriterede teknologiske udfordringer og en henvisningsliste til relevante private og offentlige videnpartnere samt andre ordninger. Tabel 5 skematiserer de to sammenhængende ydelser:

Tabel 5: Indholdet i innovationstjekket og handlingsplanen

Innovationstjekket omfatter	Handlingsplanen omfatter
Et uvildigt overblik over virksomhedens forretning og udviklingsmuligheder.	Prioritering af identificerede udviklingsindsatser.
Et uvildigt overblik over virksomhedens muligheder for støtte og inspiration til udvikling.	Screening af og henvisning til mulige samarbejdspartnere.
Identificering af teknologidrevne udviklingsindsatser.	Afdækning af tilskudsmuligheder, støtteordninger samt adgang til innovationssystemet.
Mulighed for sparring mhp. at styrke innovationskompetencen i virksomhedens ledelse.	Adgang til matchmaking i form af kontakt til relevante eksperter fra videninstitutioner, universiteter, innovationsnetværk, væksthuse, lokal erhvervsservice, brancheforeninger m.v.
Teknologisk inspiration på strategisk innovativt niveau.	

Kilde: Efter innovationstjek.dk

Ser man nærmere på hele forløbet i forbindelse med innovationstjekket og handlingsplanen, kan man dele processen op i 6 dele:

#1. Kontakt – Der aftales en mødedato, og virksomheden får en kort introduktion til innovationstjekkets formål.

#2. Besøg – Innovationstjekket foregår hos virksomheden, hvor virksomheden starter med at give en kort præsentation af sig selv. Innovationsagenten identificerer herefter sammen med virksomheden udviklingsmuligheder ud fra en ideskabende dialog og analyse af virksomhedens forretningsprocesser.

#3. Analyse – Innovationsagenten søger efter potentielle eksperter og samarbejdspartnere, der kan støtte realiseringen af udviklingsmulighederne i virksomheden.

#4. Anbefalinger – Innovationsagenten afleverer en kort rapport med en handlingsplan til virksomheden med prioriterede teknologiske udfordringer og henvisninger til relevante videnmiljøer, rådgivere og innovationstilbud.

#5. Projektvalg – Virksomheden udvælger selv, hvilket projekt den ønsker at gå videre med og udarbejder en grov tidsplan herfor.

#6. Opfølgning – Innovationsagenten følger op på innovationstjekket og afdækker, om der er behov for videre vejledning. Innovationstjekket afsluttes og evalueres efterfølgende.¹⁶

Innovationsagenterne registrerer efter hvert innovationstjek, hvad virksomheden især har interesseret sig for. Omdrejningspunktet er som regel forretningsudvikling, som nedenstående tabel illustrerer:

Tabel 6: Innovationstjek, 2010-2014 efter innovationsinteresse

Interesse	Antal	Andel
Markedsudvikling	813	27%
Produkter	770	26%
Forretningsmodel	573	19%
Organisation	461	15%
Produktion	396	13%
I alt	3013	100%

Kilde: Innovationstjek-databasen

Således ses, at markedsudvikling og forretningsmodel i 46 pct. af tilfældene er i virksomhedens interesse. Forhold vedrørende produkter og produktion udgør i 39 pct. af tilfældene virksomhedens interesse, hvilket illustrerer, at innovationstjekket både kan indbefatte rådgivning af generel karakter samt af specifik teknologisk karakter.

Som led i evalueringen har evaluator via egne interviews indsamlet beskrivelser af, hvordan 9 forskellige brugere har oplevet innovationstjekket (valgt blandt brugere med både høj, mellem og lav tilfredshed). Brugeroplevelserne er gengivet i form af cases i appendiks 4. Desuden henvises til 10 succeshistorier på ordningens hjemmeside. De i alt 19 eksempler er naturligvis ikke repræsentative, men de illustrerer, hvad der finder sted, når en virksomhed får et innovationstjek, ligesom man også kan få et indtryk af, hvilke udfordringer, der kan være forbundet med et innovationstjek.

I tabel 7 har evaluator rubriceret de 19 eksempler som forretningsudvikling, teknologiudvikling, kombineret forretnings- og teknologiudvikling samt andet. Det giver et billede af spredningen i de udvalgte brugeroplevelser og succeshistorier.

Tabel 7: Fordeling af udvalgte brugeroplevelser og succeshistorier

	Forretningsudvikling	Forretnings- og teknologiudvikling	Teknologiudvikling	Andet
9 brugeroplevelser indsamlet af evaluator	#4. Virksomhed fik en bred afdækning af strategiske svagheder og identificerede salg/marketing som hovedudfordring.	#1. Rådgivningsvirksomhed på vej ind i en ny markedsniche brugte et innovationstjek til at få nye vinkler på deres forretning.	#3. Virksomhed søgte bistand til at pakke og levere produkter steril.	#9. Virksomhed følte sig misbrugt som løftestang for videnkuponprojekt
	#6. Virksomhed ønskede bistand til hjem søgning af videnpilot i forbindelse med diversificering og organisationsudvikling.	#2. Virksomhed ønskede bred afdækning af muligheder for støtte til produktudvikling.	#5. Smedevirksomheden søgte bistand til grundig teknisk dokumentation af nyudviklet forbrændings- og tørringsanlæg.	

¹⁶ Innovationsagenterne: *Tid til innovation*. Informationsfolder om ordningen. Her sprogligt ændret af evaluator. I appendiks 1 er desuden anført en mere detaljeret beskrivelse af innovationstjekket.

#7. Virksomhed søgte inspiration til forretningsudvikling i offshore.

#8. Digitalt bureau specialiseret i pharma blev opmærksom på fremtidige kundebehov afstedkommet af ny offentlig regulering.

10 succeshistorier fra innovationstjek.dk	as:scan: markedsføring, salg, eksport AVN Teknik: organisation Lund & Erichsen: organisation, salg Saseco: fokus, salg Wintech; kunderelationer, salg og markedsføring	Handi-Life Sport: produkt, produktion, salg, organisation Skagen Bryghus: produktion, organisation Engbakken: digitale arbejdsprocesser	Zitelab: produktkrav, certificering brüel: etiketafrensning	
Frekvens	7	7	4	1

Tabellen viser, at:

- Der er 4 eksempler på teknologiudvikling relateret til produktion, teknisk dokumentation og certificering.
- Der er 7 eksempler på kombineret forretnings- og teknologiudvikling, bl.a. omkring indtrængning på teknologitunge markeder og udvikling af produktions- og organisationskapacitet.
- Der er 7 eksempler på forretningsudvikling med organisation, salg og eksport som hovedemner.

Eksemplerne illustrerer, at der er et grænsefelt mellem forretnings- og teknologiudvikling, som innovationsagenterne opererer i. Eksemplerne viser imidlertid også, at der er en del innovationstjeks, der særskilt vedrører forretningsudvikling frem for teknologiudvikling, og som derfor grænser op til andre offentlige ordninger, her primært væksthuse.

På baggrund af resultatkontrakterne m.v. kan ordningens værdikæde oversigtligt illustreres som et forretningssystem. I tabel 8 ses ordningens interne støttefunktioner i de fire øverste rækker, som udgør forretningens strukturgrundlag, mens ordningens brugerorienterede aktiviteter ses i de fem kolonner nederst og udgør forretningsgrundlaget.¹⁷

¹⁷ Strukturen og terminologi følger Michael Porters værdikædemodel; se Michael Porter, 1998, *Competitive Advantage*.

Tabel 8: Ordningens værdikæde¹⁸

Ordningens infrastruktur: GTS lokaliseret over hele landet				
Menneskelige ressourcer og HR management: Sekretariatet understøtter erfaringsudveksling blandt innovationsagenter for at optimere innovationstjekket, kompetencer og netværksrelationer, intro af nye agenter				
Produkt- og teknologiudvikling: Sekretariatet videreudvikler og forbedrer værktøjer, metoder og databaser på tværs af alle GTS-institutter, men også i samarbejde med andre operatører				
Indkøb/forsyninger: Sekretariatet og innovationsagenterne indgår i et tæt samarbejde med andre aktører i det nationale og regionale innovationssystem for at sikre sammenhæng og synergi i indsats				
Indgående logistik - Henvisning af emner fra andre aktører - Screening af emner til tjek - Forankring af tjek i virksomhedens topledelse ¹⁹	Produktion - Innovationstjek - Handlingsplaner - Innovationsmentor ²⁰	Udgående logistik - Henvisning til andre ordninger ²¹ - Matchmaking/videreførelse ²²	Marketing og salg - Innovationstjek.dk - Brochure - Cases - Kampagner, temaarrangementer, workshops	Service og eftersalg - Effektsikrende opfølgning ²³ - Dokumentation i kundedatabase - Evaluering med elektronisk spørgeskema ²⁴

Fra evaluators gennemgang af ordningens afrapportering, referater af styregruppemøder m.v. er det en klar observation, at arbejdet i ordningen (sekretariatet og styregruppen) især har prioriteret ordningens drift for at imødekomme de opstillede mål for innovationstjek, henvisninger, videreførelser m.v. i resultatkontrakten. Derudover har der været fokus på at etablere de forretningsprocesser, der umiddelbart har understøttet disse aktiviteter såsom kommunikation, salg, kundedatabase, kundetilfredshedsmåling o.a. Dybere og mere strategisk analyse-, metode- og systemudvikling, som ellers også er beskrevet i resultatkontrakterne, har ikke haft førstehjælprioritet. Tabel 9 viser en oversigt over, hvilke mål for drift og strategisk udvikling, som ordningen er underlagt via resultatkontrakt 2013-2015.

¹⁸ Opstillet af evaluator på baggrund af resultatkontrakter og afrapporteringer.

¹⁹ Innovationsagenten skal sikre sig virksomhedsledelsens personlige opbakning.

²⁰ Innovationsmentor er et tilbud om at styrke ledelsens innovationskompetence med mulighed for også at se på kollektive læringsforløb i virksomheden. Mentorforløbet har ikke været anvendt i nævneværdig grad men omtales altså i resultatkontrakterne.

²¹ Typisk videnkupon (fra 2014 også InnoBooster), videnpilot, GTS-institutter, innovationsnetværk, regionale Væksthuse m.v.

²² Her hjælper Innovationsagenterne med at knytte kontakt til relevante eksperter såsom innovationsnetværk, vidensinstitutioner og private rådgivere, der kan hjælpe med at gennemføre innovationsprojekter.

²³ Opfølgningen er i udgangspunktet telefonisk og indbefatter en vurdering, om der er behov for yderligere rådgivning.

²⁴ I perioden 2013-15 sker evalueringen 2 måneder efter innovationstjekket. I den tidligere resultatkontraktperiode gik der 4-8 måneder efter innovationstjekket.

Tabel 9: Mål vedrørende drift og strategisk udvikling

Mål vedrørende driftsoptimering	Mål vedrørende strategisk udvikling
<p>Skabe flere konkrete samarbejdsforløb med innovationsnetværk og universiteter for at fremme gensidig henvisning, videreførsel og kontaktskabelse til målgruppen.</p> <p>Forbedre fælles oversigt over private rådgivere med henblik på at optimere videreførsler, bl.a. via flere samsesøg hos virksomheder med andre rådgivere.</p> <p>Flere konkrete samarbejdsforløb om arrangementer og initiativer med lokale og regionale erhvervsfremmeaktører.</p> <p>Kampagner målrettet mere specifikke segmenter eksempelvis i byggeri, handel og service, afspejlet i temaer såsom proces- og produktivitetsforbedring, serviceinnovation, grøn teknologi, nye materialer og design.</p> <p>Tættere samspil med andre initiativer som Innovirk, C2C, TEKBOOST, Havets muligheder m.v.</p>	<p>Dybere forståelse for de krævede investeringer og indsatser i virksomhedernes innovationsindsatser.</p> <p>1-2 branchevise opsamlinger på de branchespecifikke udfordringer, der mødes i virksomhederne, og de løsninger, der bringes i spil.</p> <p>Bruge innovationstjek som afsæt for udvikling af partnerskaber og værdikæderelationer med andre virksomheder (værdikæde, systemsalg, sourcing m.v.).</p>

Kilde: Resultatkontrakt 2013-2015. Rubricering og sproglige ændringer foretaget af evaluator

Udover værdikæden kan der opstilles en effektkæde for ordningen som vist i figur 1.

Figur 1: Ordningens effektkæde²⁵

Input	Aktivitet	Output	Kort sigt	Effektindikatorer	Langt sigt
Midler og ressourcer til innovationsagentordning	Screening, innovationstjek, handlingsplan, innovationsmentor og henvisning	Modtagelse af handlingsplan, effektsikrende opfølgning	Virksomheden opnår øget viden og innovationskapacitet	Flere innovative virksomheder; flere virksomheder i samspil om innovation	Samfundsøkonomisk effekt; øget vækst og konkurrence
Ekspertise og erfaring i de ni GTS-institutter, der opererer ordninger		Videreførelse; rådgivning hos privat rådgiver og/eller i offentligt tilbud			
Velvilje, loyalitet og interesse hos offentlige og private aktører i økosystemet omkring ordningen		Hjemtagning af InnoBooster; Innovationsplan kan udløse 50-250.000 kr. i tilskud til videnpakke			

Kilde: EHSB på basis af resultatkontrakt for 2013-2015 for innovationsagentordningen m.v.

Input dækker over de økonomiske midler til ordningen, som anvendes til innovationsagenterne og sekretariatet (se afsnit 1.5), ekspertisen i GTS-nettet samt opbakning fra en bred kreds af samarbejdspartnere. Innovationstjekprocessen er indeholdt i ordningens aktiviteter, hvor der ydes tjenester til og interageres med de virksomheder, der bruger ordningen (som beskrevet i afsnit 1.4). Output af ordningen er en handlingsplan med konkrete anvisninger, evt. en viderefø-

²⁵ Bl.a. inspireret af effektkæden for væksthuse jf. Aftale mellem KL og Erhvervs- og Vækstministeriet om Væksthuse i 2014.

relse til andre offentlige og private videnleverandører samt evt. hjemtagning af midler fra andre offentlige virkemidler (eksempelvis Innobooster; se afsnit 1.6). Effekten af ordningen dækker over, hvad virksomheden og samfundet får ud af ordningen (se kapitel 2 og 3).

1.5 Input: Økonomi og timeforbrug

Ordningen finansieres af Styrelsen for Forskning- og Innovation med 20 mio. kr. p.a.²⁶ Ifølge sekretariatet har der ikke været større ændringer over årene i anvendelsen af ordningens midler. Fordelingen af midlerne er illustreret i tabel 10.

Tabel 10: Innovationsagentordningens økonomiske ramme i 2014, mio. kr.

	Typer af indsatser	Beløb i mio. kr.
Økonomisk ramme brugt decentralt på de ni institutter: 18,2 mio. kr. (91 pct. af rammen)	Ca. 500 innovationstjeks + transport (se anmærkning)	12
	Forretningsudvalgsmøder, videndeling, caseinput og kompetenceudvikling (14% af tjek) + transport	1,8
	Vejledninger om InnoBooster ansøgninger, ca. 100 vejledninger	0,8
	Koordinering af kampagne & samarbejde (nedenstående plus ICDK, PVS, regioner)	0,5
	Deltagelse i innovationsnetværkssamarbejdsforløb + transport	0,68
	Deltagelse i universitetsindsats + transport	0,48
	Workshop og rekrutteringssamarbejde med 62 erhvervsråd/service + transport	1,28
	Bidrag til væksthushworkshops og samarbejde + transport	0,34
	Deltagelse i samarbejdsforløb med private rådgivere + transport	0,33
	Projektlejelse og rapporter	0,65
Økonomisk ramme brugt centralt i sekretariatet: 1,8 mio. kr. (9 pct. af rammen)	Koordination af innovationsagentuddannelse og netværk	0,18
	Hjemmeside- og intranetopdatering, cases og markedsføring	0,3
	Evalueringsrunder (75% af tjekkede virksomheder)	0,36
	Intranet (Intranote) og database (filemaker)/ CRM databaselicenser, ændring (udlæg)	0,1
	PR (udlæg)	0,2
	Totalt	20

Kilde: Sekretariatet for innovationsagentordningen.

For 2014 er disponeringen vist i tabel 10, hvortil følgende kan bemærkes:

- 12,8 mio. kr. (64 pct.) af ressourcerne anvendes direkte til produktion af innovationstjeks og vejledning om ansøgning til InnoBooster (afløseren for videnkupon og videnpilott). Det inkluderer både forberedelse, kørsel ud til kunderne o.a.

²⁶ Niveaulet har været konstant siden 2011 dog med en midlertidig udvidelse på 7,5 mio. kr. pr. 01/10/2011 til udgangen af 2012.

- 0,5 mio. kr. (3 pct.) anvendes til at synliggøre ordningen via egen hjemmeside samt til PR- og marketingindsats.
- 3,6 mio. kr. (18 pct.) anvendes til at synliggøre og forankre ordningen via samarbejder med Innovationscenter Danmark, Patent- og Varemærkestyrelsen, regioner, innovationsnetværk, universiteter, erhvervsråd, væksthuse m.v.
- De resterende 3,1 mio. kr. (16 pct.) anvendes på sekretariatet, kompetenceudvikling, evaluering, rapportering m.v.
- Udlæg og transport udgør samlet set knap 1 mio. kr. (lige under 5 pct.) af de 20 mio. kr.
- Specifikt på forbruget af 12 mio. kr. til innovationstjeks udgør transportudgiften ca. 400.000 kr. svarende til lige over 3 pct.

Timeforbrug pr. innovationstjek

Som fastlagt i resultatkontrakten vil et gennemsnitligt innovationstjek omfatte ca. 20 timer, som indbefatter at skabe kontakt til virksomheden (screening, telefon, e-mail, møde), rapportering, handleplan, opfølgning og dokumentation. Tjekket kan udvides til 25 timer, hvis der er særligt behov for at understøtte den etablerende fase af vidensamarbejdet, hvis forløbet er særlig komplekst og involverer flere eksterne samarbejdspartner eller flere udviklingsområder, eller hvis et planlagt forløb er gået i stå og behøver udvidet koordinering for at genskabe fremdrift. Forudsætningen for at øge timeantallet er endvidere, at virksomheden har et betydeligt innovationspotentiale, og at den ekstra opfølgning er afgørende for, at et forløb i sidste ende bliver succesfuldt.²⁷

Tabel 11 viser, hvor mange timer der bruges på innovationstjekket.

Tabel 11: Timeforbrug pr. innovationstjek

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
0-9 timer	17	20	14	7	12	70
10-14 timer	11	38	34	11	5	99
15-19 timer	39	37	34	21	16	147
20 timer	61	125	209	162	113	670
21-25 timer	6	32	13	6	16	73
26-35 timer	0	0	0	0	2	2
I alt	134	252	304	207	164	1061
	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
0-9 timer	13%	8%	5%	3%	7%	7%
10-14 timer	8%	15%	11%	5%	3%	9%
15-19 timer	29%	15%	11%	10%	10%	14%
20 timer	46%	50%	69%	78%	69%	63%
21-25 timer	4%	13%	4%	3%	10%	7%
26-35 timer	0%	0%	0%	0%	1%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anm. Antallet af innovationstjek angivet med timeforbrug er betydeligt mindre end antallet af gennemførte tjek i det hele taget. For perioden 2010-2014 er der i alt registreret 2.215 innovationstjek men kun 1.061 af disse er registreret med timeforbrug (sml. evt. med tabel 12, hvor der er angivet ca. 500, mens der kun er angivet 164 her for 2014). Det skyldes, at sekretariatet ikke har registreret alle innovationstjek med timer, da det ikke har været obligatorisk for innovationsagenterne at registrere tidsforbrug pr. virksomhed. For de sager, hvor der er registreret

²⁷ Der kan kun gives endnu et innovationstjek til maksimalt 25 virksomheder og dette under forudsætning af at opfylde to ud af tre kriterier. De tre kriterier er, hvis virksomheden sidst er tjekket før 01/07/2010, hvis virksomheden radikalt har ændret forretningsgrundlag, eller hvis virksomheden har fået ny ejer eller ledelse.

tidsforbrug, er der jf. sekretariatet kun få eksempler på at forløbet afbrydes inden innovationstjekket. Et lavt tidsforbrug ses hyppigt ved hurtig videreførelse. Processen kan være ganske kortvarig.

Kilde: Innovationstjek-databasen

Tabel 11 viser, at der i 7 pct. af tilfældene er brugt under 10 timer, i 9 pct. af tilfældene er brugt 11-14 timer, i 14 pct. af tilfældene 15-19 timer, i 63 pct. af tilfældene 20 timer og i kun 7 pct. af tilfældene 21-25 timer. Spredningen i tidsforbrug pr. virksomhed vurderes at være rimeligt repræsentativt for samtlige tjek.

Sammenholder man budgettet fra tabel 10 med antallet af innovationstjek for perioden 2010-2014, bruges der gennemsnitligt 20 mio. årligt på at lave ca. 500 innovationstjek, svarende til ca. 40.000 kr. for ét innovationstjek inkl. overhead (24.000 kr. ekskl. overhead).

1.6 Output: Ordningens Key Performance Indicators

Som beskrevet, er der to overordnede og sammenhængende hensigter med ordningen:²⁸

1. At øge innovation og innovationssamarbejde i virksomheden: Ordningen skal yde et selvstændigt bidrag til at løfte motivationen og kapaciteten til innovation og samspil om innovation i små og mellemstore virksomheder.²⁹
2. At give virksomheder adgang til innovations- og erhvervsfremmesystemet: Ordningen skal være distributionskanal for innovations- og erhvervsfremmesystemets samt private rådgiveres tilbud til målgruppen.³⁰

Tabel 12 viser de styrende mål for ordningen, sådan som de er fastlagt i resultatkontrakten og sammenholdt med de realiserede resultater. Som det fremgår, er målene opfyldt, og ud fra de mål, som er opstillet i resultatkontrakten, er ordningen en succes. Kun ét punkt er ikke opfyldt: Antallet af henvisninger til erhvervsservice/væksthuse. Det skyldes angiveligt manglende fokus og opfølgning (det bemærkes endvidere, at det alene er i starten og slutningen af perioden, at henvisningsmålet ikke er realiseret).

Tabel 12: Ordningen i hovedtal³¹

		2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Antal innovationstjekkede virksomheder	Mål	200	450	600	450	450	2150
	Realiseret	200	439	680	484	481	2284
Antal tjekkede virksomheder med henvisninger	Mål	300	600	600	630	630	2760
	Realiseret	545	1314	2377	1734	1228	7198
Til privat rådgiver	Mål	150	300	300	225	225	1200
	Realiseret	107	299	607	460	267	1740
Til videninstitution	Mål	150	300	300	225	225	1200
	Realiseret	77	255	522	318	165	1337
Til væksthuse	Mål	120	240	240	180	180	960
	Realiseret	64	143	275	187	136	805
Til GTS	Realiseret	211	401	570	454	477	2113

²⁸ Det gælder i øvrigt også for den lokale og specialiserede erhvervsservice.

²⁹ Formuleringerne i resultatkontrakten for 2010-2012 lyder: at levere "teknologisk inspiration på strategisk innovativt niveau", "identificere teknologidrevne udviklingsindsatser" og "bidrage til prioritering af identificerede udviklingsindsatser".

³⁰ I resultatkontrakten for 2010-12 udtrykt som at "henvise til relevante kompetencer for realisering".

³¹ Der er en bestemt terminologi forbundet med ordningens arbejde. Henvisninger dækker over de kontakter eller referencer, som virksomheden får efter et innovationstjek. En henvisning kan da føre til en videreførelse, dvs. føre til et samarbejde med de parter, som der er blevet henvist til. En del videreførelser kan have form af et innovativt tilbud, hvor det offentlige system støtter et udviklingssamarbejde.

Til andet	Realiseret	86	216	403	315	183	1203
Antal tjekkede virksomheder med videreførelser	Mål	125	250	250	280	280	1185
	Realiseret	159	424	659	522	526	2290
Til privat rådgiver	Mål	40	80	80	104	104	408
	Realiseret	34	88	149	127	128	526
Til videninstitution	Mål	27	69	69	70	70	305
	Realiseret	27	82	143	103	96	451
Til væksthuse	Realiseret	14	43	87	70	56	270
Til GTS	Mål	58	101	101	106	106	472
	Realiseret	84	211	280	222	246	979
Antal videnkuponer og videnpiloter formidlet	VK	77	136	153	123	69	558
	VP	7	9	25	36	5	82
	VK+VP	84	145	178	159	74	640
Realiseret kundetilfredshed	Mål				72%	73%	-
	Realiseret	75%		85%	84%	87%	-
Antal henvisninger pr. tjekket virksomhed		2,7	3	3,5	3,6	2,6	3,2
Antal videreførelser pr. tjekket virksomhed		0,8	1	1	1,1	1,1	1
Andel videreført til privat rådgiver		21%	21%	23%	24%	24%	23%
Andel videreført til videninstitution		17%	19%	22%	20%	18%	20%
Andel videreført til erhvervsservice		9%	10%	13%	13%	11%	12%
Andel videreført til GTS (eget og andre)		53%	50%	42%	43%	47%	46%
Antal videnkuponer og videnpiloter pr. tjek		0,4	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3

Anm. Antallet af videreførelser til erhvervsservice/væksthuse er ikke målsat i resultatkontrakterne.

