



Innovationsagenter

- Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder

Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter



Forsknings- og
Innovationsstyrelsen

Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Kolofon

Innovationsagenter – Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder
Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter

Udgivet af Rådet for Teknologi og Innovation

Forsknings- og Innovationsstyrelsen
Bredgade 40
1260 København K

Telefon 35446200
Telefax 35446201
fi@fi.dk

Publikationen kan downloades fra Forsknings- og Innovationsstyrelsens hjemmeside:
<http://www.fi.dk>

ISBN (online): 978-87-923-7217-8

Tekst: DAMVAD

September 2009

Innovationsagenter – Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder

Erfaringer fra
midtvejsevalueringen af
pilotprojektet ”Regionale
Innovationsagenter”

Udarbejdet af DAMVAD for
Forsknings- og
Innovationsstyrelsen



Indhold

RESUMÉ	3
1 HOVEDRESULTATER OG PERSPEKTIVERING	10
1.1 FORMÅL	10
1.2 DATA- OG VIDENGRUNDLAG FOR MIDTVEJSEVALUERINGEN	11
1.3 HOVEDRESULTATER	12
1.4 PERSPEKTIVERING.....	20
1.5 RAPPORTENS OPBYGNING	26
2 FORMÅL OG BAGGRUND	27
2.1 OM PILOTPROJEKTET ”REGIONALE INNOVATIONSAGENTER”	27
2.2 INNOVATIONSAGENTERNES OPGAVER	28
2.3 FORMÅLET MED MIDTVEJSEVALUERINGEN	29
3 ANALYSEMODEL OG METODE	31
3.1 HVAD ER EN INNOVATIONSAGENT?	31
3.2 FORSTÅELSESRAMME FOR EVALUERINGEN	32
3.3 ANALYSEELEMENTER I MIDTVEJSEVALUERINGEN.....	33
4 OVERORDNET ANALYSE AF PILOTPROJEKTET	38
4.1 KORTLÆGNING AF AKTIVITETER	38
4.2 SAMSPIL MED ANDRE AKTØRER	44
4.3 FORELØBIGE RESULTATER OG EFFEKTER	47
5 DELTA I REGION SJÆLLAND	63
5.1 KORTLÆGNING AF AKTIVITETER	64
5.2 SAMSPIL MED ANDRE AKTØRER	69
5.3 FORELØBIGE RESULTATER OG EFFEKTER	71
6 FORCE I REGION SYDDANMARK	87
6.1 KORTLÆGNING AF AKTIVITETER	87
6.2 SAMSPIL MED ANDRE AKTØRER	92
6.3 FORELØBIGE RESULTATER OG EFFEKTER	94
7 TI I REGION MIDTJYLLAND	109
7.1 KORTLÆGNING AF AKTIVITETER	109
7.2 SAMSPIL MED ANDRE AKTØRER	114
7.3 FORELØBIGE RESULTATER OG EFFEKTER	116
8 ERFARINGER FRA PILOTPROJEKTET	131
8.1 OM FORSKELLE I TILGANGE OG FORELØBIGE PRÆSTATIONER I DE TRE DELPROJEKTER.....	131
8.2 ”BEST PRACTICES” I PILOTPROJEKTET	136
9 APPENDIKS	145
9.1 KARAKTERISTIK AF VIRKSOMHEDER OG KONTROLGRUPPER	145
9.2 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT VIRKSOMHEDER	147
9.3 KVALITATIVE INTERVIEWS	148

RESUMÉ

Innovationsagenter

- Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder

Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter



**Forsknings- og
Innovationsstyrelsen**

Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Innovation: Analyse og evaluering 20/2009

Resumé

Baggrunden for de regionale innovationsagenter

De små og mellemstore virksomheder i Danmark innoverer og forsker alt for lidt. Kun hver fjerde SMV er innovativ og kun 2 procent udfører forskning og udvikling. Samtidig gør SMV'erne for lidt brug af den relevante viden, der findes på universiteter, GTS-institutter og andre videninstitutioner.

De små og mellemstore virksomheder har stor betydning for den danske samfundsøkonomi. 99 procent af alle virksomheder er SMV'er. Og 54 procent af de ansatte i den private sektor er beskæftiget i SMV'er. Samtidig er det fra vækstlaget af SMV'er, at fremtidens vækstlokomotiver og eksportsucceser skal komme. Det er derfor en vigtig samfundsmæssig udfordring at sikre, at Danmark har en innovativ og konkurrencedygtig SMV-sektor.

