



**Nye former for samarbejde om
privat forskning, udvikling og innovation
- midtvejsevaluering af Åbne Midler**



**Forsknings- og
Innovationsstyrelsen**
Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Innovation: Analyse og evaluering 19/2009



Nye former for samarbejde om
privat forskning, udvikling og innovation
- midtvejsevaluering af Åbne Midler

Udgivet af Forsknings- og
Innovationsstyrelsen for:

Rådet for Teknologi og Innovation
Bredgade 40
1260 København K
Telefon: 3544 6200
Fax: 3544 6201

Publikationen kan også hentes på
Forsknings- og Innovationsstyrelsens
hjemmeside: www.fi.dk

ISBN (web): 978-87-923-7215-4



**Nye former for samarbejde om
privat forskning, udvikling og innovation
- midtvejsevaluering af åbne midler**

Indledning	5
1. OBSERVATIONER OG ANBEFALINGER	7
1.1 Opdrag og forløb	7
1.2 Observationer	8
1.3 Anbefalinger	17
2. FAKTA OM DE ÅBNE MIDLER OG DE IGANGSATTE PROJEKTER	19
2.1 Åbne Midler	19
2.2 Projekter igangsat med støtte fra Åbne Midler	20
2.3 Rubricering af projekter efter hovedformål	22
3. TEMA 1: RELEVANS	23
3.1 Hovedparten af projekterne kunne næppe gennemføres under andre ordninger	23
3.2 Men der er også grænsetilfælde	24
3.3 Samlet vurdering	25
4. TEMA 2: IMPLEMENTERING	27
4.1 Generel forvaltning	27
4.2 Risikovilje på mål/aktiviteter og krav om professionel projektledelse	28
4.3 Store og små projekter	29
4.4 Samlet vurdering	30
5. TEMA 3: NYSKABELSER – NYE SAMSPILSELEMENTER	31
5.1 Nye samspilsmetoder	31
5.2 Ledelses- og medarbejderdrevne innovation	32
5.3 Nye samspilspartnere	33
5.4 Nye samspilsområder med potentiale	34
5.5 Nye innovationsformer	34
5.6 Samlet vurdering	37
6. TEMA 4: DIREKTE EFFEKTER	39
6.1 Forventede effekter	39
6.2 Samlet vurdering	40
7. TEMA 5: NYSKABELSERNES POTENTIALE I FHT. DEN EKSISTERENDE SAMSPILSINDSATS	41
7.1 Samspilsmetoder	41
7.2 Internationalt samspil	43
7.3 Samlet vurdering	44



BILAG 1: CASES	45
Case 1: Innovation i forsyningssektoren	45
Case 2: Innovationsudvikling og kommercialisering	49
Case 3: Ledelsesinnovation i SMV	53
Case 4: Hands on innovation	58
Case 5: Diversitet og innovation i plejesektoren	61
Case 6: Human-Centered Research Hub	64
Case 7: Speed limits metaverse museum	68
BILAG 2: FAKTAARK	71
Faktaark 1: Copenhagen Climate	71
Faktaark 2: Innovationsværktøjer til SMV'er	72
Faktaark 3: Innovation på spil	73
Faktaark 4: Det nationale stamcelleinitiativ	74
Faktaark 5: Videncoctail	75
Faktaark 6: Erhvervsinnovation i samarbejde mellem studerende og erhvervslivet	76
Faktaark 7: Fra lidenskab til videnskab	77
Faktaark 8: Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer	78
Faktaark 9: One stop science shop	79

>

Den globale udvikling betyder, at virksomhederne i stigende grad skal konkurrere på evnen til at skabe nye og mere innovative løsninger, der kan omsættes til kommerciel værdi. Samtidig er vilkårene for virksomhedernes innovation under stadig forandring på grund af de forandringer, der sker på de mere og mere globaliserede markeder for fx viden, kapital og arbejdskraft.

Det er derfor vigtigt, at virksomheder trækker på alle de videnskanaler der eksisterer – og ikke mindst de eksterne, som også kaldes åben innovation. Det må blandt andet derfor være et mål og en vision løbende at sikre dynamikken i innovationspolitikken.

Rådet for Teknologi og Innovation vil derfor årligt igangsætte omkring 5-10 projekter inden for nye områder af innovationspolitikken for samarbejde mellem videninstitutioner og virksomheder.

Videninstitutioner får en stigende betydning som samarbejdspartner og leverandør af ny viden til virksomheder. Det offentlige vidensystem står for ca. en tredjedel af den samlede forsknings- og udviklingsindsats i Danmark. Det har stor samfundsmæssig betydning, at denne viden i stigende grad bliver nyttiggjort i erhvervslivet gennem en effektiv videnspredning.

Et vigtig redskab i den proces er at sikre en effektiv, synlig og fokuseret indsats på samarbejder mellem virksomheder og videninstitutioner, da det er en effektiv og efterspurgt metode til at øge vidensoverførelsen mellem det private erhvervsliv og videninstitutioner.

Rådet for Teknologi og Innovation har i dag en række virkemidler såsom innovationsnetværk og innovationsprojekter, som har vist sig at være effektive redskaber til at styrke samspillet mellem virksomheder og videninstitutioner.

Det er dog centralt, at innovationspolitikken strukturer er så fleksibelt indrettet, at der skabes mulighed til at opfange de nye muligheder og tendenser, der opstår i de omskiftelige innovative miljøer.

Det er derfor en udfordring at skabe virkemidler, der er i stand til at opfange de nye tendenser og behov, der kommer inden for innovationspolitikken, der kan være med til at øge vidensoverførelsen fra videninstitutioner til gavn for virksomhedernes vækst.

Udfordringen ved en fleksibel ramme for innovationsudvikling er endvidere, at der skal sikres en videnspredning ud over de deltagende samt et frugtfuldt og ligeværdigt samspil mellem virksomhederne og videninstitutionerne.

RTI's indsats for at fremme nye former for samarbejde og innovation
Rådet vil fremme nye former for samarbejde mellem videninstitutioner, virksomheder, brugere, medarbejdere og udlandet samt nye former for innovation såsom åben innovation.



Initiativet hedder ”Åbne midler”. Konditionen for initiativet har været og er at skabe en åben, fleksibel og efterspørgseldreven ramme for udvikling af innovationspolitikken, som samtidig sikre et reel samspil mellem virksomheder og videninstitutioner og en videnspredning af projektresultaterne, der kommer ud til langt flere end de deltagende parter i projekterne.

På den baggrund skal projekter inden for de åbne midler ikke kunne falde ind under allerede kendte former for samarbejde og eksisterende virkemidler, der støtter samspil.

Projektansøgningerne skal have fokus på det nye og det innoverende, hvilket indebærer nye metoder, nye partnere, nye fagområder eller nyskabelse på anden vis.

For at sikre en videnovertførelse og videnspredning skal videninstitutionen står for 40 procent af budgettet og Rådet for Teknologi og Innovation støtter kun 50 procent af budgettet for at sikre en forpligtelse fra de deltagende parter.

Ved de første runde med den efterspørgselsorienterede model ’Åbne midler’ i 2007 og 2008 har Rådet for Teknologi og Innovation kunnet observere, at der er stor interesse, og at der er kommet en lang række nye spændende innovationspolitiske initiativer og projekter, som understøtter en række af de nye tendenser i innovationspolitikken og nye innovationsformer.

Formålet med denne rapport er gennem en midtvejsevaluering at få belyst om Åbne midler bidrager til at skabe en åben, fleksibel og efterspørgseldreven ramme for udvikling af innovationspolitikken, som samtidig sikre et reel samspil mellem virksomheder og videninstitutioner og en videnspredning af projektresultaterne, der kommer ud til langt flere end de deltagende parter i projekterne.

Evalueringen er udarbejdet af Fri Agent Eskild Hansen og Bahner.dk for Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2009

1. Observationer og anbefalinger



1.1 Opdrag og forløb

Indeværende sammenfatter de væsentligste observationer og anbefalinger fra evalueringen af de 16 tilsagn, som er givet i de hidtidige to bevillingsrunder (2007 hhv. 2008) under ordningen Åbne Midler.

Der er gennemført en breddeevaluering, som giver et dækkende billede af alle 16 tilsagn her under faktuelle oplysninger om deltagere, budget, finansiering, hovedmål, milepæle m.v.

For alle projekter har vi vurderet de i ansøgningen beskrevne planer, indhold, metode og tidsplan ud fra de redegørelser, som projektlederne har givet os skriftligt og/eller via interviews.

Der er endvidere gennemført en case-afdækning af 7 tilsagn/projekter, som giver en dybdeborende, udtømmende karakteristik af de hidtil opnåede resultater m.v. For de øvrige tilsagn/projekter er der udarbejdet et oversigtligt faktaark. Dette materiale er bilagt notatet.

Evalueringen af gennemført i februar-april 2009.
Følgende projektledere m.v. har bidraget til evalueringen.

Interviewpersoner

Anders Christian Erichsen,
DHI Group

Birthe Ritter, DI ITEK

Christian Mørup Jensen, GEU

Finn Christensen,

Udviklingscenter for møbel og træ

Jesper Overgaard, Damvad

Keld Berg Poulsen, GEU

Lars H. Pedersen, Bioneer

Lars Hallgreen, CAT

Lars Kærulf Møller,

Bornholms Kunstmuseum

Louise Hvid Jensen,

Teknologisk Institut, Idé og Vækst

Marianne Kristiansen,
Aalborg Universitet

Marina Bergen Jensen,

Københavns Universitet,
Skov og Landskab

Merete Reebirk, CBS

Michael Flor Hansen,

Teknologisk Institut, Idé og Vækst

Mikkel Bülow-Skovborg, DEA

Niels Mikkelsen, BEC Management

Philip Svane, GEU

Søren Hellener, DTU

Tessa Gjødesen, SDU

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



1.2 Observationer

Samlet er det vores vurdering, at projekterne er kendetegnet ved god organisation og ledelse.

Overordnet ser der ud til at være god fremdrift i alle projekterne. Der har været enkelte forsinkelser i fht. tidsplan, som kan tilskrives, at konceptet har krævet mere introduktionstid hos deltagerne end beregnet. Der har også for enkelte projekter været korrektioner undervejs, som har været berettigede, da målet alene har været at sikre en mere effektiv projektrealisering, og i øvrigt har været mulige, fordi ordningen forvaltes fleksibelt.

De følgende afsnit præsenterer evalueringens hovedobservationer for evalueringens fem hovedtemaer; 1) relevans, 2) implementering, 3) nyskabelser, 4) direkte effekter og 5) potentialer i fht. den eksisterende samspilsindsats.

Tema 1: Relevans: Evalueringen skal afdække, hvorvidt ordningens intention har udfyldt et betydeligt ”hul” i relation til de øvrige/eksisterende samspilsordninger.

- > For størsteparten af projekterne virker det sandsynligt, at de ikke kunne være gennemført med samme fokus og indhold via andre finansieringskilder.
- > Det gælder særligt for en række projekter, hvor de behandlede temaer og områder er i en tidlig/afklarende fase med mange forskelligartede samarbejdspartnere, og hvor forskellige indspil fra alle parter er vigtige. Sådanne projekter kan erfaringsmæssigt vanskeligt realiseres i de ordinære ordninger.

Innovation i forsyningssektoren, som er et samarbejde mellem 22 kommuner, en række rådgivende ingeniørfirmaer, private virksomheder og forskningsinstitutioner, der både skal udveksle eksisterende viden, udvikle ny viden og arbejde med nye teknologier og organiseringsformer med et meget skarpt og konkret fokus.

Diversitet og innovation i plejesektoren, som sætter fokus på innovation i denne sektor via metoder til bedre udnyttelse af eksisterende og potentielle personalegrupper i plejesektoren med meget forskellige baggrunde, samt ved udvikling af metoder der kan udvikle kvalitet i arbejdets udførelse og indhold, både organisatorisk, læringsmæssigt og teknologisk.

Det nationale stamcelleinitiativ, hvor centrale forskerteams indenfor området sammen med de kliniske brugere af stamcelleforskning og kommercielle leverandører m.v. er gået sammen om at identificere nationale indsatsområder for en fremtidig indsats.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



- > Ordningen udfylder imidlertid i særlig grad et ”hul” primært for små og/eller uerfarne innovationsaktører (fx plejehjem og museer), større men samspilsmæssigt uerfarne operatører (fx sygehuse og humanistiske videnmiljøer) samt private aktører (fx mindre konsulentvirksomheder samt erhvervs- og brobyggerorganisationer). Det er typisk aktører med begrænset finansiell/administrativ kapacitet (EU-projekter er derfor som regel udelukket) og med begrænset politisk styrke (Vækstfora o.a. politisk dominerede finansieringsmuligheder, hvor der i fordelingen af midler i alle regioner i høj grad prioriteres en styrkelse af de store regionale offentlige/institutionelle aktører, er derfor svært fremkommelige).
- > Der er dog også enkelte grænsetilfælde, hvor alternative finansieringskilder godt kunne spille ind. Det gælder bl.a. et projekt (Hands on innovation) udviklet og ledet af en aktør med stor erfaring i at skaffe offentlig finansiering fra innovations- og erhvervsfremmekilder. Finansieringen forekommer her at være en art supplerende finansiering til allerede kørende programaktiviteter indenfor feltet, som måske - specielt i betragtning af størrelsen af den aktuelle medfinansiering - lige så hensigtsmæssigt kunne være sket via egenfinansiering eller traditionelle sektorprogrammer indenfor feltet.

Samlet set er det vurderingen, at ordningens formål - set i lyset af den bredde af emner og aktører, som er kommet på banen hidtil - synes at være særdeles relevant.

Evalueringen viser, at ordningen i særlig grad udfylder et ”hul” primært for i) små/uerfarne innovationsaktører (fx plejehjem og museer), ii) større men samspilsmæssigt uerfarne operatører (fx sygehuse) samt iii) private aktører, der sædvanligvis ikke kan varetage en iværksættende/koordinerende rolle i samspilsprojekter (fx konsulentfirmaer og erhvervsorganisationer).

På den baggrund bør der ske en præcisering af ordningens målgruppe, således at midlerne eksplicit forbeholdes små/ samspilsmæssigt uerfarne deltagere i samspilsprocesser. Større aktører med etableret samspilserfaring bør i al væsentlighed henvises til de ”ordinære” innovationsordninger.

Tema 2: Implementering: Evalueringen skal afdække, hvorvidt ordningens konkrete udmøntning og implementering har været hensigtsmæssig hhv. om der har været uhensigtsmæssige administrative, forvaltningsmæssige og andre barrierer for den fulde realisering af ordningens potentiale.

- > *Ordningens forvaltning:* Ordningen vurderes entydigt som fleksibel, imødekommende og tilgængelig.
- > *Ordningens administrative krav:* I fht. andre ordninger vurderes de administrative krav at være overkommelige.
- > *Programadministrationens vejledning m.v.:* Programforvaltningen roses af alle projektledere for en proaktiv og løsningsorienteret rådgivning til ansøgere.



- > *Forskel store og små projekter:* I forvaltningen af Åbne Midler har styrelsen afprøvet en bevillingsgrænse på hhv. minimum/maksimum 1,5 mio. kr. Uanset dette er der ikke hidtil under ordningen ydet meget små hhv. meget store enkeltbevillinger; mindste bevilling har været 1,2 mio. kr. og største 5,4 mio. kr. Det er vores indtryk, at det især i de store projekter er en udfordring, at få styret tingene i hus – jo større projekt, desto større styringsopgave.
- > *Risikovillighed:* Ordningen vurderes at have en god risikoprofil; der er givet en række tilsagn til aktører uden større relevant samspilserfaring, men de har organisatorisk kunnet opbygge projektforløbene som planlagt, idet det som nævnt er et gennemgående kendetegn for projekterne, at de fremstår professionelt ledet og organiseret.

Samlet set er det vurderingen, at ordningen er implementeret og forvaltet tilfredsstillende.

Der synes ikke at være behov for ændringer i ordningens overordnede design og forvaltning. Programforvaltningen fremstår som proaktiv og løsningsorienteret i fht. ansøgere. For yderligere at styrke vejledningen til nye ansøgere kan det overvejes at etablere en art mentorkorps af projektledere for afsluttede/igangværende projekter under ordningen.

Ordningen har en god risikoprofil; der er givet tilsagn til mange aktører uden større samspilserfaring og der er udvist risikovilje på projekternes mål og samtidig stillet krav til projektdeltagernes kompetencer og projektledernes evner.

Fremadrettet bør ordningens fokus på mindre/uerfarne samspilsaktører som nævnt fastholdes og styrkes. Det taler ikke for en ensidig prioritering af meget store projekter. Omvendt bør der af hensyn til den ”kritiske masse” i indsatsen fastholdes en vis minimumsstørrelse for projekterne fx 2-3 mio. kr. i totalbudget. Der kunne indføres en forprojektfacilitet med en ramme på fx 100-300.000 kr. til projekter med særlige behov for modning/forberedelse.

Tema 3: Nyskabelser - nye samspilselementer: Evalueringen skal afdække nyhedsværdien/innovationseffekten af de med tilsagnene iværksatte projekter i form af i) nye samspilsmetoder, ii) nye samspilspartnere, iii) nye faglige samspilsområder med stort potentiale samt iv) nye innovationsformer.

- > *Nye samspilsmetoder:* Der er flere eksempler på nyskabende samspilsmetoder; bl.a. anvendelse af private kompetencer i kanaliseringen af samspilstilbud, samspil mellem privat erhvervsservice og ledelsesforskning og samspil via en målrettet/velinformeret ”samspilsmarkedsplads”.



Eksempler på nye samspilsmetoder

Ledelsesinnovation i SMV: Rådgivningsvirksomheden GEU ApS er lykkedes med at nå ud til en stor gruppe af virksomheder præget af ”lukket innovation”. Metoden har været at udvælge en bred gruppe af virksomheder (2x300 emner), som et professionelt B2B-salgs-bureau så efter grundig instruks har kontaktet telefonisk. ”Hitraten” i denne bearbejdning var imponerende; ca. 20 pct. af de udvalgte virksomheder (112 virksomheder) indvilgede i at tage et første introduktionsmøde med projektet. Og ”kontaktprisen” for de opnåede mødeaftaler var relativ beskedent; ca. 400 kr. pr. mødeaftale (den samlede bearbejdning kostede ca. 40.000 kr. og gav som nævnt 112 aftaler svarende til 428 kr. pr. aftale).

Samtidig med at mentorerne i projektet alle er ”tunge” profiler, er det også bemærkelsesværdigt, at samspillet med forskerteamet på CBS ubetinget har styrket mentorgruppens metodiske grundlag og understøttet videndeling og læring blandt gruppens deltagere.

Videncoctail: Udviklingscenter for Møbler og Træ har udviklet en ny samspilsmodel, hvor en indledende afdækning af innovationspotentialet i de 16 deltagende virksomheder er sendt til den deltagende kreds af videninstitutioner, som så har skullet vende tilbage med et skræddersyet bud på innovationsservice til virksomhederne. Virksomhederne har kunnet vælge frit imellem institutionernes ”tilbud” og det har været en betingelse for videninstitutionernes opnåelse af medfinansiering i projektet, at de deltagende virksomheder aktivt tilvalgte vidensservice fra institutionerne. I samspillet mellem virksomheder og videninstitutioner har udviklingscentret endvidere ageret ”bisidder” for virksomhederne. Der er således i projektet udviklet en perspektivrig ny ”markedsplads for samspil”.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

- > *Nye samspilspartnere:* Der er flere eksempler på involvering af nye samspilspartnere; virksomheder med lille innovationskapacitet i brancher med lavt innovationsniveau (byggeri, forsyningssektoren, plejesektoren, sundhedsvæsen), et museum, erhvervsskoler, private rådgivere m.v.
- > *Nye innovationsformer:* En række af de iværksatte projekter indeholder aktiviteter inden for nye innovationsformer; såkaldt åben innovation, serviceinnovation og offentlig innovation (jf. ovennævnte eksempler på innovation inden for forsyningssektoren, plejesektoren, sundhedssektoren, museumsverdenen m.v.).
- > Endvidere er det i en række af de gennemførte projekter virksomhedsinterne kernekompetencer bredt i medarbejderkredsen, der danner udgangspunkt for innovationen. Der er således via ordningen udviklet metodikker, der kan inddrage konkret medarbejdererfaring i innovation. Desuden involveres medarbejdere i test af nye produkter og services. Det er relativt nyskabende i fht. andre samspilordninger.



Innovation i forsyningssektoren: Via involvering af tekniske medarbejdere fra relevante kommunale forvaltninger fra de 19 deltagende kommuner (mere end 60 medarbejdere indgår i arbejdsgrupper) er det lykkedes at skabe en unik indsigt i de konkrete udfordringer og muligheder, der kendetegner kommunernes håndtering af regnvand i kloaksystemer m.v.

Innovationsudvikling og kommercialisering: Via udvikling af en metodik med fokus på at sikre medvirken i projektet fra alle relevante medarbejdergrupper - mere end 60 medarbejdere fra alle faggrupper er involveret – er det lykkedes at få udviklet en lang række forslag til innovative tiltag, som nu viderebearbejdes af CAT mhp. kommercialisering

Hands on Innovation: Via en opsøgende indsats ude på byggepladser m.v. er det i projektet lykkedes at engagere brede medarbejdergrupper i udviklingen af nye produktideer til byggeriet.

Diversitet og innovation i plejesektoren: Via involvering af medarbejdere fra 5 deltagende plejehjem med vidt forskellig lokalisering, personalesammensætning m.v. er der sket en bred afdækning af udviklingsbehov og udviklingsmuligheder i sektoren.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

Samlet set er det vurderingen, at der har været en god resultatskabelse, når det gælder nyskabelse i samspilsprocesser, og at en række af projekterne bidrager til væsentlig metode- og værktøjsudvikling for sådanne samspil. En række erfaringer vil således kunne formidles til implementering i den ”ordinære” samspilsindsats.

Det gælder både projekter rettet mod intern innovation i virksomheder, projekter der understøtter erhvervslivets rekvirering af innovationsydelse fra offentlige forskningsmiljøer samt projekter rettet mod udvikling af nye innovations-landskaber i samspil mellem offentlige brugere, offentlige videninstitutioner og private virksomheder.

Tema 4: Direkte effekter: Evalueringen skal overordnet vurdere de direkte erhvervs- og samfundsmæssige effekter af de med tilsagnene iværksatte projekter.

- > Overordnet set er det for hovedparten af de igangsatte projekter endnu vanskeligt at bedømme de forventede erhvervs- og samfundsmæssige effekter. Men der er dog skabt en række delresultater, som må formodes at kunne have væsentlige erhvervs- og samfundsmæssige effekter.



Eksempler på effekter

Innovation i forsyningssektoren: Via samspillet med relevante medarbejdere fra de 19 deltagende kommuner har de involverede rådgivere og leverandører allerede på nuværende tidspunkt i betydeligt omfang styrket deres kendskab til aftagernes behov og præferencer.

Innovationsudvikling og kommercialisering: CAT forventer via projektet og det innovationskatalog, der er udviklet i projektet, at skabe nye investeringsmuligheder.