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Følgende bemærkes:

- Formidlede innovationstilbud: I 2010-2014 er der via ordningen i alt registreret 787 formidlede innovationstilbud,³² heraf 558 videnkuponer (71 pct. af alle) og 82 videnpiloter (10 pct.). Det svarer til, at lidt over hver tredje virksomhed, som har fået et innovationstjek, har fået et innovationstilbud.
- Henvisninger: Fra 2010-2014 er der under ordningen i alt lavet 7.198 henvisninger til 1904 virksomheder, hvilket i gennemsnit er 3,8 henvisninger pr. virksomhed.
- I september 2011 blev det i styregruppen understreget, at det var ”absolut nødvendigt” at øge henvisninger og videreførelser især til væksthuse og universiteter.
- Resultatkontrakten indeholder ikke mål for ønsket antal videreførelser til væksthuse.
- I 2012 var der et løft i antal henvisninger til væksthuse, men antallet faldt igen i 2013 og 2014 (i 2012 var der også flere tjeks grundet udvidelsen af ordningen).
- Henvisninger og videreførelser til universiteter m.v. steg også i 2012, men faldt derefter.

Ser man nærmere på videreførelser fra 2010 til 2014 er der i alt videreført 1.362 virksomheder under ordningen. Antallet af videreførelser er i perioden i alt 2.290, så der har altså i gennemsnit været 1,7 videreførelser pr. videreført virksomhed. Vedrørende videreførelser kan følgende bemærkes:

- 23 pct. af videreførelserne går til private rådgivere.
- 20 pct. går til innovationsnetværk, universiteter og akademier.
- 46 pct. går til GTS; 11 pct. til andre institutter og 35 pct. til eget institut (sidstnævnte varierer en del).

³² Dette tal fremgår ikke af tabellen men fremgår af data fra innovationstjek-databasen.

- 12 pct. går til væksthuse.

Fordelingen har samlet set været relativt stabil over årene. Det gælder også andelen af videreførelser til innovationsnetværk, universiteter og andre videninstitutioner, som særskilt er ønsket løftet.

Ser man nærmere på antallet af innovationstjek fordelt på de enkelte GTS-institutter (se tabel 13), ses det, at DELTA, FORCE, Teknologisk Institut og Alexandra Instituttet står for 78 pct. af de udførte 2215 tjeks. De fire institutters andel har varieret fra 89 pct. i 2010 til 73 pct. i 2012. Deres store andel skyldes dels historiske årsager, eftersom DELTA, FORCE og Teknologisk Institut var operatører på ordningen fra begyndelsen, dels institutternes tværfaglighed såsom Teknologisk Institut og FORCE eller instituttets særlige kompetencer såsom Alexandra Instituttet, hvis IT-faglighed kan anvendes i mange virksomheder.

Tabel 13: Antal innovationstjek fordelt på de 9 GTS-institutter

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
DELTA	42	93	138	108	94	475
FORCE	49	92	132	104	92	469
Teknologisk Institut	55	95	128	90	76	444
Alexandra Instituttet	32	62	98	75	72	339
Dansk Brand- og Sikringstekn. Inst	15	33	79	38	28	193
AgroTech	1	36	52	38	36	163
DHI	2	15	21	12	7	57
Dansk Fundamental Metrologi	4	11	20	13	3	51
Bioneer	0	2	12	6	4	24
I alt	200	439	680	484	412	2215
Mål	200	450	600	450	450	2150
Pct. Realiseret	100%	98%	113%	108%	92%	103%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

En række baggrundstabeller til tabel 13 er vedlagt i appendiks (5). Tabellerne dækker over antal henvisninger og antal videreførelser fordelt efter en række parametre. Tabellerne er kun kortfattet kommenteret.

1.7 Brugerprofil

For at en virksomhed kan komme i betragtning, skal denne opfylde mindst 2 af følgende 3 kriterier:³³

- Virksomheden skal have et særligt innovations- og vækstpotentiale og have mindst 10 ansatte.
- Virksomheden skal være mindst to år gammel og have en positiv finansiell udvikling.

³³ Kriterierne er angivet i resultatkontrakterne for 2010-2012 og 2013-15.

- Virksomheden skal have en teknologisk udfordring, der kan løses med ny viden/teknologi.

Der kan ikke på basis af kundedatabasen følges op på opfyldelsen af disse kriterier bortset fra virksomhedsstørrelse. Her viser tallene (se tabel 14 nedenfor), at 38 pct. af virksomhederne ikke lever op til første kriterium, eftersom de har under 10 ansatte – de to andre kriterier kan selvfølgelig godt have været opfyldt. Derudover er det interessant at bemærke, at det netop er virksomheder med under 10 ansatte, der oplever den største kundetilfredshed (mere herom i afsnit 3.1).

Hvad angår det andet kriterium undersøger innovationsagenten virksomheden i det offentlige CVR-register, ligesom agenten, hvad angår sidste kriterium, får et indtryk af, hvorvidt den potentielle bruger har teknologiske udfordringer ved den indledende kontakt.

Sammensætningen af de brugere, ordningen kommer i kontakt med, er afdækket i tabellerne nedenfor. Den første tabel (14) viser antallet af innovationstjek i forhold til virksomhedsstørrelse:

Tabel 14: Innovationstjek, 2010-2014 efter virksomhedsstørrelse

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt	Andel	Arbejdssteder*	Indeks**
0-9	6	119	264	186	155	730	38%	82%	46
10-19	124	188	133	73	85	603	31%	9%	353
20-49	45	86	123	94	76	424	22%	6%	375
50-99	13	30	33	24	17	117	6%	2%	333
100+	9	10	18	13	12	62	3%	1%	276
Uoplyst	0	0	93	88	55	236		-	-
I alt	197	433	664	478	400	2172	100%	100%	-

* Alle arbejdssteder i Danmark fordelt efter størrelse.

** Pct.-fordeling af alle arbejdssteder er lig indeks=100.

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11 og Statistikbanken.

Som det fremgår, har ordningen en relativ stærk position i virksomhedsgrupperne over 10 ansatte, mens virksomhedsgruppen 0-9 ansatte er markant underrepræsenteret i ordningen relativt til segmentets andel af alle arbejdssteder. Det er i fuld overensstemmelse med ordningens formål (jf. de ovenstående kriterier), men der kan være et potentiale for ordningen at se nærmere på virksomhedsgruppen med 0-9 ansatte.

Den næste tabel (15) viser den regionale fordeling af innovationstjek.

Tabel 15: Innovationstjek, 2010-2014 efter geografi

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt	Andel	Beskæftigede	Indeks
Hovedstaden	43	93	154	121	105	516	25%	35%	70
Midtjylland	66	132	181	131	118	628	30%	23%	130
Nordjylland	16	50	73	36	30	205	10%	10%	99
Sjælland	31	50	109	54	28	272	13%	11%	117
Syddanmark	44	91	131	114	82	462	22%	21%	106
I alt	200	416	648	456	363	2083	100%	100%	-

Anm. I ovenstående er fordelingen af innovationstjek vejet op imod beskæftigelse i alt i Danmark, dvs. uden hensyntagen til en afgrænsning i forhold til ordningens brugere (alle ikke-brugere af innovationssystemet er hermed indbefattet).

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11 og Statistikbanken.

Det er interessant at bemærke, at Hovedstadsregionen som den eneste region er væsentligt underrepræsenteret, selvom en række af GTS-institutterne (og underafdelinger) ligger i Hovedstadsregionen. Midtjylland og Sjælland er til gengæld overrepræsenteret. Det skyldes bl.a., at man fra innovationsagenternes side bevidst har prioriteret erhvervslivets underskov uden for vækstcentrene.

Den sidste tabel (16) viser brugervirksomhederne fordelt efter branche.

Tabel 16: Innovationstjek, 2010-2014 efter branche

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt	Andel	Beskæftigede	Indeks
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	7	7	7	7	7	35	1,60%	4,20%	38
Fremstilling i alt	125	186	255	192	184	942	43,30%	17,20%	252
<i>Drikke- og fødevarer (10-11)</i>	10	11	34	22	24	101	4,60%	3,10%	148
<i>Jern og metalvarer (25)</i>	25	40	63	40	37	205	9,40%	2,20%	422
<i>Maskiner (28, 29, 30, 33)</i>	23	22	59	43	32	179	8,20%	3,10%	262
Energi og vandforsyning (35-39)	2	7	7	4	3	23	1,10%	1,40%	76
Bygge- og anlæg	7	21	75	33	29	165	7,60%	9,10%	83
Handel	20	67	103	64	62	316	14,50%	25,10%	58
Transport	1	5	8	6	4	24	1,10%	7,40%	15
Hotel og restauration	2	8	6	6	4	26	1,20%	5,40%	22
It- og informationstjenester	12	37	60	68	63	240	11,00%	3,00%	363
Finansiering og forsikring	0	1	3	6	1	11	0,50%	4,80%	11
Ejendomshandel og udlejning	1	2	4	3	1	11	0,50%	2,70%	19
Rådgivning mv.	12	54	108	74	35	283	13,00%	8,80%	148
I alt	198	419	666	484	409	2176	-	-	-

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11 og Statistikbanken.

Tabellen illustrerer, at industrien er overrepræsenteret. Fødevarer, jern og metal samt maskiner er her de store branchegrupper. Det samme billede gør sig gældende for IT- og informationstjenester. Årsagen er sandsynligvis både GTS-nettets profil, som den opfattes i erhvervslivet, og den aktive søgning af potentielle brugere, som innovationsagenterne udfører.

Ses der på markedspenetration efter branche, er denne størst for industrien, men overstiger ikke 10 pct. (der er registreret ca. 15.000 arbejdssteder i industrien og 942 innovationstjekkede industrivirksomheder (ca. 6 pct. af arbejdsstederne), hvorfor der fortsat ud fra den betragtning er et stort udækket markedspotentiale for ordningen.

1.8 Delkonklusion: Er styringsmålene realiseret?

Boks 4 nedenfor sammenfatter hovedtrækkene af ordningen som præsenteret ovenfor. Derudover er det værd at bemærke følgende:

- Ordningen har fungeret kontinuerligt og uden større ændringer siden 2010.

- Fokus i ordningens indsats har primært været på drift af kerneaktiviteter og på processer, der umiddelbart har understøttet kerneaktiviteterne, herunder også koordinering med andre ordninger. Dybere og mere strategisk analyse-, metode- og systemudvikling har ikke haft helt så høj prioritet.
- Ordningen har realiseret alle de i resultatkontrakterne opstillede styringsmål med en enkelt undtagelse: Antallet af henvisninger til væksthuse, hvor ordningen realiserede 805 i 2010-2014, mens målet var 960. Videreførelser til væksthuse var ikke målsat, hvilket evaluator anbefaler at ændre fremover.
- Ordningen når meget bredt ud, både når man ser på virksomhedsstørrelse, branche og geografi. 38 pct. af de innovationstjekkede virksomheder har under 10 ansatte, hvilket evaluator vurderer som hensigtsmæssigt, om end det i den sammenhæng kan være relevant at se på, hvorvidt vurderingskriterierne skal ændres (i det her tilfælde kriterium 1). Det er fortsat hensigtsmæssigt, at ordningen ikke betjener helt nye virksomheder (jf. kriteriet om 2 års levetid).
- Der er ydet innovationstjeks med et særskilt teknologisk indhold og med et indhold, der kombinerer forretnings- og teknologiudvikling. Men der er også lavet innovationstjek, der udelukkende vedrører forretningsudvikling (eksempelvis udvikling af organisation, salg, marketing og eksport) uden et dybt teknologisk indhold. Her vurderer evaluator, at der ligger en grænseflade til væksthuse, som ordningen bør afklare (beskrives nærmere i kapitel 2).

Boks 4: Sammenfatning af innovationsagentordningen på baggrund af ordningens effektkæde

Input

- Årlig bevilling på 20 mio. kr. fra Styrelsen for Forskning og Innovation. Udmøntet via 3-årige resultatkontrakter (2010-2012 og 2013-2015).
- 64 pct. af bevillingen anvendes direkte til produktion af innovationstjeks og vejledning om videnkupon/videnpilot (nu InnoBooster), 18 pct. anvendes til indirekte synliggørelse, forankring m.v. via andre aktører i erhvervsfremme- og innovationssystemet, 16 pct. anvendes til ledelse, kompetenceudvikling, evaluering og rapportering og 3 pct. anvendes til direkte virksomhedsformidling og markedsbearbejdning.
- Alle 9 GTS-institutter deltager i et konsortium, som er operatører på ordningen
- Teknologisk Institut er sekretariat for ordningen.
- 32 innovationsagenter bemande ordningen. Alle agenter løser også andre opgaver parallelt med deres virke som innovationsagent.

Gennemførte hovedaktiviteter i ordningen

- I 2010-2014 er der gennemført 2.284 innovationstjeks.
- I 63 pct. af innovationstjekkene er der brugt 20 innovationsagent-timer, i 7 pct. 21-25 timer, i 30 pct. under 20 timer.
- Fire GTS-institutter står for 78 pct. af alle innovationstjeks; Alexandra Institut, DELTA, FORCE og Teknologisk Institut.

Output

- Til de innovationstjekkede virksomheder er der ydet 7.198 henvisninger og 2.290 videreførelser.
- 45 pct. af virksomhederne er videreført til GTS-nettet (til eget institut eller andre), 23 pct. til private rådgivere, 20 pct. til et universitet, innovationsnetværk m.v. og 12 pct. til væksthuse.

-
- Der er endvidere formidlet 558 videnkuponer og 82 videnpiloter.
 - Der er realiseret en høj kundetilfredshed (87 pct. i 2014).

Effekt

Der måles ikke (som i væksthuse) på efterfølgende omsætning, beskæftigelse og eksport i de innovationstjekkede virksomheder.

2. Er ordningen relevant?

2.1 Målgruppens kendetegn og rådgivningsønsker³⁴

Små og mellemstore virksomheder kan segmenteres på mange forskellige måder. Brancheopdeling og størrelsesstruktur er gængse underopdelinger, som allerede vist i afsnit 1.7. I relation til innovationsagentordningen må der (jf. formålet med ordningen) skelnes mellem innovative og ikke-innovative virksomheder, ligesom der må skelnes mellem virksomheder, der er og ikke er aktive i innovationssamarbejder. Som vist i kapitel 1 (jf. tabel 3) er over halvdelen af Danmarks små og mellemstore virksomheder med under 50 årsværk ikke innovative. For de fleste af disse er innovation og innovationssamarbejde slet ikke relevant. Selvom man kan motivere mange virksomheder til at blive innovative, findes der en stor gruppe af virksomheder, for hvem det ikke giver mening at arbejde med innovation.

En baggrundsanalyse fra GTS-nettet viser da også, at kun 13 pct. af Danmarks virksomheder er i et såkaldt A-segment, som er virksomheder med høj innovation og innovationssamarbejde – 96 pct. af disse virksomheder er små og mellemstore virksomheder. 52 pct. er i et såkaldt C-segment, som er virksomheder med lille tilskyndelse til og lavt niveau af innovation og innovationssamarbejde. De resterende ca. 35 pct. af virksomhederne er et B-segment, som er virksomheder med incitamenter til øget innovation og innovationssamarbejde. B-segmentet er efter GTS-nettes vurdering det primære segment for innovationsagentordningen og evaluator er enig i denne vurdering. Boks 5 giver en skematisk oversigt over denne segmentering samt en anden segmentering af små og mellemstore produktionsvirksomheder ("de skjulte helte") udarbejdet af Teknologisk Institut for Styrelsen for Forskning og Innovation.

Boks 5: Forskellige segmenteringer

Segmentering ifølge GTS-institutterne

Erhvervslivet kan opdeles i tre segmenter: A) Stort innovationspres (14.668 svarende til 13 pct. af virksomhederne), B) moderat innovationspres (37.926 svarende til 35 pct. af virksomhederne) og C) mindre innovationspres (56.465 svarende til 52 pct. af virksomhederne). Potentialet er forenklet sagt:

- A-segmentet er innovative virksomheder og i samspil med innovationssystemet.
- C-segmentet bliver ikke-innovative virksomheder og får ikke samspil med innovationssystemet.
- I fht. B-segmentet er der brug for initiativer, som motiverer dem til at komme i gang med udviklingsprojekter og samarbejde med innovationssystemet.

Profil af B-segmentet

- På landsbasis udgør B-segmentet 35 pct. af virksomhederne, 29 pct. af de ansatte, 22 pct. af
-

³⁴ I kommissoriet lyder det: "Det ønskes undersøgt, hvad der nærmere kendetegner målgruppen (eksempelvis innovationsparathed, størrelse, branche) og målgruppens ønsker med hensyn til teknologisk, strategisk, organisatorisk og forretningsmæssig rådgivning".

-
- omsætningen, 24 pct. af værditilvæksten.
 - 49 pct. af B-segmentet har op til 5 ansatte, 21 pct. 5-9 ansatte, 26 pct. 10-49 ansatte og 4 pct. 50+ ansatte.
 - 32 pct. af industrivirksomhederne er i B-segmentet, 22 pct. af virksomhederne i bygge og anlæg, 33 pct. af virksomhederne i handel og transport, 48 pct. af virksomhederne i information og kommunikation, 37 pct. af virksomhederne i finansiering og forsikring, 55 pct. af virksomhederne i ejendomshandel/udlejning, 48 pct. af virksomhederne i erhvervsservice og 29 pct. af virksomhederne i kultur, fritid og anden service.³⁵

Segmentering ifølge publikationen De skjulte helte

En analyse af de mest succesfulde små og mellemstore virksomheder i industrien (kaldt for de skjulte helte) og disses anvendelse af innovationssystemet i 2002-2011 viste, at 94 pct. havde trukket på GTS-institutterne og 24 pct. havde haft samarbejde med universiteter. Analysen viste også, at De Skjulte Heltes tilgang til innovationssamarbejde kunne grupperes i fire hovedkategorier:

- De skeptiske.
- De negative – har haft dårlige oplevelser.
- Ad-hoc brugere med fokus på drift – test og certificering o.a. produktionsnære behov.
- Ad-hoc brugere med fokus på udvikling, hvor mulighed for ekstern finansiering samstemmende nævnes som en vigtig faktor.³⁶

I forskningslitteraturen skelnes der desuden mellem to andre hovedsegmenter af små og mellemstore virksomheder: SMEs, small and medium sized companies (små og mellemstore virksomheder), og IDEs, innovation-driven enterprises (innovationsdrevne virksomheder).³⁷ Her understreges det kraftigt, at man bør lave innovationspolitik, der er dedikeret til de forskellige målgrupper. Man kan ikke effektivt servicere flere virksomhedstyper med samme virkemidler. Dertil er behov og vilkår alt for forskellige. Dette bestyrker efter evaluators vurdering den nuværende prioritering i innovationsagentordningen af den brede underskov af små og mellemstore virksomheder med lav innovation og ringe innovationssamspil.

I et studie om segmentering af små og mellemstore virksomheder³⁸ fremhæves en segmentering udviklet af britiske Business Link i 2005. Tabel 17 viser denne segmentering. Her er 42 pct. af de små og mellemstore virksomheder i segmenter (Lifestyle og Steady-State) uden stærke incitamenter til vækst og innovation. Det er lidt mindre end C-segmentet i det danske studie foretaget af GTS-nettet (50 pct.). A-segmentet i den britiske segmentering (Corporate Growth) er som i den danske analyse på 10 pct. Sammenholdes den britiske segmentering med GTS-segmenteringen er sidstnævntes B-segment (Growth) i høj grad et segment af ejerledede virksomheder med vækstambitioner.

³⁵ GTS, 2011: *GTS-institutternes markedspostion og potentiale*.

³⁶ Teknologisk Institut, 2013: *De Skjulte Helte*.

³⁷ Bill Aulet and Fiona Murray, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship; Ewing Marion Kauffman Foundation, 2013: *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*

³⁸ Blackburn, Robert, Kingston Business School, 2012: *Segmenting the SME Market and Implications for Service Provision. A Literature Study*, side 18-20.

Table 17: Business Link Segmentation Model 2005

Segment	Definition	Needs	Value	Size
Lifestyle (C-segment)	Owner managed businesses with little aspiration to grow above levels that maintain their relative position in the market. People motivated to be in business in order to be their own boss and control their lifestyle.	Improve the effectiveness of their business operations through understanding and implementing best practice and finding ways to improve their compliance and management of rules and regulations.	Provides the lowest opportunity for value up drift in terms of each individual business and would therefore require most cost effective forms of engagement (online and publications), with face-to-face engagement being used reactively.	267.000 SMEs (27%)
Growth (B-segment)	Owner managed businesses with the ambition to grow above levels that maintain their relative position in the market.	The challenges as they evolve from taking on new employees, developing leadership capabilities and locating additional funding etc. and in addition to the other challenges of managing rules and regulations that other businesses across the owner/manager segment face.	This segment is critical to the productivity agenda and requires pro-active and intensive relationship management	466.000 SMEs (48%)
Steady State (C-segment)	Team managed businesses unwilling or unable to grow above levels that maintain their relative position in the market. Includes companies growing moderately (within the confines of their existing capabilities or overall market growth), as well as those with level or declining sales/profit.	They are interested in managed growth rather than fast growth. They are looking at safe ways of progressing such as implementing best practice but can be prone to complacency.	They are important to maintaining UK productivity and employ significant numbers of people.	141.000 SMEs (15%)
Corporate Growth (A-segment)	Team managed businesses growing or forecasting rapid growth in sales and/or profits above levels that maintain their relative position in the market. May be trailblazing innovators and market leaders with significant growth aspirations.	Growth for these businesses quite often means significant and innovative change. These businesses are looking for help in navigating the system (planning regime) and in accessing new markets.	These businesses have the potential to become the FTSE 100 companies of tomorrow. This segment is critical to the productivity agenda and requires pro-active and intensive relationship management by Business Link.	97.000 (10%)

Anm. To iværksættersegmenter er udeladt (Pre-starters og Start-ups), hvor sidstnævnte er virksomheder yngre end 24 måneder, jf. ordningens vurderingskriterier.

Som det bemærkes i den britiske segmentering, har ejerledede og ofte hjemmemarkedsbaserede eller sporadisk eksporterende små og mellemstore virksomheder med ønsker om vækst, internationalisering og innovation stor potentiel betydning for erhvervslivets produktivitet. Boks 6 giver en oversigt over denne type virksomheders kendetegn.

Boks 6: Ejerledede virksomheders kendetegn

Ejerledede virksomheder er som regel simple stukturer. I litteraturen er den simple virksomhed en klassisk organisationsform (i alle lande den mest udbredte af alle organisationsformer) kendetegnet ved:

- at være en flad og organisk organisationsstruktur.

-
- at have ”direkte overvågning” som den vigtigste koordinationsmekanisme.
 - at have en høj grad af centralisering af magt- og kommunikation på én ejer/leder.
 - at have uformel/hurtig beslutningsstruktur.
 - at mangle ”teknostuktur”/ systemer, ekspertise i virksomhedsdrift, intern administrativ kapacitet m.v.
 - at have en uformel arbejdsdeling/arbejdstilrettelæggelse.
 - at have en uformel adfærd; minimal anvendelse af planlægning, træning, intern kommunikation m.v.³⁹

Mønstre i ejerledede virksomheders behov for innovation

Segmentets behov for innovationsrådgivning og -samspil vokser ud af nogle veldokumenterede overordnede fællestræk:

- Demand pull: Skift i markedet og i kundernes behov er den primære kilde til fornyelse og udvikling.
- Flaskehalse: Flaskehalse eller ”sammenbrud” i eksisterende teknologi er også hyppig kilde til innovation.
- Nye kombinationer: Elementerne er i vid udstrækning de samme. Forskellen ligger ofte i måden at kombinere teknologiplatform, forretningsmodel og digitalisering.
- Eksternt stød: Et strukturelt nybrud i form af nye tiltag i virksomheden, generations-/ejerskifte eller fusion.⁴⁰

I et teknologisk og videnmæssigt perspektiv gælder det ikke nødvendigvis om at få B-segmentet af små og mellemstore virksomheder på teknologisk forkant og til at mestre de nyeste teknologiske muligheder. Ofte er der også et stort potentiale i at undgå positionen som teknologisk bagtrop via aflæring og kassering af forældede og ineffektive teknologier. En effektiv konkurrence kan til en vis grad tvinge virksomheden i den retning, men det er også et kendt fænomen, at små og mellemstore virksomheder, og her især de ejerledede, har en tendens til *lock in*⁴¹ både i deres teknologiske grundlag og i de eksterne relationer og videnkanaler, der ofte er personbårne.⁴² Det er her, at innovationsagentordningen har sin berettigelse. Den hjælper nemlig virksomhederne med at kassere udtjent viden og teknologi for i stedet at rekvirere viden og teknologi, der er tidsvarende og dækker behovene. Ordningen virker også, måske mere indirekte, til at løfte virksomhedernes kapacitet til at planlægge, lede og ikke mindst eksekvere innovation. For ejerledede små og mellemstore virksomheder er der nemlig som regel også presserende interne udviklingsbehov til stede, når vækst og innovation skal løftes.