Rådet for Teknologi og Innovation har som en af sine vigtigste opgaver at stille gode rammer og videninfrastruktur til rådighed for SMV'ers innovation og udvikling. I forbindelse med rådets strategi for innovation og videnspredning – "InnovationDanmark 2007-2010" identificerede rådet en række nye indsatsområder og "huller" i den eksisterende indsats rettet mod at styrke SMV'ers innovationsevne.

En række analyser fra de senere år har peget på, at mange små og mellemstore virksomheder rummer et stort udnyttet innovationspotentialer. Ifølge analyserne er de vigtigste årsager til den manglende udnyttelse af potentialer, at mange SMV'er mangler viden om gennemførelse af innovationsprocesser. Ofte har virksomhederne ikke har den fornødne videnkapacitet in-house, og de mangler kendskab til, hvordan den kan hentes eksternt. Endvidere har mange SMV'er ikke tilstrækkeligt fokus på det langsigtede og strategiske udviklingsperspektiv, idet de kortsigtede opgaver ofte optager ledelsens fulde tid.

Der er således en række barrierer, der forhindrer mange virksomheder i selv at igangsætte innovationsaktiviteter og aktivt opsøge viden hos eksempelvis videninstitutioner. Disse barrierer kan således også være en væsentlig årsag til, at mange SMV'er ikke benytter sig af de tilbud, som innovationsfremmesystemet stiller til rådighed.

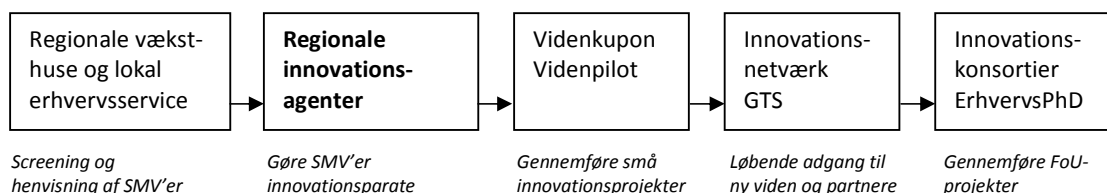
For at afprøve, hvordan disse barrierer kan overvindes, har Rådet for Teknologi og Innovation etableret pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter, der i første omgang gennemføres i perioden 2007-2009.

Formålet med de Regionale innovationsagenter

De regionale innovationsagenter skal opsøge små og mellemstore virksomheder, der ikke i tilstrækkelig grad udnytter deres innovationspotentialer og ikke har tradition for at samarbejde med videninstitutioner.

Formålet er at være katalysator for at få realiseret disse virksomheders innovationspotentialer. Det sker ved, at innovationsagenterne gennemfører et "innovationstjek" i virksomheden, som identificerer innovationsmuligheder og -udfordringer, og giver konkrete handlingsforslag til, hvordan potentialerne kan realiseres. Agenten hjælper også virksomheden med at tage de første skridt, fx ved at etablere kontakt til den rette videninstitution eller rådgivningsekspert, eller med at ansøge en offentlig pulje om tilskud til innovationsaktiviteterne. Virksomheden skal imidlertid selv gennemføre de konkrete udviklingsaktiviteter og betale eventuelle eksterne rådgivere.

Målet er, at innovationsagenterne herigennem medvirker til at øge innovationsparatheden hos SMV'erne, herunder også paratheden til at samarbejde med videninstitutioner og til at gøre brug af de eksisterende tilbud i innovationsfremmesystemet. Den mulige sammenhæng mellem innovationsagenterne og de eksisterende innovationstilbud er illustreret i figuren nedenfor.



Virkeligheden er dog mere kompleks og nuanceret end figuren viser. Således vil det langt fra være relevant for alle virksomheder at bruge alle tilbud i "kæden", ligesom nogle virksomheder vil "springe" frem og tilbage mellem de forskellige tilbud.

Pilotprojektet udføres af de tre GTS-institutter TI, FORCE og DELTA, som har ansat erfarne virksomhedsrådgivere til at fungere som innovationsagenter. RTI har i alt afsat 30 mio. kr. til projektet. Pilotprojektet gennemføres i regionerne Syddanmark, Midtjylland og Sjælland i samarbejde med disse regioners regionale vækstfora.

Innovationsagenterne samarbejder endvidere med de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice med henblik på at få kendskab og kontakt til relevante SMV'er samt sikre koordinering og sammenhæng mellem de regionale og statslige SMV-tilbud.