Ledelsesinnovation i SMV: De tilknyttede mentorer har vejledt 112 virksomheder, der ikke tidligere har deltaget i samspilsprojekter. Vurderingen er, at mentorerne i alle tilfælde har kunnet bidrage med mindst ét initiativ, der yder et væsentligt bidrag til den enkelte virksomheds overlevelses- hhv. vækstmuligheder.

Hands on Innovation: Over 70 koncepter til nye produkter eller ydelser er dokumenteret og de involverede virksomheder arbejder positivt videre med realisering af de bedste 5-7 koncepter. I ét tilfælde er en stor leverandørvirksomhed direkte involveret i arbejdet med at realisere ideen.

Diversitet og innovation i plejesektoren: Projektet vil ubetinget sætte sig positive spor i arbejdet med fremadrettet at styrke ledelse, organisation og kompetenceudvikling i sektoren.

Human-Centreret Research Hub: Den aktivering af de humanistiske kompetencer på landets universiteter, som projektet arbejder med, indebærer ubetinget et stort innovationspotentiale.

Speed limits: Udviklingsmiljøet omkring projektet (der udvikles i "open source") har senest tiltrukket både NASA og Samsung som aktive bidragsydere.

Videncocktail: Som direkte resultat af det igangværende projekt er der gennemført analyser af innovationspotentialer i 16 deltagende virksomheder. Som resultat af projektet er der indtil nu registreret én innovation med internationalt omsætningspotentiale på 5 mio. kr. i første år efter markedsintroduktion.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

Flere af projekterne har endvidere den effekt, at de skaber inspirerende "benchmarks" til den mere traditionelle offentlige indsats inden for erhvervs- og innovationsservice. Derigennem skabes også en form for potentiel konkurrence i innovationssystemet, hvor de nye aktørers præstationer kan sammenlignes med og i visse tilfælde udfordre de etablerede aktører.

Samlet set er det endnu for tidligt at bedømme de forventede effekter af ordningen. En række projekter giver dog indikationer på at der kommer klare erhvervsmæssige effekter ud af projekterne, også effekter der rækker udover det konkrete projekt, i form af



nye metoder og tilgange. Det har ikke – inden for rammerne af denne evaluering – været muligt at forsøge en opgørelse af de kvantitative erhvervsmæssige effekter af ordningen. Tilsvarende er der også i flere af projekterne væsentlige nye tilgange som kan inspirere til samfundsmæssig udvikling; det gælder bl.a. projekterne indenfor sundhedssektoren.

De igangsatte projekter giver således – samlet set – effekt i hele innovationskæden. Nogle projekter samler en bred vifte af aktører om udvikling af nye innovations-landskaber, der kan blive såbæde for fremtidig innovation, andre projekter skaber via institutionel udvikling bedre rammer for erhvervslivets rekvirering af viden og rådgivning fra offentlige videninstitutioner, mens atter andre projekter skaber direkte effekter i enkeltvirksomheders innovation.

Tema 5: Nyskabelsernes potentiale i fht. den eksisterende samspilsindsats: Evalueringen skal vurdere potentialet i de via ”åbne midler” opnåede nyskabelser set i relation til den ”ordinære” samspilsindsats i styrelsens regi.

- > Blandt de iværksatte projekter er der ubetinget en række eksempler på projekter med betydeligt potentiale for nyskabelse i fht. den eksisterende samspilsindsats. Det gælder især på tre områder:
- > *Samspilsmetoder:* Der er flere eksempler på samspilsprojekter, som viser nye muligheder i faciliteringen og matchningen af forskning og erhvervsliv (jf. også ovenfor). Disse erfaringer kan med fordel kanaliseres ind i den ”ordinære” samspilsindsats.
- > *Internationalt samspil:* Der er et enkelt eksempel på et internationalt samspilsprojekt med meget stort (globalt) innovationspotentiale.

Internationalt samspil

Speed limit: Bornholms Kunstmuseum har etableret samspil med et af verdens absolut førende videnmiljøer inden for virtuel modellering m.v.; Stanford Humanities Lab.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

- > Samspil om medarbejderdrevet innovation: Der er en række projekter, som arbejder med ledelses- og medarbejderdrevet innovation og aktivering af brede medarbejdergruppers kompetencer. Her er et perspektiv, som mange ”ordinære” samspilsprojekter kunne nyttiggøre.

Samlet set er det vurderingen, at der fra de igangsatte projekter vil kunne høstes et nytigt udbytte i relation til udvikling af den generelle samspilsindsats. Fra projekterne under Åbne Midler kan der bl.a. peges på følgende syv samspilselementer, som kunne ”mainstreames” til den ordinære erhvervs- og innovationsfremme:



- > Skab samspil mellem udbydere af erhvervs- og innovationsservice til nye/ små og mellemstore virksomheder (væksthuse, lokal erhvervsservice, innovationsmiljøer, regionale innovationsagenter m.v.) og forskningsmiljøer med speciale i innovation og forretningsudvikling.
- > Skab ”videnbørser”, der kan sikre transparens og konkurrence i videninstitutionernes udbud af samspil, ved at flere videninstitutioner konkurrerer om at yde samspil til en kreds af velinformerede virksomheder og med en neutral brobygger som koordinator/bisidder.
- > Brug private B2B-salgsbureauer/professionelle salgsstrategier til at forestå den indledende kontakt mellem innovationssystemet og potentielle brugervirksomheder.
- > Gør medarbejder-, bruger- og/eller aftagerinvolvering til et mere eller mindre fast og konceptualiseret element i alle samspilsprojekter.
- > Fokuser (fortsat/langsigtet) på ”tunge” offentlige driftsområder (pleje, sundhed, forsyning, kultur, undervisning m.v.) som ekspertise-puljer og potentielle udviklingsmarkeder (evt. via udviklingskontrakter) for private leverandører/nye ydelseskoncepter.
- > Skab konkurrence om rollen som ”samspilsentreprenør” – lad private/ halv-private aktører komme til og skab dermed udfordring af de offentlige videninstitutioners hidtidige de facto monopol på denne rolle.
- > Skab innovativt samspil i værdikæder – involver aktører fra hele værdikæden i samspilsprojekter; fra leverandører til aftagere og kunder, rådgivere, videninstitutioner, innovationsmiljøer, myndigheder m.v.

1.3 anbefalinger

- > *Forbehold ordningen til aktører som er nye/uerfarne i samspilssammenhæng:* Midlerne skal åbne mulighed for samspil for aktører, som ikke allerede er kommet langt op ad ”samspilslærekurven”. Hermed sikres også en klar arbejdsdeling mellem ordningen Åbne Midler og andre samspilsordninger.
- > *Fasthold mulighed for at private kan ansøge/være projektledere:* Det giver et vigtigt ”spillerum” bl.a. for private rådgivere, brancheorganisationer m.v., som herigennem får mulighed for at agere ”entreprenører” i samspilsprojekter og derigennem udfordre og nyorientere det initiativ, som i samspilsordningerne ofte løftes af offentlige aktører med en slags ”quasi-monopol” på at etablere samspilsaktiviteter. Samtidig giver privat initierede samspilsprojekter som nævnt også et sæt ”private referencer” på samspil, som samspilsprojekter under offentlig ledelse kan ”måles op” imod.

>

- > *Fastlæg en minimumsstørrelse for medfinansiering:* Det er en god ide at prioritere støtte til projekter med en vis minimumsvolumen, idet der herigennem sikres en vis professionalisme, slagkraft og fokus i ordningens projekter. På den anden side er det ud fra ønsket om at skabe fornyelse hensigtsmæssigt ikke at få alt for store projekter, med risiko for at projektets koordinations- og ledelselementer ”drukner” det nytænkende.
- > *Forprojektfacilitet:* Det kunne fremadrettet overvejes at indføre en forprojektfacilitet med en ramme på fx 100-300.000 kr., som kunne tildeles administrativt til projekter med særlige behov for modning/forberedelse. Især i fht. uerfarne projektledere/projektentreprenører kunne dette være en fordel.
- > *Alternative modeller:* Som en del af åbne midler bør der afsættes en særlig ramme, hvor man på pilotprojektbasis kan afprøve alternativer til de eksisterende tilbud inden for erhvervs- og innovationsservice – fx et alternativt innovationsmiljø, en alternativ erhvervsservice etc. Hermed skabes også en potentiel konkurrence til/udfordring af de ”ordinære” løsningsmodeller.
- > *Sammenhæng til andre samspilsinitiativer:* For at sikre sammenhæng til andre samspilsinitiativer kan det gøres til en fast procedure, at sagsbehandleren i Forsknings- og Innovationsstyrelsen sammen med den enkelte bevillingsmodtager udarbejder en handlingsplan, der beskriver andre offentlige eller private initiativer, som evt. kunne bidrage til yderligere styrkelse/videreudvikling af det pågældende initiativ.
- > *”Alumni”-netværk:* Blandt modtagere af bevillinger under ordningen kan det overvejes at etablere et frivilligt netværk af projektledere, som kan/vil stille deres erfaringer til rådighed som vejledere/kontaktpersoner for fremtidige ansøgere/bevillingsmodtagere.

2. Fakta om de igangsatte projekter



Dette afsnit indeholder en faktuel præsentation af ordningen Åbne Midler og en oversigtlig præsentation af de under ordningen hidtil igangsatte projekter.

2.1 Åbne Midler

Regeringen har med Åbne Midler oprettet en pulje til støtte for samspilsprojekter mellem vidensinstitutioner og virksomheder, der ikke falder ind under allerede kendte former for samarbejde og eksisterende virkemidler bl.a. innovationskonsortier, videnpiloter, højteknologiske netværk, innovationsnetværk, teknologicentre, den regionale ikt-satsning, resultatkontrakter for GTS m.v.

Det er således et kriterium for tildeling af Åbne Midler, at projekterne ikke må kunne passes ind under Videnskabsministeriets andre eksisterende samspilsordninger.

Herudover forudsætter projekter under Åbne Midler:

- > Deltagelse af både virksomheder og vidensinstitutioner
- > Nyhedsværdi og interesse for andre virksomheder end de deltagende
- > Udformning som en aftale mellem de involverede parter, hvor mål, succeskriterier og forventede effekter for projektet fremgår klart
- > Efterfølgende formidling af projektresultaterne til en bredere kreds

Herudover betinges medfinansiering af, at projektet i) ikke skræddersyes til én bestemt virksomhed, ii) ikke har karakter af produktudvikling for enkeltvirksomheder og iii) ikke virker konkurrenceforvridende.

Vurderingen af ansøgninger er på denne baggrund sket efter seks kriterier: i) nyskabelse i fht. eksisterende samspilsordninger, ii) sammenhæng med og bidrag til styrkelse af den eksisterende indsats, iii) erhvervs- og samfundsmæssig effekt; relevans for en større gruppe virksomheder, iv) partnersammensætning; partnernes kvalifikationsniveau inden for projektets virkeområde, v) bidrag til styrkelse af samspil; både i det enkelte projekt og mere generelt samt vi) vidensspredning.

Åbne Midler kan finansiere op til 50 pct. af det samlede budget.

>

Både vidensinstitutioner og små og mellemstore virksomheder kan modtage midler fra ordningen.

I 2008 var det en betingelse, at medfinansieringen fra Åbne Midler som minimum skulle udgøre 1,5 mio. kr. pr. projekt. I 2007 var det en betingelse, at Åbne Midler som maksimum kunne bidrage med 1,5 mio. kr. pr. projekt.

Den/de deltagende videninstitutioner skulle i 2008-runden stå for minimum 40 pct. af projektbudgettet.

I 2007 var der på finansloven afsat 15 mio. kr. og i 2008 var der afsat 30 mio. kr.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen har forvaltet ordningen og behandlet ansøgningerne.

Rådet for Teknologi og Innovation har truffet afgørelser om tildeling af midler.

2.2 Projekter igangsat med støtte fra Åbne Midler

Tabellen herunder indeholder en oversigt over de 16 projekter, som i 2007 og 2008 er igangsat med støtte fra ordningen Åbne Midler:



16 projekter igangsat under Åbne Midler, 2007-2008

År	Projekttitel	Projektleder	Totalbudget, mio. kr.	Medfinansiering fra Åbne Midler, mio. kr.	Støtteandel, pct.
2007	Copenhagen Climate	DHI (teknologisk service)	3,8	1,9	50
	Erhvervsinnovation i samarbejde mellem studerende og erhvervslivet	CBS, Career Center (universitet)	2,6	1,3	50
	Hands on innovation	Teknologisk Institut, Ide & Vækst (teknologisk service)	3,5	1,7	49
	Innovation i forsyningssektoren	Københavns Universitet, Skov og Landskab (universitet)	4,0	2,0	50
	Innovationsudvikling og kommercialisering	CAT Science (innovationsmiljø)	6,2	1,9	31
	Innovationsværktøjer til SMV'er	Damvad (konsulentfirma)	3,0	1,5	50
	Ledelsesinnovation i SMV'er	GEU (konsulentfirma)	5,6	2,0	36
	Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer	Aalborg Universitet, Institut for kommunikation (universitet)	2,4	1,2	50
	Subtotal, 2007			31,0	13,5
2008	Diversitet og innovation i plejesektoren	BEC Management	10,8	5,4	50
	Human-Centreret Research Hub	DEA, Danmarks ErhvervsforskningsAkademi (brobygger)	8,6	4,3	50
	Innovation på spil	DI ITEK (erhvervsorganisation)	9,6	4,8	50
	One stop shop	DTU (universitet)	3,5	1,5	43
	Speed limits metaverse museum	Bornholms Kunstmuseum (museum)	7,3	2,5	34
	Det nationale stamcelleinitiativ	Bioneer (teknologisk service)	6,2	2,9	47
	Videncocktail	Udviklingscenter for Møbler og Træ (brobygger)	6,8	3,4	50
	Fra videnskab til lidenskab	SDU	3,8	1,9	50
	Subtotal, 2008			56,6	26,7
2007-2008	I alt		87,6	40,2	46

Kilde: Egen bearbejdning efter akter fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen



På tværs af de 16 projekter skal følgende fremhæves:

- > *Projektledelse:* I samspilsprojekter generelt er projektledelsen typisk forankret hos vidensinstitutioner. Projekterne under Åbne Midler ledes af hhv. 5 universiteter, 1 museum, 2 godkendte teknologiske serviceinstitutter, 1 innovationsmiljø, 4 konsulentfirmaer, 1 erhvervsorganisation og 2 brobyggerorganisationer. Det er således kun 7 af de 16 projekter under Åbne Midler, der er forankret hos universiteter/godkendte teknologiske serviceinstitutter.
- > *Medfinansiering:* Den største medfinansiering er på 5,4 mio. kr. og den mindste på 1,2 mio. kr. Den gennemsnitlige medfinansiering er på 2,5 mio. kr. Støtteandelen varierer kun marginalt i de to tildelingsrunder (hhv. 44 og 47 pct.).

2.3 Rubricering af projekter efter hovedformål

I tabellen her under har vi rubriceret projekterne i tre hovedgrupper afhængig af projekternes grundlæggende intention og hovedformål. Der skelnes mellem i) platformprojekter, som samler en bred aktørkreds om udvikling af et nyt samspilsområde, ii) breddeprojekter, som påvirker mange virksomheder bredt og iii) eliteprojekter, som går i dybden med innovation i de deltagende virksomheder (typisk en mindre kreds af virksomheder).

Rubricering af igangsatte projekter efter hovedformål		
Platformsprojekter:	Breddeprojekter:	Eliteprojekter:
Samler en bred aktørkreds om udvikling af et nyt samspilsområde (strategisk platform for innovation)	Har en bred kreds af virksomheder som målgruppe (påvirker mange bredt)	Går i dybden med innovation (påvirker få dybt)
Copenhagen Climate Innovation i forsyningssektoren Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer Diversitet og innovation i plejesektoren Human-Centreret Research Hub Det nationale stamcelleinitiativ	Erhvervsinnovation i samarbejde mellem studerende og erhvervslivet Innovationsværktøjer til SMV'er Ledelsesinnovation i SMV'er One stop shop Fra videnskab til lidenskab	Hands on innovation Innovationsudvikling og kommercialisering Innovation på spil Speed limits metaverse museum Videncocail

Kilde: Egen bearbejdning efter akter fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen

Som tabellen viser, er de igangsatte projekter nogenlunde jævnt fordelt på de tre kategorier med 6 platformprojekter, 5 breddeprojekter og 5 eliteprojekter. Der er i alt tildelt 17,7 mio. kr. til de 6 platformprojekter (3,0 mio. kr. i gennemsnit), 8,2 mio. kr. til de 5 breddeprojekter (1,6 mio. kr. i gennemsnit) og 14,3 mio. kr. til de 5 eliteprojekter (2,9 mio. kr. i gennemsnit). Platform- og eliteprojekterne er således ca. dobbelt så "dyre" som breddeprojekterne.

3. Tema 1: Relevans



Evalueringsens første tema har overskriften ”relevans”; evalueringen skal afdække, hvorvidt ordningens intention har udfyldt et betydeligt ”hul” i relation til de øvrige/eksisterende samspilsordninger.

3.1 Hovedparten af projekterne kunne næppe gennemføres under andre ordninger

For størsteparten af projekterne virker det sandsynligt, at de ikke - med samme fokus og indhold - ville kunne være gennemført via andre finansieringskilder.

Det gælder særligt for en række projekter, som er i en tidlig/afklarende fase med mange forskelligartede samarbejdspartnere, og hvor forskellige indspil fra alle parter er vigtige. Sådanne projekter kan erfaringsmæssigt vanskeligt realiseres i de ordinære ordninger.

I de foregående afsnit karakteriserede vi disse projekter som ”platforms-projekter”.

Copenhagen Climate; et samarbejde mellem en miljøforvaltning, et universitet samt en række it- og kommunikationsvirksomheder om udvikling af en netbaseret kommunikationsplatform, der kan illustrere sammenhænge mellem klimaudvikling, adfærdsændringer og konsekvenser for byernes udvikling.

Innovation i Forsyningssektoren, som er et samarbejde mellem 22 kommuner, en række rådgivende ingeniørfirmaer, private virksomheder og forskningsinstitutioner, der både skal udveksle eksisterende viden, udvikle ny viden og arbejde med nye teknologier og organiseringsformer, med et meget skarpt og konkret fokus.

Diversitet og innovation i plejesektoren, som sætter fokus på innovation i denne sektor, via metoder til bedre udnyttelse af eksisterende og potentielle personalegrupper i plejesektoren med meget forskellige baggrunde, ved udvikling af metoder der kan udvikle kvalitet i arbejdets udførelse og indhold, både organisatorisk, læringsmæssigt og teknologisk.

Human-Centreret Research Hub, som udvikler samspil der involverer humanistisk forskning og kompetencer i udviklingen af innovation danske virksomheder og organisationer. Med inspiration fra succesrige erfaringer bl.a. i UK, vil man udvikle et operationelt koncept for humanistisk vidensformidling og en pipeline for etablering af samarbejde mellem forskere og andre videnpersoner og virksomheder og organisationer, om erhvervsrelevant, humanistisk forskning. Projektet har samtlige danske humanistiske fakulteter som deltager.

Det nationale stamcelleinitiativ: Har opbygget en platform bestående af markante danske forskere på området, brugere af viden om stamceller i klinisk behandling samt kommercielle leverandører på området, som vil give et forslag til opbygning af danske styrkepositioner på området, forskningsmæssigt, behandlingsmæssigt og kommercielt.

Kilde: Evalueringen af Åbne Midler



Ordningen udfylder imidlertid i særlig grad et ”hul” primært for i) små/uerfarne innovationsaktører (fx plejehjem og museer), ii) større men samspilsmæssigt uerfarne operatører (fx sygehuse) samt iii) private aktører, der sædvanligvis ikke kan varetage en iværksættende/koordinerende rolle i samspilsprojekter (fx konsulentfirmaer og erhvervsorganisationer). I alle tre tilfælde er der som oftest tale om aktører med begrænset finansiel/administrativ kapacitet (EU-projekter er derfor som regel udelukket) og med begrænset politisk styrke (Vækstfora o.a. politisk dominerede finansieringsmuligheder, hvor der i fordelingen af midler i alle regioner i høj grad prioriteres store offentlige/institutionelle aktører, er derfor svært fremkommelige).

Specifikt i fht. Videnskabsministeriets øvrige samspilsordninger synes højteknologiske netværk, innovationsnetværk og korridormidlerne under den regionale ikt-satsning, at være ordninger, som kunne udgøre alternative finansieringskilder; netværksmidler i relation til nogle af de såkaldte platforms-projekter, sidstnævnte i relation til et projekt som Innovation på spil.

Her skal det imidlertid nævnes, at de platforms-projekter, der er støttet under Åbne Midler, efter vores vurdering sandsynligvis ikke ville kunne honorere de teknologiske krav i den tidligere ordning vedrørende højteknologiske netværk. Endvidere er projekterne på et tidligt stade i temaformulering m.v. i fht. de krav, som højteknologiske netværk skulle opfylde.

I relation til innovationsnetværk er erfaringen, at det er vanskeligt at opnå medfinansiering til udvikling af helt nye netværk; her støttes typisk netværk og klyngestrukturer, som er udviklet et godt stykke af vejen og som snarere idriftsættes end konceptudvikles med midler fra Videnskabsministeriet.

I relation til korridormidlerne under den regionale IKT-satsning - der i øvrigt er ophørt i 2008 - ville projektet innovation på spil ikke kunne opnå medfinansiering i dets nuværende form, idet der her alene ydes medfinansiering til videninstitutioner - DI ITEK's medvirken ville bl.a. ikke kunne medfinansieres.

3.2 Men der er også grænsetilfælde

Der er også enkelte grænsetilfælde, hvor alternative finansieringskilder godt kunne spille ind. Det gælder bl.a. projekt Hands on innovation, der er udviklet og ledet af en aktør med stor erfaring i at skaffe offentlig finansiering fra innovations- og erhvervsfremmekilder. Finansieringen forekommer her - ikke mindst i lyset af bevillingens relativt lille størrelse - at være en art supplerende finansiering til allerede kørende programaktiviteter indenfor feltet, som måske lige så hensigtsmæssigt kunne være sket via egenfinansiering eller traditionelle sektorprogrammer indenfor feltet.



3.3 Samlet vurdering

Samlet set er det vurderingen, at ordningens formål - set i lyset af den bredde af emner og aktører, som er kommet på banen hidtil - synes at være særdeles relevant.

Evalueringen viser, at ordningen i særlig grad udfylder et ”hul” primært for i) små/uerfarne innovationsaktører (fx plejehjem og museer), ii) større men samspilmæssigt uerfarne operatører (fx sygehuse) samt iii) private aktører, der sædvanligvis ikke kan varetage en iværksættende/koordinerende rolle i samspilsprojekter (fx konsulentfirmaer og erhvervsorganisationer).

På den baggrund bør der ske en præcisering af ordningens målgruppe, således at midlerne eksplicit forbeholdes små/ samspilmæssigt uerfarne deltagere i samspilsprocesser. Større aktører med etableret samspilserfaring bør i al væsentlighed henvises til de ”ordinære” innovationsordninger.