Så vidt de mere overordnede og analytisk underbyggede billeder på de kendetegn og behov for information, rådgivning og relationer, der kendetegner målgruppen for innovationsagentordningen.

Dialogen med både innovationsagenter og brugere viser, at det er meget vanskeligt at sætte fingeren på få teknologiområder eller få meget klare ledetråde i det behovsbillede, som agenterne

³⁹ Henry Mintzberg, 1980: *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design*.

⁴⁰ Iris Group for Reg Lab, 2012: *Fremtidens Industri*.

⁴¹ *Lock in* er den situation, hvor virksomheden har svært ved at udvikle sig, da de omkostninger, som er forbundet med at skifte eksempelvis det teknologiske grundlag, er for høje.

⁴² Se for eksempel EHSB for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2009: *Rammer for innovativ IKT-anvendelse*.

møder ude i virksomhederne. Man skal ud og se virksomheden, møde ledelsen og få dens udfordringer ind på livet, før man kan identificere de teknologiske muligheder.

Flere innovationsagenter har ligefrem tilkendegivet, at der er en vis mængde af brugere og innovationstjeks, hvor virksomheden er meget uafklaret, eller hvor de emner og problemstillinger, der kommer op under mødet med virksomheden, er relativt trivielle (jf. C-segmentet ovenfor). Hvor der har været en god screening af brugere, eksempelvis via lokal erhvervsservice, er andelen af denne type emner anslået til at udgøre 40-50 pct. Hvor brugere kommer ind via ordningens egen markedsbearbejdning eksempelvis via mail- og telefonkampagner er andelen typisk noget større. Det er imidlertid også en klar konklusion fra evalueringen, at det er meget vanskeligt på forhånd at sige, hvilke virksomheder, der hører under det rette segment, og hvilke, der ikke gør. Ofte begynder mødet med virksomheden med nogle mindre og umiddelbare udfordringer, og efterhånden som mødet skrider frem, kan innovationsagenten komme bagom det umiddelbare og ind i de mere fundamentale forhold. Virksomhedernes placering i segmentet kan dermed først afgøres retrospektivt.

Tabel 18 viser, hvordan brugerne af ordningens innovationsinteresser faktisk har været. Interessen opgøres ved, at innovationsagenterne efter mødet indtaster den i en database. Det skal her bemærkes, at evaluator finder det hensigtsmæssig, hvis der udover de anvendte kategorier, i fremtiden også anføres mere praksisnære og GTS-relaterede teknologiske emner såsom test, certificering, teknisk dokumentation o.a. Som det fremgår af tabellen, er topscorerne samlet set markeds- og produktudvikling samt forretningsmodel. Det harmonerer fint med analyser, der viser, at innovation i små og mellemstore virksomheder er markedsdrevet (*demand pull*). Over tid er billedet af brugernes innovationsinteresser endog meget stabilt.

Tabel 18: Brugernes innovationsinteresser

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Produkter	84	174	239	163	110	770
Organisation	49	90	155	95	72	461
Forretningsmodel	58	122	183	121	89	573
Produktion	53	65	126	90	62	396
Markedsudvikling	88	173	278	165	109	813
I alt	332	624	981	634	442	3013
	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Produkter	25%	28%	24%	26%	25%	26%
Organisation	15%	14%	16%	15%	16%	15%
Forretningsmodel	17%	20%	19%	19%	20%	19%
Produktion	16%	10%	13%	14%	14%	13%
Markedsudvikling	27%	28%	28%	26%	25%	27%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kilde: Innovationstjek-databasen.

Samlet set tegner der sig således billedet af to missioner for innovationsagenterne med hver sin indsatsmodel:

- Den primære mission vedrører små og mellemstore typisk ejerledede virksomheder i segmentet af ”moderat innovationspressede virksomheder” (B-segmentet), der enten slet ikke eller tilfældigt/sporadisk bruger innovations- og erhvervsfremmesystemet. Her har innovationsagenterne en opsøgende, motiverende og hvervende opgave. Agenternes

mission omfatter i mindre omfang de ”mindre innovationspressede virksomheder” (C-segmentet) (se også oversigt i 2.3).

- Den sekundære mission vedrører de virksomheder i det såkaldte vækstlag, herunder særligt virksomheder i segmentet af ”virksomheder under stort innovationspres” (A-segmentet) og i mindre omfang de ”moderat innovationspressede virksomheder” (B-segmentet), som er i kontakt med væksthuse o.a. erhvervsserviceaktører, eller som søger hjælp til at tackle nogle meget specifikke teknologiudfordringer (se ligeledes oversigt i 2.3).

I begge sammenhænge bør det være den teknologiske og videnbaserede vejledning og sparring, der er innovationsagenternes bidrag.

2.2 Kriterierne for definition af målgruppen⁴³

Af de tre nuværende screeningskriterier for ordningen (se kriterier i 1.7 og her gengivet i note⁴⁴) er det tredje kriterium obligatorisk; der skal være en teknologisk eller videnbaseret udfordring i virksomheden, som tilførsel af teknologi eller viden udefra kan råde bod på. I den hidtidige forvaltning af ordningen har det endvidere været en prioritet, at nye virksomheder ikke kunne støttes (jf. kriterium 2). Flexibiliteten i udvælgelsen har således primært ligget i det første kriterium; særligt innovations- og vækstpotentiale og minimum 10 ansatte.

Både i lyset af de hidtidige erfaringer fra ordningen og på baggrund af overvejelserne i det forrige afsnit om ordningens målgruppe er det evaluators anbefaling, at de nuværende kriterier opretholdes. Evalueringen viser, at ordningen med de nuværende kriterier når bredt ud og bredere ud end væksthuse – fremadrettet strammer væksthuse sågar kriterierne, jf. boksen (7) nedenfor. Ser man på brugernes tilfredshed i forhold til virksomhedsstørrelse, hvor virksomheder under 10 ansatte er yderst tilfredse med ordningen (som angivet i tabel 20, afsnit 3.1), kan det overvejes, hvorvidt der skal blødes op for første kriterium, eller i hvert fald fastholde hidtil praksis med at lade en række virksomheder i den størrelse (38 pct.) passere første kriterium (jf. afsnit 1.7).

Boks 7: Væksthuse

Væksthuse indfører i 2015 et nyt fælles sæt screeningskriterier sammenfattet under navnet Vækststjernen med fem hovedparametre:

- Vækstambition (vægter 30 pct.): har virksomheden vækstambitioner?
- Skalérbarhed (vægter 20 pct.): er forretningsmodellen skalérbar?
- Godt købmandskab (vægter 20 pct.): har virksomheden godt købmandskab?
- Organisatorisk kapacitet (vægter 15 pct.): har virksomheden organisatorisk kapacitet?
- Internationalisering (vægter 15 pct.): kan virksomheden eksportere/øge internationaliseringsgraden?

⁴³ I kommissoriet lyder det: ”Det ønskes evalueret, hvorvidt kriterierne for definitionen af målgruppen stadig er adækvate i forhold til erhvervslivets eksisterende behov. I den sammenhæng ønskes belyst, om andre typer af målgrupper kunne få gavn af innovationstjekket”.

⁴⁴ Kriterierne, hvor to skal være opfyldt, er: (1) Særligt innovations- og vækstpotentiale og med minimum 10 ansatte. Virksomheden er af en vis størrelse, hvor der er behov for processer til at understøtte den teknologiske eller videnbaserede udvikling. (2) Virksomheden er mindst to år gammel med en positiv finansiel udvikling. Det er dermed bevist, at virksomheden har været i stand til at finde og sælge til kunder. (3) Virksomheden har en teknologisk eller videnbaseret udfordring, der kan løses ved at tage udgangspunkt i ny viden og teknologi eller en kombination af nye anvendelsesmetoder af det eksisterende.

Den nye screeningsprocedure skal bl.a. bruges til at inddele kunderne i tre segmenter; igen i A-, B- og C-segmenter, som er sammenlignelige med de hidtil præsenterede segmenter. Kunderne i A-segmentet skal have en udvidet service fra væksthuse bl.a. med tilknytning af en fast konsulent og med procedure for opfølgning, fastholdelse af relation m.v. Der forventes også en mere differentieret tidsanvendelse på kunderne i intervallet 20-100 timer pr. kunde. Som led i omlægningen er produktionsmålet for den enkelte væksthuse-konsulent også reduceret.

Mulighederne for at identificere og prioritere højvækstvirksomheder via innovations- og erhvervs politikken er omdiskuteret, også i forskningen. Et nyt og omfattende svensk studie viser således, at højvækstvirksomheder ikke har vedvarende høj vækst. Tværtimod var de virksomheder, der havde høj vækst i en periode, også de virksomheder, der havde størst sandsynlighed for jobtab i den følgende periode. De fleste højvækstvirksomheder er således såkaldte *one-hit-wonders* og det giver derfor ikke mening at give små og mellemstore virksomheder, der har opnået høj vækst i en periode, en særlig prioritet i innovations- og erhvervs politikken.

Udfordringen er ifølge det svenske studie at finde virksomheder med høj profitabilitet og finansiell styrke til vækst, som af forskellige grunde alligevel afstår fra at vokse: "Employment might thus be increased if industrial policy can get this relatively large group of firms to grow, rather than focusing on the growth of a small number of already fast-growing firms".⁴⁵

2.3 Delkonklusion: Er ordningen relevant?

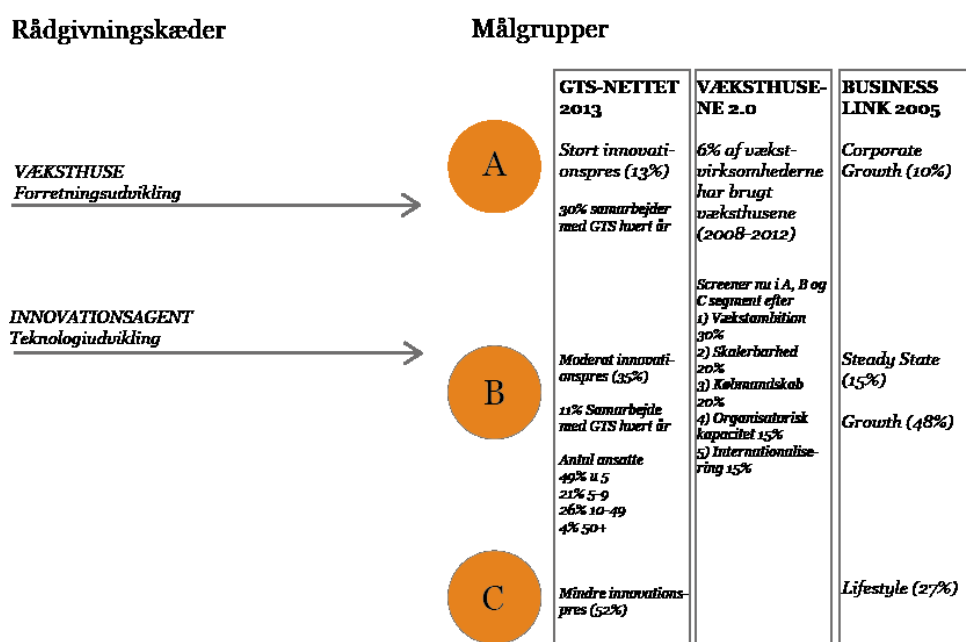
I dette kapitel er der givet en række observationer og overvejelser om mulige erhvervsøkonomiske behov for og ønsker til en ordning som innovationsagenterne. I den forbindelse vil evaluator særligt bemærke følgende:

- Ordningen er hidtil lykkedes godt med at nå ud til den brede underskov i dansk erhvervsliv, herunder også virksomheder med under 10 ansatte (ikke nye virksomheder, jf. andet kriterium).
- Det er efter evaluators vurdering relevant i endnu højere grad at målrette ordningen til de, primært ejerledede, virksomheder med ambitioner om innovation og med ingen eller sporadisk kontakt til innovationssystemet (B-segmentet). Der er et stort produktivitetspotentiale i dette segment og segmentet har særskilte behov og markedsfejl. Det er endvidere et segment som andre virkemidler såsom innovationsnetværk (rettet mod innovative små og mellemstore virksomheder) og væksthuse (rettet mod vækstlaget) ikke har som primær målgruppe. Det er samtidig et segment, hvor risikoen for fortrængning af private rådgivere er relativ beskedent.
- Med ovenstående vurdering går denne evaluering stik imod anbefalingen i midtvejsevalueringen fra 2009 om at ordningen også skulle prioritere innovationserfarne virksomheder med en dertilhørende ændring af ordningens navn til "forsknings- og innovationsagentordningen".
- En mere klar segmentering er efter evaluators vurdering en vigtig forudsætning for at kunne forædle ordningens indhold og differentiere den i forhold til både innovationsnetværk og væksthuse.

Nedenstående figur 2 sammenfatter segmenteringen og viser, hvordan innovationsagentordningen bør differentiere sig fra væksthuse i relation hertil.

⁴⁵ Sven-Olov Daunfeldt og Daniel Halvarsson, 2014: *Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden.*

Figur 2: Differentiering af innovationsagentordningen og væksthusene på segmenter og ydelser



Anm. Med Væksthus 2.0 strategien har væksthusene sat sig for at penetrere A-segmentet eller vækstlaget langt stærkere end hidtil. Det indebærer nogle nye og meget distinkte krav til væksthuses ydelser og kompetencer. På samme vis er der efter evaluators vurdering et perspektiv i – i endnu højere grad end hidtil – at dedikere innovationsagentordningen til B-segmentet med særlig fokus på den store gruppe af ejerledede virksomheder, der søger inspiration, information og vejledning til innovation og som hidtil enten ikke eller kun sporadisk har benyttet innovations- og erhvervsfremmesystemet. Figuren ovenfor viser forenklet sammenhængen mellem de to segmenter.

3. Har ordningen effekt?

3.1 Brugernes erfaringer med ordningen⁴⁶

Som vist i tabel 19 har ordningen fra 2012 realiseret en høj andel af tilfredse og meget tilfredse brugere og en høj andel af loyale brugere, der er parate til at anbefale ordningen til andre virksomheder.⁴⁷ Ordningen realiserede en tilfredshed på 87 pct i 2014. På de ordinære GTS-ydelser opnås til sammenligning hermed en tilfredshed på 95 pct.⁴⁸ De opnåede niveauer af kundetilfredshed og -loyalitet er efter evaluators vurdering tilfredsstillende. Et internationalt studie af evalueringer af virksomhedsrettede vækst- og innovationsprogrammer har dog også vist, at programmer af denne type med en gratis ydelse og med et stort element af direkte og opsøgende kontakt gennemgående realiserer høj tilfredshed.⁴⁹ Ordningen bør således, som det også er tilfældet, være i stand til at realisere en høj tilfredshed.

Tabel 19: Kundetilfredshed og -loyalitet

	"Hvor tilfreds har du været med innovationstjekket?" Andel meget tilfreds og tilfreds	"Vil du anbefale et Innovationstjek til andre virksomheder?" Andel ja
2010-11	75%	80%
2012	85%	85%
2013	84%	81%
2014	87%	83%

Kilde: Innovationsagentordningens kundetilfredshedsmåling

På nuværende tidspunkt måles kundernes tilfredshed med ordningen i fire runder jævnt fordelt over året. Sekretariatet og styregruppen har ønsket én samlet måling for hele processen; lige fra innovationstjekket til henvisning og videreførelse. Evaluator anbefaler en mere detaljeret måling, hvor der så vidt muligt måles efter hvert trin i processen: a) Først ved afslutningen af innovationstjekmødet, b) dernæst relativt kort tid efter modtagelse af handlingsplanen og siden c) efter afslutning af den relevante videreførelsesproces (i så fald i regi af den aktør, der er ansvarlig herfor). Den nye måleprocedure vil være et vigtigt element i den løbende forbedring og videreudvikling af ordningen. Proceduren vil også muliggøre bedre *service recovery*⁵⁰ i tilfælde af dårlig rating af innovationstjekmødet (eksempelvis hvis en supervisor af ordningen ringer til

⁴⁶ I kommissoriet lyder det: "Det ønskes afdækket målgruppens erfaringer og oplevelser med ordningen, herunder også den indledende kontakt og den efterfølgende opfølgning. Afdækningen ønskes set i forhold til målgruppens kendetegn".

⁴⁷ Tilfredsheden ligger højere end væksthusenes, der i 2012 realiserede 56 pct. mod innovationsagentordningens 89 pct. i samme år.

⁴⁸ GTS-nettet, 2014: *Performanceregnskab 2013*.

⁴⁹ Ramlogan, Ronnie & John Rigby, The University of Manchester, 2012: *The Impact and Effectiveness of Entrepreneurship Policy. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention*.

⁵⁰ Service recovery dækker i det her tilfælde over en række handlinger, der foretages for at rode bod på den dårlige oplevelse, som brugerne måtte have haft.

brugeren og hører, hvad der gik galt) og handlingsplanen (med den mulighed at kunne rette op på fejl og mangler).

Innovationsagentordningen (Styrelsen for Forskning og Innovation) gennemfører ikke som væksthuse (Erhvervsstyrelsen) løbende effektmålinger af lønsomhed, beskæftigelse og eksport i de servicerede virksomheder op mod en kontrolgruppe af ikke-servicerede virksomheder. Fremover bør der etableres bedre effektmålinger gerne helt eller delvist på den samme "effekt-vægt", som anvendes i bedømmelsen af væksthuse.

Ser man nærmere på, hvordan innovationsagenterne og brugerne oplever ordningen, kan det sammenfattende siges, at den indledende kontakt til brugerne "åbner døren", fordi agenten er uvildig og ikke skal sælge et produkt. Ordningen er samtidigt let tilgængelig, gratis og ubureaukratisk, hvor den opsøgende indsats også ses som værende positiv. Endvidere fremhæver både brugere, agenter og andre operatører to kritiske kilder til ordningens positive effekt:

- GTS-brandet: De enkelte institutter i GTS-nettet er ikke kendt blandt alle, men har som udgangspunkt et godt omdømme og vækker positive forventninger (dette aspekt uddybes senere i kapitel 4).
- Flexibilitet: Det er ikke et standardiseret instrument eller en fast opskrift defineret forud for innovationstjekket. Omdrejningspunktet for dialogen, og innovationstjekket i det hele taget, er de konkrete udfordringer og behov, der er i virksomheden.

Innovationstjekket og handlingsplanen er den vigtigste kilde til kundeværdi for ordningen. Det bliver godt modtaget, når en faglig og dygtig konsulent har god tid til et fysisk møde ude i virksomheden, og det endda ikke koster noget. Sandhedens time kommer efter innovationstjekket, når ideer og tanker skal omsættes til en handlingsplan med nogle anbefalinger. Her viser evalueringen og en række cases i appendiks 4, at tingene ofte bliver mere komplicerede og at det kan være en udfordring at gå fra tanke til handling. Det er altså et vanskeligt og kritisk punkt i processen, når handlinger skal specificeres, opgaver skal fordeles, henvisninger skal gives og gode råd skal modtages og omsættes.

Som led i evalueringen er der lavet særkørsler på innovationstjek- og kundetilfredsheds-databasen. I den forbindelse er der identificeret tre grupper af brugere:

- Gruppe 1: Meget tilfredse med innovationstjekket og vil anbefale ordningen til andre.
- Gruppe 2: Tilfredse med innovationstjek og vil anbefale ordningen til andre.
- Gruppe 3: Ikke tilfredse og vil ikke anbefale til andre.

Når det gælder fordelingen på de ni GTS-institutter ift. tilfredshed, er der som vist i tabel 20 betydelig variation. Blandt de store institutter i ordningen præsterer Alexandra Instituttet en høj andel af gruppe 1-brugere, mens DELTA og især FORCE og Teknologisk Institut har en lav andel af gruppe 1-brugere (uden dog at have en høj andel af gruppe 3-brugere).

Tabel 20: Segmentering af brugere efter tilfredshed og loyalitet fordelt på GTS-institutter

GTS-institut	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	I alt
Bioneer	69%	15%	15%	100%
Alexandra Instituttet	49%	43%	8%	100%
Dansk Fundamental Metrologi	43%	57%	0%	100%
DHI	43%	57%	0%	100%
AgroTech	42%	49%	9%	100%
DELTA	35%	51%	14%	100%
Dansk Brand- og Sikringstekn. Inst	33%	55%	12%	100%

FORCE	31%	60%	8%	100%
Teknologisk Institut	30%	63%	7%	100%
I alt	38%	53%	9%	100%

Anm. Analysen bygger alene på data fra 2., 3. og 4. dataindsamling, dvs. efter 2012.

Kilde: Særkørsel på innovationstjek og kundetilfredshedsdatabase, N=841

Ser man på den geografiske fordeling af segmenterne (ikke angivet i tabellen), er der stort set ingen variation mellem regionerne. Syddanmark skiller sig en smule ud med en marginalt mindre andel af gruppe 1-brugere og en tilsvarende større andel af gruppe 3-brugere.

Tabel 21 viser med samme brugergruppering fordelingen af tilfredshed og loyalitet i forhold til virksomhedsstørrelse. Her er billedet entydigt; jo mindre virksomhed, des større tilfredshed og loyalitet. Hvis denne gruppe af virksomheder ikke allerede er innovative og godt knyttet til innovationssystemet, som anført tidligere (afsnit 2.3), kan det være relevant at se nærmere på i forhold til ordningens kriterier.

Tabel 21: Segmentering af brugere efter tilfredshed og loyalitet fordelt efter virksomhedsstørrelse

Virksomhedsstørrelse	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	I alt
01-04	46%	46%	8%	100%
05-09	36%	57%	8%	100%
10-19	34%	59%	7%	100%
20-49	31%	57%	12%	100%
50-99	25%	67%	8%	100%
100-199	17%	67%	17%	100%
Uoplyst	44%	44%	12%	100%
I alt	40%	52%	9%	100%

Kilde: Særkørsel på innovationstjek og kundetilfredshedsdatabase, N=744

Tabel 22 viser fordelingen af segmenter efter tilfredshed/loyalitet på hovedbrancherne. Her er billedet, at tilfredsheden er størst inden for service og mindst inden for bygge og anlæg.

Tabel 22: Segmentering af brugere efter tilfredshed og loyalitet fordelt efter hovedbranche

Branche	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	I alt
Fremstilling	32%	59%	10%	100%
Bygge/anlæg	29%	63%	8%	100%
Service	42%	50%	8%	100%
I alt	37%	54%	9%	100%

Kilde: Særkørsel på innovationstjek og kundetilfredshedsdatabase, N=731

Ses der, som vist i tabel 23, på segmenternes fordeling på typer af videreførelser, er billedet, at især universiteter men også GTS-nettet præsterer lavere tilfredshed end de andre typer.

Tabel 23: Segmentering af brugere efter tilfredshed og loyalitet fordelt efter type videreførelse

Type videreførelse	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	I alt
Væksthus	45%	51%	4%	100%
Privat rådgiver	43%	47%	10%	100%
Innovationsnetværk	43%	48%	9%	100%
GTS	37%	51%	12%	100%
Universitet	33%	52%	14%	100%
Andre	46%	41%	14%	100%
I alt	41%	49%	11%	100%

Kilde: Særkørsel på innovationstjek og kundetilfredshedsdatabase, N=476

Dykker man længere ned i kundetilfredsheds-databasen er den forsynet med en række kommentarer, der nærmere belyser aspekter af ordningen. Oversigten i boks 8 er en række bemærkninger fra brugere af ordningen, som ikke peger i en entydig retning, men som man kan være opmærksom for at forbedre det konkrete møde med virksomhederne. Bemærkningerne viser, at ordningens styrke i at tage udgangspunkt i virksomhedens udfordringer og potentialer samtidig også er ordningens akilleshæl. I de tilfælde hvor virksomheden og agenten ikke får fanget og adresseret kernen i virksomhedens udfordringer og potentialer, bliver innovationstjekket nemlig en dårlig oplevelse.

Boks 8: Kommentarer fra brugerne om innovationstjekket og handlingsplanen

Spørgsmålet til brugerne lyder: ”Hvad kunne vi have gjort for at gøre handlingsplanen mere brugbar?”