Hovedresultater fra midtvejsevalueringen

Forsknings- og Innovationsstyrelsen har bedt konsulentfirmaet DAMVAD om at foretage en midtvejsevaluering af pilotprojektet "Regionale innovationsagenter". Formålet med evalueringen er at tilvejebringe dokumentation for projektets foreløbige resultater og effekter samt opsamle de foreløbige erfaringer fra projektet med henblik på at overveje en videreførelse af projektet samt behovet for eventuelle justeringer.

Det skal understreges, at da der er tale om en midtvejsevaluering vil det kun i meget begrænset omfang være muligt at måle effekterne af initiativet på nuværende tidspunkt. En stor del af virksomhederne angiver da også, at det er for tidligt at sige noget om effekterne.

Hovedresultaterne fra projektets første 1½ år:

- Agenterne har været i kontakt med i alt 1.300 SMV'er
- Agenterne har gennemført innovationstjek i 450 SMV'er.
- To tredjedele af disse virksomheder har ikke hidtil haft innovation som en central aktivitet og har ikke samarbejdet med videninstitutioner før.
- Agenterne har dækket en bred vifte af brancher, herunder både fremstillings- og servicebrancher.
- 180 af de 450 SMV'ere har allerede på nuværende tidspunkt igangsat eller forventer at igangsætte konkrete innovationsaktiviteter. For yderligere knap 150 SMV'er er det endnu for tidligt at sige noget om dette.
- Agenterne har foreløbig hjulpet ca. 300 af SMV'erne med at skabe kontakt til en videninstitution, primært et GTS-institut.
- Heraf har ca. 100 af SMV'er på nuværende tidspunkt igangsat eller forventer at igangsætte samarbejde med en videninstitution.
- Agenterne har henvist 130 af SMV'erne til andre offentlige innovationsordninger og -tilbud.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Hovedkonklusioner

Der er store uudnyttede innovationspotentialer blandt SMV'erne – og innovationsagenterne har fungeret som katalysator for at realisere potentialerne

Evalueringen viser, at der er betydelige innovationspotentialer blandt SMV'erne, som ikke realiseres i dag. To tredjedele af de virksomheder, som innovationsagenterne har ydet sparring, har hidtil ikke eller kun i meget begrænset omfang været innovative. Ikke desto mindre har 40 procent allerede midtvejs i projektet igangsat eller lagt planer for at igangsætte nye innovationsaktiviteter. Og det må forventes at denne andel vil stige betydeligt ved projektets afslutning, i takt med at mange af de virksomheder, der på nuværende tidspunkt kun lige er startet i forløbet, også begynder at lægge planer for og gennemføre konkrete innovationsaktiviteter.

SMV'erne har taget godt i mod innovationsagenterne – og den økonomiske krise har øget SMV'ernes interesse for sparring om innovation

Evalueringen viser, at der har været stor efterspørgsel hos SMV'erne efter innovationsagenternes sparring og ekspertise. Midtvejs i projektet har agenterne allerede gennemført innovationstjek i 450 SMV'er. Og det vel at mærke primært i SMV'er, som hidtil ikke har været særlig innovative og ikke før har samarbejdet med viden-institutioner.

Samtidig har agenterne mærket, at den aktuelle økonomiske krise generelt har øget SMV'ernes interesse for at modtage sparring fra innovationsagenterne. Agenterne er således både blevet opsøgt af virksomheder, som har brug for hjælp til at overleve krisen, og af virksomheder, der som følge af krisen har fået bedre tid og overskud til at

sætte fokus på innovation, og derigennem skabe forudsætningerne for virksomhedens langsigtede konkurrencedygtighed.

Innovationsagenterne tilfører viden og skaber værdi for virksomhederne på mange måder

Agenterne har i forbindelse med sparringen tilført virksomhederne mange forskellige typer af viden, herunder viden om teknologier, innovationsledelse, processtyring, markedsmuligheder og relevante samarbejdspartner på videninstitutioner mv. Alle disse typer af viden er vigtige for virksomhedernes innovations- og udviklingsprocesser. Indtil videre har 40 procent af de virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, gået i gang med eller forventer at igangsætte konkrete innovationsprojekter. Denne andel forventes dog at stige, idet det for mange af virksomhederne endnu er for tidligt at afgøre, hvilke aktiviteter innovationstjekket genererer.

Måske endnu vigtigere peger evalueringen på, at innovationsagenterne især bidrager ved at udvide virksomhedernes generelle forståelse for innovation og for deres egne innovationsbehov og -muligheder. Agenterne er dermed med til at styrke virksomhedernes innovationskompetencer og initiere mere langsigtede og vedvarende holdnings- og adfærdændringer, hvad angår virksomhedernes syn på innovation.