>

4. Tema 2: Implementering



Evalueringens andet tema har overskriften ”implementering”; evalueringen skal af-dække, hvorvidt ordningens konkrete udmøntning og implementering har været hensigtsmæssig hhv. om der har været uhensigtsmæssige administrative, forvaltningsmæssige og andre barrierer for den fulde realisering af ordningens potentiale.

4.1 Ordningens generelle forvaltning

Ordningen vurderes entydigt som fleksibel, imødekommende og tilgængelig.

I dialogen med projektlederne er der ikke fremkommet kritik eller forslag til ændringer for så vidt angår ordningens overordnede design og forvaltning.

Fra en enkelt projektleders side blev det nævnt, at udbetalingen af tilskud i et tilfælde blev væsentligt forsinket angiveligt grundet problemer med økonomisystemet i styrelsen. Ved næste udbetaling var problemet imidlertid elimineret.

I fht. andre ordninger vurderes de administrative krav at være både nødvendige og tilstrækkelige i fht. at sikre den relevante gennemsigtighed og kontrol med projekternes fremdrift.

Fra flere sider er det omfattende administrative bøvvl i forbindelse med EU-projekter blevet fremhævet som skræmmekseksempel på en administrativ tung ordning. Som en projektleder formulerede det, er de administrative krav i forbindelse med Åbne Midler til sammenligning ”som at komme i himmerige”.

Både ansøgningsvejledningen og afrapporteringsformatet fremhæves fra flere sider som informative og hjælpsomme.

Programforvaltningen roses af alle projektledere for en proaktiv og løsningsorienteret rådgivning til ansøgere.

Administrationens indsats i fht. sparring, udarbejdelse af ansøgning m.v. har varieret betydeligt fra projekt til projekt. Nogle ansøgere er meget professionelle og dygtige til at udvikle og formulere projekter. Andre ansøgere er meget uerfarne. Fx kan det nævnes, at programadministrationen i et tilfælde bistod ansøger med vejledning om, hvordan et projektbudget opstilles og specificeres. Her var der tale om en professionel institution med stor driftskompetence, som simpelthen ikke havde erfaring med projektudvikling.

Blandt projektlederne er det også blevet bemærket, at programadministrationen uopfordret har taget kontakt til lederne af igangsatte projekter for at høre, hvordan det gik med projektet, og om der fra styrelsens side kunne tages initiativer, som kunne medvirke til yderligere at understøtte projektet. Denne proaktive opfølgning opfattes meget positivt som både professionel og serviceorienteret.



Som nævnt i kapitel 1 foreslår vi, at det overvejes at etablere en art mentorkorps af projektledere for afsluttede/igangværende projekter under Åbne Midler, som nye ansøgere – evt. via programadministrationen – kunne sættes i forbindelse med, mhp. sparring og ikke mindst videndeling på tværs af projekterne. Der er således både blandt eksisterende projekter og i fht. nye projekter en række områder, hvor udveksling af erfaringer vedrørende anvendte metoder kunne være nyttig.

4.2 Risikovilje på mål/aktiviteter og krav om professionel projektledelse

Ordningen vurderes at have en god risikoprofil; der er givet en række tilsagn til aktører uden større samspilserfaring, men samtidig er det som nævnt et gennemgående kendetegn for projekterne, at de fremstår professionelt ledet og organiseret.

Projekterne varierer betydeligt for så vidt angår deres ”radikalitet” og dermed også risikoprofil. Nogle projekter indebærer primært gradvis eller inkrementel fornyelse (fx ledelsesværktøjer i SMV og ledelsesinnovation i SMV), mens andre arbejder med mere radikal fornyelse (fx Speed limits).

Efter vores vurdering er det vigtigt, at ordningen også åbner mulighed for gennemførelse af projekter om inkrementel fornyelse i det omfang de erhvervs- og samfundsmæssige potentialer i den forbindelse er tilstrækkeligt betydelige.

Selvom kompetent projektledelse ikke er et eksplicit vurderingskriterium (det kriterium der kommer nærmest er vel partnersammensætning; partnernes kvalifikationsniveau inden for projektets virkeområde) er det vores vurdering, at styrelsen åbenbart har sikret, at projektlederne har en vis professionel evne i styring og ledelse af projekter. I hvert fald fremstår projektporteføljen umiddelbart gennemgående som kompetent og professionelt styret.

Det er efter vores vurdering en god praksis, at være risikovillig på projekternes mål, og samtidig stille krav til projektdeltagernes kompetencer og projektledernes evner.



4.3 Store og små projekter

I forvaltningen af Åbne Midler har styrelsen afprøvet en bevillingsgrænse på hhv. minimum/maksimum 1,5 mio. kr.

Som nævnt i kapitel 2 er der hidtil ikke under ordningen ydet meget små hhv. meget store enkeltbevillinger; mindste bevilling har været 1,2 mio. kr. og største 5,4 mio. kr.

Der har imidlertid været væsentlig forskel på projektprofilerne i hhv. 2007- og 2008-runden. I 2007-rundens 8 projekter var gennemsnitsbudgettet 3,9 mio. kr. og den gennemsnitlige medfinansiering 1,7 mio. kr. I 2008-rundens 8 projekter var gennemsnitsbudgettet 7,1 mio. kr. og den gennemsnitlige medfinansiering 3,4 mio. kr. Det er vores indtryk, at det især i de store projekter er en udfordring, at få styret tingene i hus – jo større projekt, desto større styringsopgave.

Hvis fokus på mindre/uerfarne samspilsaktører fremadrettet fastholdes og styrkes i ordningen Åbne Midler, taler dette ikke for en ensidig prioritering af meget store projekter.

Omvendt er det efter vores vurdering en god ide, at fastholde en vis minimumsstørrelse for projekterne fx 2-3 mio. kr. i totalbudget. Det giver en "kritisk masse" i indsatsen både i fht. forvaltning, resultatformidling m.v.

Fremadrettet kunne det overvejes at indføre en forprojektfacilitet med en ramme på fx 100-300.000 kr., som kunne tildeles administrativt til projekter med særlige behov for modning/forberedelse, hvor projektfokus og organisering kunne udvikles. Især i fht. uerfarne projektledere/projektentreprenører kunne dette være en fordel.



4.4 Samlet vurdering

Samlet set er det vurderingen, at ordningen er implementeret og forvaltet tilfredsstillende.

Der synes ikke at være behov for ændringer i ordningens overordnede design og forvaltning. Programforvaltningen fremstår som proaktiv og løsningsorienteret i fht. ansøgere. For yderligere at styrke vejledningen til nye ansøgere kan det overvejes at etablere en art mentorkorps af projektledere for afsluttede/igangværende projekter under ordningen.

Ordningen har en god risikoprofil; der er givet tilsagn til mange aktører uden større samspilserfaring og der er udvist risikovilje på projekternes mål og samtidig stillet krav til projektdeltagernes kompetencer og projektledernes evner.

Fremadrettet bør ordningens fokus på mindre/uerfarne samspilsaktører som nævnt fastholdes og styrkes. Det taler ikke for en ensidig prioritering af meget store projekter. Omvendt bør der af hensyn til den ”kritiske masse” i indsatsen fastholdes en vis minimumsstørrelse for projekterne fx 2-3 mio. kr. i totalbudget. Der kunne indføres en forprojektfacilitet med en ramme på fx 100-300.000 kr. til projekter med særlige behov for modning/forberedelse.

5. Tema 3: Nyskabelser – nye samspilselementer



Evalueringens tredje tema har overskriften ”nyskabelser – nye samspilselementer”; evalueringen skal afdække nyhedsværdien/innovationseffekten af de med tilsagnene iværksatte projekter i form af i) nye samspilsmetoder, ii) nye samspilspartnere, iii) nye faglige samspilsområder med stort potentiale samt iv) nye innovationsformer.

5.1 Nye samspilsmetoder

I en række af de projekter, der er igangsat, er der udviklet - eller igangsat udvikling af - metoder, hvor samarbejdet organiseres anderledes end i den traditionelle innovationsfremme med inspirerende resultater til følge.

Det gælder bl.a. samspil mellem sundhedsforskning, anvendt forskning, små vækstvirksomheder - både udstyrsleverandører og videnudviklere - og store forskningstunge private virksomheder indenfor biotekområdet om at udvikle en national strategi indenfor stamcelleterapi, nye samspilsformer mellem privat erhvervsservice og ledelsesforskning, samspil via en målrettet/ velinformeret ”samspilsmarkedsplads” m.v.



Nye samspilsmetoder

Det nationale stamcelleinitiativ START: GTS-instituttet Bioneer har igangsat et samarbejde mellem forskere på Københavns Universitet, Syddansk Universitet, Rigshospitalet, Odense Universitetshospital, en række mindre vækstvirksomheder samt NOVO Nordisk, hvor man i fællesskab kortlægger a) den internationale udvikling på området, b) de særlige danske kompetencer, og herudfra som en bottom-up-approach c) udarbejder et indspil til en national handlingsplan på området. Det er en aktørdrevet tilgang, hvor der tages udgangspunkt i patienters/hospitalssektorens og virksomheders formulering af de udviklings- og forskningsbehov, der er på området, muligheder for en særlig dansk indsats samt samspillet med den globale forskning.

Ledelsesinnovation i SMV: Rådgivningsvirksomheden GEU ApS er lykkedes med at nå ud til en bred gruppe af virksomheder præget af ”lukket innovation”. Metoden har været at udvælge en bred gruppe af virksomheder (2x300 emner), som et professionelt B2B-salgs-bureau, så efter grundig instruks har kontakten telefonisk. ”Hitraten” i denne bearbejdning var imponerende; ca. 20 pct. af de udvalgte virksomheder (112 virksomheder) indvilgede i at tage et første introduktionsmøde med projektet. Og ”kontaktpriisen” for de opnåede mødeaftaler var relativ beskedent; ca. 400 kr. pr. mødeaftale (den samlede bearbejdning kostede ca. 40.000 kr. og gav som nævnt 112 aftaler svarende til 428 kr. pr. aftale). Samtidig med at mentorerne i projektet alle er ”tunge” profiler, er det også bemærkelsesværdigt, at samspillet med forskerteamet på CBS ubetinget har styrket mentorgruppens metodiske grundlag og understøttet videndeling og læring blandt gruppens deltagere.

Videncoctail: Udviklingscenter for Møbler og Træ har udviklet en ny samspilsmode, hvor en indledende afdækning af innovationspotentialet i de 16 deltagende virksomheder er sendt til den deltagende kreds af videninstitutioner, som så har skullet vende tilbage med et skræddersyet bud på innovationsservice til virksomhederne. Virksomhederne har kunnet vælge frit imellem institutionernes ”tilbud”, og det har været en betingelse for videninstitutionernes opnåelse af medfinansiering i projektet, at de deltagende virksomheder aktivt tilvalgte vidensservice fra institutionerne. I samspillet mellem virksomheder og videninstitutioner har udviklingscenteret endvidere ageret ”bisidder” for virksomhederne. Der er således i projektet udviklet en perspektivrig ny ”markedsplads for samspil”.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

5.2 Ledelses- og medarbejderdrevet innovation

I en række af de gennemførte projekter er det virksomhedsinterne kernekompetencer bredt i medarbejderkredsen, der danner udgangspunkt for innovationen. Der er således via ordningen udviklet metodikker, der kan inddrage konkret medarbejdererfaring i innovation. Desuden involveres medarbejdere i test af nye produkter og services. Det er relativt nyskabende i fht. andre samspilsordninger.



Ledelses- og medarbejderdreven innovation

Innovation i forsyningssektoren: Via involvering af tekniske medarbejdere fra relevante kommunale forvaltninger fra de 22 deltagende kommuner (mere end 60 medarbejdere indgår i arbejdsgrupper) er det lykkedes at skabe en unik indsigt i de konkrete udfordringer og muligheder, der kendetegner kommunernes håndtering af regnvand i kloaksystemer m.v.

Innovationsudvikling og kommercialisering: Via udviklingen af en metodik med fokus på at sikre medvirken i projektet fra alle relevante medarbejdergrupper - mere end 60 medarbejdere fra alle faggrupper er involveret – er det lykkedes at få udviklet en lang række forslag til innovative tiltag, som nu viderebearbejdes af CAT mhp. kommercialisering.

Hands on Innovation: Via en opsøgende indsats ude på byggepladser m.v. er det i projektet lykkedes at engagere brede medarbejdergrupper i udviklingen af nye produktideer til byggeriet.

Diversitet og innovation i plejesektoren: Via involvering af medarbejdere fra 5 deltagende plejehjem, med vidt forskellig lokalisering, personalesammensætning m.v., er der sket en bred afdækning af udviklingsbehov og –muligheder i sektoren.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

5.3 Nye samspilspartnere

Der er flere eksempler på involvering af nye samspilspartnere; virksomheder med lille innovationskapacitet i brancher med lavt innovationsniveau (byggeri, forsyningssektoren, plejesektoren, sundhedsvæsen), et museum, erhvervsskoler, private rådgivere m.v.

Nye samspilsmetoder

DINOVA-Diversitet og innovation i plejesektoren: I dette 2-årige projekt samarbejder erhvervsskoler, personale og ledelse fra et antal plejehjem, et teknologisk serviceinstitut, private servicevirksomheder og forskningsinstitutioner om at udvikle innovative tiltag, hvor medarbejderkompetencer med forskellig baggrund gøres til en udviklingsressource, og hvor fokus både er på kompetenceudvikling, organisatorisk og teknologisk innovation,

Human-Centreret Research Hub: I dette projekt inddrages humanistiske videnressourcer fra landets universiteter i i samarbejde med virksomheder og offentlige organisationer om innovativ konceptudvikling m.v. Humanioraområder som filosofi og sprogvidenskab forsøges her inddraget som instrumenter til kreativ problemidentifikation og løsning, inspireret af gode resultater fra tilsvarende tilgange i UK m.v.

Speed Limits: Bornholms Kunstmuseum er initiativtager og projektleder. Det er sjældent, at den type institutioner deltager i samspilprojekter og arbejdsformen er også ny for museet.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



5.4 Nye samspilsområder med potentiale

Der er flere eksempler på projekter, der kombinerer offentlig innovation, organisations- og kompetenceudvikling samt produkt- og serviceudvikling. Det gælder fx plejesektoren, sundhedssektoren, forsyningssektoren og museumssektoren jf. eksemplerne ovenfor. Herudover skal fremhæves et projekt, der på nyskabende vis anvender et formidlingsprojekt indenfor klimaområdet til at udvikle både samspil mellem forskellige videnproducenter og formidlere til at etablere en ny platform med betydeligt generisk udviklingspotentiale.

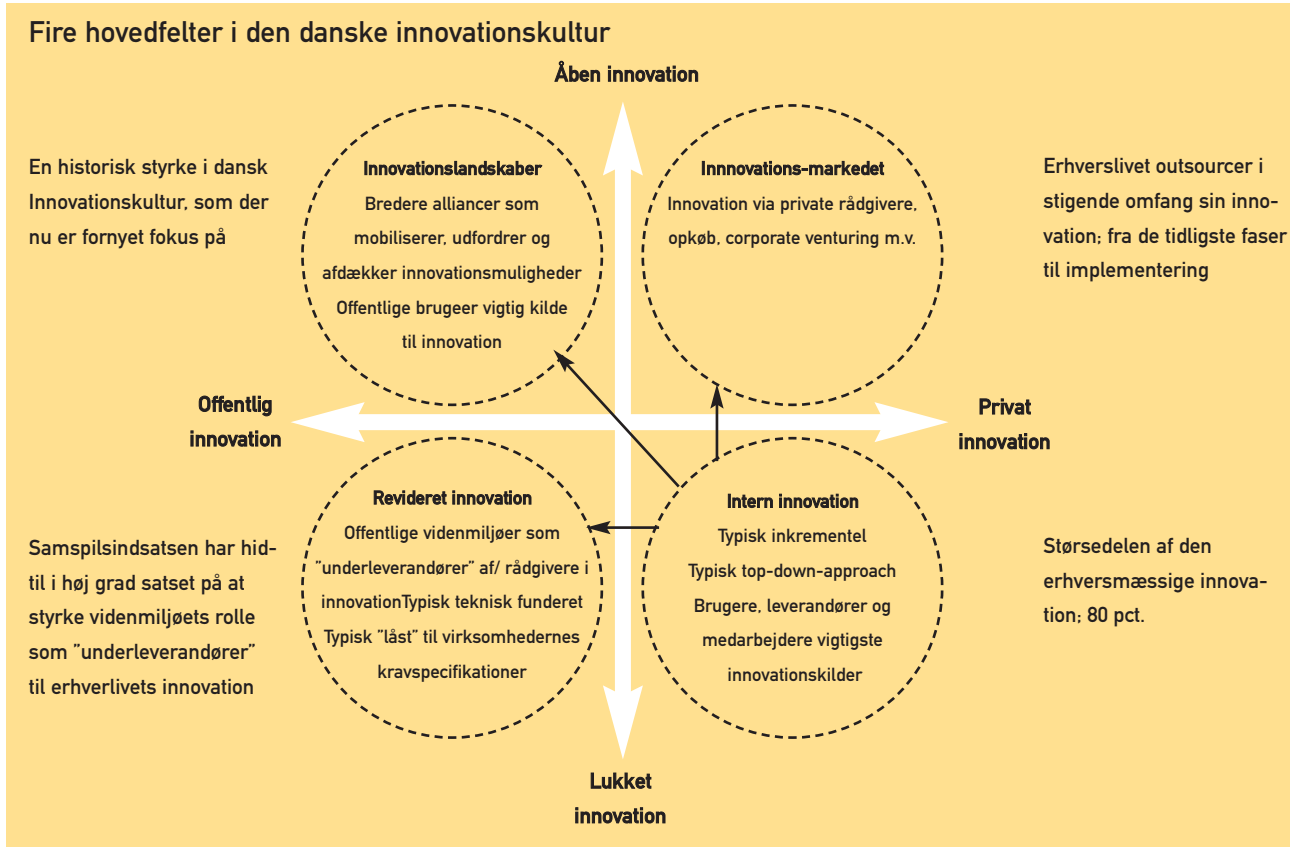
Copenhagen Climate: Projektet har et meget konkret mål, nemlig at udvikle en webplatform hvor man som borger - via visualiseringer og interaktive redskaber - kan få en forståelse for, hvorledes klimaet påvirkes, og se konsekvenserne af forskellige valg på klimaområdet. Projektets basale videngrundlag er den viden, som DHI og DMU har om hhv. vand og luft, DTU's viden om trafikforhold, Københavns kommunes miljøforvaltnings viden om de mere praktiske sider, web- og designudvikling bidrager forskellige private servicevirksomheder med og endelig indgår Microsoft Danmark i projektet, med ekspertise indenfor IT.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

5.5 Nye innovationsformer

En række af de iværksatte projekter indeholder aktiviteter inden for nye innovationsformer; såkaldt åben innovation, serviceinnovation og offentlig innovation (jf. ovennævnte eksempler på innovation inden for forsyningssektoren, plejesektoren, sundhedssektoren, museumsverdenen m.v.).

Som ramme for evalueringen af ordningens betydning for udviklingen af nye innovationsformer kan man, jf. figuren her under, tale om fire hovedfelter i den danske innovationskultur.



Kilde: Fri Agent Eskild Hansen og Bahner.dk

Jf. redegørelsen i det følgende har Åbne Midler indtil nu sat ind på tre af de fire felter (intern innovation, rekvireret innovation og innovations-landskaber).

Hovedparten af den erhvervmæssige innovation i Danmark foregår i enkeltvirksomheder som "*intern innovation*"; typisk med brugere, leverandører og medarbejdere som de vigtigste kilder til innovation. Her er det primært de virksomhedsinterne innovationskompetencer; ledelseskompetence, medarbejderkompetencer m.v. samt de generelle rammer for innovation; skat, afskrivning, konkurrence m.v., der er de kritiske rammebetingelser.

Fra Åbne Midler er "Hands on innovation" eksempel på et projekt, der sigter på at styrke erhvervsvirksomheders interne innovation ved at mobilisere medarbejdernes viden om uudnyttede behov og innovationspotentialer.

Et andet eksempel på fremme af intern innovation er "Ledelsesinnovation i SMV", der styrker de deltagende virksomheders kompetence i at identificere og eftersætte muligheder for forretningsmæssig fornyelse og omstilling.

Igennem en årrække har innovationspolitikken i høj grad fokuseret på at få offentlige videninstitutioner til at bistå virksomhederne med deres innovation via "*rekvireret innovation*". Her er der typisk tale om en ret traditionel og lineær relation, med



erhvervslivet som rekvirent af viden til mere eller mindre klart definerede innovationsformål, fastlagt af virksomhederne. Forsknings- og videnkupon, innovationskonsortier, godkendt teknologisk service er eksempler på ordninger, som understøtter erhvervslivets muligheder for at rekvirere viden fra offentlige kilder.

Fra Åbne Midler er ”Videncoctail” et godt eksempel på et projekt, der styrker erhvervslivets kompetence i og muligheder for at rekvirere viden fra offentlige videninstitutioner.

Et aktuelt nybrud i den danske innovationskultur ligger i omstillingen fra lukket til åben innovation; virksomhederne åbner i stigende grad deres innovationsproces i fht. eksterne partnere og innovationsstrategien bliver i stigende grad at vedligeholde en bred portefølje af innovationsaktiviteter, hvoraf nogle så forhåbentlig vil bære frugt (en slags ”emergent strategy”).²

Med bl.a. initiativer som ”Innovative samfundsløsninger i strategiske partnerskaber” og innovationsnetværk understøtter Videnskabsministeriet etableringen af nye ”innovationslandskaber”, hvor virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører går sammen om at afdække nye innovationsområder og hvor brugerbehov, teknologiske kompetencer og produktionskompetencer bringes i spil mhp. udvikling af nye løsninger.

Fra Åbne Midler er der også en række stærke eksempler på projekter i denne kategori jf. rubriceringen af ”platformsprojekter” i afsnit 2.3.

Det sidste felt i figuren her over – ”innovations-markedet” – har Videnskabsministeriet hidtil ikke prioriteret i nævneværdigt omfang. Under Åbne midler er der heller ikke iværksat større initiativer her.

Et eksempel er dog værd at fremhæve. I projekt ”ledelsesinnovation i SMV” har en forskergruppe på CBS med speciale i innovation og forretningsudvikling i små og mellemstore virksomheder givet sparring til et privat korps af mentorer, som så efterfølgende som led i projektet har vejledt/rådgivet små og mellemstore virksomheder.

Denne samspilsform, hvor viden fra et offentligt forskningsmiljø er bragt i spil i fht. private rådgivere, kunne danne forbillede for fremtidige projekter under åbne midler.

Det private innovationsmarked fremstår overordnet set som et indsatsområde, som innovationspolitikken kunne og efter vores vurdering også burde ofre større opmærksomhed.