Ift. den konkrete proces og leverance:

- ikke så overfladisk
- mindre generelt
- mindre teoretisk
- mere dybgående
- mere praktisk
- mere indhold og fordybelse
- mere konkrete mål og vejledning
- være mere obs på det sagen drejede sig om
- tage udgangspunkt i de problematikker virksomheden angav
- bedre kendskab til virksomheden og forretningsområdet
- dybere og mere fokuseret
- agenten havde slet ikke forstået mit behov
- megen snak uden egentlige resultater!

Ift. rammerne for innovationstjekket:

- urealistisk at lave en brugbar handlingsplan på baggrund af et møde på 2 timer
- mere tid til at følge problemstillingen helt til dørs
- konsulenten burde arbejde mere uden at involvere virksomheden
- skrive i et sprog en faglært kan forstå
- konsulenten burde have en merkantil baggrund
- mere indsigt i servicebranchen
- økonomisk pakke til at købe de konsulenter, der anbefales

Ift. virksomhedens muligheder for at spille med:

- bedre timing; tiden blev brugt på andre presserende opgaver
- at vi havde mulighed for at afsætte tid til at følge handlingsplanen
- vi har gang i mange andre projekter; skal ikke have startet mere op
- virkede ikke som om de forstod hvilke investeringer en virksomhed af vores størrelse kan gøre
- mindre fokus på at sælge konsulenter og mere på at hjælpe med innovation
- vi bliver generelt mere og mere negative overfor den slags screeninger af konsulenter fra alle mulige projekter som igangsættes uden ordentlig begrundelse

Kilde: Innovationsagentordningens kundetilfredshedsmåling, marts 2013-marts 2014.

Fra flere sider (både brugere og andre operatører) nævnes det, at ordningen i et vist omfang bliver oversolgt, når den på hjemmesiden og i brochurer bliver beskrevet i vendinger såsom ”hvordan din virksomheds udvikling kan styrkes” med afsæt i virksomhedens ”baggrund, forretningsplan og strategi”.⁵¹ Oplevelsen fra brugerne kan snarere være, at det er mere konkrete udfordringer og perspektiver i dele af virksomheden, der tages op. I forlængelse heraf kan brugere også opleve, at terminologien for ordningen er lidt vanskelig; f.eks. at innovationsagent og innovationstjek er generelle og abstrakte betegnelser. Der efterlyses et mere enkelt og selvforklarende sprogbrug.

Brugere, agenter og erhvervsorganisationer foreslår også en stærkere opfølgingsproces, for det er meget ambitiøst, at alt kommer på plads på en gang, sådan som ordningen i grove træk i dag lægger op til. Omvendt er det et vilkår for ordningen, at man hurtigt kommer dybt ned i substansen og helt ind til kernen. Det er, og bør fremover i endnu højere grad være, en afgørende opgave og en unikt differentierende kompetence for innovationsagenterne. Opfølgingsaspektet nævnes også fra flere sider i relation til ordningen InnoBooster og andre videregående udviklingsprocesser, som de tjekkede virksomheder kan blive tilbudt. Her kan der ligge en opgave i, at innovationsagenten, når en efterfølgende proces skal igangsættes hos virksomheden, og hvis virksomheden ønsker det, kan fungere som mentor for virksomheden.⁵²

3.2 Ordningens påvirkning af brugerne⁵³

Overordnet viser evalueringen, at innovationsagentordningen løfter sin dobbelte mission som både medgangsætter af innovation i små og mellemstore virksomheder og som henvisningsled af privat og offentlig rådgivning til små og mellemstore virksomheder. I innovationsagentordningens kundetilfredshedsundersøgelse er ordningens påvirkning af handlinger i de deltagende virksomheder blevet afdækket. Responsen viser, at innovationstjekket igangsætter udvikling af virksomhedens:

- Processer
- Produkter
- Nye arbejdsgange

⁵¹ Innovationstjek.dk

⁵² Dette aspekt rummes allerede i ordningen (som beskrevet i resultatkontrakten), men det har ikke været praksis at benytte sig af denne mulighed.

⁵³ I kommissoriet lyder det: ”Der ønskes analyseret, på hvilken måde ordningen påvirker målgruppen. Herunder ønskes belyst, hvilke handlinger der finder sted hos målgruppen efter at have været i kontakt med ordningen. Handlinger kan eksempelvis finde udtryk i form af nye tiltag, interaktion med andre ordninger efter en henvisning el. lign.”.

- Nye organisationsstrukturer
- Markeder
- Nye afsætningsområder
- Nye ydelser/services

Ovennævnte syv udviklingsområder nævnes hver især af mellem 33 pct. og 20 pct. af de innovationstjekkede virksomheder (virksomhederne kan nævne flere områder). Der er imidlertid også ca. 25 pct. af de innovationstjekkede virksomheder, hvor der ikke kan peges på nogen efterfølgende udvikling i virksomhederne efter innovationstjekket.

Kundetilfredsheds-undersøgelsen viser også, at innovationstjekket i mange tilfælde leder til kontakt til private rådgivere og netværk/klynger (lige under 20 pct. af virksomhederne), GTS-nettet (ca. 16 pct. af virksomhederne) eller universiteter (10 pct.). Men der er også godt 33 pct. af virksomhederne, hvor tjekket ikke leder til nogen kontakt af den nævnte art.

Evalueringen har, bl.a. via dialog med udvalgte brugere af ordningen (se evt. cases i appendiks 4), afdækket eksempler på en række forskellige typer af adfærdspåvirkning og afstedkomne handlinger i de virksomheder, der har benyttet ordningen. Som boks 9 eksemplificerer og beskriver yderligere, drejer det sig om:

- Kassetænkning
- Troubleshooting
- Verificering – risikoanalyse og reduktion af teknologisk usikkerhed
- Empowerment/revitalisering
- Planlægning/konfliktløsning

Listen foregiver ikke at være udtømmende, og der kan heller ikke på basis af de i evalueringen gennemførte analyser sættes tal på omfanget og hyppigheden af de forskellige typer af handlinger. Listen giver dog en indikation af adfærdspåvirkningen, hvilket ordningen kan tage in mente, hvis innovationstjekket skal fokuseres yderligere i forhold til B-segmentet, og hvis der skal udvikles andre effektmål.

De nævnte adfærdspåvirkninger har det til fælles, at de i hvert fald potentielt medvirker til at åbne virksomheden op for teknologisk fornyelse og accelerere virksomhedens udvikling, planlægning og eksekvering af innovation og innovationssamarbejde, men det er også meget komplekse beslutninger og handlinger, som sjældent er endimensionelle. I bedste fald kan man sige, at innovationstjekket måske kan være det stød eller skub, der sætter gang i en kæde af handlinger og beslutninger.

Boks 9: Eksempler på afstedkomne handlinger (uddraget af cases fra appendiks 4)

Kassetænkning: Der er virksomheder, der går/bringes ind i innovationstjekket for at spare egne udviklingsomkostninger ved at lade det offentlige system eller agenten løse konkrete arbejdsopgaver for virksomheden.

- CASE #2: Virksomhed der ønskede bred afdækning af muligheder for støtte til produktudvikling.
- CASE #6: Virksomhed der ønskede bistand til hjemsøgning af videnpilot.
- CASE #9: Virksomheden der følte sig misbrugt som løftestang for videnkupon-projekt.

Troubleshooting – teknologisk brandslukning og problemløsning: En vigtig type handling, som ordningen afstedkommer, er konkret teknologisk fejlfinding, problemløsning og anvisning. Det gør virksomheder i stand til at udføre teknologisk brandslukning og få produkter, processer, systemer, doku-

mentation m.v. til at fungere (igen). Det sikrer, at virksomheden ikke ligger stille, går glip af ordrer o.l.

- CASE #3: Virksomhed der søgte bistand til at pakke og levere produkter sterilt.
- Case #5: Smedevirksomheden der søgte bistand til grundig teknisk dokumentation af nyudviklet forbrændings- og tørringsanlæg.

Verificering – risikoanalyse og reduktion af teknologisk usikkerhed: En anden vigtig type handling, som ordningen afstedkommer, går ud på at forsikre virksomhederne om, at givne teknologiske valg og prioriteringer er rigtige og dermed kan sættes igennem hurtigere og med større kraft end ellers. En del virksomheder opfatter tjekket som en slags test, hvor de bliver gået efter i sømmene og kan få påpeget fejl og mangler, hvis der er nogen. For innovationsagenten kan det måske være frustrerende, hvis der ikke kommer problemer på bordet, men for virksomheden kan det være betryggende, idet det indikerer, at de er på rette vej.

- CASE #1: Rådgivningsvirksomhed på vej ind i en ny markedsniche brugte innovationstjek til at få ”nye vinkler på det, jeg har set fra min side”.
- CASE #7: Virksomhed der søgte inspiration til forretningsudvikling i offshore.

Empowerment/revitalisering: Både agenter og brugere har peget på den type handling, der følger af at rigide eller forældede opfattelser bliver udfordret. Her er innovationstjekket en anledning til at bryde vanetænkning og få opmærksomhed på de tungere teknologiske og videnmæssige udfordringer.

- CASE #4: Virksomheden der fik en bred afdækning af strategiske svagheder og identificerede salg/marketing som hovedudfordring.
- CASE #8: Digitalt bureau specialiseret i pharma, der blev opmærksom på fremtidige kundebehov afstedkommet af ny offentlig regulering (nyt regulativ).

Planlægning og konfliktløsning: Der kan også være handlinger, som følger af processuelle forandringer. Eksempelvis når tjekket giver forslag til prioritering og handlingsplan, eller når ledelsesgruppen får løst en blokerende konflikt via tjekket.

3.3 Henvendelsesformens betydning for brugeroplevelse og -påvirkning⁵⁴

Tabel 24 viser, hvordan brugerne af ordningen er blevet henvist til ordningen. Om end tabellen ikke siger noget om brugernes tilfredshed med innovationstjekket i forhold til henvisningsformen, giver tabellen en indikation af, hvilke henvisningskilder, der er de typiske. Det har ikke været muligt at dokumentere tilfredsheden kvantitativt via eksisterende kundetilfredshedsanalyser, innovationstjek-databasen m.v. Som det fremgår af tabellen for år 2014, er de vigtigste kilder til nye brugere innovationsagenternes direkte markedsbearbejdning (48 pct.) samt GTS-systemet (14 pct.). Sammen med henvendelser via (web), direkte (typisk telefonisk) henvendelse samt henvisning fra anden innovationstjekket virksomhed ligger her 72 pct. af henvisningerne til ordningen. Andre aktører (innovationsnetværk, væksthuse og andre ordninger) står tilsammen kun for 14 pct. af henvisningerne.

⁵⁴ I kommissoriet lyder det: ” Det ønskes afdækket, hvilken betydning det har for målgruppens oplevelse med og påvirkning af ordningen, alt efter om målgruppen selv har henvendt sig til Innovationsagenterne, eller om målgruppen er blevet kontaktet af Innovationsagenterne”.

Tabel 24: Henvisninger til ordningen efter kilde

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Direkte markedsbearbejdning (bl.a. mail- og telefon-kampagner)	66	117	221	161	177	742
GTS	22	42	108	61	51	284
Messer/infomøder	23	67	71	16	16	193
Web/direkte henvendelse	25	50	41	48	28	192
Videncentre/brancheorganisationer	4	38	40	27	19	128
Væksthuse	7	23	26	24	13	93
Andre ordninger	12	15	13	25	11	76
Innovationstjekkede virksomheder	0	6	29	21	8	64
Innovationsnetværk	0	0	8	8	6	22
Andet	12	30	42	51	39	174
I alt	171	388	599	442	368	1968
	2010	2011	2012	2013	2014	
Direkte markedsbearbejdning (bl.a. mail- og telefon-kampagner)	39%	30%	37%	36%	48%	
GTS	13%	11%	18%	14%	14%	
Web/direkte	15%	13%	7%	11%	8%	
Videncentre/brancheorganisationer	2%	10%	7%	6%	5%	
Væksthus	4%	6%	4%	5%	4%	
Messer/infomøder	13%	17%	12%	4%	4%	
Andre ordninger	7%	4%	2%	6%	3%	
Innovationsnetværk	0%	0%	1%	2%	2%	
Innovationstjekkede virksomheder	0%	2%	5%	5%	2%	
Andet	7%	8%	7%	12%	11%	
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	

Kilde: Innovationsagentordningens innovationstjekdatabase

Blandt innovationsagenterne er det en klar opfattelse, at nye og ikke i forvejen præparerede brugere (eksempelvis kontaktet gennem direkte opsøgende salg såsom telefonkampagner) som regel har et mindre udviklingspotentiale end brugere, som er henvist fra lokal erhvervsservice, væksthuse m.v., og som i den forbindelse har været igennem en vis udvælgelse og forberedelse. Oplevelsen af at henviste brugere gennemgående er mere velforberedte og har større udviklingspotentiale, understøtter innovationsagentordningens prioritering af et tæt samarbejde med lokal erhvervsservice, væksthuse og andre kanaler til nye relevante brugere.

Samtidig er det imidlertid også en vigtig opgave for innovationsagentordningen at medvirke til at arbejde med at hverve nye brugere til innovationssystemet. Her bør innovationsagenterne fortsat gennemføre egen markedsbearbejdning med henblik på at finde nye brugere, men det må gerne ske i samarbejde med andre aktører, både lokal erhvervsservice, væksthuse og andre. Der ligger en betydelig opgave i at skabe kontakt til ikke-brugere og tilfældige brugere for at informere og motivere til at gøre brug af innovationssystemet. Det kræver en proaktiv markedsstrategi og en stærkere screening af nye emner, så tilstrækkeligt mange mindre relevante brugere frasorteres i processen inden innovationstjekket.

Markedsbearbejdning er vigtig, eftersom mange virksomheder i denne kategori af nye brugere ikke er øvede i at rekvirere professionel service (med undtagelse af rådgivning fra revisor og

advokat). Der kan også være tale om uddannelsesskel, hvor de typiske professionelle koder og fagjargon blandt højtuddannede ingeniører og økonomer kan have en negativ effekt på ledere og beslutningstagere med en håndværksmæssig baggrund. Sidst men ikke mindst kan der være skel af mere kulturel karakter, hvor professionel service eksempelvis blandt virksomheder på landet og i mindre byer opleves som noget, der kommer fra, og hører hjemme i de store byer.

Efter evaluators vurdering er det ikke afgørende, om ordningen formidles af den ene eller anden kanal. Budskab og afsender er til gengæld kritisk, hvis der skal opnås gennemslagskraft i den anbefalede målgruppe. Her er der tre centrale virkemidler, som i dag kun delvist er implementeret i ordningen, og som evaluator anbefaler at implementere i højere grad. De tre virkemidler er anført i boks 10 nedenfor.

Boks 10: Virkemidler til at styrke forventningsdannelsen i målgruppen

GTS-profil

Der er i dag en klar afsender på ordningen i form af GTS-nettet og de ni GTS-institutter. Men GTS-profilen skal stå tydeligere med signaturydelse såsom teknisk dokumentation, produkt- og produktionsnære ydelser, teknologisk troubleshooting m.v. Og modsvarende skal der være mindre fokus på den generelle forretningsudvikling m.v.

Private medafsendere og samarbejdspartnere

I målgruppen er det ikke innovationsnetværk og universitetsmiljøer, der primært er af interesse. Men en række af de private virksomheder, der er med i eksempelvis innovationsnetværk og som modtager henvisninger fra innovationsagenterne, bør medtages i ordningen i form af co-branding. En anden type co-branding med private medafsendere kan eksempelvis være en brancheorganisation eller en virksomhed med mange kunder i målgruppen (eksempelvis et pengeinstitut eller et revisionsfirma). En tredje type samarbejde kunne finde sted med store aftagere – eksempelvis Siemens eller Vestas – når de kører kampagner rettet mod potentielle underleverandører.

Kundelister, referencer og anbefalinger

Der bør udarbejdes lister med navne på hidtidige kunder samt referencer og casebeskrivelser, som er målrettet forskellige undersegmenter inden for målgruppen ”moderat innovationspressede SMV”, og som kan bruges i kommunikationen af ordningen. På ordningens hjemmeside ligger allerede i dag en række positive cases. Det er imidlertid en vigtig opgave at sondre mellem de cases, der skal kommunikere til brugere i erhvervslivet, og de, der skal kommunikere til partnere og interessenter inden for innovations- og erhvervsfremmesystemet. Det er forskellige grupper af modtagere. Innovationsagentordningen og den bagvedliggende GTS-struktur har den klare fordel, at der er mange SMV-referencer at trække på. Det er et potentiale, som er delvist uudnyttet.

3.4 Kriterier for succesfuld interaktion⁵⁵

Tabel 25 viser, hvordan ordningen har tilført værdi for brugerne. Venstre kolonne viser de løfter, som ordningen kommunikerer med, mens den midterste og højre kolonne viser, i hvor høj grad løfterne opleves som realiseret. Som det fremgår ligger den realiserede kundeværdi især på konkrete områder som nye perspektiver/indsatsområder, nye kontakter og ny viden og i mindre grad på afklaring af innovationspotentiale.

⁵⁵ I kommissoriet lyder det: ” Der ønskes angivet mulige kriterier for en succesfuld interaktion mellem målgruppe og ordningen. Kriterierne skal være nuanceret i forhold til ordningens formål og resultatkontrakten”.

Tabel 25: Realiseret kundeværdi

	Mange brugere har oplevet en høj grad af realisering	Lidt færre brugerne har oplevet en vis grad af realisering
1. Overblik over forretning og udviklingsmuligheder	Givet nye perspektiver på virksomhedens udfordringer (53 pct.)	Nye ideer til forretningsplanen (41 pct.)
2. Overblik over muligheder for støtte og inspiration	Kontakt til rådgivere, eksperter eller forskere (52 pct.)	-
3. Identificering af teknologirevne udviklingsindsatser	Identificeret konkrete indsatsområder (53 pct.)	Afklaret virksomhedens innovationspotentialer (35 pct.)
4. Sparring mhp. at styrke innovationskompetencen i virksomhedens ledelse	Øget virksomhedens fokus på innovation (45 pct.)	Bedre forståelse for innovation (42 pct.)

Kilde: Innovationsagentordningens brugertilfredshedsdatabase

Evalueringen viser, at det er et kritisk succeskriterium for ordningen, at den kan levere på virksomhedernes behov og yde realiserbare, konkrete og brugbare løsninger af teknologisk og videnskabelig art. Nedenstående punkter viser, hvad innovationsagenten bl.a. skal være i stand til for at kunne møde de behov:

- Innovationsagenten skal ideelt set have dybt forhåndskendskab til virksomhedens branche og teknologiplatform.
- Innovationsagenten skal forberede besøget i virksomheden og via undersøgelser og analyser udvikle hypoteser om sandsynlige potentialer og udfordringer.
- Innovationsagenten skal under innovationstjekket have en veludviklet sans for at komme bag om de problemer og temaer, der umiddelbart kommer på bordet, for at finde de reelle problemstillinger, som udfordrer virksomheden.
- Agenten skal i den forbindelse være dygtig til at analysere og afdække sammenhængen mellem det kommercielle og det teknologiske. Udgangspunktet for afdækningen er ofte det første.
- Innovationsagenten skal hurtigt og præcist kunne koble de rigtige rådgivere og andre samarbejdspartnere til opgaven og virksomheden.

Dette er, som vi også vender tilbage til i kapitel 4, en konsulentpræget tilgang til arbejdet med at fremme innovation i små og mellemstore virksomheder; problemet findes, derefter løses det. Evalueringen viser imidlertid også, at innovationsagenterne i deres virke i høj grad også har udviklet et blik for et andet sæt af succeskriterier, der mere generelt knytter sig til motivation, kapacitet, kultur m.v. I den sammenhæng skal innovationsagenten bl.a. være opmærksom på følgende:

- I mange tilfælde er timing en afgørende faktor, eftersom konflikter, kriser, sammenbrud, ledelsesskift, nye krav fra aftagere o.a. kan være dét, der muliggør forandring.
- Ofte har virksomheden en forventning om, at det er innovationsagenten, der kan og vil finde og løse virksomhedens problemer og udfordringer. Flere agenter nævner, at de er blevet dygtige til ikke at gå ind i rollen som den, der skal fikse problemerne, men tværtimod holde sig til en rolle som facilitator af ny udvikling i virksomheden og ny interaktion med eksterne videnressourcer.
- Andre agenter fremhæver betydningen af god interpersonel kommunikation, bl.a. en personlig kontakt, hvor man lige får hilst på og følt hinanden på tænderne forud for in-

- novationstjekket. Kvaliteten af og kemien i det personlige møde mellem virksomheden og innovationsagenten under innovationstjekket er dermed et kritisk punkt. Virksomheden skal her kunne mærke, at agenten brænder for at lære virksomheden at kende og engagere sig konstruktivt i mødet. Det kræver særlige personlige egenskaber og empati.
- Hertil kommer iscenesættelsen af processen fra den første kontakt og information, over briefing til tjekket, handlingsplanen og opfølgningen med ”rekvisitter” som afsenderinformation, procesforklaring, procesværktøjer, visuel identitet, *dress code* m.v.

I de forløbne år har det haft førsteprioritet at få ordningen godt i gang, skaffe brugere, betjene dem og henvise dem videre i innovations- og erhvervsfremmesystemet. Mange processer er i den forbindelse blevet etableret og implementeret. Nu, hvor der er oparbejdet en betydelig driftserfaring, er det hensigtsmæssigt at strømline og professionalisere de interne processer. Ét vigtigt tiltag i den forbindelse, som allerede er sat i gang, er at udarbejde en intern proceshåndbog, et fælles metodegrundlag og en stærkere fælles opfølgning på resultater og god praksis.

I forhold til den fase i processen, hvor der henvises til eksterne videnpartnere, er der også behov for kvalitetsudvikling. Her er det et grundlæggende problem, at der alene måles på antallet af henvisninger og videreførelser og slet ikke på kvaliteten af disse. Det befordrer ikke en hensigtsmæssig styring og kvalitetsudvikling af videnkæden. Boks 11 bekræfter, at henvisningerne og videreførelserne bidrager til kundetilfredshed, og at der derfor bør være fokus på kvaliteten af dem.

Boks 11: Hvad driver høj kundetilfredshed?

Ved at sammenholde data fra innovationstjek-databasen med data fra kundetilfredsheds-databasen kan der identificeres følgende drivere for høj kundetilfredshed i ordningen:

1. når virksomheder henvises fra andre virksomheder/organisationer.
2. når virksomheder videreføres, herunder når virksomheder får ansøgt videnkupon og når virksomheder videreføres til GTS-nettet.

Det første punkt vedrører den briefing og afklaring af brugeren, som finder sted, når brugeren hører fra andre om ordningen, ligesom der sker et løft i forventningen til og dermed i den potentielle tilfredshed med ordningen, når andre kan stå inde for ordningen. Det andet punkt kommer også til udtryk i Væksthus-evalueringen, hvor tilfredshed og effekt løftes, når virksomhederne kommer ind i et længerevarende programtilbud. Det er for så vidt naturligt, at innovationsagenter lettere og mere præcist kan henvise til rådgivere o.a. i de institutter, de selv kommer fra og færdes hjemmevant i, end der kan henvises til andre leverandører.

Personligt kendskab og tillid vil altid være en vigtig ingrediens i processen med henvisning og videreførelse, men der ligger en stor barriere i, at alle agenterne skal kende alle andre parter personligt. I mangel af effektiv leverandørstyring bliver den fortrukne løsningsmetode i ordningen i dag at arrangere møder med både private og offentlige partnere, hvor alle agenter i princippet møder alle partnere og derigennem skaber en personlig og professionel relation. I kredsen af innovationsagenter er der dog udpeget nogle *gatekeepers* med særligt ansvar for dele af det eksterne henvisningsnetværk. Men der er behov for en mere formel styring og formidling, hvor kompetencer, referencer og kundeværdi prioriteres og følges systematisk.

Bag ovennævnte problemer ligger også nogle systemstrukturelle forhold, som en nylig OECD-analyse af vækstprogrammer i forskellige lande har sat fokus på.⁵⁶ Her ses der med en vis forundring på det danske system (i analysen nævnes væksthusene specifikt, men det samme gælder for innovationsagenterne), hvor et meget stort antal virksomheder kanaliseres gennem et system med et meget lille antal timer afsat pr. virksomhed. Endvidere bemærkes det meget store antal offentlige ordninger og private rådgivere, der mere eller mindre uden adgangskrav eller kvalitetsstyring er en del af innovations- og erhvervsfremmesystemet, og som yder hjælp til dette store antal virksomheder. Det er én af anbefalingerne i evalueringen, at disse leverandører relevans- og kvalitetsvurderes i højere grad end hidtil.