² Dog skal det understreges, at meget store dele af dansk erhvervsliv fortsat praktiserer en innovationsmodel, hvor udvikling holdes inden døre, og hvor topledelsen i høj grad definerer mål og rammer (en mere ”deliberate strategy”).



5.6 Samlet vurdering

Samlet set er det vurderingen, at der har været en god resultatskabelse, når det gælder nyskabelse i samspilsprocesser, og at en række af projekterne bidrager til væsentlig metode- og værktøjsudvikling for sådanne samspil. En række erfaringer vil således kunne formidles til implementering i den ”ordinære” samspilsindsats.

Det gælder både projekter rettet mod intern innovation i virksomheder, projekter der understøtter erhvervslivets rekvirering af innovationsydelser fra offentlige forskningsmiljøer samt projekter rettet mod udvikling af nye innovations-landskaber i samspil mellem offentlige brugere, offentlige videninstitutioner og private virksomheder.

>

6. Tema 4: Direkte effekter



Evalueringsens fjerde tema har overskriften ”direkte effekter”; evalueringen skal overordnet vurdere de direkte erhvervs- og samfundsmæssige effekter af de med tilsagnene iværksatte projekter.

6.1 Forventede effekter

Overordnet set er det for hovedparten af de igangsatte projekter endnu vanskeligt at bedømme de forventede erhvervs- og samfundsmæssige effekter. Men der er dog skabt en række delresultater, som må formodes at kunne have væsentlige erhvervs- og samfundsmæssige effekter.

Eksempler på projekternes effekter

Innovation i forsyningssektoren: **Erhvervsmæssige effekter:** Via samspillet med relevante medarbejdere fra de 19 (22) deltagende kommuner har de involverede rådgivere og leverandører allerede på nuværende tidspunkt styrket deres kendskab til aftagernes konkrete behov og præferencer, og man har fået kendskab til en række behov på brugersiden, som kan bearbejdes til kommercielle produkter. Netværket vil endvidere kunne fungere som et nationalt testlaboratorium, hvor udviklere af nye produkter og processer kan afprøve og komme i dialog med erfarne brugere på feltet, og få nationale referencer, når man skal på det internationale marked. Endeligt er det katalog over behov og mulige løsninger, som projektet udvikler, et godt grundlag for en bredere dialog med både etablerede og nye virksomheder om produktudvikling. Projektledelsen har således tilkendegivet at ville arbejde med flere matchmaking-events, hvor den opbyggede viden kan synliggøres for virksomheder. **Samfundsmæssige effekter:** Den allerede stedfundne opbygning af fælles videngrundlag på området, som en lang række kommuner og videninstitutioner har fået gennem projektet, vil kunne have stor betydning for løsningen af de store samfundsmæssige udfordringer, som klimaændringerne skaber for den offentlige regulering af vandområdet.

Innovationsudvikling og kommercialisering: **Erhvervsmæssige effekter:** CAT forventer via projektet, hvor man allerede efter den første workshop om fremtidens sengeafsnit har udviklet innovationskatalog over mulige udviklingsområder, at kunne gå ind og investere både i eksisterende og nye virksomheder som kommercialiserer de identificerede områder. CAT og de deltagende regionale partnere forventer endvidere at kommercialiseringsmodellen kan blive et vigtigt instrument for den videre erhvervsudvikling i regionen. **Samfundsmæssige effekter:** Projektet kan - sammen med tilsvarende projekter såsom DINOVA - tilføre nyttig viden og praktiske anvisninger på, hvordan man udvikler og fornyer sundheds- og plejesektoren.

Ledelsesinnovation i SMV: **Erhvervsmæssige effekter:** De tilknyttede mentorer har vejledt 112 virksomheder, der ikke tidligere har deltaget i samspilsprojekter. Vurderingen er, at mentorerne i alle tilfælde har kunnet bidrage med mindst ét initiativ, der yder et væsentligt bidrag til den enkelte virksomheds overlevelses- hhv. vækstmuligheder. **Samfundsmæssige effekter:** Det er formentlig begrænset.



Hands on Innovation: Erhvervsmæssige effekter: Over 70 koncepter til nye produkter eller ydelser er dokumenteret og de involverede virksomheder arbejder positivt videre med realisering af de bedste 5-7 koncepter. I ét tilfælde er en stor leverandørvirksomhed direkte involveret i arbejdet med at realisere ideen. **Samfundsmæssige effekter:** Formentlig begrænset effekt.

Videncoctail: Erhvervsmæssige effekter: Som direkte resultat af det igangværende projekt er der gennemført analyser af innovationspotentialer i 16 deltagende virksomheder. Som resultat af projektet er der indtil nu registreret én innovation med internationalt omsætningspotentiale på 5 mio. kr. i første år efter markedsintroduktion.

Diversitet og innovation i plejesektoren: Det er endnu for tidligt at vurdere på dette projekt, men tilgangen vil fremadrettet kunne bidrage til at styrke ledelse, organisation og kompetenceudvikling i sektoren.

Human-Centreret Research Hub: Også her er det for tidligt at vurdere på effekter, men den aktivering af de humanistiske kompetencer på landets universiteter, som projektet arbejder med, indebærer ubetinget et stort innovationspotentiale.

Speed limits: Udviklingsmiljøet omkring projektet (der udvikles i "open source") har senest tiltrukket både NASA og Samsung som aktive bidragydere.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

6.2 Samlet vurdering

Samlet set er det endnu for tidligt at bedømme de forventede effekter af ordningen.

En række projekter giver dog indikationer på at der kommer klare erhvervsmæssige effekter ud af projekterne, også effekter der rækker udover det konkrete projekt, i form af nye metoder og tilgange. Det har ikke – inden for rammerne af denne evaluering – været muligt at forsøge en opgørelse af de kvantitative erhvervsmæssige effekter af ordningen.

Tilsvarende er der også i flere af projekterne væsentlige nye tilgange som kan inspirere til samfundsmæssig udvikling; det gælder bl.a. projekterne indenfor sundhedssektoren.

De igangsatte projekter giver således – samlet set – effekt i hele innovationskæden. Nogle projekter samler en bred vifte af aktører om udvikling af nye innovationslandskaber, der kan blive såbædende for fremtidig innovation, andre projekter skaber via institutionel udvikling bedre rammer for erhvervslivets rekvirering af viden og rådgivning fra offentlige videninstitutioner, mens atter andre projekter skaber direkte effekter i enkeltvirksomheders innovation.

7. Tema 5: Nyskabelsernes potentiale i fht. den eksisterende samspilsindsats



Evaluerings femte tema har overskriften ”nyskabelsernes potentiale i fht. den eksisterende samspilsindsats”; evalueringen skal vurdere potentialet i de via ”åbne midler” opnåede nyskabelser set i relation til den ”ordinære” samspilsindsats i styrelsens regi.

Blandt de iværksatte projekter er der ubetinget en række eksempler på projekter med betydeligt potentiale for nyskabelse i fht. den eksisterende samspilsindsats. Det gælder især på tre områder: Samspilsmetoder, internationalt samspil og samspil om medarbejderdrevne innovation.

7.1 Samspilsmetoder

Der er flere eksempler på samspilsprojekter, som viser nye muligheder i faciliteringen og matchningen af forskning og erhvervsliv (jf. også ovenfor). Disse erfaringer kan med fordel kanaliseres ind i den ”ordinære” samspilsindsats.

Fra projekterne under Åbne Midler kan der bl.a. peges på følgende syv samspilselementer, som kunne ”mainstreames” til den ordinære erhvervs- og innovationsfremme:

- > Skab samspil mellem udbydere af erhvervs- og innovationsservice til nye/ små og mellemstore virksomheder (væksthuse, lokal erhvervsservice, innovationsmiljøer, regionale innovationsagenter m.v.) og forskningsmiljøer med speciale i innovation og forretningsudvikling.

Et initiativ på dette område kunne bl.a. tage udgangspunkt i erfaringerne fra projekt Ledelsesinnovation i SMV. Initiativet kunne være et fælles projekt for Erhvervs- og Byggestyrelsen (væksthuse), KL (væksthuse og lokal erhvervsservice), Forsknings- og Innovationsstyrelsen (regionale innovationsagenter, innovationsnetværk m.v.). Initiativet skulle sikre ledere og vejledere i de SMV-orienterede supportstrukturer sparring og supervision fra et korps af kompetente forskere fra miljøer i både ind- og udland.

- > Skab ”videnbørser”, der kan sikre transparens og konkurrence i videninstitutionernes udbud af samspil, ved at flere videninstitutioner konkurrerer om at yde samspil til en kreds af velinformerede virksomheder og med en neutral brobygger som koordinator/bisidder.

Et initiativ på dette område kunne bl.a. tage udgangspunkt i projekt Videncoc-tail. Initiativet kunne udvikle, dokumentere og udbrede en model for etablering af ”viden- og samspilsbørser”, hvor de deltagende virksomheder på den ene side kædes på til at rekvirere samspilsydelser, og hvor relevante udbydere spiller relevante og konkurrenceudsatte ydelser ind på ”børsen”.

- > Brug private B2B-salgsbureauer/professionelle salgsstrategier til at forestå den indledende kontakt mellem innovationssystemet og potentielle brugervirksomheder.

For stort set alle offentlige videninstitutioner er markedskontakten en stor udfordring både hvad angår segmentering og direkte bearbejdning. Her er det oplagt at nyttiggøre private salgskompetencer i langt højere grad end hidtil.



- > Gør medarbejder-, bruger- og/eller aftagerinvolvering til et mere eller mindre fast og konceptualiseret element i alle samspilsprojekter.

I en del samspilsprojekter er involvering af medarbejdere, brugere og/eller industrielle aftagere et naturligt element, men der er også mange projekter, hvor det ikke er tilfældet. Med afsæt i den række projekter med medarbejder- og brugerinvolvering, der er gennemført under Åbne Midler, kunne der formuleres krav og stilles værktøjer/metoder til rådighed for samspilsprojekter, der ønsker at opprioritere brugervinklen.

- > Fokuser (fortsat/langsigtet) på ”tunge” offentlige driftsområder (pleje, sundhed, forsyning, kultur, undervisning m.v.) som ekspertise-puljer og potentielle udviklingsmarkeder (evt. via udviklingskontrakter) for private leverandører/nye ydelseskoncepter.

Aktivering af offentlig brugerviden og udvikling af nye systemløsninger til offentlige driftsområder er ét af de meget perspektivrige arbejdsfelter i en række projekter under Åbne Midler. Erfaringerne herfra kan danne grundlag for en mere sammenhængende, national strategi for udvikling af offentlig efterspørgsel som ”driver” for dansk innovation.

- > Skab konkurrence om rollen som ”samspilsentreprenør” – lad private/ halv-private aktører komme til og skab dermed udfordring af de offentlige videninstitutioners hidtidige de facto monopol på denne rolle.

Ét af de meget perspektivrige elementer i projekterne under Åbne Midler er at der er skabt mulighed for at ”nye” aktører kan agere samspilsentreprenører. Det kunne der også åbnes mulighed for i andre samspilsordninger. Der ligger fx et stort uudnyttet potentiale i at aktivere private rådgivere og erhvervsorganisationer som ”samspilsagenter” i langt højere grad end hidtil.

- > Skab innovativt samspil i værdikæder – involver aktører fra hele værdikæden i samspilsprojekter; fra leverandører til aftagere og kunder, rådgivere, videninstitutioner, innovationsmiljøer, myndigheder m.v.

En række af projekterne under Åbne Midler – bl.a. Innovation i forsyningssektoren, Diversitet og innovation i plejesektoren, Det nationale stamcelleinitiativ og Innovationsudvikling og kommercialisering – har med succes aktiveret og involveret aktører fra de relevante værdikæder bredt. Herigennem er der skabt/ved at blive skabt stærke strategiske platforme for fremtidigt samspil om innovation. Det er en model, som kan implementeres på mange innovationsområder som en art ”mikro-fremsyn” på innovationspotentialer inden for et konkret og velafgrænset brancheområde.



7.2 Internationalt samspil

Der er et enkelt eksempel på et internationalt samspilsprojekt med meget stort (globalt) innovationspotentiale.

Eksempel på internationalt samspil

Speed limit: Bornholms Kunstmuseum har etableret samspil med et af verdens absolut førende videnmiljøer inden for virtuel modellering m.v.; Stanford Humanities Lab. Samarbejdet tilfører museumssektoren vigtig viden om nye teknologiske muligheder indenfor deres arbejdsområde, og giver samtidig mulighed for at museumsverdenen kan indgå i samspil med nye virksomhedstyper baseret på avanceret IT-viden indenfor oplevelsesøkonomi.

Kilde: Evaluering af Åbne Midler

Det er efter vores vurdering en meget vigtig mission for Åbne Midler, at give mulighed for at aktører i Danmark kan eftersætte perspektivrige internationale samspilsmuligheder. Der bør ikke gives midler til brede afdækninger af internationale samspilsmuligheder m.v. Midlerne bør forbeholdes institutioner med konkrete, perspektivrige samspilsmuligheder.



7.3 Samlet vurdering

Samlet set er det vurderingen, at der fra de igangsatte projekter vil kunne høstes et godt udbytte i relation til udvikling af den generelle samspilsindsats.

Fra projekterne under Åbne Midler kan der peges på følgende syv samspilselementer, som kunne ”mainstreames” til den ordinære erhvervs- og innovationsfremme:

- > Skab samspil mellem udbydere af erhvervs- og innovationsservice til nye/ små og mellemstore virksomheder (væksthuse, lokal erhvervsservice, innovationsmiljøer, regionale innovationsagenter m.v.) og forskningsmiljøer med speciale i innovation og forretningsudvikling.
- > Skab ”videnbørser”, der kan sikre transparens og konkurrence i videninstitutionernes udbud af samspil, ved at flere videninstitutioner konkurrerer om at yde samspil til en kreds af velinformede virksomheder og med en neutral brobygger som koordinator/bisidder.
- > Brug private B2B-salgsbureauer/professionelle salgsstrategier til at forestå den indledende kontakt mellem innovationssystemet og potentielle brugervirksomheder.
- > Gør medarbejder-, bruger- og/eller aftagerinvolvering til et mere eller mindre fast og konceptualiseret element i alle samspilsprojekter.
- > Fokuser (fortsat/langsigtet) på ”tunge” offentlige driftsområder (pleje, sundhed, forsyning, kultur, undervisning m.v.) som ekspertise-puljer og potentielle udviklingsmarkeder (evt. via udviklingskontrakter) for private leverandører/nye ydelseskoncepter.
- > Skab konkurrence om rollen som ”samspilsentreprenør” – lad private/ halv-private aktører komme til og skab dermed udfordring af de offentlige videninstitutioners hidtidige de facto monopol på denne rolle.
- > Skab innovativt samspil i værdikæder – involver aktører fra hele værdikæden i samspilsprojekter; fra leverandører til aftagere og kunder, rådgivere, videninstitutioner, innovationsmiljøer, myndigheder m.v.

Bilag 1: Cases



Case 1: Innovation i forsyningssektoren

Projekttitle: Innovation i Forsyningssektoren		
Team	Projektleder: Marina Bergen Jensen, seniorforsker, KU Life	
	Private deltagere: Rambøll, Orbicon, Carl Bro/Grontmij, Wavin, Nyrup plast, Brøker A/S	
	Videninstitutioner: Rørcenteret, GEUS, AAU	
	Andre: Københavns Energi, Spildevandscenter Avedøre, Odense Vandselskab, Svendborg Vand, Vejdirektoratet, samt følgende kommuner: Silkeborg, Næstved, Guldborgsund, Furesø, Egedal, København, Albertslund, Hvidovre, Helsingør, Roskilde, Hillerød, Greve, Gentofte, Herlev, Ballerup, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk, Aarhus	
Økonomi	Totalbudget: 4 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 2 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 0,4 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: 1.1.2008	
	Sluttidspunkt: 31.12.2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle innovative metoder til at håndtere konsekvenserne af øgede regnmængder, samt at udvikle metoder til offentlig og brugerdrevet innovation.	
	Analyse: Projektets fase 1 har til formål at analysere konsekvenserne af de øgede regnmængder med basis i de konkrete erfaringer som kommunerne besidder på området sammenholdt med eksperter og virksomheders erfaringer.	
	Udvikling/innovation: Projektets 2. og 3. fase har til formål at udvikle nye produkter og processer, der kan medvirke til at løse de analyserede problemer.	
	Implementering: Projektets resultater vil blive forsøgt implementeret som konkrete løsninger enten i offentligt eller kommercielt regi.	
	Formidling: Projektets resultater formidles i første omgang bredt til den omfattende deltagerkreds og i slutfasen via workshops m.v. Der arbejdes derudover med web-baserede informationssystemer.	
Deliverables	Publikationer: Marina Bergen Jensen, Hanne Kjær Jørgensen, Per Bjerager, Inge Faldager, Hans-Henrik Høg, Søren Gabriel og Knud Erik Klint: Kan afløbsbranchen gøres mere innovativ? 19K gør forsøget, i Teknik og Miljø, 2008.	
	Produkter: Der foreligger et produktkatalog baseret på input fra projektets 2 første faser – det såkaldte kubekatalog.	
	Processer: Den udviklede model for innovation vil kunne anvendes fortløbende både af de deltagende parter og andre til fortsat udvikling af sektoren.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Der forventes en række nye forslag til produkter og services som resultat af projektet.	
	Samfundsmæssige: En konkret model for aktivering af viden i den offentlige forvaltning, som kan anvendes som model på en række andre områder, og som samtidig kan fungere som en form for testlaboratorium for nye ideer.	
Projektlederens scoring af	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, projektets resultater som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	Ved ikke
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	Ved ikke

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



Resumé: Projektet arbejder med at udvikle løsninger på de udfordringer, som de kommunaltekniske forvaltninger og offentlige forsyningselskaber står overfor i fht. byernes vandforsyning og afvanding. Udfordringer som omfatter konsekvenserne af øgede regnmængder forårsaget af klimaforandringer med øget pres på kloaksystemer, der i forvejen er nedslidte med behov for renovering, øgede krav til håndtering af spildevand m.v. Disse udfordringer søges håndteret ved udvikling af en innovationsmodel, som omfatter en aktiv inddragelse af medarbejderne i de kommunale forvaltninger sammen med eksperter fra danske videncentre, rådgivningsvirksomheder og producenter af udstyr m.v.

Ideen til projektet er udviklet af Institut for Skov og Landskab, KU, sammen med GEUS og Rørcentret, Teknologisk Institut. De tre videnspartnere havde oprindeligt en idé om at etablere et innovationskonsortium med fokus på udvikling af metoder og værktøjer til forbedret håndtering af regnvand, men man erkendte, at man manglede videngrundlag i fht. problemets konkrete indhold, og tog derfor kontakt til den kommunale sektor, hvor der viste sig at være stor interesse for at indgå i et samarbejde. 19 kommuner var således med fra starten, og der er siden kommet 3 yderligere kommuner med i deltagerkredsen.

Man har valgt at fokusere arbejdet på konsekvenserne af de øgede nedbørsmængder, som følge af klimaændringerne. Der sættes fokus på 3 dimensioner i fht. problemstillingen: i) Håndteringen af regnvandsmængderne, ii) sikring af kvaliteten af det vand som ledes videre, og iii) samspillet i løsningsmodellerne.

Projektet er startet januar 2008 og løber til udgangen af 2009. Projektet gennemføres i 3 faser:

1. Erkendelsesfasen, hvor man med basis i cases fra kommunerne præciserer, strukturerer og generaliserer problemstillingerne, og hvor videninstitutionerne og virksomheder medvirker til at beskrive mulige løsningsrum
2. Generisk fase, hvor man videreudvikler de bearbejdede problemstillinger fra fase 1 i egentlige innovationsforløb, der leder til konkrete kravspecifikationer til mulige konkrete løsninger.
3. Prioriterings-og modningsfase, hvor man konkretiserer de udvalgte forslag, og foretager en teknologivurdering af løsningerne, for så endelig at udforme forslagene til et stade, hvor man kan vurdere deres implementeringsmuligheder bl.a. via proof-of business.



Formål/hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Projektet har haft et meget højt aktivitetsniveau med en meget markant deltagelse fra kommunerne, hvor alle har været aktive deltagere på og mellem møderne. Projektledelsen fremhæver, at projektet har aktiv støtte også på chefniveau i kommunerne, hvilket anses for vigtigt i fht. den videre implementering af ideerne, og fortsættelsen af samarbejdet efter projektafslutning.

Der er undervejs arbejdet systematisk med idéudvikling, hvor man har anvendt forskellige værktøjer, og lært meget om hvordan man får sat forskellige faggrupper med meget forskellig baggrund - praktikere, forskere, produktudviklere - sammen i ”innovationsrum” som længerevarende forløb.

Der er udarbejdet et katalog over ideer, det såkaldte kube-katalog, som foreløbigt output. Projektet følger overordnet den fastlagte tidsplan, og der forventes afholdt workshops som del af 3. fase, hvor man bredt vil invitere virksomheder, videncentre og andre kommuner til at deltage for at kunne udnytte de opnåede resultater.

Det samlede netværk: Siden projektstart primo 2008 deltaget i fire stormøder på Teknologisk Institut, hver gang med ca. 50 deltagere bredt repræsenterende interessentkredsen, herudover har netværket været organiseret i regionale og tematiske grupper, hvor der har været afholdt 15 møder i alt.

Kilde: Marina Bergen Jensen, Projektleder, KU-Life

Direkte effekter (faktiske/forventede): Projektets effekter omfatter dels de konkrete forslag til produkter og processer, som vil komme ud af projektet, og som man har stærkt fokus på i tilrettelæggelsen af arbejdet, og dels de effekter, det har i fht. at opbygge viden om, hvordan man mere systematisk gennemfører innovative processer i de sektorer, der er omfattet af projektet. Metodikker som kan anvendes også i andre sektorer, da de procesmæssigt har generisk karakter.



Nyhedsværdi: Det er nyt at arbejde systematisk med videnindsamling, bearbejdning hos praktikerne, på tværs af organisering, ejerforhold m.v. Som fremhævet af projektlederen, så er ”afløbssektoren ... domineret af ingeniører, ... og repræsenterer på sin vis et felt, der traditionelt har meget fokus på udvikling. Det nye her er den stærke opkobling til de tekniske forvaltninger og offentlige forsyningsselskaber, d.v.s forvalterne og myndighederne omkring de offentlige vandinfrastrukturer.” Den traditionelle tilgang, hvis man skulle lave en proces som den projekt kører igennem, ville være at lade et konsulentfirma kortlægge området, og rapportere til chefniveauet. Eventuelt suppleret med en rapport rekvireret fra en af landets forskningsinstitutioner i form af et teknologisk fremsyn eller lignende.

Ved den valgte metode får man både mere nuanceret og praktisk-erfaringsbaseret viden, og man får et tæt samarbejde med de brugere, der skal implementere de løsninger, der kommer ud af processen. Ikke mindst dette sidste punkt er vigtigt, da vanskelighederne i implementeringsfasen i innovationsprocessen, hvor man går fra laboriøst til fuld-skala-ofte undervurderes. Mange ”gode” teknologiske løsninger har vist sig mindre egnede, når de skulle gennem denne sidste test.

Additionalitet: Projektet er – alene via sin brede deltagerkreds - nyskabende i fht. hidtidige tilgange. Projektet kunne måske i dag være etableret under programmet vedrørende brugerdriven innovation, men på ansøgningstidspunktet var denne ordning - ifølge projektledelsen - ikke tilgængelig for projektet. Hertil kommer projektets meget åbne tilgang ved starttidspunktet, og de begrænsninger, det ville medføre, jf. næste punkt.

Synspunkter på ordningens implementering: Det brede formål som ordningen muliggør, har været vigtigt for projektet. Projektledelsen fremhæver således, at projektet i formuleringsfasen var ”søgende”, fordi man netop var i nyt område. Mulighederne for at søge til et projekt med bredt formål og med relativt ”åbne milestones” har været afgørende for, at man kunne få accept fra en så stor og bred deltagerkreds også til at stille tid og ressourcer til rådighed.

Læringspunkter fra projektet: Projektet har fungeret ikke blot som et simpelt videndelingsværktøj, men yderligere som ”en fælles modningsproces” baseret på lige dele personligt netværk, videndeling og syntese af fælles mål, der tilsammen anviser veje til nyudvikling (Marina Berg Jensen). Det er en vigtig erfaring fra projektet, at der skal opbygges fælles forståelsesreferencer og personnetværk som forudsætning for at en idéudviklingsproces kan fastholdes og nå frem til konkrete resultater.

Kilde: Diverse baggrundsmaterialer samt interview med Projektleder Marina Bergen Jensen, KULife



Case 2: Innovationsudvikling og kommercialisering

Projekttitle: Innovationsudvikling og kommercialisering		
Team	Projektleder: Lars Hallgreen, CAT	
	Private deltagere: Invacare EC-Høng, Zealand Care	
	Videninstitutioner: Risø/DTU,	
	Andre: Slagelse Sygehus, Næstved Kommune, Roskilde Kommune, Slagelse kommune	
Økonomi	Totalbudget: 6,1 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,9 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: CAT 1,9 mio. kr.	
	Anden medfinansiering: Vækstforum Sjælland 2,3 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: Januar 2008	
	Sluttidspunkt: Ultimo 2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle nye produkter og services, som kan give kommerciel vækst, baseret på innovation i den offentlige sektor.	
	Analyse: Projektets deltagere analyserer før, under og efter workshops de samlede arbejdsprocesser med sigte på nye innovative produkter, metoder og services.	
	Udvikling/innovation: Målet er at udvikle kommercielle produkter.	
	Implementering: Metodikken sikrer en systematisk implementering hos eksisterende virksomheder, eller via opstart af nye virksomheder, evt. medfinansieret via CATs investeringsmidler (egne eller innovationsmiljømidler).	
	Formidling: Projektets resultater formidles for det første som en integreret del af arbejdsprocesserne til relevante videnpersoner og virksomheder. Derudover udgives publikationer om resultaterne og der etableres en webportal, der kan sikre løbende dialog om de muligheder, som projektet skaber.	
Deliverables	Publikationer: "Fremtidens Sengeafsnit" Forskerparken CAT, 2008. Resultater fra workshop afholdt d. 21. november 2008. Derudover artikler i fagtidsskrifter m.v.	
	Produkter: Flere produkter er p.t. genstand for videre undersøgelse, og der forventes at komme yderligere resultater senere.	
	Processer: Generisk beskrivelse af de innovationsværktøjer/processer, der er anvendt.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: En række nye produkter og services	
	Samfundsmæssige: Regional vækst i Region Sjælland	
Projektlederens scoring	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for af projektets resultater deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	Ved ikke
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	Ved ikke
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	Ved ikke

Kilde: Lars Hallgreen, CAT samt materiale udleveret fra FI



Generelt om projektet: Projektet er initieret af Forskerparken CAT, som har ønsket at sætte fokus på de muligheder, der ligger i innovationsprocesser i den offentlige sektor, som kan understøtte udvikling af og efterspørgsel efter produkter og services. Formålet skal ses i sammenhæng med CATs rolle som væsentlig aktør i innovationsfremmearbejdet i Region Sjælland, hvor den offentlige sektor ses som rummende et uudnyttet potentiale for kommerciel udvikling, og hvor CAT vil kunne bidrage som investor og virksomhedsudvikler. Projektet skal både resultere i konkrete kommercialiseringsemner, og på samme tid medvirke til at udvikle metoder til kontinuerlig innovation indenfor den offentlige sektor i regionen. Projektet er – grundet sin regionale betydning - medfinansieret af Vækstforum for Region Sjælland.

Projektet har udvalgt to centrale offentlige sektorer i regionen, hospitalssektoren og den kommunale plejesektor. Disse sektorer er også udvalgt, fordi det har været muligt at identificere en række regionale virksomheder som samarbejdspartnere i projektet. Det forventes dog at projektets resultater vil kunne overføres til andre sektorer i regionen.

Projektet har i hele sin opbygning stærkt fokus på at synliggøre og udvikle den viden om nuværende rutiner, om mangler og muligheder for fremtidig indsats, som findes hos de faktisk udførende medarbejdergrupper i de udvalgte organisationer. Der anvendes derfor i stort omfang utraditionelle arbejdsmetoder som sigter på, på en engagerende og motiverede måde, at få samtlige relevante medarbejdergrupper til at deltage i processerne. Det gælder forberedelse og afholdelse af workshops, og det gælder afrapporterings- og opfølgingsformer. Til dette formål har man i stigende grad i det hidtidige forløb inddraget kompetencer udenfor den traditionelle teknologiudviklings- og formidlingsverden, hvilket har været stærkt medvirkende til de resultater, der allerede er kommet ud af projektet.

Projektet er således tilrettelagt med fokus på 3 parallelle aktivitetstyper:

- 1 anvendelse af metoder som kan åbne op for organisationens innovations-evne, kombineret med
- 2 procedurer, som kan gribe ideerne, når de opstår, og fastholde dem i det samlede forløb og
- 3 metoder, der kan sikre, at ideerne udvikles til et stade, hvor det er muligt at træffe beslutning om realisering - eller det modsatte.

Projektet er startet primo 2008 og løber indtil udgangen af 2010.

Hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Projektet har indtil nu gennemført 3 workshops, og der er planlagt yderligere en række - se faktaboks. Sigtet for alle workshops er at nå frem til konkrete forslag, som kan viderebearbejdes. Der er i forbindelse med forberedelse og afvikling af de første workshops udviklet en metodik for arbejdet, hvor man systematisk forbereder indhold via:



- > Gennemførelse af interviewundersøgelser med udvalgte workshopdeltagere.
- > Planlægger workshopindhold baseret på de temaer, der angives under interviewene.
- > Gennemførelse af workshops med deltagelse af professionelle illustratører, der – mens processerne kører - visualiserer og opsamler input fra deltagerne.

Resultaterne fra workshops publiceres løbende. Der foreligger p.t. resultater fra workshoppen fremtidens sengeafsnit, i publikationen: ”Fremtidens sengeafsnit” - Resultater fra workshop afholdt d. 21. november 2008, udgivet af CAT.

Der har været særdeles positive tilbagemeldinger fra hospitalssektoren på det hidtidige forløb og et fortsat samarbejde kan forventes. Virksomhedernes opfølgning - både deltagende og andre CAT har været i kontakt med - har desværre været præget af den nuværende økonomiske situation, der gør det vanskeligt at igangsætte nye aktiviteter.

Tidsmæssigt forløber projektet som planlagt med mindre korrektioner, som er tiltrådt af bevillingsgivere.

Forløbet

Projektet har gennemført følgende centrale aktiviteter:

En indledende workshop med ledelsesrepræsentanter fra alle samarbejdspartner. Formålet med denne workshop var at udvælge temaerne for de efterfølgende 11 workshops og sikre en ledelsesmæssig opbakning til de udvalgte temaer. Der blev udvalgt forslag til 9 temaer, som efterfølgende blev nedbrudt i en række undertemaer som struktur for de efterfølgende workshops

En workshop med temaet Fremtidens sengeafsnit, samt en workshop med temaet intelligente transport-oglogistiksystemer.

Der planlægges p.t. yderligere workshops:

Monitering i hjemmet, med den kommunale plejesektor som målgruppe

Desinficerende og selvrensende overflader og kunstige muskler, med de regionale virksomheder som målgruppe

Teknologi i den forebyggende indsats

Derudover er der arrangeret en såkaldt fotosafariworkshop på Slagelse sygehus med temaet ” Ting der kan forbedre din hverdag.

Herudover forventer man at afholde endnu en workshop under temaet intelligente transport- og logistiksystemer i efteråret 2009.



Direkte effekter (faktiske/forventede): Der er - som et konkret resultat af den første workshop - udviklet forslag til et spin-out-projekt, der skal etablere et eksperimentelt sengeafsnit på Slagelse Sygehus "Reality LAB" til udvikling af fremtidens sengeafsnit. Der søges særskilt finansiering til denne aktivitet. Derudover er de planlagte workshops rettet mod virksomheder en første effekt af arbejdet. CAT forventer derudover at en række af de fremkomne ideer kan underkastes en kommerciel granskning mhp. mulig opstart af nye virksomheder.

Nyhedsværdi: Projektet har på indholdssiden – specielt i regional sammenhæng - stor nyhedsværdi, fordi det anviser konkrete metoder til innovativt samspil mellem den offentlige sektor og en regional innovationsaktør. Metodisk anviser det nye metodikker og tilgange, som kan udbredes til andre innovationsprojekter med afsæt i offentlige sektors kompetencer.

Additionalitet: Projektet tilfører nye kompetencer til et eksisterende erhvervsfremmeprogram - både innovationsmiljøordningen og andre nationale og regionale programmer. Denne aktivitet erkender således, at der kan være behov for en lang modningsproces fra problemidentifikation - mulige løsninger med kommercielt sigte - til en egentlig kommercialiseringsproces. Forløb der er længere end de seed-og preseed-finansierede forløb, som innovationsmiljøordninger og andre tilsvarende ordninger, arbejder med, hvorfor mange innovative produktideer tabes på gulvet. Her er sigtet godt nok specielt erkendt, fordi det er den offentlige sektor, men formentlig gælder det samme for private virksomheder. Det er derfor en vigtig erfaring, at man fra innovationsfremmesystemet arbejder i flerårige forløb med at udvikle innovative muligheder i et systematisk samarbejde mellem alle aktører i det relevante erhvervsklyngeområde.

Synspunkter på ordningens implementering: Projektledelsen vurderer ordningens udformning og praktiske forvaltning som en vigtig brik i muligheden for at kunne udvikle projektet, sådan som det har udformet sig, og med mulighed for korrektioner og nyudviklinger i tilgange undervejs.

Læringspunkter fra projektet: Projektet har undervejs sat stærkere fokus på behovet for en selvstændig professionel indsats i fht. forberedelse og afvikling af workshops med deltagelse af folk med meget forskellig faglig baggrund. Således er den oprindelige funktion, som var tillagt CAT og Risø i processen, nedtonet til den mere snævre teknologiske og forretningsmæssige vurdering, og på det procesmæssige og problemidentifikationsmæssige område suppleret med personer med andre fagkompetencer; psykologisk og kommunikationsmæssigt.

Projektlederen understreger endvidere det store engagement fra ledelse og medarbejdere på Slagelse sygehus som en væsentlig årsag til projektets hidtidige positive udvikling. Han påpeger også den positive indflydelse det har haft, at man stod overfor også konkret at skulle udvikle de fysiske rammer. Således var innovationsprocessen ikke blot en sjov teoretisk øvelse, men også noget man vidste, kunne have konkret indflydelse på dagligdagen. Det er formentlig et vigtigt læringspunkt, at deltagerne kan se den konkrete egen nytte af involvering.

Kilde: Diverse baggrundsmaterialer samt interview med projektleder Lars Hallgreen. CAT



Case 3: Ledelsesinnovation i SMV

Projekttitle: Ledelsesinnovation i SMV'er skaber vækst i erhvervslivet		
Team	Projektleder: GEU ApS	
	Private deltagere: Ca. 100 små og mellemstore virksomheder	
	Videninstitutioner: CBS	
	Myndigheder	
	Andre: En bredt sammensat følgegruppe med erhvervsorganisationer, fagforbund, Danmarks Eksportråd, Væksthus Hovedstaden m.v.	
Økonomi	Totalbudget: 5,6 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 2,0 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 3,6 mio. kr. (100 SMV; 60 timer pr. virksomhed á 600 kr.)	
	Anvendelse af tilskudsmidler: GEU 1,6 mio. kr., CBS 0,4 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: December 2007	
	Sluttidspunkt: December 2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Gøre små og mellemstore virksomheder innovative	
	Analyse: Forskningsbaseret analyse, materialesamling, formidling af god praksis i ledelsesinnovation til projektets mentorkorps.	
	Udvikling/innovation: Procedure for bred udvælgelse, kontakt og rekruttering af deltagervirksomheder. Koncept for situationsbestemt rådgivning om ledelsesinnovation via mentorkorps.	
	Implementering: Rekruttering, forankring og gennemførelse af ledelsesinnovationsforløb i 100 små og mellemstore virksomheder.	
	Formidling: Afsluttende konference med deltagelse af virksomheder, forskere og relevante interessenter.	
Deliverables	Publikationer: Afrapportering fra projektet.	
	Produkter: Forskningsbaseret materialesamling med værktøjer, modeller m.v. til anvendelse i ledelsesinnovation i små og mellemstore virksomheder.	
	Processer: Supervision og videndeling blandt mentorer internt og med involvering af forskere.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Forandringsprocesser og ledelsesforbedringer i 100 små og mellemstore virksomheder; 60 pct. på Sjælland, 30 pct. på Fyn og 10 pct. i Jylland.	
	Samfundsmæssige: Bedre overlevelsese- og vækstmuligheder i virksomhederne samt ny viden/nye erfaringer i erhvervsservice-systemet bredt.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	3
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer fagområder med stort potentiale, som ikke tidligere har været genstand for andre samspilprojekter; skala 1-5	3
	I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5



Formål/hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Formålet med det 2-årige projekt har været, at styrke vækstlaget i dansk erhvervsliv ved at udvikle og forny ledelsesfunktionerne i 100 små og mellemstore virksomheder (virksomheder med 20-250 ansatte).

Der er situationsbestemt fokuseret på såvel forretningsledelse som funktionsledelse; forretningsstrategi, HRM og personalepolitik, kompetenceudvikling, markedspositionering, globalisering og international markedsføring, ledelse og organisationsudvikling.

De potentielle deltagere er blevet tilbudt et behovstilpasset forløb med en erfaren mentor. Tilbuddet har omfattet et gratis forløb med ca. 23 mentortimer i et forløb over ca. 3 måneder, hvor deltagerne selv har skullet yde en betydelig arbejdsindsats. Der er givet ”lektier for” imellem mentor-sessions og lederne/virksomhederne har forpligtet sig til at anvende mindst 60 arbejdstimer i forløbet.

Forud for virksomhedsforløbene (januar-april 2008) deltog mentorerne i 5 workshops på CBS, hvor en kreds af forskere samlede og formidlede den nyeste forskningsbaseret viden om ledelsesinnovation i små og mellemstore virksomheder. Forskerne har også efter virksomhedsforløbenes start rådgivet mentorerne via fælles workshops.

Team og økonomi: Projektet er initieret og ledes af den private rådgivervirksomhed GEU. Den akademiske partner i projektet er et forskerteam fra CBS med professor Henrik Holt Larsen som koordinator.

Til støtte for projektet er der etableret en uformel netværksgruppe med deltagelse af erhvervsorganisationer, fagforbund, Væksthus Hovedstadsregionen, Danmarks Eksportråd, Vækstfonden m.v.

Fra tidligere projekter har GEU på freelancebasis tilknyttet en kreds af 10-15 mentorer. Alle mentorer har dyb ledelseserfaring og mindst 25 års erfaring fra erhvervslivet.

Mentorerne har en nøglerolle i projektet. De varetager kontakten til den enkelte virksomhed (én mentor pr. virksomhed), afdækker sammen med virksomheden potentialer og udviklingsbehov, fastlægger udviklingsplanen for forløbet og sparrer med den/de ledere, der forestår udviklingsarbejdet.

Mentorernes dybe erfaring giver forløbet troværdighed og gør det muligt, at tilrette udviklingsforløb, der helt og holdent er tilpasset virksomhedens konkrete behov.

Forskerteamet er en ressource for mentorkorpset. Mentorerne mødes indbyrdes hver 14. dag og deler erfaringer, ideer m.v. Den forskningsbaserede materialesamling er ikke et fast rådgivningskoncept, mentorerne skal følge slavisk, men en værktøjssamling, som mentorerne kan plukke i.

Direkte effekter (faktiske/forventede): Der er ikke gennemført en standardiseret opfølgning på de effekter, som programmet har afstedkommet i de deltagende virksomheder. Men budskabet fra mentorerne er, at man i alle tilfælde har bidraget med mindst ét væsentligt fornyelseselement og i de fleste virksomheder flere elementer til udvikling af ledelsen.



Deltagerprofilen følger stort set den på forhånd fastlagte segmentering; ca. 2/3 pct. af deltagerne er virksomheder i traditionelle erhverv, mens ca. 1/3 er virksomheder i nye brancheområder.

Deltagerne er fordelt med ca. 60 pct. på Sjælland, 30 pct. på Fyn og 10 pct. i Jylland.

Ca. 600 potentielle deltagere i programmet (udvalgt efter regnskabsoplysninger; 20-250 ansatte, en vis soliditet, branche, geografi m.v.) er kontaktet telefonisk og der har været afholdt indledende præsentationsmøder med 112 virksomheder.

Blandt de virksomheder, der har påbegyndt forløbet, er der iværksat ledelsesinnovation i ca. ¾ af virksomhederne. Forløbene har især fokuseret på salg og marketing og dermed relateret forretningsudvikling, men også overordnet forretningsstrategi og organisation/ledelse har været hyppige temaer.

Blandt de deltagende virksomheder har mere end halvdelen for egen regning fortsat samarbejdet med mentoren efter udløbet af det gratis forløb.

Nyhedsværdi: Der er tre forhold ved projektet, som evaluator særligt vil fremhæve som nyskabende og kvalitativt bemærkelsesværdige:

- > Opsøgende salg til virksomheder med "lukket innovation": Projektet er lykkedes med at nå ud til en bred kreds af små og mellemstore virksomheder, der gennemgående er kendetegnet ved hverken at have erfaring i anvendelse af eksterne rådgivere eller deltagelse i samspil med videninstitutioner; populært sagt virksomheder med "lukket innovation". I en række tilfælde er innovationen endda så lukket, at den ikke eller kun perifert involverer medarbejdere/mellemledere.

Metoden til at nå denne målgruppe har været at udvælge en bred gruppe af virksomheder (2x300 emner), som et professionelt B2B-salgs-bureau, så efter grundig instruks har kontaktet telefonisk (med op til 5 opkald til topledelsen). "Hitraten" i denne bearbejdning var imponerende; ca. 20 pct. af de udvalgte virksomheder (112 virksomheder) indvilgede i at tage et første introduktionsmøde med projektet. Og "kontaktprisen" for de opnåede mødeaftaler var relativ beskedent; ca. 400 kr. pr. mødeaftale (den samlede bearbejdning kostede ca. 40.000 kr. og gav som nævnt 112 aftaler svarende til 428 kr. pr. aftale).

- > Helhedsorienteret og kompetent behovsforståelse: De "tunge" mentorprofiler, som spiller hovedrollen i projektet, har både evne og troværdighed til at opnå ledernes fortrolighed, leve sig ind i virksomhedernes situation og så på den baggrund designe en passende udviklingsproces i dialog med virksomheden. Her er det forretningsforståelsen, den personlige troværdighed og kommunikationskompetence, der er kernekompetencerne.



Det interessante er her, at erfaringer fra andre projekter viser, mange af samspilsstrukturerne er bemandede med akademiske medarbejdere hhv. medarbejdere uden dyb ledelseserfaring fra erhvervslivet. Det gør ofte dialogen og samspillet mere instrumentelt og mindre troværdigt i modtagerens øjne. Forskellen ligger her i at være hhv. rådgiver med stor forretningsforståelse, der går ind ”ind i” virksomhedens forretningsmæssige virkelighed, eller ”projektsælger”, der primært søger deltagere til et mere eller mindre foruddefineret projekt.

- > Forskningsbaseret ”opdatering” af erfarne mentorer: Samtidig med at mentorerne i projektet således alle er ”tunge” profiler, er det imidlertid også bemærkelsesværdigt, at samspillet med forskerteamet på CBS ubetinget har styrket mentorgruppens metodiske grundlag og understøttet videndeling og læring blandt gruppens deltagere.

Samtidig har det angiveligt været spændende for forskerne at møde mentorkorpset, og se deres egen akademiske forståelse udfordret af praktikere med stor leder- og rådgivererfaring.

Additionalitet: GEU’s erfaring fra projektet viser, at SMV’er ikke af sig selv inddrager de kompetencer udefra, der skal til for at gennemføre ledelsesinnovation. Der er brug for en ekstraordinær og målrettet indsats med en opsøgende aktivitet over for SMV’er for at iværksætte forandringsledelse. Denne indsats findes ikke i tilstrækkelig grad i det nuværende rådgivningssystem. Projektet har i samarbejde med de regionale væksthuse mødt den indstilling, at væksthuse groft sagt selv kunne løfte opgaven uden medvirken af eksterne mentorer hhv. akademiske partnere.

Der har ikke været dialog med kommuner om implementering af projektet som led i lokal erhvervsservice.

Projektlederen peger på behovet for en mere koordineret indsats, hvor alle parter på området gennem formelle netværk kan samarbejde om støtte til SMV’ers udvikling og vækst. Der peges på de faglige organisationer (arbejdsgiver og arbejdstager), forsknings- og videninstitutioner, private konsulenter og væksthuse, hvor offentlige støtte-midler kan indgå i samspil med virksomhedernes egenfinansiering.

Synspunkter på ordningens implementering: Projektlederen har været meget tilfreds med styrelsens forvaltning. Især fremhæves fleksibilitet og tillid i fht. ansøger.

I fht. fx EU-projekter er ordningen med Åbne midler en diametral modsætning. Ordningen er moderne og ubureaukratisk i modsætning til de overbureaukratiske og mistroiske EU-ordninger.