3.5 Delkonklusion: Har ordningen effekt?

Nedenstående boks 12 sammenfatter hovedpointerne i kapitlet. Evaluator bemærker særligt følgende:

- Det høje niveau af kundetilfredshed og -loyalitet er tilfredsstillende. Et niveau på 90 pct. bør fremadrettet være ordningens målepunkt.
- Der bør løbende foretages målinger af effekt på lønsomhed, beskæftigelse og eksport tilsvarende Erhvervsstyrelsens måling af væksthuseffekt. Der kan også laves målinger på andre parametre, og gerne parametre hvor der kan vises en kausal sammenhæng. Målingerne anbefales at blive lavet på en fælles ”resultatvægt”, som har fokus på den virksomhedsrettede indsats, og som kan måles over tid.
- Ordningen oversælger sig delvist, når den lover et helhedstjek af virksomhedernes forretning og teknologi. Oplevelsen fra brugerne er snarere, at man finder kritiske udfordringer og udviklingsmuligheder.
- Den direkte markedsbearbejdning er vigtig for ordningens effekt og bør opprioriteres. Det bør dog fortsat være en prioritet at få henvisninger via kvalificerende kanaler som f.eks. revisorer, advokater, lokal erhvervsservice, væksthuse, innovationsnetværk o.a. Ordningen bør imidlertid også fastholde og styrke den opsøgende markedsbearbejdning, gerne i samarbejde med andre aktører som f.eks. væksthuse, da der er relevante grupper af virksomheder, der ellers ikke vil blive nået.
- Mødet ude i virksomheden med udgangspunkt i virksomhedens udfordringer og potentialer er den vigtigste kilde til kundeværdi for ordningen, men metodisk er dette i vid udstrækning en *black box*, som den enkelte agent har sin egen forståelse af og egne tilgange til at virkeliggøre.
- Eksekvering er et kritisk punkt i innovationstjekprocessen og her tilkendegives fra flere sider, at der kan være behov for og potentiale i en bedre opfølgning på innovationstjeks, videreførelser m.v.
- Kundetilfredshed bør fremadrettet så vidt muligt måles efter hvert trin i innovationstjekprocessen; efter mødet i virksomheden, efter modtagelsen af handlingsplanen og efter afslutning af en eventuel videreførelse. Samtidig bør der arbejdes med at udvikle metoder, procesvejledninger, *service blueprints* m.v. for hvert af de tre trin i innovationstjek-processen (mødet, rapporten og videreførelsen).

⁵⁶ OECD, 2013: *An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-Growth Firms*.

Boks 12: Observerede effekter af innovationsagentordningen

Som allerede beskrevet i kapitel 1, er der under ordningen i 2010-2014 ydet 7.198 henvisninger og 2.290 videreførelser. 45 pct. er videreført til GTS, 23 pct. til private rådgivere, 20 pct. til universitet, innovationsnetværk m.v. og 12 pct. til erhvervsservice/væksthuse. Der er endvidere formidlet 558 videnkuponer og 82 videnpiloter.

- Der er realiseret høj kundetilfredshed (87 pct. af brugerne i 2014 var tilfredse/meget tilfredse) og en høj kundeloyalitet (83 pct. af brugerne vil i 2014 anbefale et innovationstjek til andre virksomheder).
 - Der er en klar størrelseseffekt på kundetilfredshed og -loyalitet; jo mindre virksomhed, des større tilfredshed og loyalitet.
 - Efter innovationstjekket igangsætter ca. 75 pct. af virksomhederne udvikling af virksomhedens processer, produkter/services, arbejdsgange, organisationsstrukturer, markeder og/eller afsætningsområder. 25 pct. iværksætter ikke udvikling efter tjekket.
 - For ca. 2/3 af de innovationstjekkede virksomheder leder tjekket til kontakt til eksterne innovationspartnere; hyppigst til private rådgivere og netværk/klynger og i mindre omfang til GTS-nettet og universitet. Men der er også godt 1/3 af virksomhederne, hvor tjekket ikke leder til kontakt.
 - Den kvalitative del af evalueringen har overordnet identificeret fem typer af afstedkomne handlinger og effekter i virksomhederne: Kassetænkning, troubleshooting, verificering, empowerment/revitalisering, planlægning og konfliktløsning (jf. boks 9).
-

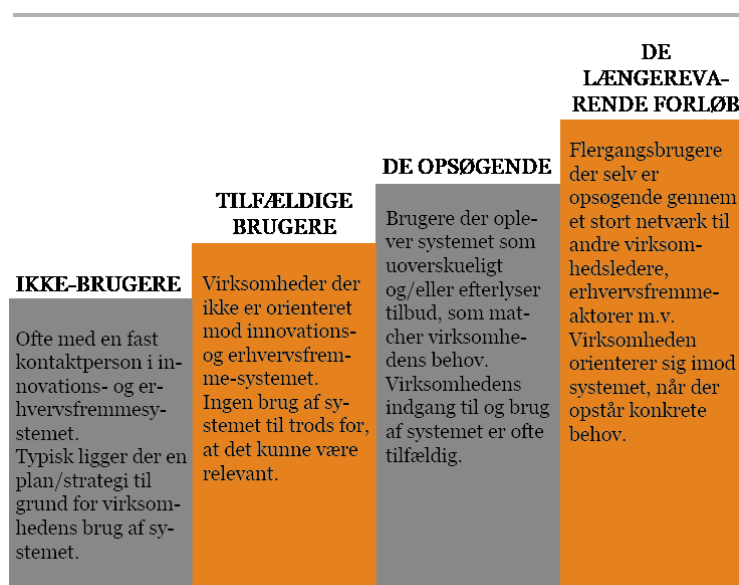
4. Er ordningen effektiv?

4.1 Innovationstjekket⁵⁷

Kerneindholdet i innovationstjekket og det differentierende element i innovationsagentordningen er det personlige møde mellem innovationsagenten og virksomhedens ledelse ude i virksomheden, hvor virksomhedens teknologiske og videnmæssige udfordringer og potentialer afdækkes åbent og uvildigt. Det er en form, som i nogle sammenhænge er effektiv og hensigtsmæssig, mens det i andre sammenhænge vil være overgjort og ineffektivt. Skillepunktet er her, om virksomheden i forvejen er afklaret og har en generel forståelse af innovationssystemet (i så fald vil et innovationstjek ofte være overflødigt), eller om der er tale om en mere eller mindre uafklaret ikke-brugere eller tilfældig bruger.

Problemstillingen er også behandlet i regi af Reg Lab, jf. figur 3. Innovationsagenterne bør primært adressere ikke-brugere og tilfældige brugere, mens de opsøgende og de længerevarende forløb bør bearbejdes af andre kanaler.

Figur 3: Målgruppens brug af innovations- og erhvervsfremmesystemet



Kilde: RegLab og Jens Bjerg, Iris Group, 2014: *Hvad er god erhvervs- og innovationsfremme i et virksomhedsperspektiv?*

⁵⁷ Formuleringerne i kommissoriet lyder: "Det ønskes afdækket, hvorvidt innovationstjekkets indhold og varighed passer til målgruppen og dens ønsker. Innovationstjekket ønskes også belyst i forhold til potentielt nye målgrupper"; "Innovationstjekket ønskes sammenholdt med antal forbrugte timer totalt set (omfattende rådgivning, administration, henvendelser m.m.)" (behandlet i afsnit 1.5 og 1.7); "Innovationstjekket ønskes vurderet i forhold til andre lignende offentlige og private tilbud" (behandlet i afsnit 2.3 og behandles senere i 4.3); "Derudover ønskes at se nærmere på mulige synergier mellem innovationstjekket og ordningen InnoBoosters innovationsplan" (behandles i afsnit 4.3).

Det opsøgende og personlige møde med innovationssystemet, der ligger i innovationstjekket, er en direkte, konkret og utvetydig invitation til nye og sporadiske brugere af systemet. For systemet er det naturligvis billigere at kontakte potentielle brugere via medier, mail, orienteringsmøder, arbejdsseminarer m.v., og derfor skal disse metoder også anvendes i videst muligt omfang. I forhold til relevante ikke-brugere og tilfældige brugere er innovationstjekket imidlertid en vigtig metode, der signalerer interessere for virksomheden, hvor der er fokus på mulighederne i virksomheden og forslag til, hvordan innovationssystemet kan foregå. Øget effekt af den samlede erhvervs- og innovationsfremmeindsats handler i høj grad om at indrette systemet, så gruppen af ikke-brugere og mere tilfældige brugere reduceres, mens gruppen af opsøgende virksomheder og virksomheder, der indgår i længerevarende forløb øges.

4.2 Ordningens GTS-forankring⁵⁸

Evalueringen viser, at ordningens forankring i GTS-nettet bidrager positivt til ordningens effektivitet målt på evnen til at nå ud til ikke-brugere og tilfældige brugere af innovations- og erhvervsfremmesystemet. Det er således bredt og ubetinget anerkendt af respondenterne i evalueringen, at institutterne i GTS-nettet har en stærk markedsposition og et positivt omdømme i erhvervslivets brede underskov. Det indebærer også, at institutterne sandsynligvis er den stærkest mulige afsender i hele innovations- og erhvervsfremmesystemet med hensyn til at samarbejde om udfordringer vedrørende teknologi og viden til de virksomheder, der i dag ikke bruger systemerne – langt stærke end eksempelvis væksthuse.⁵⁹

Flere analyser peger på, at kendskab, kontakt og oplevet relevans er de afgørende faktorer, hvis ikke-brugerne og tilfældige brugere skal knyttes tættere til innovations- og erhvervsfremmesystemet. En analyse af DAMVAD udført for styrelsen, Erhvervsstyrelsen og regionerne, udtrykker det således: ”Det er først og fremmest ”manglende kendskab”, der holder virksomhederne væk fra brug af ordningerne; siger 55 pct. af de virksomheder, der ikke bruger systemet. 33 pct. har ikke behov”.⁶⁰ Epinion udtrykker det som følger: ”Hvad kan få ikke-brugere til at kontakte et væksthuse? De to vigtigste faktorer er ”bedre information om tilbud” (27 pct.) og ”tilbud gjort mere vedkommende” (24 pct.)”.⁶¹

Tabel 26 angiver en række indikatorer for, hvilken markedsposition GTS-nettet har, som alt andet lige har indflydelse på ordningen på grund af dens placering i GTS-nettet. Tabellen sammenligner desuden kendskabet til GTS-nettet i forhold til væksthuse, hvor det ses, at GTS-nettet har en relativt stærk markedsposition i over for til brugerne.

Tabel 26: Indikatorer på markedsposition

År	GTS-institutterne	Væksthuse
2013	n.a.	66%
2012	n.a.	61%
2011	n.a.	71%
2010	78%	64%

⁵⁸ Formuleringen i kommissoriet lyder: ”Det ønskes afdækket, hvilken betydning ordningens forankring på GTS har for ordningen. Man kan i den forbindelse eksempelvis se på kvaliteten af serviceydelsen på tværs af de ni institutter, og om målgruppen oplever neutralitet og uvildighed i forhold til henvisninger til typer af videninstitutioner”.

⁵⁹ Det stærkeste alternativ er sandsynligvis de erhvervsskoler og andre uddannelsesinstitutioner, som erhvervslivets underskov har samarbejde med. De er dog omvendt ikke i en position til at være innovationsaktører.

⁶⁰ DAMVAD, 2014: *Sammenhæng for vækst og innovation*

⁶¹ Epinion for Erhvervsstyrelsen, 2013: *Kendskabsmåling af Væksthuse*.

2009	n.a.	64%
2008	82%	71%

Anm. Antallet af brugere er en vigtig indikator for markedsposition. Her viser tallene:

I 2013 betjente GTS-nettet i alt 13.448 virksomheder med op til 249 ansatte. Antallet af kunder i denne kategori faldt fra 2009 til 2013 med 5 pct. Når det gælder innovationsprojekter er GTS-nettet særlig stærkt positioneret i industri, erhvervsservice samt handel og transport.⁶² Væksthusene mødte til sammenligning 5.700 virksomheder i 2013 og gav 2.156 af disse en vækstkortlægning.⁶³ Kendskab blandt ikke-brugere er en anden indikator for markedsposition. Tabellen ovenfor viser andelen af ikke-kunder, der ikke kender GTS-nettet hhv. væksthuse. Her står væksthuse en anelse bedre end GTS-nettet, men begge aktørtyper har en betydelig kendskabsudfordring blandt ikke-brugerne.

Kilde: Oxford Research for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2010: Brugerundersøgelse af GTS-institutterne, samt Epinion for Erhvervsstyrelsen, 2013: *Kendskabsmåling af Væksthusene*. Tal for Væksthusene er opregnet af evaluator.

Selvom der er plads til forbedring i forhold til at øge kendskabet til GTS-nettet, er det således et aktiv ud fra en afsender- og brandingsynsvinkel at have GTS-nettet i en rolle som operatør af den opsøgende og inviterende innovationsagentordning. I forhold til målgruppen er det sandsynligvis også en fordel, at alle ni GTS institutter er med, da det alt andet lige maksimerer både ordningens *brand value* ude i målgruppen og ordningens teknologiske og videnmæssige platform, hvor der kan leveres ydelser til en række forskelligartede virksomheder. Her er det dog værd at bemærke, at ordningen i vid udstrækning, både når det gælder image, leverance, ressourcer og ikke-brugernes kendskab til ordningen, bæres af de store institutter (FORCE, DELTA og Teknologisk Institut).

At ordningen er placeret i GTS-nettet rejser spørgsmålet om uvildighed og hensynet til private markedsaktører. Tabel 27 giver et billede af GTS-nettets overordnede ydelsesprofil vis á vis private rådgivere og universiteter. Her er der ikke tale om innovationstjek, men om de ordinære GTS-ydelser, som erhvervslivet efterspørger, og som 95 pct. af brugerne er meget eller delvist tilfredse med.⁶⁴

Som det fremgår af tabellen er GTS-nettet i en unik stærk position, når det gælder test af produkter. Udvikling af produkter og kurser/erfa-grupper er også områder, hvor GTS-nettet er stærkt positioneret. Her ligger nogle dokumenterede styrker, som GTS-nettet kunne bruge mere aktivt i arbejdet med at positionere innovationsagentordningen overfor gruppen af ikke-brugere og tilfældige brugere af innovationssystemet.

Tabel 27: GTS-brugernes anvendelse af eksterne kilder til viden og innovation

	GTS-institutter	Private rådgivere	Universiteter
Test af produkter	39%	21%	12%
Udvikling af produkter	26%	33%	21%
Deltagelse i kurser eller erfa-grupper	25%	42%	13%
Indførelse og forbedring af produktionsteknologier	13%	30%	7%
Udvikling af serviceydelser	13%	33%	8%
Gennemførelse af organisationsudvikling/strategisk udvikling	5%	44%	2%

Kilde: Oxford Research for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2010: Brugerundersøgelse af GTS-institutterne.

⁶² GTS, 2014: *Performanceregnskab for GTS-net 2014*.

⁶³ Erhvervsstyrelsen, 2014: *Væksthusenes præstationer i 2013*.

⁶⁴ Oxford Research for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2010: *Brugerundersøgelse af GTS-institutterne*.

Med hensyn til ordningens neutralitet og uvildighed i forhold til henvisninger til forskellige typer af videninstitutioner har evaluator mødt kritiske røster både blandt brugere og blandt erhvervsorganisationer. Primært i forhold til at ordningen kan bruges til at hjemse midler til videreførelser i regi af GTS-institutterne selv (via videnkupon og InnoBooster). Der er imidlertid også tunge interessenter blandt erhvervsorganisationerne, der ikke ser nævneværdige interessekonflikter og risiko for konkurrenceforvridning, og som udtaler, at virksomhedernes behov og eget frie valg af rådgivere, herunder også rådgivere fra GTS-nettet, må komme i første række.

Her er der efter evaluators vurdering brug for at følge op fra resultatkontrakt til resultatkontrakt, at andelen af videreførelser til GTS-nettet ikke overstiger det politisk fastsatte niveau. Som tabel 12 (afsnit 1.6) viste, skal ordningen leve op til nogle mål for videreførelse, som er nærmere angivet i resultatkontrakten med Styrelsen for Forskning og Innovation. Således finder reguleringen af ordningen sted, og vil man sætte andre mål, har styrelsen ansvaret for dette.

Desuden bør der følges op på, at andelen af ikke-brugere og tilfældige brugere af innovatonsystemet blandt brugerne af innovationsagentordningen til stadighed er på et højt niveau. Det sker ikke i dag.

4.3 Ordningens samspil med andre offentlige ordninger⁶⁵

Ordningen er del af et innovations- og erhvervsfremmesystem, hvor en række politiske aktører med hver deres virkemidler forsøger at adressere lignende brugere og problemstillinger. Således findes en række tilgrænsende ordninger, som innovationsagentordningen skal ses i relation til, og som man må tage højde for, når man vil vurdere, hvorvidt ordningen samfundsmæssigt set er effektivt positioneret. Vigtigst blandt de tilgrænsende aktører er:

- De regionale væksthuse (Erhvervsstyrelsen)
- Innovationsnetværkene (Styrelsen for Forskning og Innovation)
- InnoBooster (Danmarks Innovationsfond)
- Regionale innovationsprogrammer (bl.a. i regi af væksthuse)⁶⁶

De regionale væksthuse

De gennemførte interviews med respondenter med tilknytning til og interesse for innovationsagentordningen viser samstemmende, at det primært er i forhold til væksthuse, at der er overlap i rolle, brugere, kundekontakt m.v. Tabel 28 viser produktionsmål og økonomiske rammer for innovationsagentordningen sammenlignet med væksthuse for 2014. Innovationsagentordningens økonomiske ramme (20 mio. kr.) udgør 21 pct. af væksthuses ramme på 97 mio. kr. (udtrykt ved forholdstallet i højre kolonne). Produktionsmålet i innovationsagentordningen på 450 innovationstjek udgør 23 pct. af væksthuses mål om 2000 vækstkortlægninger. Her er mål og rammer således helt på niveau. Til gengæld er innovationsagentordningens mål for antal henvisninger relativt til den økonomiske ramme næsten dobbelt så stor som væksthuses, hvilket hænger sammen med, at der i innovationsagentordningen lægges markant større vægt på henvisninger end i væksthuse. Innovationsagenterne måles også på videreførelser, hvilket ikke er tilfældet for væksthuse.

⁶⁵ Formuleringen i kommissoriet lyder: "Der ønskes afdækket, hvordan ordningen samarbejder og spiller sammen med andre offentlige tilbud. Herunder ses på mulige synergier og evt. overlap med andre offentlige tilbud, særligt innovationstjekkets mere generelle virksomhedsrådgivning. Der ønskes også set på mulige samarbejdsmuligheder mellem de offentlige aktører, en alternativ arbejdsdeling eller andre lignende tiltag til fordel for målgruppens oplevelse med innovation og erhvervsfremmesystemet".

⁶⁶ Eksempelvis VidenFacilitatorMidt (Region Midtjylland), der skal være et regionalt supplement til InnoBooster og tilbyde vejledning, match-making og facilitering af virksomhedernes samarbejde med forskere.

Tabel 28: Innovationsagenter og væksthuse, mål og rammer 2014

	Innovationsagenter	Væksthuse	Forholdstal
Antal virksomheder modtaget formidling/vejledning	1400	4000	0,35
Antal virksomheder modtaget innovationstjek/vækstkortlægning	450	2000	0,23
Antal henvisninger	630	1600	0,39
Bevilling, mio. kr.	20	96,6 ⁶⁷	0,21

Kilde: Resultatkontrakt for Innovationsagenter samt Aftale mellem KL og Erhvervs- og Vækstministeriet om Væksthusene i 2014.

Når det gælder realiserede resultater viser opgørelsen for 2012 i tabel 29 et højt niveau af antal innovationstjek i forhold til antal vækstkortlægninger relativt til ressourcerne. Innovationsagenterne har endvidere realiseret en højere gennemsnitlig loyalitet end væksthusene målt på andelen af brugere, der er rede til at anbefale innovationsagenter hhv. væksthuse til andre virksomheder.

Tabel 29: Innovationsagenter og væksthuse, realiserede resultater, 2012

	Innovationsagenter	Væksthuse
Antal virksomheder modtaget innovationstjek/vækstkortlægning	680	2.771
Andel af innovationstjekkede/vækstkortlagte virksomheder der henvist til private rådgivere eller andre offentlige tilbud	88%	88%
Vil anbefale innovationsagenterne/ væksthuse	85%	56%

Kilde: Innovationstjek- og kundetilfredshedsdatabase samt Iris Group for Erhvervsstyrelsen og KL, 2013: *Evaluering af Væksthusene*.

Tabel 30 giver et overordnet og forenklet billede af forskellene mellem ordningernes tilbud til brugerne (se også boks 7 og figur 2), som viser, at trods forskelle mellem ordningerne, er der også visse overlap (eksempelvis helhedsanalysen, procesprofil og dele af forretningssystemerne), ligesom det formentlig kan være svært at skelne de to ordninger fra hinanden for de brugere, der ikke kender det offentlige system i detaljen.

Tabel 30: Væksthusene vs. innovationsagenterne

Parameter	Væksthuse	Innovationsagenter
Antal timer til vejledning	20-26 – varierer i et vist omfang efter behov/potentiale (max 100 timer)	20 – varierer stort set ikke efter behov/ potentiale
Helhedsanalyse	Væksthjulet	360 grader innovation
Procesprofil	Ja	Ja
Kommerciel profil	Ja	Nej
Teknologisk profil	Nej	Ja

⁶⁷ Dette er alene basistilskuddet fra kommunerne. Hertil kommer program og projektmidler fra stat, region og kommuner, så de samlede indtægter i 2012 kom op på 327 mio. kr. Kilde: Iris Group for Erhvervsstyrelsen og KL: *Evaluering af Væksthusene*.

Netværk	Videreførelse til vækstsystemet (primært privat)	Videreførelse til innovationssystemet (i høj grad offentligt)
Bagland	Selvstændig struktur (kommunerne ejer; drives efter resultatkontrakt mellem KL og Erhvervsstyrelsen)	Forankret i GTS-nettet (private, selvejende institutioner med et almennyttigt formål som indgår resultatkontrakter med Styrelsen for Forskning og Innovation)
Forretningssystemer	Fælles Customer Relationship Management-system (kundrelationsstyring) som stilles til rådighed for alle erhvervsserviceudbydere Driften af CRM udføres af væksthuse Brugerevaluering og årlig effektmåling udføres af Erhvervsstyrelsen Medier: Startvækst.dk, Vækstguiden.dk, Rådgiverbørsen.dk, fælles telefon Træningsprogram for konsulenter (ej formel uddannelse)	Egen kundedatabase som sekretariatet/Teknologisk Institut vedligeholder Egen kundetilfredshedsmåling som Teknologisk Institut udfører Ingen effektmåling Medier: Innovationstjek.dk Træningsprogram for konsulenter (ej formel uddannelse)

Kilde: Egen bearbejdning af diverse kilder.

På baggrund af en evaluering af væksthuse i 2013 er der i 2014 igangsat en omdefinering af væksthuses målgrupper og indsats (strategien kaldes Væksthuse 2.0) med særlig prioritet til højvækstvirksomheder, der står på spring til at skalere internationalt set. Den nye prioritet indebærer, at brugerne involveres i længerevarende programmer frem for en kortvarig sparring, omend væksthuse dog fortsat vil betjene den bredere målgruppe af potentielle iværksættere og vækstvirksomheder ved at kortlægge vækstpotentiale og udarbejde en vækstplan som hidtil.⁶⁸

Trods væksthuses nye fokus vil der alligevel i fremtiden være et overlap mellem ordningerne med hensyn til målgrupper og tilbud, og der vil derfor også fremadrettet være behov for at tydeliggøre forskellene mellem ordningerne samt styrke deres samarbejde gennem alle trin i informations- og rådgivningsprocessen; fra den indledende kontakt til motivation, dialog, analyse, coaching, vejledning og henvisning.

Givet de betydelige overlap kunne der argumenteres for at fusionere de to ordninger. Det er imidlertid også vigtigt, set ud fra et innovations- og erhvervsfremmesystemisk hensyn, at anerkende, at den eksisterende arbejdsdeling skaber en høj grad af kommunal forankring (via kommunernes ejerskab af væksthuse), en høj grad af regionalt medspil (via de regionale programmer o.a., der er forankret i væksthuse) samt en aktiv involvering af GTS-nettet i bred, opsøgende innovationssupport til dansk erhvervsliv. På den måde er grundstrukturen i det nuværende system hensigtsmæssig under forudsætning af at innovationsagentordningen, væksthuse og i øvrigt også lokal erhvervsservice samarbejder og i praksis integrerer deres indsats. Her ligger et meget vigtigt koordineringsarbejde i de kommende år, som ordningens forvaltere har fokus på. Dette arbejde bør begynde med, at der gensidigt sættes ambitiøse mål om krydshenvisning og fælles betjening af relevante kundeemner.

Væksthuse ser klare fordele i innovationsagentordningen, herunder også det link til GTS-nettet, som ordningen repræsenterer. Fra væksthuses side efterlyses en klarere arbejdsdeling, hvor vejledning i forretningsudviklingsbehov primært løftes af væksthuse, øget koordinering af virksomhedskontakt (både i kontaktfasen og i leveringsfasen) samt at ordningerne i fremtiden vejes på den samme resultatvægt. Fra innovationsagentordningens side er der ifølge sekretariatet taget skridt til at påbegynde en dialog med væksthuses ressourcepersoner inden for teknologi om et uddybet samarbejde.