Læringspunkter fra projektet: Der er nogle vigtige læringspunkter, som kan fremholdes fra projektet:

- > GEU's virksomhedskonsulenter fra Mentorgruppen konstaterer entydigt, at der blandt små og mellemstore virksomheder er et kæmpe behov og et kæmpe samfundsøkonomisk potentiale i en indsats, der styrker ledelsesinnovation. Der er stort behov for forandringsledelse, hvor det traditionelle ledeshierarki nedbrydes, medarbejdernes kompetencer inddrages i udviklingsprocessen og ledelse og ansvar uddelegeres til medarbejderteam.
- > Et udviklingsområde, som det kun i mindre omfang har været muligt at håndtere i programmet, fordi det som regel kræver en længerevarende indsats, er organisationsudvikling i små og mellemstore virksomheder her under styrkelse af mellemledelse, delegering af ansvar, involvering af medarbejdere m.v. (typiske problemstillinger i ejerledede virksomheder). SMV'er har typisk ikke ressourcer til at etablere egen HRM funktion. Derfor vil tilførsel af kompetencer udefra være nødvendige for at understøtte en mere omfattende brugerdriven innovationsproces. Erfaringer fra projektet viser, at der her vil være et stort potentiale for at udnytte de fælles ressourcer, der kan udvikles gennem netværk mellem flere virksomheder og med videninstitutioner.
- > 23 mentortimer er brugt som indgang til et udviklingsforløb, hvor det kan være svært at nå helt i mål på de tunge områder. Omvendt kan man argumentere for, at de knappe ressourcer stiller klare krav til planlægning og "tilskæring" af forløbet, hvilket egentlig kan være en fordel.
- > Projektets målsætning med at nå et bredt udsnit af SMV'er inden for alle branchetyper med forskellig størrelse er nået. Erfaringerne viser, at alle typer af virksomheder i alle brancheområder har brug for kompetencer udefra for at gennemføre forandringsledelse og medarbejderdriven innovation. Det kan være gennem offentligt støttede og brancheorienterede indsatsområder kombineret med netværkssamarbejde.
- > Oplevelsen er, at væksthuse m.v. har været interesseret i projektet, men samtidig er der ingen erfaringer med henvisning af potentielle virksomhedsdeltagere herfra. Det virker som om væksthuse har svært ved at se fordelene ved samarbejde med private aktører med store fagligt baserede kompetencer.

Kilder: Interview med Christian Mørup Jensen, Keld Berg Poulsen og Philip Svane. GEU



Case 4: Hands on innovation

Projekttitel: Hands on innovation – nye samspil om medarbejderdreven innovation i byggeriet		
Team	Projektleder: Teknologisk Institut, Ide & Vækst	
	Private deltagere: 4 byggevirksomheder: Jakon A/S, Julius Nielsen & søn A/S, Ringsted Bygningsentreprise A/S og Øens Murerfirma A/S samt 1 revisionsfirma: KPMG	
	Videninstitutioner: Teknologisk Institut, Ide & Vækst, Skive Tekniske skole	
	Andre: Dansk Byggeri, BAT	
Økonomi	Totalbudget: 3,5 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,7 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 1,7 mio. kr.; Teknologisk Institut 0,3 mio. kr., 4 virksomheder 0,9 mio. kr., KPMG 0,1 mio. kr., Dansk Byggeri 0,2 mio. kr., BAT 0,1 mio. kr. og Skive Tekniske Skole 0,1 mio. kr.	
	Anvendelse af tilskudsmidler: Teknologisk Institut 1,6 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: November 2007	
	Sluttidspunkt: December 2008	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Fremme medarbejderdreven innovation	
	Analyse: Kort analyse af incitamenter og barrierer for byggebranchens brug af redskaber og metoder til at fremme opfinderi og medarbejderdreven innovation	
	Udvikling/innovation: Udvikling og udbredelse af en incitamentspakke til iværksættelse af medarbejderdreven innovation	
	Implementering: Afprøvning af incitamentspakke og innovationsforløb i 4 virksomheder samt afprøvning af en ny metode/"innovationsscouts", hvor studerende identificerer medarbejderopfindelser	
	Formidling: Evaluering og formidling af projektets resultater	
Deliverables	Publikationer: CD-rom, webguide, artikler, rapport, mobil udstilling. Vidensspredningen primært via Dansk Byggeris og BAT-kartellet's informationskanaler til eksisterende medlemmer og medarbejdere. Teknologisk Institut udbreder projektets resultater via hjemmeside og nyhedsbreve til målgruppen.	
	Produkter: Modning af minimum 5 konkrete opfindelser, der kan søges commercialiseret og som udspringer af de 4 innovationsforløb i virksomhederne og innovationsscoutsaktiviteten	
	Processer: De 4 deltagende virksomheder vil have implementeret en egen incitamentspakke, samt være klædt på til at arbejde med medarbejderdreven innovation.	
	70-80 virksomheder i byggeriet vil få besøg af en innovationsscout - nogle af virksomhederne vil gå videre i konkretisering af medarbejder-opfindelser og den vej rundt opbygge ny viden og relationer til projekt-partnere. For andre virksomheder – som ikke har medarbejderideer af kommerciel værdi - vil det mere have karakter af en oplysningskampagne.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: 7 nye koncepter (produkter og processer) under udvikling i de deltagende byggevirksomheder.	
	Samfundsmæssige: Øget viden om medarbejderdreven innovation bl.a. formidlet via byggeriets lederuddannelser.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	4
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere Danmark; er set i skala 1-5	4
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer fagområder med stort potentiale, som ikke tidligere har været genstand for andre samspilprojekter; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



Formål/hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Som grundlag for projektet er der udarbejdet en kort analyse af barrierer og incitamenter for brug af redskaber og metoder til at fremme opfinderi og medarbejderdrevne innovation.

Forløbet i den enkelte virksomhed har været relativt procestungt (se boksen her under). Konsulenterne har brugt tid på opsøgende dialog, på indsamling og dokumentation af ideer og på screening og vurdering af alle de ideer, som medarbejderne er fremkommet med.

Forløbet i virksomhederne

Præsentationsmøde: Oplæg om projektet

Varslingskrivelse: Til ophæng i skuret/på arbejdspladsen

Møder på arbejdspladsen (2 mand fra Teknologisk Institut): Over 2 dage ca. 8 besøg af 1 time på byggepladser/arbejdspladser

Opsamling: Samlet liste, kommenteret efter screening (alle skal have svar).
Udvikling af koncepter; sammenhængende løsninger af flere bidrag.

Tilbage melding til virksomhederne: Forelæggelse af materialet for ledelsen

Kilde: Teknologisk Institut, Idé & Vækst

Udgangspunktet for dialogen med medarbejderne har været spørgsmålet; ”hvad bøvler I mest med”, d.v.s. en klassisk flaskehalstilgang til innovation.

Som led i vurderingen/udviklingen af indsamlede ideer har konsulenterne i flere tilfælde sammenkoblet ideer til bredere koncepter fx omkring sammenhængende arbejdsprocesser som håndtering af gipsplader i renoveringsarbejder.

De ca. 150 indsamlede ideer (100 ”værktøjer”, 25 ”produkter” og 25 ”metoder”) er således omsat til ca. 70 koncepter. Af de 70 koncepter arbejder virksomhederne nu – mere eller mindre intenst – videre med realiseringen af 7 koncepter.

Der er udarbejdet en kommerçialiseringssplan for i alt 5 opfindelser; afstivningssystem i udgravning, vogn til kompressor, skæring af stålprofiler, håndtering af gipsplader og sug af støv.

Opfindelsen vedrørende håndtering af gipsplader videreudvikles nu via en ansøgning til Forebyggelsesfonden. Leverandørvirksomheden Danogips deltager i dette arbejde.

Som led i projektet trænede instituttet 6 studerende fra Skive Tekniske Skole i at agere ”innovations-scouts” for virksomheder i byggeriet. De studerende skulle kontakte ledelsen i udvalgte byggevirksomheder og give sparring til udvikling af innovative ideer i virksomhederne. Knap 200 virksomheder blev kontaktet og 34 besøgt, men det viste sig vanskeligt for de studerende, at udfylde rollen. Mange virksomheder har ikke en



oplevelse af at have ideer liggende, men erfaringen fra de gennemførte besøg er, at der er noget at komme efter. Der er indgået aftale om konkretisering og videreudvikling af 3 ideer.

Efter aftale med Dansk Byggeri blev det besluttet ikke at udsende den planlagte CD Rom til medlemmerne i Dansk Byggeri. Erfaringen er, at den slags materiale alligevel ikke bliver læst/anvendt. I stedet er materialet formidlet via Dansk Byggers hjemmeside.

Der er udviklet en mobil udstilling til visning på uddannelsesinstitutioner m.v. og der er udgivet 12 artikler i tilknytning til projektet og en opfinderdagbog.

Team og økonomi: Institutet har haft to primære konsulenter på opgaven; en arkitekt samt en prototypestærk ingeniør.

Direkte effekter (faktiske/forventede): Det er instituttets vurdering, at der er et betydeligt erhvervsmæssigt potentiale i de 5-7 udviklede hovedideer. Men det er ikke muligt at sætte tal på dette potentiale.

Nyhedsværdi: Projektet har aktiveret en vigtig brugerkompetence blandt medarbejdere i byggeriet og har bidraget til udvikling af virksomhedernes innovationskapacitet. Der findes dog også andre eksempler på at både leverandører og andre rådgivere (fx industrielle designvirksomheder) har arbejdet med produktudvikling i tæt dialog med ledere og medarbejdere i byggeriet.

Additionalitet: Teknologisk Institut har en større resultatkontrakt med Videnskabsministeriet om udvikling af byggeriets produktivitet og kvalitet, men fokus i denne indsats er nye teknologiområder og modning af nye teknologier til små og mellemstore virksomheder. Projektet om medarbejderdreven innovation adskiller sig klart fra indsatsen under resultatkontrakten, idet der her i høj grad er tale om applikationsorienteret anvendelse af kendt teknologi i nye sammenhænge, langt tættere på markedet end i resultatkontraktaktiviteterne.

Projektet udspringer som nævnt af Teknologisk Instituts operatørordning "Public service for opfindere", som finansieres af Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Her kan individuelle opfindere (privatpersoner) få indledende rådgivning og "hjælp til selvhjælp". Ca. 15-20 pct. af henvendelserne under programmet kommer fra byggeriet. Ordningen rummer ikke mulighed for, at gennemføre opsøgende/målrettede virksomhedsindsatser, som den indsats, der ligger i projekt "hands on innovation".

Synspunkter på ordningens implementering: For instituttet har det været tungt at sikre dokumentation for den planlagte private medfinansiering af projektet i form af medgæede timer i de 4 deltagende virksomheder.

Erfaringerne bekræfter således instituttets overordnede politik om ikke at gå ind i projekter (fx Socialfondsprojekter), hvor den private medfinansiering tilvejebringes af virksomheder i form af timer. Det er for risikabelt, for svigter medfinansieringen skal instituttet tilbagebetale den del af finansieringen, der honorerer instituttets indsats.



Læringspunkter fra projektet: Der er to overordnede læringspunkter fra projektet, dels at det er værdifuldt at gennemføre en branchespecifik opsøgende indsats, hvor hovedfokus er på medarbejderdrevne innovation som proces, dels at leverandørvirksomheder m.v. er interesseret i de resultater, som arbejdet med medarbejderdrevne innovation kaster af sig.

Kilde: Diverse baggrundsmaterialer samt interview med seniorkonsulent Michael Flor Hansen og centerchef Louise Hvid Jensen, Teknologisk Institut, Idé & Vækst

Case 5: Diversitet og innovation i plejesektoren

Projekttitel: Diversitet og innovation i plejesektoren		
Team	Projektleder: Niels Mikkelsen, BEC-management	
	Private deltagere: Falck Healthcare, GoProcess aps,	
	Crossroads Copenhagen, e-universtiry	
	Videninstitutioner: Center for Robotteknologi, Teknologisk institut, Center for Studier af lighed og multikulturalisme, Københavns Universitet, Center for Arbejdsliv, Teknologisk institut, IHM Business School, Malmö, SOSU-skolen København, KLEO-professionshøjskolen, København,	
	Andre: 5 plejehjem fra Gentofte, Ballerup, Helsingør, Norddjurs,	
Økonomi	Totalbudget: 10,8 millioner	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 5,4 millioner	
	Privat medfinansiering: 763.200	
Tidsplan	Starttidspunkt: 01.08.2008	
	Sluttidspunkt 30.06.2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle metoder til innovativ udnyttelse af diversitet i medarbejderstaben i plejesektoren	
	Analyse: Kortlægge hvordan diversitet i medarbejderstaben virker på 5 plejehjem	
	Udvikling/innovation: Medarbejderudvikling, innovative processer og produkter	
	Implementering: Konceptet implementeres som en del af projektet.	
	Formidling: Dokumentations-DVD samt hjemmeside www.dinova.dk	
Deliverables	Publikationer: Ingen endnu	
	Produkter: Ingen endnu	
	Processer: Ingen endnu	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Bedre kvalitet og effektivitet i plejesektoren	
	Samfundsmæssige: Positiv udnyttelse af diversitet	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	4
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	4
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: Evaluering af Åbne Midler



Resumé: Projektet vil med basis i plejehjemsektoren sætte fokus på diversitet i medarbejdersammensætning som drivkraft for innovation. Det sker ved at undersøge sammenhænge mellem diversitet og innovation og udvikle metoder til at udnytte diversitet i medarbejdersammensætning som en ressource for innovationsudvikling i plejesektoren. Projektet udvikles i tæt samspil med 4 plejehjemsafdelinger med 20 medarbejdere, som over et to-årigt forløb gennemfører en proces, hvor der:

- > Arbejdes med konkret kompetenceløft i fht. at håndtere diversitet i medarbejderstaben.
- > Arbejdes med etablering af innovative praksis'er med basis i diversiteten i medarbejderstaben.
- > Arbejdes med metodeudvikling omkring kobling af kvalitet, effektivitet, diversitet og innovation.

Udover de deltagende plejehjem består projektdeltagerkredsen af en række erhvervs- og professionsskoler, med Ballerup som drivende part, Center for Arbejdsliv og Center for Robotteknologi, begge fra Teknologisk Institut, flere private servicevirksomheder, samt andre mere løst tilknyttede forsknings- og viden-institutioner.

Hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Projektet gennemføres som et to-årigt forløb, der som ankerpunkter har tre forskellige innovationsworkshops samt en afsluttende innovationskonference. Før, under og efter de enkelte workshops gennemføres 2 forløb med kompetenceudvikling på de udvalgte arbejdspladser. I disse processer indgår 80 medarbejdere samlet fra de 5 plejehjem, 2-3 ledere fra hvert af de udvalgte plejehjem, personale fra forskellige service- og teknologileverandører, samt 2-3 centrale udviklingsmedarbejdere. På workshops udvikles projektforslag med basis i medarbejdernes egne erfaringer, samt oplæg og dialog med service- og teknologileverandører og eksperter. Kompetenceudviklingsforløbene omfatter særskilte uddannelsesforløb for ledere fra de deltagende plejehjem, hvor fokus er på metoder til at håndtere og udvikle diversitet i medarbejderkredsen, omfattende dialogværktøjer, behovsafdækningsværktøjer, inspirationsværktøjer m.v. Alle medarbejdere indgår derudover på gruppebasis i samtaleforløb med fokus på diversitet styret af professionelle proceskonsulenter. Erfaringerne fra workshops og det løbende arbejde opsamles på tværs af de deltagende plejehjem af projektledelsen.

Projektet er startet i efteråret 2008 og den første fokus har været på at udvikle samarbejdsmodellerne i praksis, herunder at opbygge en projektledelsesmodel, der kan håndtere de udfordringer, det stiller med en meget bred og forskelligartet projektdeltagerkreds. Der er indtil nu gennemført 1 innovationsworkshop samt igangsat de første kompetenceudviklingsforløb. De første processer har haft fokus på meget konkrete problemer i dagligdagen med organisatoriske løsninger til følge, og som der p.t. arbejdes med. Erfaringerne har ifølge projektledelsen været meget positive og der har været god feedback fra de deltagende medarbejdere. De følgende faser, hvor der skal arbejdes mere grundlæggende med metodeudvikling og mere grundlæggende innovationsforløb, vil i overensstemmelse med tidsplanen først løbe af stablen i 2009, hvorfor der p.t. ikke kan bedømmes effekter vedrørende denne del af projektet.



Direkte effekter (faktiske/forventede): Projektet involverer en medarbejderkreds og et arbejdsfelt, hvor der er meget lidt tradition for udvikling af menneskelige ressourcer generelt, og hvor alene fokus på denne dimension forventes at opbygge ny nyttig viden og erfaring. Med det særlige fokus på styrkerne ved diversitet i medarbejderstaben tilføjes en ekstra dimension med stor betydning, da personaletilgangen til sektoren må forventes at skulle ske ved en omfattende inddragelse af medarbejdere med forskellig baggrund. Derfor vil der - hvis projektet køres igennem som beskrevet - kunne forventes væsentlig ny viden om medarbejderudvikling. Projektet har endvidere en ambition om at udvikle innovative arbejdsmetoder og -teknologier, der kan anvendes i sektoren fremover. Det er en effekt, som måske kan vise sig at være for ambitiøs i fht. den tidsramme, der gælder for projektet. Men da denne dimension endnu ikke er igangsat, er det op til projektet at modbevise denne antagelse. Men set i fht. ønskelige samfundsmæssige effekter, er det måske den innovative tilgang til udvikling af medarbejderressourcerne, der er den vigtigste effekt at håbe på.

Nyhedsværdi: Projektet har stor nyhedsværdi primært fordi det sætter fokus på diversitet i medarbejderstaben som en positiv drivkraft for nyudvikling. Der har godt nok i en dansk kontekst været få eksempler på udnyttelsen af diversitet i medarbejderstaben som et strategisk instrument, men det har primært haft fokus på akademisk arbejdskraft, og i fht. et "traditionelt" medarbejderområde som plejehjemssektoren er det helt unikt.

Additionalitet: Projektet udvikler - udover det ovenfor anførte om effekterne på plejehjemssektoren - også nye og vigtige kompetencer og vinkler hos professionsuddannelsessystemet. De deltagende uddannelses- og udviklingsinstitutioner opbygger gennem projektet væsentlig ny viden om de kompetencebehov, der vil være hos de fremtidige medarbejdere, og de udvikler en ny form for samspil med aftagerne af deres elever, som kan anvendes også som en mere generisk model til løbende kortlægning og udvikling af indhold og form i skolernes konkrete undervisning og samlede curriculum.

Synspunkter på ordningens implementering: Projektledelsen vurderer ordningens udformning og praktiske forvaltning som en vigtig brik i muligheden for at kunne udvikle projektet. Det havde været særdeles vanskeligt at gennemføre projektet ad anden vej - flere finansieringskilder har været overvejet, herunder EU's socialfondsmidler, hvor regelsæt og fortolkninger gjorde det urealistisk at gennemføre projektet med de tilsigtede intentioner. Endvidere har den tætte kontakt med bevillingsadministration med smidig feedback og rådgivning været særdeles vigtig for projektets udvikling. Projektledelsen anfører endvidere at dokumentationskravene om end de selvfølgelig er omfattende bl.a. i fht. registrering af timeforbrug er acceptable og operationelle.

Læringspunkter fra projektet: Projektet har ifølge projektledelsen synliggjort et yderligere læringsfelt: "at udvikle Alliancen som en ny samarbejdsform for en kreds af forskellige og uafhængige institutioner og virksomheder - til erstatning for den hidtidige meget bundne partnerskabsform." Dette har dog også krævet udvikling af den praktiske organisering af arbejdet: Projektets organisering har været genstand for omlægning med en strammere projektstyring end angivet i den oprindelige projektplan. Det er et ambitiøst projekt, med mange deltagere og der har vist sig behov for at klargøre ansvarsfordeling og uddelegere dette til flere. Derudover er projektet i en for tidlig fase af forløbet, til at der kan udsiges noget om faglige lærepointer.



Case 6: Human-Centered Research Hub

Projektitel: Human-Centered Research Hub		
Team	Projektleder: Mikkel Skovborg, DEA	
	Private deltagere: Copenhagen living lab, SHM ltd.	
	Videninstitutioner: Københavns Universitet, Roskilde Universitet, Syddansk Universitet, Aarhus Universitet, CBS, Aalborg Universitet	
Økonomi	Totalbudget: 8,6 mill. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 4,3 mio- kr.	
	Privat medfinansiering: 3 mio. kr.i	
Tidsplan	Starttidspunkt: 08.2008	
	Sluttidspunkt: 12.2011	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle samspil mellem humanistisk forskning, erhvervsliv og offentlige organisationer.	
	Analyse: Den metode, som anvendes til at identificere og problemløse, baserer sig på analytisk tilgang med humanistisk forskningsudgangspunkt. Analyse er således i dette projekt en del af innovationstilgangen.	
	Udvikling/innovation: En ny metode til problemidentifikation og løsning, som ramme for samarbejdet.	
	Implementering: Hvis erfaringerne er positive, forventes en permanent aktivitet, der på tværs af universiteterne formidler humanistisk ekspertise til problemhåndtering og løsning i erhvervsliv og organisationer.	
	Formidling: Der findes en hjemmeside for projektet www.hrh.nu	
Deliverables	Publikationer: Der vil blive udarbejdet en rapport, der beskriver hvilke forskningsfelter, der var særligt efterspurgt, samt afgive en række anbefalinger omkring videndeling mellem universiteter og erhvervsliv, baseret på projektets erfaringer.	
	Produkter: Afrapportering fra det første vandhulsforløb sammen med Sundhedsstyrelsen.	
	Processer: Den udviklede vandhulsmodel som er en god metode til at præcisere behovene hos brugerne overfor de deltagende forskere.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Kan endnu ikke bedømmes	
	Samfundsmæssige: Kan endnu ikke bedømmes	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	5
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: ansøgningsmateriale, samt projektleder Mikkel Bülov Skovborg, DEA



Resumé: Projektet vil udvikle samspil der involverer humanistisk forskning og kompetencer i udviklingen af innovation i danske virksomheder og organisationer. Kravet om løbende tilpasning og nytænkning i forhold til en omverden hvor mange relevante parametre er i konstant forandring, øger behovet for mere grundlæggende strategi- og kommunikationsovervejelser, som indreflekterer værdigrundlag, kulturelle forhold m.v. Dette udfordrer de traditionelle erhvervsmæssige kompetencer, rettet mod teknologisk og driftsøkonomisk-markedsmæssige forhold, hvor sådanne bredere parametre kun indgår marginalt i videngrundlaget. Projektet vil afprøve om inddragelse af humanistiske erkendelsesformer fra områder som filosofi, kognitionsvidenskab, sprogvidenskab, historie m.v. vil kunne udvikle nye forståelsesformer som kan bidrage til virksomhedernes og organisationernes strategiudvikling og bredere omverdensforståelse. Med inspiration fra succesrige erfaringer bl.a. i UK, hvor det deltagende firma SHM Ltd. I en årrække har arbejdet med humanistiske fakulteter baseret på det her anvendte koncept, vil man udvikle et operationelt koncept for humanistisk vidensformidling, og en pipeline for etablering af samarbejde mellem forskere og andre videnpersoner og virksomheder og organisationer, om erhvervsrelevant, humanistisk forskning.

Projektet, der ledes af Dansk Erhvervsakademi, i samarbejde med organisationen Copenhagen Living Lab, har samtlige danske humanistiske fakulteter som deltagere. Endvidere deltager som nævnt det engelske firma også i det danske projekt.

Netværket omfatter p.t. mere end 50 forskere med humanistisk baggrund.