⁶⁸ Væksthuse skal i 2015 vejlede og motivere 4.000 virksomheder og gennemføre væstkortlægning i 2.000 virksomheder. I 2011 og 2012 skule væksthuse præstere 2.650 væstkortlægninger, hvilket fra og med 2013 blev reduceret til de nuværende 2.000.

Innovationsnetværkene

Uddannelses- og Forskningsministeriet støtter i 2014-2018 med 288 mio. kr. (i snit 58 mio. kr. p.a.) 22 landsdækkende innovationsnetværk, der samler forskere, virksomheder og offentlige myndigheder om at skabe innovation og vækst. Netværkene, der er etableret omkring styrkepositioner såsom produktion, it, energi, miljø, transport, livsstil, sundhed og fødevarer, yder inspiration om nye trends og teknologier, konkretiserer og tester ideer samt udvikler forskning- og udviklingssamarbejdsrelationer både i Danmark og internationalt. På årsbasis deltager ca. 6.000 virksomheder i netværksaktiviteter, heraf ca. 4.000 virksomheder med under 50 ansatte.⁶⁹

Innovationsagenterne har en prioriteret opgave med at skabe henvisninger og videreførelser af små og mellemstore virksomheder til innovationsnetværkene. Blandt netværkene er der gennemgående tilfredshed med innovationsagenternes indsats, men de har ikke altid oplevelsen, at agenterne har fokus på netværkene. Hertil kan følgende bemærkes:

- GTS-institutterne er selv med i netværkene: Som det fremgår af tabel 31 nedenfor er der aktørmæssigt et betydeligt overlap mellem innovationsagenter og -netværk, hvilket ifølge de gennemførte interviews har en positiv betydning.
- Mange innovationstjekkede virksomheder er ikke klar til innovationsnetværk: Netværksdeltagelse kræver en høj grad af afklaring og et længerevarende engagement, hvilket en stor andel af de tjekkede virksomheder ikke er klar til.
- Innovationsnetværkene bør selv kunne mobilisere erhvervsdeltagere: Det er en vigtig lakmusprøve for den reelle involvering af toneangivende virksomheder i innovationsnetværkene, at disse virksomheder via direkte relationer hhv. relevante branchestrukturer, faglige og professionelle sammenslutninger, fagmedier m.v. kan hverve og tiltrække en bred kreds af deltagende og interesserede virksomheder.

På den baggrund anerkendes innovationsagenternes opgave med at hverve deltagere til innovationsnetværkene – noget agenterne i forvejen gør, som tallene også viser (tabel 12, under andet) – men efter evaluators vurdering bør det ikke være en særskilt kerneopgave for innovationsagenterne.

Tabel 31: GTS-institutternes deltagelse i Innovationsnetværk

Navn	GTS-deltagelse
FoodNetwork DK – Fødevareresektorens Innovationsnetværk	TI, FORCE, DHI, Agrotech
InfinIT – Innovationsnetværket for IT	Alexandra, DELTA
InnoBYG – Innovationsnetværket for bæredygtigt byggeri	TI, DBI
Innovationsnetværk for Energiteknologi	Alexandra, DELTA
Innovationsnetværket Brandbase	-
Innovationsnetværket Dansk Lyd	DELTA
Innovationsnetværket Dansk Lys	DELTA
Innovationsnetværket Dansk Materialenetværk	TI, FORCE, DBI, DFM
Innovationsnetværket for biomasse - Inbiom	TI, FORCE, Agrotech
Innovationsnetværket for Biosundhed - Biopeople	Bioneer, TI, DHI
Innovationsnetværket for Finans IT	DELTA, Alexandra
Innovationsnetværket for klimatilpasning	DHI
Innovationsnetværket for Miljøteknologi	Agrotech, DHI, FORCE, TI
Innovationsnetværket for produktion	TI, FORCE, Alexandra

⁶⁹ ufm.dk/forskning-og-innovation

Innovationsnetværket for Sundhed og Velfærdsteknologi	DELTA, TI, Alexandra
Innovationsnetværket for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi	TI
Innovationsnetværket Livsstil – Bolig og Beklædning	TI, Alexandra
Innovationsnetværket Offshoreenergy.dk	DBI, FORCE
Innovationsnetværket Serviceplatform	5 GTS-institutter
Medtech Innovation - Innovationsnetværk for medicoteknik	DELTA, TI
RoboCluster	TI
Transportens Innovationsnetværk	TI, FORCE

Kilde: ufm.dk/forskning-og-innovation.

InnoBooster

InnoBooster (nærmere beskrevet i boks 13) er et program under Danmarks Innovationsfond, som giver udviklingsparate virksomheder mulighed for på fleksibel vis at bruge en række virkemidler, der anvendes alt efter hvilke udfordringer virksomheden har. Programmet rummer bl.a. elementer, som de hidtidige ordninger videnskupon og videnspilot også havde.

Boks 13: SMV-innovationsprogrammet InnoBooster – vækst med viden⁷⁰

Med afsæt i en InnovationsPlan for et innovationsforløb på 6 til 18 måneder kan udviklingsparate små og mellemstore virksomheder søge om økonomisk hjælp til en videnspakke i Innovationsfonden på 50-250.000 kr. Frem for en ansøgning, som før skulle laves hver gang, man søgte et virkemiddel, laves nu i stedet en plan, hvor alt efter virksomhedens udfordringer udløser det virkemiddel, som kan adressere den pågældende udfordring. Der kan ydes tilskud til forskellige dele af innovationsforløbet:

- Højtuddannede (tidligere videnspilot), som ansættes på normale vilkår i virksomheden i op til 12 måneder.
- En forsker fra en dansk eller udenlandsk videninstitution, som i en periode tilknyttes virksomheden for at bidrage til udviklingsarbejdet.
- Samarbejde med en videninstitution, som virksomheden ikke tidligere har haft samarbejde med, og som kan give virksomheden ny viden, der ikke kan købes på det private marked (tidligere videnskupon).
- Anden videnbaseret hjælp.

I forbindelse med etableringen af InnoBooster, og i et forsøg på at skabe sammenhæng mellem den nye ordning og innovationsagentordningen, blev der åbnet muligheden for, at innovations-tjekkede virksomheder under innovationsagentordningen (og finansieret af denne) kunne få op til 10 timers bistand til at udarbejde en innovationsplan under InnoBooster. Innovationsfonden har en stor opgave med at få lanceret og implementeret InnoBooster og er glad for den opbakning, der gives fra innovationsagentordningen. Det nævnes også fra Innovationsfonden, at der kan være mulighed for, at innovationsagenter under kategorien ”anden videnbaseret hjælp” (jf. boks 13) vil kunne opnå støtte til at medvirke til at eksekvere innovationsplanen sammen med den ansøgende virksomhed. Det er en fin mulighed for at kunne videreføre relationen mellem virksomhed og innovationsagent; fra innovationstjek over hjem søgning af InnoBooster til innovationsplanen.

Men igen skal der efter evaluators vurdering være en god balance i relationen til virksomheden. Innovationsagenten bør fungere som den uvildige, informerende og vejledende innovati-

⁷⁰ Innovationsfonden.dk

onscoach, der primært tjener virksomhedens interesser og bakker op om de relevante nøglepersoner i virksomheden frem for at promovere den ene eller anden ordning og tilbud til virksomheden. Samtidig kan muligheden for at hjemtage midler fra InnoBooster og arbejdet med at etablere en innovationsplan imidlertid være en løftestang for at udvikle relationen mellem virksomhed og innovationsagent.

Regionale og andre innovationsprogrammer

Udover de allerede nævnte programmer findes der en række mere eller mindre beslægtede regionale innovationsprogrammer, der har kørt eller kommer til at køre parallelt med innovationsnetværksordningen. Det gælder f.eks. det nu afsluttede VidenMetro i Region Sjælland og INNO VIRK i Region Syddanmark. Der kan også peges på Erhvervsstyrelsens og regionernes nye Vækstprogram for små og mellemstore produktionsvirksomheder, som har en del lighedstræk med innovationsagentordningen, herunder den opsøgende tjek-funktion og videreførelsen til relevante ”videregående” tilbud.

På det seneste er der bl.a. med Vækstprogram for små og mellemstore produktionsvirksomheder men også f.eks. med etableringen af Dansk Kyst og Naturturisme taget nye initiativer, der forener nationale og regionale kræfter på tværs af landet. Her ligger måske også en mulighed for innovationsagentordningen i relation til at skaffe yderligere opbakning og investering i konceptet og på den måde positionere ordningen som én af de færre og større fremtidige innovationsordninger. Ligeledes kan der ud af det initiativ dannes erfaringer med et tværministerielt samarbejde. Hidtil har Styrelsen for Forskning og Innovation dog ikke haft til hensigt at udvide interessen for ordningen hos andre offentlige aktører, hverken i et regionalt, nationalt eller internationalt perspektiv.

Boks 14: Målgruppenanalyse

En analyse af, hvordan forskellige virkemidler i innovations- og erhvervsfremme hænger sammen har dokumenteret, at innovationsagenter og innovationsnetværk er centrale i innovationssystemet bl.a. grundet et stort antal brugere af ordninger. Innovationsagenterne er også stærkt forbundet til Innovationsfonden (videnkupon og vidempilot; og nu InnoBooster), mens innovationsagenternes sammenhæng med ordninger uden for ministerområdet er beskedent.⁷¹ Analysen synes således at bekræfte hovedlinjerne i dette afsnit, hvor der gives særlig prioritet til at udvikle sammenhængen mellem innovationsagentordningen og væksthuse uden at dette dog hindrer en fortsat tæt sammenhæng mellem innovationsagenterne og hhv. innovationsnetværk og InnoBooster.

Ordningens samspil med andre offentlige aktører rejser spørgsmålet, om andre aktører bedre ville egne sig til at være operatører på ordningen. Ser man på ordningen i forhold til netværkene, synes der at være en rivalisering. Nogle netværk mener ikke, at de får henvisninger nok fra agenterne. Nogle af dem mener også, at de selv burde have mulighed for at udbyde innovationstjeks på linje med GTS-institutterne – private rådgivere kunne formentlig have den samme opfattelse.

Her står ordningen efter evaluators vurdering ved en skillevej: Skal det være en ordning, hvor et antal timer tildeles bredt til relevante aktører, som da kan bruge noget ekstra tid på at hjælpe virksomheder i den udvalgte målgruppe? Eller skal ordningen være en specialiseret og konceptualiseret ydelse, der handler om at møde et snævert afgrænset segment af virksomheder, som er særligt motiverede, for at bringe disse videre i et innovations- og vækstproces? Hvis sidstnævnte er retningen, og det er anbefalingen fra evaluator, bør ordningen fastholdes og videreudvikles i GTS-regi.

⁷¹ DAMVAD for Innovationsfonden, 2014: *Målgruppenanalyse*.

4.4 Alternative roller for innovationsagenterne⁷²

Innovationsagenterne har haft en særlig rolle som distributør af ordningerne videnkupon og videnpilot. Ordningerne er nu afløst af InnoBooster, som innovationsagenterne også har særlig mulighed for at fremme, idet agenterne som allerede beskrevet kan bruge op til 10 timer (finansieret af innovationsagentordningen) til at bistå virksomheder med at hjem søge InnoBooster.

Grundlæggende set er det efter evaluators vurdering ikke hensigtsmæssigt, hvis man skal afhjælpe mangler i den ene ordning med den anden ordning. Innovationsagenterne bør således ikke lave en forretning ud af, at InnoBooster er kompliceret at søge for mange virksomheder (jf. de innovationsagenter, der bistår virksomheder med at hjem søge støtten). Men naturligvis kan Innovationsfonden og andre lignende nationale og regionale aktører godt honorere innovationsagenterne for at yde tillægsydelser i stil med hjem søgning af InnoBooster. Det bør imidlertid ikke være en kerneopgave for innovationsagenterne.

Det er også evaluators vurdering, at innovationsagenterne ikke primært bør være konsulterende distributører af forskellige innovations- og erhvervsfremmeordninger, men motiverende coaches, der møder, hverver og motiverer virksomheder til at arbejde med innovation og innovationssamspil. I praksis er løsningen dog ikke et "enten eller" men et "både og". De to roller som ydelsesdistributør og innovationscoach behøver ikke at udelukke hinanden. Ofte er det faktisk motiverende for en virksomhed, hvis der hurtigt kommer nogle konkrete handlinger efter at have fået ny indsigt. Men der ligger en vigtig rolle i at få fundet, udviklet og modnet de projekter og business cases, der gror ude i virksomhederne, frem for blot at lægge sig op ad et mere eller mindre foruddefineret projekt eller konsulenttilbud.

Som det dokumenteres i næste afsnit, er det coachende aspekt i indsatsen også et område, der internationalt fokuseres på. Her ligger efter evaluators vurdering et vigtigt potentielt udviklingsfelt for innovationsagentordningen, eftersom man har hidtil primært har arbejdet med udvikling af coaching og mentoring i specialiserede accelerationsprogrammer målrettet højvækstvirksomheder. Der er imidlertid også en vigtig opgave i at udvikle metoder og kompetencer i business og innovation coaching målrettet de bredere målgrupper af små og mellemstore virksomheder.

4.5 Resultater og erfaringer fra søster-ordninger i udlandet⁷³

Landene i Europa har en særlig udfordring, idet de er meget afhængige af allerede etablerede multinationale koncerner,⁷⁴ og nye virksomheder og innovative små og mellemstore virksomheder spiller derfor en stor og voksende rolle som drivkræfter for vækst og beskæftigelse.⁷⁵ For at fremme denne målgruppe af virksomheder er eksportorientering (som anført i afsnit 1.2) og innovation de vigtigste succesfaktorer for hurtigt voksende små og mellemstore virksomheder.⁷⁶ For at fremme eksport og innovation bringer OECD-landene en række politikker i spil: Liberalisering af handel, deregulering og øget konkurrence, økonomiske incitament, herunder beskatning og intellektuel ejendomsret, arbejdsmarkedspolitik, samt politikker for forskning, uddannelse, innovation og erhvervsudvikling.

⁷² I kommissoriet lyder: " I den forbindelse [undersøgelsen af relationen til andre offentlige tilbud] kan ses på alternative roller for Innovationsagenterne. Eksempelvis kan det vurderes, om de kan bistå virksomheder med hjælp i forbindelse med regionale strukturfondsprogrammer el. lign."

⁷³ Formuleringen i kommissoriet lyder: " Det ønskes afdækket hvilke resultater og erfaringer, der kan uddrages fra lignende internationale ordninger".

⁷⁴ Copenhagen Economics for Axcelfuture.

⁷⁵ Eksempelvis *Europe 2020* og *Horizon 2020*, The SME Instrument; og OECD, 2010: *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*.

⁷⁶ OECD, 2010: *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*.

Innovationsagentordningen er en del af innovationspolitikken og tilhører en bred og omfattende kategori af initiativer, der har til formål at adressere den såkaldte *market failure for advice* (markedet for viden og private rådgivere) ved at sprede information, vejlede og rådgive om internationalisering, innovation m.v.⁷⁷ I boks 15 er nævnt en række internationale eksempler på initiativer, som minder om innovationsagentordningen.

Boks 15: Søsterordninger i nabolandene

I Sverige driver VINNOVA bl.a. en ordning med INNOVATIONSCHECKAR – et tilbud til innovative små og mellemstore virksomheder om medfinansiering på op til SEK 100.000 til køb af rådgivning fra offentlige eller private videnleverandører.⁷⁸ VINNOVA har udvalgt tre nationale distributører, der hver især har et landsdækkende net af kontorer: Almi Företagspartner AB⁷⁹ er en statslig erhvervs-service-udbyder med 40 kontorer fordelt over hele Sverige. IUC-netværket omfatter 16 selvstændige Industriella UtvecklingsCentra⁸⁰ ejet af erhvervslivet heraf mindst 50 pct. små og mellemstore virksomheder. Coompanion Kooperativ Utveckling⁸¹ rådgiver om opstart af kooperativ forretning og har 25 centre fordelt over hele Sverige.

I Storbritannien udbydes der som led i det nationale Solutions for Business Program (lanceret i 2011 med 13 generiske serviceprodukter til virksomhederne her under samarbejde og tilskud til forskning og udvikling samt højvækst-coaching) et tilbud med titlen GROWTH THROUGH INNOVATION.⁸² Virksomhederne tilknyttes en coach, der er innovations-ekspert, og kan deltage i syv forskellige masterclasses om centrale innovationstemaer. Programmet er en del af det britiske GrowthAccelerator-koncept.

I Tyskland opereres et nationalt ZENTRALES INNOVATIONSPROGRAM MITTELSTAND – ZIM.⁸³ Programmet støtter både netværk, samarbejdsprojekter og projekter i enkeltvirksomheder. Sidstnævnte opereres af EuroNorm GmbH,⁸⁴ som er en uafhængig operatør med speciale i kvalitets-sikring og innovationsledelse.

I Holland er innovations-support til små og mellemstore virksomheder en del af det TOP SECTOR-koncept, som den hollandske regering introducerede i 2011.⁸⁵ På regionalt niveau drives programmer som eksempelvis det EU-støttede DE TOEKOMST BEDRIVEN (på engelsk FuturizedBusinesses).⁸⁶

I Schweiz vejleder PLATINN⁸⁷ små og mellemstore virksomheder i forretningsinnovation for regeringerne i 6 af landets 26 cantoner.

⁷⁷ Ramlogan, Ronnie & John Rigby, The University of Manchester, 2012: *The Impact and Effectiveness of Entrepreneurship Policy. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention.*

⁷⁸ Jf. vinnova.se.

⁷⁹ Jf. almi.se.

⁸⁰ Jf. iuc.se.

⁸¹ Jf. coompanion.se.

⁸² Jf. ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk.

⁸³ Jf. zim-bmwi.de.

⁸⁴ Jf. euronorm.de.

⁸⁵ OECD, 2014: *Reviews of Innovation Policy – Nederlandsk.*

⁸⁶ Syntens, 2011: *Syntens and the Competitiveness and Innovation Framework Program.*

⁸⁷ platinn.ch.

Det ligger uden for rammerne af denne evaluering at redegøre udtømmende for resultater og erfaringer fra de lignende internationale ordninger. Der er imidlertid nogle gennemgående træk, som kan drages frem:

- Bredden er vigtig: Samtidig med at der gives særlig prioritet til indsatser målrettet nye og mindre virksomheder med stort vækstpotentiale, lægger OECD også vægt på, at der gennemføres indsatser med et bredere sigte; både hvad angår segmenter af virksomheder og emnemæssigt fokus. Der er således også muligheder i at højne produktivitet og vækst i samfundet ved at adressere ikke-teknologisk udvikling samt organisations- og procesinnovation i den brede underskov i erhvervslivet.⁸⁸
- Evaluering er vanskelig: Et omfattende studie⁸⁹ af en række evalueringer af vækst- og innovationsrådgivningsprogrammer i forskellige lande anbefalet af OECD og Verdensbanken⁹⁰ konkluderer, at der kun er få evalueringer med overbevisende dokumentation af additionel effekt af den slags ordninger.⁹¹ Generelt er billedet dog, at ordninger med coaching af den enkelte deltagende virksomhed er populære blandt brugerne og realiserer høj kundeværdi.
- Der er forskellige typer af programmer: I førnævnte studie af de forskellige evalueringer af virksomhedsrettede supporttilbud skelnes der mellem to hovedtyper af programmer: Dem, der yder en standardiseret form for information og rådgivning (bestemte løsninger til bestemte segmenter forenklet sagt) og andre, der mere brugertilpasset og situationbestemt yder coaching i at drive en forretning (business coaching).

I studiet illustreres forskellen blandt disse to programmer med reference til nedenstående typologi (tabel 32) fra et projekt i Storbritannien om High Growth Coaching. Typologien kan tjene som inspiration til i højere grad end hidtil også at inkludere coaching og mentoring i ordningen (jf. diskussionen i afsnit 4.4).

⁸⁸ Se eksempelvis OECD, 2012: *Reviews of Innovation Policy - Sweden*, side 22 og side 32. OECD advarer mod at gøre den svenske innovationspolitik for fokuseret og selektiv. Se også OECD, 2014: *Reviews of Innovation Policy – Netherlands*, side 216, hvor der bl.a. tales om incitament og vejledning til "first-time-innovators".

⁸⁹ Ramlogan, Ronnie & John Rigby, The University of Manchester, 2012: *The Impact and Effectiveness of Entrepreneurship Policy. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention*.

⁹⁰ Via *The Innovation Policy Platform*; se innovationpolicyplatform.org.

⁹¹ "While policies and programmes for entrepreneurship can be simplistically modelled as a series of inputs beginning with cultural change followed by general and then more specific skill development, it is nevertheless hard to assess impact or trace causality because of the difficulty of defining discrete units of input, the presence of confounding factors and the length of time over which effects can be built".

Tabel 32: Coaching, mentoring, counselling and consultancy

Coaching/mentoring	Counselling	Consultancy
Actively taps into client potential. Fine tunes and develops skills. Development activities are designed to suit client's personal needs and learning styles. Eliminates specific performance problems. Can focus on interpersonal skills, which cannot be readily or effectively transferred in a traditional training environment. Provides client with contacts and networks to assist with furthering their career or life aspirations. Performed in the "live" environment. Coaches transfer the skills to the client rather than doing the job for them.	Explore personal issues and problems through discussion in order to increase understanding or develop greater self-awareness. The aim is to lead the client toward actions to achieve their goals. Professional counsellors deal with personal issues in much greater depth than would generally be explored within a coaching context.	Focus on developing organizational practices, processes and structure. Role generally more strategic and often used to instigate and design broad ranging change programmes. Consultancy frequently involves expert advice about specific issues and organizational processes. Consultants are often brought in to provide specific "solutions" to business problems and needs. Consultants does the job for the organization, rather than the employee/client becoming upskilled to do the job themselves.

Kilde: East Midlands Development Agency, 2005: *High Growth Coaching in Europe. The High Growth Coach*, side 32.

4.6 Delkonklusion: Er ordningen effektiv?

Nedenstående boks 16 sammenfatter hovedpointerne i kapitlet. På baggrund heraf vil evaluators særligt fremhæve følgende punkter:

- Hvis innovationssystemet skal lykkes med at engagere flere virksomheder i gruppen af ikke-brugere hhv. tilfældige brugere, skal systemet grundlæggende være mere kendt af og vedkommende for målgruppen.
- For målgruppen af ikke-brugere er det opsøgende arbejde og personlige møde med innovationssystemet, der ligger i innovationstjekket, en god måde at gøre systemet kendt og vedkommende på.
- Ordningens forankring i GTS-nettet bidrager positivt til målgruppens forventning til tilbuddet som troværdigt og vedkommende. Derfor anbefaler evaluator også en fortsat forankring af ordningen i GTS-nettet.
- Ordningen opfattes blandt repræsentanter for private rådgivere som en fødekanal til GTS-nettet, og det er den i en vis udstrækning også, men ikke udelukkende (jf. de opstillede mål i resultatkontrakten). Balancen mellem udvikling af nye segmenter og kapitalisering på eksisterende markedsposition sikres efter evaluators vurdering bedst ved at målgruppen afgrænses til mindre, ejerledede virksomheder, der ikke bruger innovationssystemet eller anden ekstern innovationsrådgivning. Hermed sikres alt andet lige maksimal additionalitet i ordningen i forhold til private rådgivere.
- Samlet set er det evaluators vurdering, at ordningen har realiseret en god effektivitet, der fremadrettet primært vil kunne øges gennem forenkling, professionalisering, forædling og differentiering (se også kapitel 5).

Boks 16: Observationer fra evalueringen

- For ikke-brugere af innovationssystemet er "manglende kendskab" (55 pct.) den vigtigste grund til ikke at bruge systemet. Til sammenligning angiver 33 pct., at de "ikke har behov".
- Blandt virksomheder, der ikke bruger væksthuse, er "bedre information om tilbud" (27 pct.) og "tilbud gjort mere vedkommende" (24 pct.) de vigtigste bud på, hvad der kunne få virksomhederne til at kontakte et Væksthus.

-
- I 2013 betjente GTS-nettet 13.448 virksomheder i segmentet små og mellemstore virksomheder. I samme år betjente væksthusene til sammenligning 5.700 virksomheder. GTS-nettet har således en stærk markedsposition.
 - Kendskab blandt ikke-brugere er en anden indikator for markedsposition. Her står væksthusene en anelse bedre end GTS-nettet.
 - Innovationsagentordningen tilhører en bred og omfattende kategori af initiativer i OECD-landene, der adresserer ”the market failure for advice” ved at sprede information, vejlede og rådgive om innovation, internationalisering m.v. Fra internationale søster-organisationer er de gennemgående erfaringer, at bredden er vigtig, at evaluering er vanskelig, og at der findes forskellige typer af programmer, hvilket kan gøre det svært at uddrage generelle erfaringer.
-

5. anbefalinger og afrunding

Innovationsagentordningen har fungeret kontinuerligt og uden større ændringer siden 2010. Ordningen når meget bredt ud, både når man ser på virksomhedsstørrelse, branche og geografi. 38 pct. af de innovationstjekkede virksomheder har under 10 ansatte, hvilket evaluatoren vurderer som hensigtsmæssigt, om end det i den sammenhæng kan være relevant at se på, hvorvidt vurderingskriterierne skal ændres (i det her tilfælde kriterium 1). Det er fortsat hensigtsmæssigt, at ordningen ikke betjener helt nye virksomheder (jf. kriteriet om 2 års levetid).

Ordningen oversælger delvist sig selv, når den lover et helhedstjek af virksomhedernes forretning og teknologi. Oplevelsen fra brugerne er snarere, at man finder kritiske udfordringer og udviklingsmuligheder, og den opgave i sig selv er nok til at skabe en forandring og dermed effekt i virksomheden.

Fokus i ordningens indsats har primært været på drift af kerneaktiviteter og på processer, der umiddelbart har understøttet kerneaktiviteterne her under også koordinering med andre ordninger. Dybere og mere strategisk analyse-, metode- og systemudvikling har ikke haft helt så høj prioritet, men bør fremadrettet opprioriteres, som anbefalingerne nedenfor også lægger op til.

Er styringsmålene realiseret?

Ordningen har realiseret alle de i resultatkontrakterne opstillede styringsmål med en enkelt undtagelse: Antallet af henvisninger til erhvervsservice, hvor ordningen realiserede 781 i 2010-2014, mens målet var 960. Videreførelser til væksthuse var ikke målsat, hvilket evaluatoren anbefaler at ændre fremover.

Der er ydet innovationstjeks med et særskilt teknologisk indhold og med et indhold, der kombinerer forretnings- og teknologiudvikling. Men der er også lavet innovationstjek, der udelukkende vedrører forretningsudvikling (eksempelvis udvikling af organisation, salg, marketing og eksport) uden et dybt teknologisk indhold. Her vurderer evaluatoren, at der ligger en grænseflade til væksthuse, som ordningen bør afklare.

Er ordningen relevant?

Ordningen er hidtil lykkedes godt med at nå ud til den brede underskov i dansk erhvervsliv, herunder også virksomheder med under 10 ansatte (dog ikke nye virksomheder, jf. kriterium 2). Det er efter evaluators vurdering relevant i endnu højere grad at målrette ordningen til de primært ejerledede virksomheder med ambitioner om innovation og med ingen eller sporadisk kontakt til innovationssystemet (B-segmentet). Der er et stort produktivitetspotentiale i dette segment, og segmentet har særskilte behov og markedsfejl. Det er endvidere et segment som andre virkemidler såsom innovationsnetværk (rettet mod innovative små og mellemstore virksomheder) og væksthuse (rettet mod vækstlaget) ikke har som primær målgruppe. Det er samtidig et segment, hvor risikoen for fortrængning af private rådgivere er relativ beskedent.

En mere klar segmentering er efter evaluators vurdering en vigtig forudsætning for at kunne forædle ordningens indhold og differentiere den i forhold til både innovationsnetværk og væksthuse.

Har ordningen effekt?

Det høje niveau af kundetilfredshed og -loyalitet er tilfredsstillende, om end et niveau på 90 pct. fremadrettet bør være ordningens målepunkt. Hidtil er kundetilfredshed m.v. målt én gang, efter at hele processen er tilendebragt. Fremadrettet bør kundetilfredshed så vidt muligt måles efter hvert trin i innovationstjekprocessen; efter mødet i virksomheden, efter modtagelsen af handlingsplan og efter afslutning af en eventuel videreførelse. Samtidig bør der arbejdes med at udvikle metoder, procesvejledninger, *service blueprints* m.v. for hvert af de tre trin i innovationstjek-processen (mødet, rapporten og videreførelsen).

Eksekvering er et kritisk punkt i innovationstjekprocessen og her tilkendes fra flere sider, at der kan være behov for og potentiale i en bedre opfølgning på innovationstjeks, videreførelser m.v. I forlængelse heraf kan der arbejdes med at udvikle nye parametre for at måle effekt. Der kan eksempelvis løbende foretages målinger af effekt på lønsomhed, beskæftigelse og eksport tilsvarende Erhvervsstyrelsens måling af væksthusenes effekt, og såfremt det er muligt, kan man udvikle kausale parametre, gerne med fokus på den virksomhedsrettede indsats.

Den direkte markedsbearbejdning er vigtig for ordningens effekt og bør opprioriteres. Det bør dog fortsat være en prioritet at få henvisninger via kvalificerende kanaler som f.eks. revisorer, advokater, lokal erhvervsservice, væksthuse, innovationsnetværk o.a. Ordningen bør imidlertid også fastholde og styrke den opsøgende markedsbearbejdning, gerne i samarbejde med andre aktører som f.eks. væksthuse, for der er relevante grupper af virksomheder, der ellers ikke vil blive nået.

Mødet ude i virksomheden med udgangspunkt i virksomhedens udfordringer og potentialer er den vigtigste kilde til kundeværdi for ordningen, men metodisk er dette i vid udstrækning en *black box*, som den enkelte agent har sin egen forståelse af og egne tilgange til at virkeliggøre. Her er der mulighed for at udvikle en fælles tilgang, teknikker, metoder og værktøjer til at styrke mødet og samarbejdet med virksomheden.

Er ordningen effektiv?

Hvis innovationssystemet skal lykkes med at engagere flere virksomheder i gruppen af ikke-brugere hhv. tilfældige brugere, skal systemet grundlæggende være mere kendt af og vedkommende for målgruppen. For målgruppen af ikke-brugere er det opsøgende arbejde og personlige møde med innovationssystemet, der ligger i innovationstjekket, en god måde at gøre systemet kendt og vedkommende på og det opsøgende arbejde bør fastholdes og styrkes yderligere. Innovationsagentordningens forankring i GTS-nettet bidrager positivt til målgruppens forventning til tilbuddet som troværdigt og vedkommende og derfor anbefaler evaluator også en fortsat forankring af ordningen i GTS-nettet.

Ordningen opfattes blandt repræsentanter for private rådgivere som en fødekanal til GTS-nettet, og det er den i en vis udstrækning også, men ikke udelukkende (jf. de opstillede mål i resultatkontrakten). Balancen mellem udvikling af nye segmenter og kapitalisering på eksisterende markedsposition sikres efter evaluators vurdering bedst ved at målgruppen afgrænses til mindre, ejerledede virksomheder, der ikke bruger innovationssystemet eller anden ekstern innovationsrådgivning. Hermed sikres alt andet lige maksimal additionalitet i ordningen i forhold til private rådgivere.

Samlet set er det evaluators vurdering, at ordningen har realiseret en god effektivitet, der fremadrettet primært vil kunne øges yderligere gennem forenkling, forædling og differentiering.

Forenkling, forædling og differentiering

Som evalueringen viser, er innovationsagentordningen et velfungerende virkemiddel. Ordningen kan godt videreføres på det nuværende grundlag, men der er også mulighed for at løfte ordningen til et endnu højere niveau.

I evalueringen er der lagt vægt på at identificere og analysere de elementer og egenskaber ved innovationsagentordningen, der selvstændigt og i særlig grad bidrager med samfundsmæssig værdi. Ordningens klare segmentering, ydelsesprofil og forankring er et godt udgangspunkt for fremadrettet forenkling, forædling og differentiering. Syv konkrete forbedringsmuligheder bør særligt prioriteres:

#1. Segmentering: Innovationsagentordningen kan differentiere sig som et primært virkemiddel til at søge, inspirere, motivere og hverve små og mellemstore virksomheder med potentiel innovationskapacitet og med svage relationer til innovations- og erhvervsfremmesystemet. Det er en vigtig mission, som kræver en selvstændig, proaktiv bearbejdning af segmentet.

#2. Screening: Med en i forvejen bred, og fremover gerne endnu bredere, markedsbearbejdning og hvervning af brugere til ordningen bliver der også større behov for tidligt i forløbet at sortere og kvalificere brugerne. Det er vigtigt, at denne kvalificerende proces ikke virker afskrækkende på målgruppen eller skader ordningens nuværende position som ubureaukratisk og let tilgængelig. Til at støtte kvalificeringen kan der etableres en struktureret test, hvor virksomheden kan måle teknologisk position og udfordringer.

#3. Mere fleksibelt timeforbrug: Der bør indføres en mere fleksibel timeanvendelse. Man kunne eksempelvis for brugere med særlige potentialer eller udfordringer anvende 40 timer pr. virksomhed. Omprioriteringen kan medføre færre innovationstjeks, hvis ressourcerne i ordningen er uændrede og hvis den anbefalede professionalisering og forædling, omsættes i kvalitetsforbedring frem for i besparelser.

#4. Metodeudvikling og excellence: Det store antal hidtil gennemførte innovationstjeks og den løbende store produktion af nye tjeks er en unik kilde til empirisk viden om de lære- og inspirationsprocesser, som styrker innovation og vækst i små og mellemstore virksomheder. Der kan i regi af ordningen udføres metodeudvikling og skabes et *center of excellence* med fokus på coaching af små og mellemstore virksomheder i innovation og teknologiudvikling.

#5. Forretningsplatform: Der er også behov for at styrke ordningens forretningssystemer ved at forbedre kundedatabase, salgsstyring, kampagnemodeller, styring af opfølgning, kundetilfredshedsmåling, effektmåling, ressourcestyring, træning og certificering af konsulenter m.v. Her er det oplagt helt eller delvist at udnytte den platform, som allerede er skabt for væksthuse.

#6. Kvalitetsmåle og forbedre kerneprocesser: Der er også potentialer i at styrke den løbende måling af, opfølgning på og forbedring af kvaliteten i kerneprocesserne a) indledende kontakt/screening, b) innovationstjek og c) handlingsplan og henvisninger. Den nuværende kvalitetsmåling kan således videreudvikles og i højere grad målrettes løbende forbedring af ordningens eget koncept og egne kerneprocesser.

#7. Forbedre kvalitetsmåling og udvælgelse af leverandører: Der er sidst men ikke mindst brug for en bedre opfølgning på og måling af den kundetilfredshed og kundeværdi, som de offentlige og private innovationsrådgivere, ordningen henviser til, faktisk bidrager med. I forlængelse her-

af er der behov for en mere systematisk og resultatbaseret udvælgelse af relevante videnleverandører.

Afrunding

Som afslutning skal tre yderligere udviklingsperspektiver for ordningen trækkes frem:

Forretningsmæssig forankring: Der kan være et perspektiv i en yderligere forankring af innovationsagentordningen i forretningsmodellerne for GTS-institutterne. Det kan bl.a. analyseres, hvad værdien af den *new bizz*, ordningen skaber for GTS-nettet, reelt er. Det kan også overvejes, om der via de nuværende små og mellemstore virksomhedskunder i GTS-nettet eventuelt gennem nye kampagner m.v. kan åbnes adgang til segmentet af ikke-brugere (via eksisterende kunders leverandør-relationer, faglige kontakter o.a.).

Professionel forankring: Det kan overvejes at etablere et system med tilbagevendende ”peer reviews” af ordningen, hvor repræsentanter for søster-ordninger i ind- og udland jævnligt (eksempelvis en gang om året) inviteres til at give faglig feed back, rådgivning og komme med ideer.

Politisk forankring: Det kan overvejes at skabe en bredere politisk forankring af ordningen eksempelvis ved at involvere Erhvervs- og Vækstministeriet, Innovationsfonden, regionerne, Vækstfonden o.a. aktører. Det kunne eksempelvis ske i form af en fælles dansk opfølgning på det OECD-studie af vækstprogrammer i en række lande, som bl.a. omfatter væksthuse.

Interviewliste

Brugere af innovationstjek

Andreas Dam, Daman P/S

Jan Bilstrup, Jøla Ejendomme A/S

Klavs Bech, Flexcover

Michael Tingleff, Eltomatic

Peter Aalholm, Sejr A/S

Rikke Andreasen, Exacon

Søren Brorsbøl, Sb Engineering

Thomas Olsen, Gyrstinge VVS

Tommy Larsen, Larsen Biofuels

Ordningens sekretariat og innovationsagenter

Helene Olsson, Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut (DBI)

Kai Ormstrup Jensen, Senior Consultant, DELTA

Knud Erik Hilding-Hamann, centerchef, Idé & Vækst, Erhvervsudvikling, Teknologisk Institut

Lars Hagsholm Pedersen, Chief Business Officer, Bioneer

Mathias Andersen, Agrotech

Mette Tjener Andersson, Business Development Manager, DHI

Michel Honoré, DFM

Rasmus Bækby, Senior Digital Business Strategist, Business and Process Lab, Alexandra Institut

Susanne Damgaard, Innovations rådgiver, FORCE Technology

Andre erhvervs- og innovationsserviceoperatører

Betina Simonsen, direktør innovationsnetværk Livsstil – Bolig & Beklædning

Bjarne Sørensen, vækstkonsulent Væksthus Syddanmark

Ditte Amskov, specialkonsulent i Danmarks Innovationsfond, ansvarlig for InnoBooster

Henrik Schou Pedersen, chefkonsulent Væksthus Midtjylland, koordinator for teknologigruppen i væksthuse

Marlene Haugaard, direktør Væksthus Hovedstaden

Mette Abrahamsen, netværksleder Innovationsnetværk ServicePlatform
Rosa Klitgaard Andersen, Innovationsnetværk for Miljøteknologi

Erhvervsorganisationer⁹²

Ane Buch, direktør Håndværksrådet

Henrik Graver, direktør Foreningen af Rådgivende Ingeniører

Louise Riisgaard, chefkonsulent Dansk Erhverv

Morten Andersen Linnet, afdelingsleder Landbrug & Fødevarer

René Flege Højmark, chefkonsulent IDA

⁹² Dansk Byggeri, DI og Dansk Metal blev også inviteret til at medvirke men afstod.

Litteraturliste

- Aulet, Bill and Fiona Murray, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship; Ewing Marion Kauffman Foundation, 2013: *A Tale of Two Entrepreneurs*
- Blackburn, Robert, Kingston Business School, 2012: *Segmenting the SME Market and Implications for Service Provision. A Literature Study*
- Center for Economic and Business Research for DJØF, 2013: *Produktivitetseffekter af flere innovative virksomheder*
- Cluster Excellence Denmark, 2014: *GTS-analyse del 1*
- Copenhagen Economics for Axcelfuture, 2013: *Danske virksomheders vækst og investeringer*
- Copenhagen Economics for Axcelfuture, 2014: *Vækst og innovation i danske virksomheder – analyse og forslagskatalog*
- Damvad 2014: *Sammenhæng for vækst og innovation. En databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem*
- Damvad for Danmarks Innovationsfond, 2014: *Målgruppeanalyse*
- Damvad for Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2009: *Innovationsagenter – Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder. Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter*
- Danish Technological Institute for the European Commission, 2012: *Study on internationalisation and fragmentation and value chains and security of supply*
- Danmarks Statistik, 2014: *Innovation og Forskning 2014*
- DEA, 2014: *University Researchers Collaboration with Industry and The Public Sector*
- DI: *Danmark tilbage på vidensporet III*
- EHSB for Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009: *14 Designsucceser*
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2009: *Resultatkontrakt, Innovationsagenter, 2010-2012*
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2012: *Resultatkontrakt, Innovationsagenter, 2013-2015*
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen, marts 2011: *Sammenhængen mellem RTI's matchmaking-instrumenter*
- GTS – Godkendt Teknologisk Service, 2011: *GTS-institutternes markedsposition og potentiale*
- GTS – Godkendt Teknologisk Service, 2014: *Performanceregnskab for GTS-nettet 2014*
- Industriens Fond & Reg Lab, 2014: *Industrielle succeshistorier*
- Iris Group for KL og Erhvervsstyrelsen, 2013: *Evaluering af Væksthusene*
- Iris Group for Region Midtjylland og Region Syddanmark, 2014: *Foreløbige resultater af vækstlagsanalysen*
- Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse, 2012: *Danmark – løsnernes land*
- OECD, 2008: *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*
- OECD, 2010: *High-Growth Companies – What governments can do to make a difference*
- OECD, 2010: *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*
- OECD, 2012: *Reviews of Innovation Policy - Sweden*
- OECD, 2013: *An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-Growth Firms*
- OECD, 2014: *Reviews of Innovation Policy - Netherlands*

Oxford Research for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2010: *Brugerundersøgelse af GTS-institutterne*

Produktivitetskommissionen, 2013: *Uddannelse og innovation*

Ramlogan, Ronnie & John Rigby, The University of Manchester, 2012: *The Impact and Effectiveness of Entrepreneurship Policy. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention*

RegLab og Jens Bjerg, Iris Group, 2014: *Hvad er god erhvervs- og innovationsfremme i et virksomhedsperspektiv?*

Ryan, Thomas K., 2015: *Innovation & Productivity in Danish SMEs – An Econometric Analysis of the Policy Intervention: The Innovation Agents*

Styrelsen for Forskning og Innovation, 2014: *Research and Innovation Indicators 2014*

Styrelsen for Forskning og Innovation, under udarbejdelse: *Kortlægning af samarbejdet mellem GTS-institutter og innovationsnetværk*

Sven-Olov Daunfeldt og Daniel Halvarsson, 2014: *Are high-growth firm sone-hit wonders? Evidence from Sweden*

Teknologisk Institut for Styrelsen for Forskning og Innovation, 2013: *De Skjulte Helte. Produktivitetssucceser i dansk industri*

Teknologisk Institut/Innovationsagenterne, *oplæg til og referat af styregruppemøde, 2011-2014*

Teknologisk Institut/Innovationsagenterne, *Væksthjul, væksttjek/kortlægning (præsentation)*

The Innovation Policy Platform; innovationpolicyplatform.org (etableret i samarbejde mellem OECD og Verdensbanken)

Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014: *Analysis of the Danish Research and Innovation System*

Væksthus Syddanmark, 2014: *Vækststjerne og screening i 2014*

Appendiks 1. Ordningens arbejdsgang jf. sekretariatet

1. Planlægning og gennemførelse af formidlingsarrangementer (tematiske eller brancheorienteret) med partnere.
2. Et tjemne modtages eller kontaktes på baggrund af indledende screening på størrelser og brancher, det tjekkes, at virksomheden ikke tidligere har modtaget et innovationstjek, og at virksomheden er en SMV. Hvis virksomheden tidligere har modtaget et tjek, kan et yderligere tjek kun komme på tale, hvis virksomheden markant har skiftet strategi, ledelse, ejerskab etc.
3. Tjekmet registreres i filemaker med CVR nummer.
4. Der er direkte forbindelse med CVR-registeret, således at virksomhedsoplysningerne automatisk hentes fra CVR registeret via filemaker.
5. Den rette kontaktperson identificeres (hvis det ikke allerede sket).
6. Emnet kontaktes af innovationsagent:
 - a. Det sikres, at virksomheden går ind til innovationstjekket med de rigtige informationer og forventninger (blandt andet oplyses det, at en de minimis-erklæring skal underskrives, for at innovationstjekket kan gennemføres).
 - b. Konsulenten aftaler dato for innovationstjek og dato registreres i filemaker. Når datoen for innovationstjekket er registreret i filemaker, registreres der automatisk en dato for evaluering 10 uger fra selve innovationstjekdatoen.
 - c. De minimis-erklæringen fremsendes typisk forud for tjekket.
7. Virksomheden besøges (her kan de minimis-erklæringen også medbringes) og gennemgås i forhold til mulige innovationsområder og øvrige steder, hvor virksomheden kan have brug for hjælp. Ofte en meget holistisk tilgang til virksomheden og gerne en rundvisning i produktion eller andet.
8. Ved slutningen af innovationstjekket aftales med virksomheden, hvilke områder der skal findes henvisninger til.
9. Innovationsagenten undersøger mulige videnspartnere for virksomheden på de udvalgte områder (evt. afklaring med virksomheden tages telefonisk).
10. Rapporten skrives ud fra det, der er aftalt med virksomheden, og de videnspartnere, der er identificeret.

11. Rapporten afleveres til virksomheden, enten via mail eller via møde, og handlinger (henvisninger, videreførsler og rapportering) registreres i filemaker.
12. Der laves aftale om eventuelle videreførsler og henvisningsemnet kontaktes for at skabe møde med virksomheden.
13. Der følges op på aftalte aktiviteter (møde og eller telefon) og forløbet afsluttes. Evt. yderligere registreringer foretages i filemaker, f.eks. anbefalinger aktiveret af virksomheden.
14. Afsluttede innovationstjeks evalueres (via online skema) maksimalt 14 uger (virksomheder samles sammen til evaluering hver måned) efter 1. besøgsdato (selv innovationstjekket).
15. Interesserede casevirksomheder kontaktes af interviewer, og en kort case udarbejdes, som evt. kan publiceres som artikel til et nyhedsmedie.

Appendiks 2. Intern situationsanalyse

Som led i evalueringen har ordningens sekretariatsledelse udarbejdet en intern situationsanalyse (se nedenstående skema). Analysen er en del af grundlaget for evalueringen af ordningen, om end der tages in mente, at det er sekretariatets egen vurdering. En ekstern situationsanalyse (appendiks 3) har til hensigt at balancere dette forhold. Til skemaet bemærker sekretariatet:

- *Drift*: Ordningen er siden 2010 drevet uændret og i et stabilt regi, hvilket giver klare styrker og fordele.
- *Rådgivning*: Ud over de teknologiske og kommercielle aspekter har overblik, empati, personlig kommunikation og troværdighed stor betydning for rådgivningen.
- *Screening*: Der er behov for at screene og forberede kunder bedre, men det er også vanskeligt at forudse, hvilke kunder der kan og ikke kan løfte processen.
- *Timing*: Parathed hos kunden handler i høj grad om at ramme det rigtige tidspunkt, hvor der er ledelsesfokus, tid, motivation og incitament til processen.
- *Aktuelle temaer*: Der er potentialer i at koble ordningens tilbud til aktuelle udfordringer, som optager de potentielle kunder, og dermed kan motivere og åbne døre.
- *Lokal erhvervs-service*: Helt klar erfaring, at der er bedre kvalitet i processen, når lokal erhvervs-service har timet, motiveret og forberedt brugeren.
- *Parallele initiativer*: Den vigtigste grænseflade er helt klart til væksthuse (også i den afklarende, indledende fase).
- *Eksterne interessenter*: Mange aktører vil gerne have deres produkter båret ud til målgruppen via ordningen, men løsningen (*push*) må ikke overdøve kundens behov (*pull*).

Intern situationsanalyse

Styrker	Svagheder
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velsmurt struktur, system og branding strategi 2. Stærkt internt og eksternt netværk blandt universiteter/akademier og innovationsnetværk 3. Fagligt dygtige agenter, der møder virksomhederne, der hvor de er 4. Hjælp til SMV'er i forhold til kontakt til eksternt viden 5. Uvildig sparringspartner for virksomhedsejer eller leder af SMV'er 6. Kendskab til teknologiske muligheder og det teknologiske landskab 7. Indblik i relevante støttemuligheder 8. GTS-samarbejde på tværs 9. Løbende videreudvikling og uddannelse af agenter 10. Sparringspartner for FI omkring behov og erfaringer hos virksomheder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mange små kunder (og/eller begrænset kapacitet) 2. Kort og begrænset kontakt med virksomhederne – svært at opbygge varige relationer 3. Leverancekravsrevet frem for behovsrevet 4. Ikke skarp afgrænsning til andre ordninger – drukner nemt i andre tilbud 5. Ikke en beskyttet titel (privat rådgiver, der tilbyder innovationstjek) 6. Sjældent at virksomhederne kommer af sig selv
Muligheder	Trusler
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tættere samarbejde med lokal og regional erhvervsservice/væksthusene 2. Tilknytning til væsentlige innovationstemaer 3. Internationale videnspartnere 4. Tættere samarbejde med EU's SMV-ordninger 5. Etablere en SMV-innovationsuge 6. Gentjek muligt for alle virksomheder ikke tjekket inden for de sidste 3 år. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finansiering 2. Ændret politisk holdning til innovationsstøtte 3. Andre parallelle initiativer 4. Klager over konkurrenceforvridning 5. Mange eksterne interesser at tage højde for 6. Kun et tjek per virksomhed

Kilde: Sekretariatsledelsen og innovationsagenterne

Appendiks 3. Ekstern situationsanalyse

På baggrund af de interviews, som evaluatoren har gennemført med eksterne operatører og interessenter, kan en række elementer til en ekstern situationsanalyse trækkes frem. Det er gjort i tabellen nedenfor.