Formål/hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Projektet udvikler sin metode gennem en række pilotprojekter, hvor man udvikler samarbejdsprojekter mellem virksomheder/ organisationer og vidennetværket. Der skal i alt gennemføres 20 sådanne projekter i det samlede forløb. Omfanget kan være forskelligt, men projekterne skal i princippet hver omfatte mindst 2 udviklings-iterationer. Den overordnede metodik består af:

En problemidentifikationfase omfattende et eller flere møder mellem virksomheden og projektledelsen, hvor man gennemgår de udfordringer som virksomheden/organisationen ønsker hjælp til at få løst. Projektet har tilknyttet en Erhvervs PH.d. med kommerciel baggrund-(Astra Zenica)- som foretager en første bearbejdning af problemstillingen med det formål at opstille de elementer som den humanistiske ekspertise specielt kan bidrage med input til. Med basis i denne første bearbejdning, udarbejdes der en problembeskrivelse, som anvendes til udvælgelse af de forskere som skal bidrage med den egentlige problemløsningsfase. Projektets metodik beskrives som vandhulstilgang, sådan som det fremgår af projekthjemmesiden:

"For at sikre størst mulig værdi afholder vi forud for vandhullet to til tre afklarende møder med jeres virksomhed. Her hjælper vi jer med at få greb om den udfordring, I står med.

Herefter screener vi vores forskernetværk, der består af Danmarks 1100 humanistiske forskere, for at finde de eksperter, der er specialiseret i præcis den problemstilling, I står overfor. Efterfølgende afholder vi en til to vandhuller mellem jer og forskerne.



Vandhullerne er underlagt nogle få klare spilleregler. Fx er kun konstruktiv kritik tilladt.

Herudover har vandhullet en bestemt struktur, hvor virksomheden først fremlægger en præcis formulering af sin udfordring og den foreløbige ide til løsning. Derefter bliver forskerne bedt om at kommentere forskellige aspekter af denne udfordring i en bestemt rækkefølge.

Resultatet bliver, at virksomheden modtager et forskningsbaseret perspektiv på sin udfordring, der åbner for nye og forbedrede løsninger.

HRH fungerer som moderator og dokumenterer vandhullet.

På et efterfølgende møde med virksomheden overleverer HRH dokumentationen til virksomheden sammen med en skriftlig redegørelse for vandhullets vigtigste temaer. På dette møde hjælper HRH samtidig virksomheden med anvisninger til, hvordan resultatet fra vandhullet kan implementeres i virksomheden.

Såfremt det vurderes relevant faciliterer HRH et nyt vandhul mellem virksomhed og forskere.”

Projektet startede i efteråret 2008 og den første periode er anvendt til at opbygge konceptet, der foreligger derfor nu kun erfaringer fra et gennemført ”vandhul” sammen med Sundhedsstyrelsen. Deres udfordring var at vurdere, hvordan man løste en række etiske problemstillinger i forbindelse med forebyggelseskampagner på forskellige områder, bl.a. hvordan man undgår at tildele negative karakteristika til hele befolkningsgrupper som fx rygere, overvægtige i forbindelse med sine kampagner. Der blev nedsat et ekspert panel bestående af forskere med basis i relevante fagområder dækkende sundhedsfaglige, etiske og filosofiske fagområder. Gennem processen blev problemudfordringen klarlagt som omhandlende det generelle etiske dilemma bestående i at

”På den ene side ønsker borgerne kampagner og sundhedsfaglige tiltag, som fremmer folkesundheden. På den anden side mener de generelt også, at folk skal have lov til at leve det liv de ønsker, så længe det sker inden for lovens rammer.

Samtidig blev det klart, at offentlige myndigheder ikke skal undlade at handle på grund af dette dilemma. Et videre arbejde for CFF består derfor i en mere præcis udredning af, hvilke typer sundhedsfremmende tiltag, der er acceptable.”(citeret fra projektets hjemmeside.)

Projektet arbejder nu med at opbygge netværk til virksomheder og organisationer, herunder også bredere regionalt, for at markedsføre konceptet og få input til efterfølgende projekter.

Direkte effekter (faktiske/forventede): Såfremt det lykkes at få virksomheder involveret i projekter, vil det kunne skabe nye vinkler på innovation, både i fht. virksomhedernes produktudvikling, samt i endnu højere grad i fht. virksomhedens organisatoriske udvikling, værdigrundlag i virksomheden, samt områder som corpo-



rate image m.v. En lige så vigtig effekt vil være det tilbagespil, det vil give til de humanistiske forskningsenheder på landets universiteter, både i form af indspil til nye forskningsområder og til inddragelse af nye kompetencer i universiteternes generelle involvering i erhvervsfremme- og innovationssamspil, både nationalt og regionalt.

Nyhedsværdi: Projektets nyhedsværdi ligger i ambitionen om at inddrage humanistiske kompetencer i de erhvervsmæssige og organisatoriske innovationsprocesser. Herunder også det forhold, at det er en samlet organisering af landets humanistiske fakulteter, der er basis for projektet. Dette er nyt, også i fht. den mere traditionelle forskningsformidling fra landets universiteter, der fortsat køres i regi af de enkelte universiteter. Det er intentionen at man-såfremt projektideen viser sig bæredygtig-vil etablere en permanent, landsdækkende institution, som skal stå for udvikling af samarbejde mellem humanistiske forskere og virksomheder, baseret på den udviklede metodik, og som økonomisk skal finansieres via betaling fra rekvirenterne.

Additionalitet. Projektet har en markant additionalitet i fht. eksisterende samspilsinitiativer, qua den målrettede inddragelse af humanistiske kompetencer, og den landsdækkende ekspertbase, -fælles indgang til alle universiteter-samt den anvendte metodik.

Synspunkter på ordningens implementering: Der er god accept af de rammer, der gives for projektet. Men den hidtidige erfaring viser også, at den meget brede aktørkreds skaber udfordringer i fht. de administrative processer som følger med.

Læringspunkter fra projektet: Da projektet er i den indledende fase, er det begrænset hvad der kan udtrages af erfaringer, men –som forventet- forekommer det at være en omfattende proces at udvikle forståelse og tilslutning til konceptet i forskerverdenen, både i forskerverdenen og blandt virksomheder. M.h.t. forskningssiden, indikerer det forhold at der allerede er involveret ca. 50 personer i netværket, dog at man er på vej, men der skal ganske givet arbejdes meget med at skabe opbakning i det videre forløb. En særlig udfordring vil også være at fastholde det samlede nationale perspektiv i form af den fælles indgang til forskerne i projekternes videre forløb, fordi der-naturligt-blandt universiteterne vil være en interesse i at integrere metodikken og forskernetværkene i deres øvrige erhvervsamarbejdsordninger, som i dag organiseres af de enkelte universiteter, eller affilerede institutioner som innovationsmiljøer, patentsalgsorganisationer m.v.

M.h.t. virksomhederne er der en særlig udfordring i at den danske virksomhedsstruktur er præget af små- og mellemstore virksomheder. Der vil typisk umiddelbart være flere relevante ressourcer og problemstillinger i store virksomheder, som kan bearbejdes via den anvendte metodik, mens det vil kræve en længere proces at ”modne” problemstillinger i mindre virksomheder, så de kan indgå i den her anvendte arbejdsform. En vej frem kunne være at arbejde med netværk af virksomheder, evt. via samarbejde med andre erhvervsfremmeinitiativer. En involvering af projektet i de regionale vækstinitiativer som igangsættes af de forskellige vækstfora, ville være en mulig vej frem, og projektet har til hensigt at søge sådanne former for samarbejde.

Kilde: Diverse baggrundsmaterialer samt interview med projektleder Mikkel Bülow Skovborg. DEA



Case 7: Speed limits metaverse museum

Projekttitle: Speed Limits Metaverse Museum 3DK		
Team	Projektleder: Bornholms Kunstmuseum	
	Private deltagere: TV2 Bornholm, Velux X Lab	
	Videninstitutioner: Stanford Humanities Lab, Center for Regional og Turismeforskning	
Økonomi	Totalbudget: 7,3 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 2,5 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: Fonde og leverandører bl.a. LysNet, TV2 Bornholm og VELUX Lab	
	Anvendelse af tilskudsmidler: Bornholms Kunstmuseum 1,1 mio. kr., Stanford Humanities Lab 0,8 mio. kr., Center for Regional og Turismeforskning 0,5 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: Juli 2008	
	Sluttidspunkt: Oktober 2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Introducere en ny interaktiv tilgang til en uformel museumsbaseret læring rettet mod unge, hvor sjældne museumsgæster gøres til kuratorer og aktive indholdsproducenter – baseret på udvikling af en ny virtuel, global platform	
	Analyse: Teknologi m.v.	
	Udvikling/innovation: Teknologiplatform (generisk) og applikation til Bornholms Kunstmuseum	
	Implementering: Museets særudstilling i september 2009	
	Formidling: Afsluttende international konference i 2009.	
Deliverables	Publikationer: Evalueringsrapport	
	Produkter: Museumsudstilling	
	Processer: Bl.a. tiltrækning og observation af unge målgrupper bl.a. fra gymnasium og teknisk skole	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Bl.a. umiddelbar interesse fra Bornholmstrafikken (kan se perspektiv i mulig implementering i egen forretning)	
	Samfundsmæssige: Styrket kunstformidling til nye målgrupper	
Scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	
	Projektet involverer typer af deltagere, som ikke tidligere har medvirket i andre samspilsprojekter; skala 1-5	
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	
	Projektet involverer fagområder med stort potentiale, som ikke tidligere har været genstand for andre samspilsprojekter; skala 1-5	
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	

Formål/hovedaktiviteter, deliverables og tidsplan: Sammen med to andre museer i hhv. Miami og Montreal er Bornholms Kunstmuseum blevet global frontløber i udviklingen af et nyt virtuelt udstillingskoncept i samspil med Stanford Humanities Lab. Konceptet har global lancering på Bornholms Kunstmuseum i september 2009 i fbm. museets særudstilling ”Jais Nielsen (1885-1961) – speed limits”.

I projektets første fase (juli 2008-marts 2009) har hovedopgaven været at få teknologien på plads.



Med dette udgangspunkt er designerne på Stanford nu ved at bygge en virtuel model af museet og dets fysiske gallerier.

Til september lægges indhold ind i modellen; i) et ”låst” galleri med den fysiske særudstilling på museet, ii) en masse baggrundsmaterialer, anmeldelser, artikler m.v. om værkerne, samt iii) åbne gallerier med hhv. inviterede kuratorer og mulighed for at publikum selv kan etablere udstillingsgallerier og dermed fungere som udstillingskuratorer m.v.

I udstillingsfasen bidrager Center for Regional og Turismeforskning bl.a. med involvering af lokale unge, uøvede brugere af kunstmuseer og observation af bl.a. denne målgruppes erfaringer med og oplevelse af det nye koncept.

Projektet afsluttes med en international konference, hvor der gøres status på de faglige resultater af projektet.

Team og økonomi: Samarbejdet mellem Stanford og Bornholms Kunstmuseum opstod ved en tilfældighed.

Museumsdirektør Lars Kærulf Møller, der er kunsthistoriker og ekspert i kunstformidling, havde i længere tid ledt efter en virtuel platform til udvikling af nye udstillings- og formidlingskoncepter til museumsvirksomheden, men ingen af de tilgængelige platforme kunne umiddelbart tilfredsstille behovene (de var for vanskeligt tilgængelige for uøvede it-brugere, for kommercielle m.v.).

På en udstilling i USA så Lars Kærulf Møller imidlertid en 3D-installation, som synes at kunne honorere en række af ønsker, som Lars Kærulf Møller eftersøgte. Det viste sig, at installationen var udviklet af en dansker; Henrik Bennetsen fra Stanford Humanities Lab. Lars Kærulf Møller kontaktede Henrik Bennetsen og på et efterfølgende møde på Stanford blev det klart, at forskerne på Stanford faktisk ledte efter en museumsinstitution, der kunne fungere som udviklings- og testinstitution for et projekt om udvikling af nye interaktive udstillingskoncepter.

Efter en lidt søgende start blev de to øvrige museer involveret som udviklingspartnere, det blev besluttet at arbejde med projektet som en open source løsning, og det skabte grundlag for etablering af et globalt udviklings-community omkring projektet, der i dag omfatter forskere og virksomheder fra hele verden (fx en forsker i New Mexico, der har lagt en ny banebrydende 3D platform til Internettet ind i projektet, Nasa, Samsung o.m.a.; se også www.sirikata.com). Med afsæt i museets udstillings- og formidlingsekspertise er Bornholms Kunstmuseum således blevet del af en global ”state of the art”-satsning i udvikling af nye virtuelle verdener.

På foranledning af Forsknings- og Innovationsstyrelsen blev Center for Regional og Turismeforskning koblet på projektet som formidler, evaluator m.v.

På Bornholms Kunstmuseum er det direktøren selv, der driver projektet. Der er ikke skabt en bredere udviklingsorganisation omkring opgaven. Oplevelsen er klart, at projektet er endnu mere ressourcekrævende end forventet.



Direkte effekter (faktiske/forventede): I den danske museumsverden har projektet skabt betydelig interesse og mange har tilkendegivet, at de gerne vil være en del af projektet, hvis det virkelig kan lade sig gøre at realisere intentionerne.

På erhvervssiden er bl.a. Bornholmstrafikken meget interesseret i projektet (virksomheden har lige tegnet et større sponsorat hos Bornholms Kunstmuseum).

Nyhedsværdi: Projektet er yderst nyskabende i museumsverdenen, hvor mange leder med lys og lygte for at finde nye elementer og kanaler i udstillingsarbejdet (mange museer oplever vigende besøgstal og vurderingen er, at det i høj grad skyldes manglende fornyelse af udstillingsmediet).

Additionalitet: To lokale bornholmske fonde (Sparekassen Bornholms Fond og Bornholms Brand) bidrog i projektets tidlige fase til at frikøbe museumsdirektøren, så han kunne udvikle projektet.

Projektet kunne måske realiseres under Kultur 2000 eller under EU's Regionalfond, men sidstnævnte er i realiteten ikke et alternativ; de store administrative krav og den lange mellemfinansiering udelukker en lille institution som Bornholms Kunstmuseum fra at udnytte den finansieringskilde.

Synspunkter på ordningens implementering: Projektlederen er meget positiv i bedømmelsen af programledelsen i Forsknings- og Innovationsstyrelsen, der både har bidraget aktivt og konstruktivt i ansøgningsfasen med rådgivning om tilpasning af projektet og efterfølgende interesseret og uopfordret har fulgt op på projektets igangsætning.

Læringspunkter fra projektet: Projektet burde være tænkt og defineret større fra start; udviklingsopgaven har simpelthen vist sig at være større end forventet.

Det største administrative slagsmål har interessant nok været med administrationsafdelingen på Stanford. Her er man vant til at drive samspil med store globale koncerner, statslige institutioner m.v. Et lille kunstmuseum er svært at passe ind i den logik.

Udviklingen i dollarkursen har påvirket projektets budget negativt. Dollarfaldet har således betydet, at ca. ¼ af den del af bevillingen, der var beregnet til anvendelse i dollar, er tabt.

Kilder: Interview med museumsdirektør Lars Kærulf Møller, Bornholms Kunstmuseum, diverse baggrundsmaterialer

Bilag 2: Faktaark



Faktaark 1: Copenhagen Climate

Projekttitle: Copenhagen Climate (nyt navn: Mapmyclimate)		
Team	Projektleder: Anders Erichsen, DHI	
	Private deltagere: Blominfo, Huset Mandag Morgen, Microsoft Danmark, Minard Design	
	Videninstitutioner: DMU, Center for Trafik og Transport, DTU	
	Andre: Københavns Kommune, Teknik-og miljøforvaltningen	
Økonomi	Totalbudget: 3.8 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1.9 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 735.000 kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: 01.01.2008	
	Sluttidspunkt: 31.12.2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Ved hjælp af en netbaseret kommunikationsplatform, der illustrerer sammenhænge mellem klimaudvikling, adfærdsændringer og konsekvenser for byernes udvikling, skal projektet skabe forståelse for hvorledes klimaet påvirkes af klimaændringerne, og hvad man som borger kan gøre aktivt for at modvirke disse konsekvenser.	
	Analyse: Eksisterende videnskabelige analyser på områderne vand, luft og trafik gennemgås og bearbejdes m.h.t. samspillet mellem relevante parametre	
	Udvikling/innovation: Der udvikles modeller der på videnskabeligt grundlag kan lave en "populariseret" fremstilling af konsekvenser for den samlede miljøtilstand i byen, ved ændringer af en eller flere parametre. Der udvikles endvidere webbaserede repræsentationer, der i 3D kan demonstrere og illustrere sammenhænge. Endeligt udvikles der interaktive værktøjer, så brugerne kan teste modellerne i fht. bestemte antagelser.	
	Implementering: Modellen, som vil være klar i en testversion august 09, skal implementeres som webside i tilknytning til klimatopmødet.	
	Formidling: Se ovenfor	
Deliverables	Publikationer: Ingen	
	Produkter: Webportal med tilhørende interaktive værktøjer	
	Processer: Ingen	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Produktet kan både i sig selv, og som generisk platform, danne grundlag for kommercialisering; bl.a. kan modellen anvendes i sammenhæng med de overvejelser som en rapport fra It- og Telestyrelsen har peget på om bedre udnyttelse af data fra offentlige registre	
	Samfundsmæssige: Øge forståelsen for sammenhængen mellem klimaændringer og adfærd	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	3
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	3
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: Projektleder Anders Erichsen, DHI, samt materiale fra FI



Faktaark 2: Innovationsværktøjer til SMV'er

Projekttitle: Innovationsværktøjer til SMV'ere – diversitet og innovation i dansk erhvervsliv		
Team	Projektleder: Damvad	
	Private deltagere: Håndværksrådet	
	Videninstitutioner: CBS	
Økonomi	Totalbudget: 3,0 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,5 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 0,7 mio. kr. (Damvad og Håndværksrådet)	
	Andre deltagere: CBS 0,5 mio. kr.	
	Andre puljer: 0,3 mio. kr. fra det Strategiske Forskningsråd til yderligere forskning i mangfoldighed og innovation.	
	Anvendelse af tilskudsmidler: Damvad 0,75 mio. kr., CBS 0,5 mio. kr., Håndværksrådet 0,25 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: Juni 2008	
	Sluttidspunkt: December 2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Fremme SMV'ers fokus på mulighederne i at styrke innovation gennem mangfoldighed og forskellighed i ressourcer hos medarbejdere – dvs. medarbejderdrevet innovation.	
	Analyse: Research på eksisterende kilder/god praksis samt forskningsforløb	
	Udvikling/innovation: Udvikling af et internet baseret innovationsværktøj (www.divin.dk) med i) et selvtestværktøj (Indeks for Diversitet og Innovation), ii) en Mangfoldighedsværktøjskasse med praktiske erfaringer, iii) ny forskning om mangfoldighed og innovation, iv) et nyheds- og rådgivningsmodul om innovation og mangfoldighed.	
	Implementering: Efterfølgende vedligeholdelse/ drift ikke afklaret ved projektstart.ii	
	Formidling: Dagspresse (lancering: 2 gange omtalt i Børsen) samt portalen (lanceret i november 2008).	
	Publikationer: Der ligger en række artikler på portalen, der beskriver erfaringer og giver gode råd til virksomheder.	
Deliverables	Produkter: 1.000 virksomheder skal anvende selvtestværktøjet i projektperioden (mål). Siden portalens lancering i november 2008 har 530 virksomheder anvendt selvtesten.	
	Processer: Forsknings- og samspilsforløb med inddragelse af 25-30 små og mellemstore virksomheder (mål). Håndværksrådet har haft til opgave at identificere samspilspartnere. Det har været vanskeligere end forudset at rekruttere virksomheder.	
	Over 100 virksomheder henvender sig til aktivt og får rådgivning af de tilknyttede procesrådgivere (mål). P.t. har kun 5 virksomheder aktivt været i dialog med CBS.iii	
	Direkte effekter	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Formålet med projektet har været at udvikle en portal med en værktøjskasse, hvor virksomhederne bl.a. man evaluere deres mangfoldighed og innovation samt finde gode råd til hvordan de kan arbejde målrettet med at øge virksomhedernes innovation gennem mangfoldighed.	
	Samfundsmæssige: Øget fokus på mangfoldighed og betydningen her af har ikke kun betydning for den enkelte virksomhed, men vil have positive effekter generelt for samfundet fx kan det betyde at flere med anden etnisk baggrund kommer i arbejde, fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	4iv
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	2v
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5vi
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5vii
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	4viii
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5ix

Kilde: Interview med Jesper Overgaard, Damvad



Faktaark 3: Innovation på spil

Projekttitle: Innovation på spil		
Team	Projektleder: DI/ITEKx	
	Private deltagere: 10 spil-virksomheder samt virksomheder fra "aftager-brancher" h.u. byggerietxi	
	Videninstitutioner: Århus Universitet, Alexandra Institutet, Arkitektskolen i Århus	
Økonomi	Totalbudget: 9,6 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 4,8 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 4,8 mio. kr.	
	Andre deltagere: Et bredt netværk i spilbranchen og i aftagerbrancher fx byggeriet	
	Andre puljer: ITEK har kendskab til, at der har været søgt Højteknologifondsmidler til et lignende projekt, der imidlertid ikke blev imødekommet pga. manglende forskningsindhold.	
	ITEK har tidligere gennemført lignende projekter i regi af Socialfonden; det er administrativt meget tungt.	
Tidsplan	Starttidspunkt: 1. juli 2008xii	
	Sluttidspunkt: 30. juni 2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: 1) Forbedre danske brugervirksomheders konkurrenceevne ved at udnytte koncepter og teknologier fra computerspil i traditionelle erhvervsvirksomheder, 2) realisere computerspilindustriens vækstpotentiale gennem udvikling, konsolidering og udvidelse af branchens fokus til andre og nye forretningsområder.xiii	
	Analyse: Arbejdspakke 1) indsamling og strukturering af viden, opbygning af mentorkorps fra digital content/spilindustrien.	
	Udvikling/innovation: Arbejdspakke 2) Seminarrunde for brugervirksomheder og andre i projektets målgruppe, arbejdspakke 3) sparringsrunde mellem deltagere fra henholdsvis digital content/spilindustrien og de traditionelle brancher, arbejdspakke 4) teknologiopbygning	
	Implementering: Arbejdspakke 5) igangsættelse af konkrete innovationsaktiviteter	
	Formidling: En interaktiv vidensportal, der samler elementer hen over alle projektets arbejdspakker, henvender sig til en bredere kreds af interessenter.	
Deliverables	Publikationer: Vidensportal	
	Produkter: Ikke nærmere specificeret.	
	Processer: 1) Inddrage videninstitutioner, der i forvejen arbejder med visualiseringsteknologi, design og kommunikationxiv, 2) bringe bruger- og leverandørvirksomheder sammen og derigennem udvikle fælles koncepter og løsninger.	
Direkte effekter	Erhvervmæssige: 1) De deltagende virksomheder skal igangsætte en konkret, målbar innovationsproces, der indebærer, at virksomhederne anvender digitalt indhold/computerspilsteknologi og/eller kompetencer til løsning af opgaver, der tidligere blev løst på anden måde eller slet ikke blev løst, 2) Der skal opbygges et mentorkorps, som på grundlag af projektets resultater og erfaringer kan hjælpe andre virksomheder og videninstitutioner også indenfor andre segmenter til at udvikle innovative samarbejder, ydelser og produkter. Mentorkorpset vil også ud over projektets løbetid bidrage til vidensspredning og forhåbentligt blive rollemodel for, hvordan man kan styrke samspillet og synergien mellem forskning og forskelligartede virksomheder, der ikke har tradition for at samarbejde.	
	Samfundsmæssige: Gennem de resultater, som videninstitutioner, bruger- og leverandørvirksomheder sammen skaber, vil projektet bidrage til, at der opnås accept af, at computerspilsteknologi ikke kun er til underholdning, men kan anvendes seriøst og meningsfyldt i produkter og serviceydelser bredt.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	4
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	3