Ekstern situationsanalyse

Styrker	Svagheder
<ol style="list-style-type: none">1. En simpel, ubureaukratisk og tilgængelig ordning2. Opsøgende og kommer bredt ud3. Fremmer "åben innovation" i SMV4. Fokus på ejerledede virksomheder i produktion og byggeri uden for vækstcentrene5. Personoverlap til innovationsnetværk og universiteter6. Innovationsagenter spotter nye tendenser og behov som innovationsnetværk så kan tage op7. God og vigtig forankring på GTS	<ol style="list-style-type: none">1. Lillebror til væksthuse2. Værditilbuddet til servicevirksomheder er ikke klart og synligt3. Gode erfaringer og resultater er underkommunikeret4. Snakker de nok på tværs?5. Innovationsagenterne har for mange kasketter på6. Uklart koncept
Muligheder	Trusler
<ol style="list-style-type: none">1. Mere branchespecifik profil2. Øge kapaciteten i ordningen3. Styrket kommunikation4. Udvide ordningens tilbud med opfølgning/mentor5. Slå ordningen sammen med væksthuse6. Mere fælles uddannelse, kvalitetssikring, strømlining7. Samspil med private rådgivere om at udvikle nye rådgivningsmarkeder og løfte eksisterende8. Bistå virksomheder med at eksekvere innovationsplan under InnoBooster9. Dele data om kundebetjening med andre opsøgende aktører; ikke arbejdsdele på segmenter af brugere, men på tilbud om behovsløsning.10. Brug pengene på videnpiloter i stedet	<ol style="list-style-type: none">1. Må ikke tage brødet ud af munden på private rådgivere

Kilde: EHSB på baggrund af interviews med andre operatører og eksterne interessenter

Appendiks 4. Brugeroplevelser indsamlet som led i evaluering

De ni brugeroplevelser, der er gengivet i dette appendiks, er indhentet af evaluator som led i evalueringen. Casene er udvalgt blandt ikke-tilfredse brugere af ordningen for at afdække mulige problemstillinger med ordningen. En række positive cases kan findes på ordningens hjemmeside.

#1. Rådgivningsvirksomhed på vej ind i en ny markedsniche

Virksomheden er rådgiver i hydrothermal-teknologi (vand, biobrændsel o.a.), som mødte innovationsagenten via et igangværende EU-projekt, hvor der blev skabt en god professionel forbindelse, og aftalte så et innovationstjek. Målet var at afdække markeds- og samarbejds muligheder i en ny niche, hvor virksomheden havde etableret sig, bl.a. som agent for en tysk fabrikant af vandbehandlingsanlæg. Så det var denne business case og forretningsplanen herfor (der ikke var skrevet ned), der var genstand for mødet. Handlingsplanen gav bud på potentielle rådgivere (forretningsudvikling og markedsanalyse), mulige kunder og samarbejdspartnere; ”nye vinkler på det jeg har set fra min side”, som indehaveren formulerede det. Nogle af henvisningerne var ikke så relevante (bl.a. fordi de kostede mange penge), mens andre var direkte brugbare. Efter modtagelse af handlingsplanen har der ikke været yderligere kontakt. Processen gik godt; mødet var fint, og der var en masse gode ideer, også de konkrete muligheder dokumenteret i rapporten bagefter. Det hjalp på dialogen, at virksomheden kendte agenten på forhånd, og at virksomhed og agent arbejder i det samme fagområde.

#2. Virksomhed ønskede bred afdækning af muligheder for støtte til produktudvikling

Virksomheden havde påbegyndt produktudvikling inden for impuls-givere (sidder bl.a. i benzinstandere) og ønskede i den forbindelse en bred afdækning af mulighederne for offentlig støtte. Kontakten til ordningen blev formidlet via den lokale erhvervschef. Tjekket gik godt, men der var ikke rigtigt noget konkret udbytte; hverken i form af relevante støtteordninger eller i form af henvisninger. Der var ikke rigtig noget, der passede til virksomhedens behov. Efter modtagelse af mail med opsamling på tjekket, har der ikke været yderligere kontakt. Virksomheden arbejder nu på at ansætte en sælger under en ”chef til leje”-ordning i væksthuset.

#3. Virksomhed søgte bistand til at pakke og levere produkter sterilt

Virksomheden er i medico-branchen og søgte specifik løsning på et krav rejst af en kunde om at pakke og levere produkter sterilt. Tilfældigvis blev virksomheden samtidig kontaktet af innovationsagenterne, der mente, at de ville kunne hjælpe med at løse problemet. Der blev foretaget et

tjek, og konsulenten var venlig, kompetent og idérig. Men efterfølgende blev problemet ikke løst. Agenten henviste til en mulig privat leverandør i Jylland, som virksomheden selv kontaktede, men som, viste det sig, ikke kunne løse opgaven. En anden potentiel leverandør i Irland fandt agenten aldrig frem til, og kontakten døde herefter. Rapporten fra tjekket blev heller aldrig fremsendt, så hverken proces eller resultat var altså tilfredsstillende. Heldigvis for virksomheden kom der en brochure ind af døren fra en tysk virksomhed, der kunne løse problemet. Men det var helt uafhængigt af tjekket.

#4. Virksomhed fik en bred afdækning af strategiske svagheder og identificerede salg/marketing som hovedudfordring

Virksomheden er nyetableret inden for designprodukter (tøj, tasker m.v.). Tjekket kom i stand efter anbefaling fra selskabets bestyrelsesformand, der i egen virksomhed havde haft positive erfaringer med ordningen. Oplægget til mødet var ret åbent med spørgsmål som: Hvad er vores styrker og svagheder? Hvad skal der til for at lykkes på længere sigt? Hvad kræver særlig opmærksomhed? Tjekket bekræftede en række af virksomhedens styrker, men identificerede også salg og marketing som et svagt punkt. Det var også en konklusion, at der var behov for at arbejde videre med forretningsplanen. Innovationsagenten gav god og brugbar vejledning både på og efter tjekket. Han foreslog også, at virksomheden tilknyttede en eller flere studerende som medhjælpere, opgaveskrivere, praktikanter eller lignende. Det har virksomheden endnu ikke haft tid til at få i stand. Virksomheden oplevede innovationsagenten som meget konstruktiv, ydmyg og kompetent. Der har været en god opfølgning, og virksomheden føler sig velkommen til at kontakte agenten, hvis der opstår nye behov. Parallelt med innovationstjekket har virksomheden også deltaget i et udviklingsprogram i væksthuset.

#5. Smedevirksomhed søgte bistand til grundig teknisk dokumentation af nyudviklet forbrændings- og tørringsanlæg

En jysk smedevirksomhed tog et innovationstjek som led i arbejdet med udvikling og konstruktion af et nyt forbrændings- og tørringsanlæg, da virksomheden ikke selv havde kapacitet til at udarbejde grundig teknisk dokumentation. Målet for virksomheden var via en videnkupon at få bistand til teknisk dokumentation af prototypen på det nye anlæg. Virksomheden havde ikke tidligere gjort brug af innovationssystemet. Innovationstjek-mødet gik godt, men processen efter gik meget dårligt. Der blev to gange skiftet sagsbehandler, papirerne blev væk, og der blev fremsendt en masse spørgsmål, som virksomheden mente, agenten burde kunne svare på. Virksomheden gennemfører nu udviklingsprojektet på egen hånd. Når anlægget står færdigt, vil man genoptage kontakten til innovationsagenten for at se, om der kan skaffes hjælp til teknisk dokumentation. Virksomheden oplever, at man forgæves har brugt en masse tid. Processen er helt væltet og man har ikke talt det samme sprog. Virksomhedslederen siger: ”Det er noget arbejde, der bliver gjort, uden at jeg kan se, at det fører til noget hos mig. Jeg føler ikke, at det har været en hjælp”.

#6. Virksomhed ønskede bistand til hjemsøgning af videnpilot

En videnpilot fra en virksomhed i byggebranchen kontaktede innovationsagenten fra det GTS-institut, virksomheden selv vurderede bedst matchede virksomhedens behov. Virksomheden havde behov for sparring om organisationsudvikling i forbindelse med en tilpasning af virksomheden, som skulle gøre sig gældende på et nyt marked. Målet var fra start at hjemsøge en videnkupon til virksomheden. Tjekket bekræftede, at virksomhedens projekt var relevant ift. ordningen med videnkuponer, men der gik for lang tid med at få rapporten frem. Forsinkelsen var uheldig, da ordningen med videnkuponer var ved at ophøre. Der var også forvirring omkring de rådgivere, der blev henvist til. Den første og foretrukne rådgiver nåede ikke med i processen, og

så blev det en anden, der kom på ansøgningen. Mod forventning blev ansøgningen om en videnkupon ikke imødekommet, og det var ikke muligt at få en uddybende forklaring på afslag, ligesom sagsbehandleren var hørt op og ikke kunne kontaktes. Virksomheden blev overrasket over afslaget og føler, at innovationsagent og rådgiver godt kunne have været mere opsøgende og på dupperne for at få projektet igennem.

#7. Virksomhed søgte inspiration til forretningsudvikling i offshore

En Vestjysk ingeniørvirksomhed husker ikke, hvordan innovationstjekket kom i stand, men oplevede, at agenten ikke rigtig kunne flytte virksomheden. ”Vi ville udvikle forretningen og bl.a. gerne skabe et nyt koncept målrettet offshore. Det kunne innovationsagenten slet ikke bidrage til.” Der var heller ingen henvisninger m.v.

#8. Digitalt bureau specialiseret i pharma blev opmærksom på fremtidige kundebehov afstedkommet af ny offentlig regulering (nyt regulativ)

Et digitalt bureau specialiseret i pharma kom i kontakt med ordningen via et kursus i IDA. Indgangen var et nyt kommende regulativ, der åbner op for nye, fremtidige kundebehov. Det blev afdækket via et innovationstjek og en efterfølgende handlingsplan, der også ledte til hjem søgning af både videnkupon (i samarbejde med innovationsagentens institut) og videnpilot. Projektet iværksattes efter, at der var kommet en testkunde ind på banen. Ordningen oplevedes overordnet som et godt tilbud, der hjælper med at få vendt nogle af de ”tunge og svære sten” i virksomheden. Det var også en stor hjælp at få information og bistand til at skrive ansøgning om videnkupon og -pilot; det havde virksomheden ikke selv fået gjort. En enkelt kritisk ting bliver nævnt: Tilbuddet om ”innovationstjek af din virksomhed” harmonerer ikke rigtigt med det, der blev ydet, der jo mere var udvikling af et nyt spor i virksomheden.

#9. Virksomhed følte sig misbrugt som løftestang til videnkupon-projekt

Virksomheden ligger uden for Aarhus og arbejder med specialbyggeri bl.a. til landbruget. Virksomhedens blev via en gammel samarbejdspartner kontaktet mhp. et innovationstjek og ansøgning om en videnkupon. Oplevelsen var imidlertid, at det mere var et projekt hos innovationsagenten end hos virksomheden, og derfor sagde virksomheden fra, selvom videnkupon blev både søgt og bevilget. Virksomheden, der har masser af erfaring med innovation og med innovationssamarbejde, ønskede ikke at være ”lammehale” og ”videngiver” til et projekt, der bare skulle ”finansiere aktivitet i innovationssystemet”. Ejeren udtaler: ”Hvis man vil flytte noget, eksempelvis på fødevarerområdet, skulle man hellere give nogle store bevillinger til nogle centre, som erhvervet allerede er stærke indenfor. Og så er det fint nok, hvis innovationsagenter rykker ud og hjælper med til at løse konkrete problemer ude i virksomhederne”.

Appendiks 5. Tabeller over antal henvisninger og videreførelser

Nedenstående tabeller viser i hvilket omfang, innovationsagenterne har lavet henvisninger og videreførelser fra ordningen. Tabellerne viser hvem, der er blevet henvist eller videreført til sammenholdt med de enkelte GTS-institutter.

Samlet antal henvisninger

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt	Pr. virk
AgroTech	7	108	201	136	112	564	4,1
Alexandra Instituttet	103	163	457	349	254	1326	4
Bioneer	0	2	8	3	0	13	1,3
DBSI	56	114	353	152	133	808	4,6
DFM	2	5	113	85	8	213	5,6
DELTA	85	170	258	279	235	1027	2,6
DHI	6	58	122	69	35	290	5,2
FORCE	62	173	313	331	226	1105	2,7
Teknologisk Institut	224	521	552	330	300	1927	5,4
I alt	545	1314	2377	1734	1303	7273	3,8

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Henvisninger til private rådgivere

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	4	19	68	38	28	157
Alexandra Instituttet	15	33	142	116	73	379
Bioneer	0	0	0	1	0	1
DBSI	8	21	43	36	53	161
DFM	0	0	14	21	2	37
DELTA	23	35	63	54	43	218
DHI	4	17	18	16	9	64
FORCE	10	28	50	60	47	195
Teknologisk Institut	43	146	209	118	91	607
I alt	107	299	607	460	346	1819
Mål	150	300	300	225	225	1200
Realiseret	71%	100%	202%	204%	154%	152%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Henvisninger til universiteter og innovationsnetværk

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	14	27	17	30	88
Alexandra Institut	13	27	82	47	55	224
Bioneer	0	1	2	1	0	4
DBSI	12	14	98	30	23	177
DFM	0	1	54	31	2	88
DELTA	3	26	19	34	57	139
DHI	0	11	22	18	10	61
FORCE	11	42	106	95	48	302
Teknologisk Institut	38	119	112	45	60	374
I alt	77	255	522	318	285	1457
Mål	150	300	300	225	225	1200
Realiseret	51%	85%	174%	141%	127%	121%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Henvisninger til GTS-institutter (eget og andre)

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	1	34	51	44	35	165
Alexandra Institut	52	71	90	70	44	327
Bioneer	0	1	6	1	0	8
DBSI	17	48	82	43	23	213
DFM	0	3	16	11	2	32
DELTA	32	43	82	76	81	314
DHI	2	14	23	18	7	64
FORCE	29	51	100	111	77	368
Teknologisk Institut	78	136	120	80	75	489
I alt	211	401	570	454	344	1980

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Henvisninger til væksthuse

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	1	14	23	16	3	57
Alexandra Institut	12	14	76	48	26	176
Bioneer	0	0	0	0	0	0
DBSI	8	14	51	18	20	111
DFM	2	1	6	5	0	14
DELTA	7	18	37	27	11	100
DHI	0	0	3	5	2	10
FORCE	5	35	36	34	32	142
Teknologisk Institut	29	47	43	34	18	171
I alt	64	143	275	187	112	781
Mål	120	240	240	180	180	960
Realiseret	53%	60%	115%	104%	62%	81%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Fordeling af henvisninger

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Privat rådgiver	20%	23%	26%	27%	27%	25%
Innovationsnetværk, universitet og akademi	14%	19%	22%	18%	22%	20%
GTS	39%	31%	24%	26%	26%	27%
Væksthus	12%	11%	12%	11%	9%	11%
Andet	16%	16%	17%	18%	17%	17%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførte virksomheder

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	25	36	33	20	114
Alexandra Instituttet	20	48	80	60	31	239
Bioneer	0	0	8	4	2	14
DBSI	14	24	47	26	18	129
DFM	1	4	16	7	1	29
DELTA	19	56	75	69	32	251
DHI	2	13	16	11	4	46
FORCE	33	63	75	75	43	289
Teknologisk Institut	35	58	77	53	28	251
I alt	124	291	430	338	179	1362
Mål	125	250	250	280	280	1185
Realiseret	99%	116%	172%	121%	64%	115%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførelser i alt

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt	Pr virksomhed
AgroTech	0	38	74	57	27	196	1,7
Alexandra Instituttet	27	64	155	102	57	405	1,7
Bioneer	0	0	11	5	3	19	1,4
DBSI	18	42	64	34	30	188	1,5
DFM	1	4	29	11	1	46	1,6
DELTA	23	70	77	102	48	320	1,3
DHI	4	17	22	17	5	65	1,4
FORCE	37	93	100	109	58	397	1,4
Teknologisk Institut	49	96	127	85	41	398	1,6
I alt	159	424	659	522	270	2034	1,5
Pr. virksomhed	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførelser til private rådgivere

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	6	14	13	5	38
Alexandra Instituttet	4	14	45	32	14	109
Bioneer	0	0	0	0	1	1
DBSI	1	8	6	3	6	24
DFM	0	0	5	2	0	7
DELTA	8	15	23	26	7	79
DHI	2	2	6	5	2	17
FORCE	5	20	17	23	12	77
Teknologisk Institut	14	23	33	23	14	107
I alt	34	88	149	127	61	459
Mål	40	80	80	104	104	408
Realiseret	85%	110%	186%	122%	59%	113%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførelser til innovationsnetværk, universitet, akademi

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	3	13	10	6	32
Alexandra Instituttet	6	12	37	20	13	88
Bioneer	0	0	2	3	1	6
Dansk Brand- og Sikringstekn. Inst	1	4	14	7	7	33
Dansk Fundamental Metrologi	0	0	13	3	1	17
DELTA	2	17	8	18	13	58
DHI	0	5	8	6	3	22
FORCE	7	24	25	24	8	88
Teknologisk Institut	11	17	23	12	6	69
I alt	27	82	143	103	58	413
Mål	27	69	69	70	70	305
Realiseret	100%	119%	207%	147%	83%	135%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførelser til GTS-institutter (eget og andre)

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	26	34	30	15	105
Alexandra Instituttet	16	35	46	30	19	146
Bioneer	0	0	9	2	1	12
DBSI	16	25	28	21	14	104
DFM	1	4	10	5	0	20
DELTA	11	33	36	51	25	156
DHI	2	10	7	2	0	21
FORCE	20	33	46	46	27	172
Teknologisk Institut	18	45	64	35	20	182
I alt	84	211	280	222	121	918
Mål	58	101	101	106	106	472

Realiseret	145%	209%	277%	209%	114%	194%
------------	------	------	------	------	------	------

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Antal videreførelser til Væksthus

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
AgroTech	0	3	13	4	1	21
Alexandra Instituttet	1	3	27	20	11	62
Bioneer	0	0	0	0	0	0
Dansk Brand- og Sikringstekn. Inst	0	5	16	3	3	27
Dansk Fundamental Metrologi	0	0	1	1	0	2
DELTA	2	5	10	7	3	27
DHI	0	0	1	4	0	5
FORCE	5	16	12	16	11	60
Teknologisk Institut	6	11	7	15	1	40
I alt	14	43	87	70	30	244

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Fordeling af videreførelser

	2010	2011	2012	2013	2014	I alt
Private	21%	21%	23%	24%	23%	23%
Innovationsnetværk, universitet, akademi	17%	19%	22%	20%	21%	20%
GTS eget	40%	35%	31%	33%	36%	34%
GTS andre	13%	15%	11%	10%	9%	11%
Væksthus	9%	10%	13%	13%	11%	12%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kilde: Innovationstjek-databasen; for 2014 alene indtil 13/11.

Appendiks 6. Kommissorium for evaluering af innovationsagentordningen

Baggrund

Rådet for Teknologi og Innovation etablerede i 2007 et pilotprojekt under titlen ”Regionale innovationsagenter”. Efter en periode på to år blev ordningen evalueret, og efter en overvejende positiv evaluering fra 2009, besluttede Rådet for Teknologi og Innovation at videreføre ordningen som et nationalt initiativ.

I sin nuværende form har Innovationsagent-ordningen til formål at hjælpe små og mellemstore virksomheder med at igangsætte udviklingsprojekter i virksomheden. Dette sker ved, at en rådgivende person, en Innovationsagent, kommer i kontakt med en virksomhed og foretager et såkaldt innovationsstjek, hvor Innovationsagenten i samråd med virksomheden kommer med anbefalinger til udviklingsmuligheder.

Innovationsagenterne er lokaliseret på de ni godkendte Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS). Selve ordningen er ligeledes forankret i GTS-nettet og bliver til daglig organiseret af Sekretariatet for Innovationsagenterne. Styrelsen for Forskning og Innovation finansierer ordningen via de tre årlige resultatkontrakter, som styrelsen indgår med de ni GTS.

Formål

Mens sekretariatet for Innovationsagent-ordningen løbende har indrapporteret data og evalueret ordningen, har ordningen ikke siden 2009 været evalueret af en ekstern evaluator. Sidste evaluering var en midtvejsevaluering af et tidligere stadie af ordningen, hvor ordningen var forankret i tre regioner. Det antages, at perioden fra 2009 og frem til nu samt den geografiske spredning af ordning har haft indvirkning på ordningen og målgruppen, og derfor ønsker Styrelsen for Forskning og Innovation at få evalueret, hvilke erfaringer der nu kan udtrages af ordningen. Det er hensigten, at evalueringen vil kunne benyttes i forbindelse med de kommende resultatkontraktforhandlinger, der påbegyndes i 2015.

Evalueringens indhold

Styrelsen for Forskning og Innovation ønsker sammen med referencegruppen for evalueringen at få afdækket en række forhold om Innovationsagent-ordningen:

1. Målgruppen
 - a. Det ønskes undersøgt, hvad der nærmere kendetegner målgruppen (eksempelvis innovationsparathed, størrelse, branche) og målgruppens ønsker med hensyn til teknologisk, strategisk, organisatorisk og forretningsmæssig rådgivning.

- b. Det ønskes evalueret, hvorvidt kriterierne for definitionen af målgruppen stadig er adækvate i forhold til erhvervslivets eksisterende behov. I den sammenhæng ønskes belyst, om andre typer af målgrupper kunne få gavn af innovationstjekket.
2. Ordningens påvirkning af målgruppen
 - a. Det ønskes afdækket målgruppens erfaringer og oplevelser med ordningen, herunder også den indledende kontakt og den efterfølgende opfølgning. Afdækningen ønskes set i forhold til målgruppens kendetegn.
 - b. Der ønskes analyseret, på hvilken måde ordningen påvirker målgruppen. Herunder ønskes belyst, hvilke handlinger der finder sted hos målgruppen efter at have været i kontakt med ordningen. Handlinger kan eksempelvis finde udtryk i form af nye tiltag, interaktion med andre ordninger efter en henvisning el. lign.
 - c. Det ønskes afdækket, hvilken betydning det har for målgruppens oplevelse med og påvirkning af ordningen, alt efter om målgruppen selv har henvendt sig til Innovationsagenterne, eller om målgruppen er blevet kontaktet af Innovationsagenterne.
 - d. Der ønskes angivet mulige kriterier for en succesfuld interaktion mellem målgruppe og ordningen. Kriterierne skal være nuanceret i forhold til ordningens formål og resultatkontrakten.
3. Innovationstjekket
 - a. Det ønskes afdækket, hvorvidt innovationstjekkets indhold og varighed passer til målgruppen og dens ønsker. Innovationstjekket ønskes også belyst i forhold til potentielt nye målgrupper (jf. 1b).
 - b. Innovationstjekket ønskes sammenholdt med antal forbrugte timer totalt set (omfattende rådgivning, administration, henvendelser m.m.).
 - c. Innovationstjekket ønskes vurderet i forhold til andre lignende offentlige og private tilbud.
 - d. Derudover ønskes at se nærmere på mulige synergier mellem innovationstjekket og ordningen InnoBoosters innovationsplan.
4. Ordningens forankring
 - a. Det ønskes afdækket, hvilken betydning ordningens forankring på GTS har for ordningen. Man kan i den forbindelse eksempelvis se på kvaliteten af serviceydelsen på tværs af de ni institutter, og om målgruppen oplever neutralitet og uvildighed i forhold til henvisninger til typer af videninstitutioner.
5. Mulig synergi mellem ordningen og andre offentlige aktører
 - a. Der ønskes afdækket, hvordan ordningen samarbejder og spiller sammen med andre offentlige tilbud. Herunder ses på mulige synergier og evt. overlap med andre offentlige tilbud, særligt innovationstjekkets mere generelle virksomhedsrådgivning. Der ønskes også set på mulige samarbejdsmuligheder mellem de offentlige aktører, en alternativ arbejdsdeling eller andre lignende tiltag til fordel for målgruppens oplevelse med innovation og erhvervsfremmesystemet.
 - b. I den forbindelse kan ses på alternative roller for Innovationsagenterne. Eksempelvis kan det vurderes, om de kan bistå virksomheder med hjælp i forbindelse med regionale strukturfondsprogrammer el. lign.
6. Erfaringer fra udlandet
 - a. Det ønskes afdækket hvilke resultater og erfaringer, der kan udledes fra lignende internationale ordninger.

Evalueringen påtænkes udført med både kvantitative og kvalitative analysetilgange. Således forventes evalueringen både at indeholde generisk data om målgruppen og dens kontekst (eksempelvis branche) samt dybdegående cases om enkelte virksomheder med fokus på interne udfordringer, virksomhedens situation, interne forandringsprocesser og lign.

På baggrund af evalueringen ønsker Styrelsen for Forskning og Innovation anbefalinger til ordningen, som forholder sig til den tidligere evaluering samt resultatkontrakterne for ordningen.