	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	4
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	4
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervmæssige potentialer?	4
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	3

Kilde: Interview med Birthe Ritter, DI ITEK

Faktaark 4: Det nationale stamcelleinitiativ

Projekttitel: Det nationale stamcelleinitiativ-START		
Team	Projektleder: Lars H. Pedersen, BIONEER	
	Private deltagere: Interface biotech, NSGene, Nunc, Thermo fischer Scientific, Novo Nordisk	
	Videninstitutioner: Institut for medicinsk biologi, Syddansk Universitet, Institut for cellulær og molekylær medicin, Københavns Universitet, Odense Universitetshospital, afdelingen for endokrinologi og metabolisme, og Institut for medicinsk biologi, - Rigshospitalet, Reproduktionsbiologisk laboratorium	
Økonomi	Totalbudget: 6,2 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 2,9 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 14 mio. kr. (egen tid a 600,-kr./time)	
Tidsplan	Starttidspunkt: 01.09.2008	
	Sluttidspunkt: 30.06.2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Udarbejdelse af national handleplan for stamcelle-forskning, der sætter patientens og virksomhedernes behov i fokus	
	Analyse: Generelle globale udviklingstrends og deres betydning/muligheder i en dansk kontekst	
	Udvikling/innovation: Ingen	
	Implementering: Plan for politikker	
Deliverables	Formidling: Handlingsplan kommunikeret til forskere, politikere, rådgivende udvalg og offentligheden	
	Publikationer: Den færdige handleplan	
	Produkter: Ingen	
Direkte effekter	Processer: Ingen	
	Erhvervmæssige: Kan sikre grundlag for erhvervmæssig udnyttelse af stamcelleforskning	
Projektlederens scoring af projektets resultater	Samfundsmæssige: Sikre udnyttelse af stamcelleforskning til patientbehandling	
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	4
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	5
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervmæssige potentialer?	Ved ikke
I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5	

Kilde: Lars H. Pedersen, Bioneer



Faktaark 5: Videncocktail

Projekttitle: Videncocktail – Opskrift på succes ved brug af videninstitutioner		
Team	Projektleder: Udviklingscenter for Møbler og Træ: har rod i industrien og taler industriens sprog	
	Private deltagere: 1 reklamebureau (partner) og 16 private virksomheder	
	Videninstitutioner: InnovationLab, Teknologisk Institut, Århus Universitet/Handels- og Ingeniørhøjskolen, Københavns Universitet Biovidenskabeligt Institut, Arkitektskolen Århus	
	Andre: AluCluster og Udviklingscenter for Møbler og Træ (regionale teknologicentre).	
Økonomi	Totalbudget: 6,8 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 3,4 mio. kr.xv	
	Privat medfinansiering: 3,4 mio. kr. fra de deltagende virksomheder (16 virksomheder á 350 timer á 600 kr. pr. time).xvi	
	Anvendelse af tilskudsmidler: De deltagende virksomheder kan efterspørge en videncocktail fra hver af de deltagende institutioner; medfinansiering til institutionerne udløses først, når virksomhederne rekvirerer.xvii	
Tidsplan	Starttidspunkt: 1. juli 2008	
	Sluttidspunkt: 31. maj 2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At skabe succes i små og mellemstore virksomheders anvendelse af videninstitutioner	
	Analyse: Profil-cocktail, hvor virksomhedernes behov afdækkes med forskellige værktøjer bl.a. "Innovationskvotient"; ér nu udarbejdet for alle de deltagende virksomheder og rundsendt til de deltagende institutioner.	
	Udvikling/innovation: Innovations-cocktail, hvor virksomhedens innovations-temaer bearbejdes i samspil med teams fra videninstitutioner. Hver institution har lavet sin egen videncocktail, som de har præsenteret/"solgt" på et fælles seminar med alle virksomhederne/institutionerne. Flere virksomheder har rekvireret videncocktail fra flere institutionerne; så må institutionerne gå sammen om en fælles indsats.	
	Netværks-cocktail, hvor videninstitutioner og virksomheder sikres nye netværk til fremtidig videnoverførsel.	
	Implementering: Udviklingscenter for Møbler og Træ bistår virksomhederne og følger om nødvendigt op i fht. samspilspartnerne.	
Deliverables	Formidling: Værktøjer m.v. formidles til anvendelse i andre brancher	
	Publikationer: P.t. foreligger flyer og projektbeskrivelser af Innovations-kvotient og Innovation Cups. Ved projektafslutning udarbejdes evalueringsrapport.	
	Produkter: analyse og udarbejdelse af virksomhedsprofiler, planlægning og gennemførelse af innovationsforløb.xviii	
Direkte effekter	Processer: Videntank (samspilsmetoder), marketing.	
	Erhvervsmæssige: Halvdelen af de deltagende virksomheder udvikler i projektperioden nye produkter/processer på baggrund af viden genereret i projektet. Én af de deltagende virksomheder har allerede udviklet og udstillet nye møbelprodukter. Virksomheden forventer en årlig eksport næste år på ikke under 5 mio. kr.xix	
Scoring af projektets resultater	Samfundsmæssige: Formidling af metoder til udvikling af branchespecifik samspil mellem små og mellemstore virksomheder samt videninstitutioner.	
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	5
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	Ved ikke
	I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
I fht. andre samspilprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5	

Kilde: Udviklingschef Finn Christensen, Udviklingscenter for Møbler og Træ



Faktaark 6: Erhvervsinnovation i samarbejde mellem studerende og erhvervslivet

Projekttitle: Nye metoder til at skabe erhvervsinnovation gennem samarbejde mellem studerende og erhvervslivet		
Team	Projektleder: Mette Reebirk, CBS	
	Private deltagere: Marketing Consulting Services	
	Videninstitutioner: CBS Career Centre, samt CBS, Institut for økonomi og ledelse.	
	Andre: Initiativ for kreativitet og Innovation, IKI (forening med 30 virksomheder og offentlige sektor som medlemmer samt 500 enkeltpersoner)	
Økonomi	Totalbudget: 2,6 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,3 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: Timer fra private virksomheder	
Tidsplan	Starttidspunkt: Marts 2007	
	Sluttidspunkt: April 2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At organisere og udvikle et samarbejde mellem studerende og erhvervslivet via en organisatorisk platform, hvor studerende sammen med virksomheder vil skabe ny brugbar viden til gavn for virksomheder. Der er arbejdet med 30 projekter i forløbet.	
	Analyse: Innovationsmålingsanalyser – tre nye undervisningscases, samt udvikling af et såkaldt innovationskit til brug for smv'ere.	
	Udvikling/innovation: Forretningsmæssige nye ideer der er blevet sat i forretningsmæssigt system af virksomhederne	
	Implementering: Viden er blevet implementeret undervejs i processen ude hos de deltagende virksomheder.	
	Formidling: Artikler, cases, camps	
Deliverables	Publikationer: Der udgives case beskrivelser udarbejdet af de studerende.	
	Produkter: Gennemførelse af 3 workshops, samt en opsamlingsworkshop, konceptmapper som alle virksomheder har fået	
	Processer: Nye innovationsprocesser som virksomhederne og de studerende også selv kan arbejde videre med.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Mere forretning til de deltagende virksomheder.	
	Samfundsmæssige: Forbedring af samarbejde mellem studerende og virksomheder, med læringseffekter som resultat.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	5
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: Projektleder Mette Reebirk CBS samt ansøgningsmateriale fra FI



Faktaark 7: Fra lidenskab til videnskab

Projekttitle: Fra lidenskab til videnskab		
Team	Projektleder: Tessa Gjødesen, Link.SDU	
	Private deltagere: Eurisco, Øko-tech energi, Davinchi development, Indicom, Flora Dania marketing, Posten, Red Ink, Fingerspitz, Intracom samt yderligere en række virksomheder (120), som indgår i Link.SDU's virksomhedsnetværk	
	Videninstitutioner: Institut for Marketing og Management, SDU	
Økonomi	Totalbudget: 3,8 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,9 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 330.000 kr. (deltagende virksomheders tidsforbrug)	
Tidsplan	Starttidspunkt: 09.2008	
	Sluttidspunkt 08.2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle viden om drivkraften bag forsknings-samarbejde mellem virksomheder og forskere, for at kunne udvikle forskningsformidlingsmetodikkerne på universiteterne.	
	Analyse: Der gennemføres analyser af internationale erfaringer med forskningsformidling, og der gennemføres surveys blandt de deltagende virksomheder samt forskere, om hvad virksomhederne prioriterer i samarbejdet og hvordan de bedst nås med information om mulighederne.	
	Udvikling/innovation: Nye formidlingsmetoder	
	Implementering: Samle formidlingsinitiativerne på de danske universiteter, og indføre den opbyggede viden som en del af den samlede praksis på de danske universiteter	
	Formidling: Skabe en virtuel platform hvor universiteterne kan lære af hinandens "best-practice"	
Deliverables	Publikationer: Der vil blive udgivet en "formidlings-og samarbejdsbog" målrettet til de danske universiteter	
	Produkter: Nye metodikker	
	Processer: Identifikation af nye samarbejdsformer der virker	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Øget samarbejde mellem universiteter og virksomheder, specielt virksomheder som ikke i dag samarbejder.	
	Samfundsmæssige: Øget innovation og vækst.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	5
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	5
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	5
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	5

Kilde: Tessa Gjødesen, SDU samt materiale i FI



Faktaark 8: Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer

Projekttitle: Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer		
Team	Projektleder: Marianne Kristiansen, Aalborg Universitet	
	Private deltagere: CSC, Danfoss Solar inverters,	
	Videninstitutioner: Københavns Universitet, Master i konfliktmægling, Jørgen Bloch Poulsen	
	Andre: Kompetencecenter Silkeborg, Center for Virksomhedsudvikling, under Nordjyllands Erhvervsakademi	
Økonomi	Totalbudget: 2,3 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,2 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: 901.875 kr. samt Ernst B Sunds fond, kr:58.000	
Tidsplan	Starttidspunkt: 01.01.2008	
	Sluttidspunkt: 31.12.2009	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: Gennem et humanistisk erhvervsforskningsprojekt at styrke den medarbejderdrevne innovation i team gennem involverende dialog og et involverende undersøgelsesdesign.	
	Analyse: Projektet vil - gennem en synteseskabende teoriudvikling om teamudvikling - bygge bro mellem en mere managementorienteret og en mere socialpsykologisk kommunikativt orienteret analyse.	
	Udvikling/innovation: Udvikling af metoder til at skabe innovation gennem en dialog i teams i organisationer.	
	Implementering: Projektet er i første omgang vidensopbyggende.	
	Formidling: Vil ske gennem artikler, foredrag og inddragelse af den opbyggede viden i undervisningen for virksomheder	
Deliverables	Publikationer:	
	Produkter: Metodikker for teambaseret innovation	
	Processer: Udvikling af nye samarbejdsprocesser	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Forbedring af innovationsprocesserne i virksomheders projektgrupper.	
	Samfundsmæssige: Udvikling af innovative kompetencer.	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	3-5
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	4
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	4
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	3-4
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	Ja
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	ja

Kilde: Projektleder Marianne Kristiansen



Faktaark 9: One stop science shop

Projekttitle: One stop science shop		
Team	Projektleder: Søren Hellener, DTU	
	Private deltagere: IPU- Og som "test"-deltagere: Brd. Jørgensen Components A/S, Strecon A/S, Unibio A/s	
	Videninstitutioner: Københavns Universitet, Innovation og Forskerservice	
Økonomi	Totalbudget: 3,5 mio. kr.	
	Medfinansiering fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen: 1,5 mio. kr.	
	Privat medfinansiering: Ca. 1,5 mio. kr.	
Tidsplan	Starttidspunkt: 1.6. 2008	
	Sluttidspunkt: 28.10.2010	
Formål/hovedaktiviteter	Formål overordnet: At udvikle metoder og erfaringer om nyttiggørelse af forskning i form af en one-stop-shop, hvor smv'er kan få adgang til en bred palette af viden og videnservice fra forskningsinstitutioner	
	Analyse: Analyserer de praktiske erfaringer, der kommer ud af forsøget på at have én indgang til køb af viden	
	Udvikling/innovation: Nye innovative metoder til omsætning af viden til innovative produkter og services i smv'er	
	Implementering: Overfører opbyggede erfaringer fra DTU til KU	
	Formidling:	
Deliverables	Publikationer:	
	Produkter: Kurser, Rådgivning, Netværk og Udlejning af faciliteter. Kurser indeholder både skræddersyede kurser og korte datofastlagte kurser, samt længerevarende kurser som masterforløb. Rådgivning er alt fra korte test-opgaver, udviklingsprojekter og innovationshjælp. Netværk er formidling af kontakt til eksisterende netværk samt opsøgende arbejde i fht. at danne et efterspurgt netværk. Udlejning af faciliteter søger at stille højt specialiseret udstyr og kompetencer til at betjene udstyret til rådighed for SMV'er. Produkterne er testet på de tre pilotvirksomheder. Disse produkter står dog overfor en videreudvikling og detaljering på baggrund af behovsanalyser blandt SMV'er fra Dansk Erhverv - Teknik.	
	Processer: Forløb for udvalgte virksomheder, således at SMV'er har mulighed for at gennemføre et teknologispring. Forløbene tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds problemer og behov og i samarbejde med relevante forskere skabes der løsninger for virksomheden, som løfter deres produkter og/eller processer. Udover disse forløb er der også en formidling og facilitering af SMV'er med andre typer af behov, som beskrevet under produktbeskrivelserne.	
Direkte effekter	Erhvervsmæssige: Øget vækst i SMV-sektoren i dansk økonomi	
	Samfundsmæssige: Øger SMV'ers anvendelse af forskningsbaseret viden som instrument til innovation	
Projektlederens scoring af projektets resultater	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som er nye for deltagerne; skala 1-5	-
	I projektet er der udviklet samspilsmetoder, som ikke tidligere er set i Danmark; skala 1-5	-
	Projektet involverer deltagere, som ikke tidligere har medvirket i samspil; skala 1-5	-
	Projektet involverer nye fagområder med stort potentiale, som projektpartnerne ikke tidligere har praktiseret samspil omkring; skala 1-5	-
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store erhvervsmæssige potentialer?	-
	I fht. andre samspilsprojekter I deltager i; har projektet store samfundsmæssige potentialer?	-

Kilde: Søren Hellener, og Ea Palmquist DTU



-
- i
 - ii Håndværksrådet overvejer at videreføre portalen, men det vil angiveligt kræve særskilt finansiering.
 - iii Mht. målet med at 100 virksomheder aktivt skulle søge rådgivning hos CBS har der været langt mindre interesse fra virksomhederne end forventet. Pt. har vi kun 5 virksomheder som aktivt har været i dialog med CBS. Projektlederen gætter på, at virksomhederne nok ikke vælger at få rådgivning på baggrund af en portal. Hvis de søger rådgivning inden for mangfoldighed sker det formodentlig gennem netværk og kontakter – som ved alle andre emner! De søger nok information og viden på portalen, men rådgivningen vil de selv vælge hvem de indgår samarbejde med.
 - iv Virksomhederne har gennem DIVIN-testen mulighed for at blive kontaktet af CBS mhp. på en gennemgang af virksomhedens strategi for øget innovation gennem mangfoldighed. Der er desuden indgået samarbejde med partnere som ikke tidligere har arbejdet sammen. I forbindelse med udvikling af portalen er der indgået strategiske samarbejdsaftaler med bl.a. Foreningen Nydanskere, Ældresagen, DEA, Væksthus Sjælland.
 - v Sammenhængen mellem mangfoldighed og innovation er et forholdsvis nyt fagområder, som man ikke tidligere har været opmærksom på i innovationsøjemed, men selve samspilsmetoderne omkring projektet kan ikke betegnes nye.
 - vi Fx Foreningen Nydanskere og Ældresagen der i dag ikke en aktiv del af innovationssystemet.
 - vii Ja, der er ikke tidligere udviklet metoder og ledelsesværktøjer til SMV'ere inden for mangfoldighed og innovation.
 - viii Mange SMV'ere har store potentialer for at øge virksomhedens innovation gennem øget strategisk fokus på mangfoldighed. Med portalen og gennem cases ønsker vi at dette budskab bliver spredt til flere virksomheder.
 - ix Ja, i høj grad. Øget fokus på mangfoldighed og betydningen her af har ikke kun betydning for den enkelte virksomhed, men vil have positive effekter generelt for samfundet fx kan det betyde at flere med anden etnisk baggrund kommer i arbejde, fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet.
 - x DI ITEK har gennem 2007 og 2008 gennemført en række projekter for iværksættere indenfor digitalt indhold og computerspil med fokus på forretningsmæssig udvikling. Bl.a. affødt af disse projekter har DI ITEK et omfattende netværk i spilbranchen.



- xi Der er sket en del ændringer i virksomhedsdeltagelsen; nogle har trukket sig, mens andre er kommet til.
- xii Det har taget længere tid end forventet, at få projektet etableret og igangsat.
- xiii Projektets nyhedsværdi ligger altså i at integrere viden og tankesæt fra brancher, der traditionelt har ligget langt fra hinanden. Indtil videre har der især været fokuseret på at skabe samspil med aftagervirksomheder i byggebranchen. Men andre aftagerbrancher forventes også inddraget.
- xiv Inddragelsen af de 3 forskningsinstitutioner skal sikre, at de koncepter og løsninger, der måtte komme ud af projektet, vil være originale og på forkant med udviklingen internationalt.

Videninstitutionerne vil ikke kun optræde som leverandører af viden, men vil i lige så høj grad optræde som katalysatorer for den proces, der bringer de øvrige parter sammen. Dette kræver, at videninstitutionerne bringer forskellige kompetencer i spil samtidigt. De teknologiske kompetencer udgør en hovedhjørneste; men det kræves ligeledes, at discipliner som didaktik, innovation, forretningsforståelse, organisationsteori m.m. indgår som en integreret del af projektets aktiviteter.

Foruden at levere viden, indsamler institutionerne også relevante data, bearbejder disse, og afprøver levedygtigheden af projektets koncepter og løsningsforslag. Herved kvalitetssikres projektets resultater, ligesom videninstitutionerne herved kan bidrage til formidling og udbredelse af de indhøstede erfaringer.

- xv Manglende likviditet, da projektet er ½ års bagudbetalende. Det er meget svært for selvstændige virksomheder at deltage i projektet som Partnere, da betaling først kan honoreres efter et ½ år, som i prak

Udgivne rapporter fra RTI:

Årsberetning for 2008 for Rådet for Teknologi og Innovation
> RTI: 01/2009

Resultater af InnovationDanmark 2007-2010: 2. halvår 2008
> RTI: 02/2009

Styrket videnspredning og innovation - GTS-strategi
> RTI: 3/2009

Udgivne publikationer fra FI:

Effektmåling af innovationsmiljøernes støtte til danske iværksættere
> Innovation: Analyse og evaluering 01/2009

Rammer for innovativ IKT-anvendelse
– erfaringer fra Den Regionale IKT-satsning
> Innovation: Analyse og evaluering 02/2009

International Evaluation of the Danish GTS-system – A step beyond
> Innovation: Analyse og evaluering 04/2009

Proof of concept-finansiering til offentlige forskningsinstitutioner -
Midtvejsevaluering
> Innovation: Analyse og evaluering 05/2009

Mapping of the Danish knowledge system with focus on the role
and function of the GTS-net
> Innovation: Analyse og evaluering 06/2009

International Comparison of Five Institute Systems
> Innovation: Analyse og evaluering 07/2009

Review of science and technology foresight studies and comparison
with GTS2015
> Innovation: Analyse og evaluering 08/2009

Analyse af små og mellemstore virksomheders internationale FoU-samarbejde
> Innovation: Analyse og evaluering 09/2009

Virksomhedernes alternative strategier til fremme af
privat forskning, udvikling og innovation
> Innovation: Analyse og evaluering 11/2009

Rådet for Teknologi og Innovation måler sin indsats inden for metrologi
i perioden 2007-2009
> Innovation: Analyse og evaluering 12/2009



Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2008

> Innovation: Analyse og evaluering 13/2009

Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009

– Den økonomiske krises betydning

> Innovation: Analyse og evaluering 14/2009

Finanskrisens påvirkning på IT-startups

> Innovation: Analyse og Evaluering 15/2009

Universiteternes Iværksætterbarometer 2009

> Innovation: Analyse og evaluering 16/2009

Kortlægning af iværksætter- og entreprenørskabsfag ved de
8 danske universiteter - 2009

> Innovation: Analyse og evaluering 17/2009

The Gazelle Growth Programme – Mid Term Evaluation

> Innovation: Analyse og evaluering 18/2009

Nye former for samarbejde om privat forskning, udvikling og innovation -
midtvejsevaluering af åbne midler

> Innovation: Analyse og evaluering 19/2009

Kommende rapporter fra RTI:

Resultater af InnovationDanmark 2007-2010: 1. halvår 2009

> RTI: /2009

Styrket kommercialisering af forskningsresultater - Strategi

> RTI: /2009

InnovationDanmark 2007-2010 – opdatering 2009 – pixiudgave

> RTI: /2009

Kommende publikationer fra FI

Effekt af erhvervsrettet vidensamspil og åben innovation

> Innovation: Analyse og evaluering 03/2009

Små og mellemstore virksomheders anvendelse af ict til innovation

> Innovation: Analyse og evaluering 10/2009

Videnpilotordningens betydning for små og mellemstore virksomheder

> Innovation: Analyse og evaluering /2009



Effektmåling af den finansielle krises betydning for virksomhedernes
FoU og innovationspolitikken

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Finanskrisens betydning for videnbaserede iværksætteres kapitaladgang

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Finanskrisens betydning for opfinderrådgivningen

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Finanskrisens betydning for IKT-vækstmiljøet og forskerparkerne

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2009

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Performanceregnskab for innovationsnetværk 2009

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2008

> Innovation: Analyse og evaluering /2009

Innovativ anvendelse af offentlig data (David)

Performanceregnskab for innovationsprojekter 2009

> Innovation: Analyse og evaluering xx/2009

<