Innovationsagenterne har fungeret som virksomhedernes indgang til GTS-institutterne – men kun i begrænset omfang til universiteterne

Innovationsagenterne har haft stort fokus på at skabe matchmaking mellem SMV'er og GTS-institutternes viden og ekspertise. Således har agenterne indtil videre hjulpet næsten halvdelen af de virksomheder, som har modtaget sparring, med at etablere samarbejde med et GTS-institut. Agenterne har især henvist til det GTS-institut, som agenten selv kommer fra. Der er derfor potentiale for en øget og mere systematisk inddragelse af andre GTS-institutters kompetencer og ekspertise.

Agenterne har kun henvist under 10 procent af virksomhederne til universiteter og andre forskningsinstitutioner. En del af forklaringen herpå er, at mange af de SMV'er, som agenterne har sparret med, endnu ikke har været parate til at samarbejde med forskningsinstitutioner. Der er i disse virksomheder typisk behov for en længere modningsproces, hvor der først arbejdes med den interne innovationsindsats og med inddragelse af teknologisk viden fra GTS-institutterne. Hertil kommer, at agenternes henvisninger ofte tager udgangspunkt i agenternes personlige netværk, som især er koncentreret inden for GTS-systemet.

Der er derfor fortsat behov for at styrke innovationsagenternes rolle som matchmakere for SMV'erne, og særligt i forhold til universiteterne.

Innovationsagenterne udfylder en vigtig rolle og skaber sammenhæng i innovationsfremmesystemet

Evalueringen viser, at innovationsagenterne udfylder en vigtig funktion med at øge SMV'ernes innovationsparathed og skabe sammenhæng i innovationstilbuddene til SMV'erne. Eksempelvis er mange virksomheder blevet henvist til agenterne af lokale eller regionale erhvervsfremmeaktører. Endvidere har agenterne hjulpet mange virksomheder med at søge offentlige innovationspuljer til at gennemføre de innovationsaktiviteter, som agenterne har anbefalet, i samarbejde med videninstitutioner. Sammenhængen og arbejdsdelingen mellem innovationsagenterne og andre aktører og instrumenter i innovationsfremmesystemet kan dog styrkes yderligere.

Innovationsagenterne er et velegnet og effektivt instrument til at sætte gang i SMV'ernes innovation

Samlet set viser evalueringen, at innovationsagenterne er et velegnet instrument til at sætte gang i SMV'ernes innovation. De foreløbige resultater tyder også på, at der er tale om et effektivt instrument, når resultaterne ses i forhold til ressourceanvendelsen. For de 15 mio. kr. RTI har anvendt på første halvdel af projektet, har agenterne formået at skabe kontakt til 1.300 SMV'er og gennemført grundig innovationssparring med 450 SMV'er. Dette vurderes at være særdeles tilfredsstillende, ikke mindst når det tages i betragtning, at agenterne selv har skullet bruge flere ressourcer end forventet på at identificere relevante virksomhedsemner og har brugt forholdsvis lang tid på at etablere samarbejdsrelationer til de regionale og lokale erhvervsserviceaktører.

Anbefalinger

På baggrund af de positive resultater, der hidtil er opnået, anbefales det, at gøre innovationsagent-initiativet til et landsdækkende og mere permanent virkemiddel i innovationsfremmesystemet.

Samtidig peger evalueringen på, at der på grund af den økonomiske krise er særlige gode grunde til at styrke initiativet nu, hvor mange SMV'er kæmper for at overleve og derfor er særlig modtagelige for at gennemføre forandrings- og innovationsprocesser.

Det anbefales i den forbindelse, at der overvejes en række justeringer af initiativet med henblik på at styrke virkemidlet yderligere. Det drejer sig om følgende:

1. Overveje at justere formål og målgruppe for initiativet med henblik på også at stimulere privat FoU

Evalueringen har dokumenteret, at projektet i høj grad lever op til formålet om at styrke innovationsparathed hos ikke-innovative virksomheder. Innovationsagenterne har imidlertid også gennemført en hel del innovationstjek for SMV'er, der allerede har noget erfaring med innovation, men som har haft behov for sparring og matchmaking til videninstitutioner for at kunne gennemføre mere videntunge forsknings- og innovationsaktiviteter. Det tyder derfor på, at innovationsagenterne også i højere grad kunne bidrage til at fremme øget privat FoU i SMV'er, hvis målgruppen for virkemidlet også omfatter de lidt mere innovationserfarne SMV'er. Det bør derfor overvejes om virkemidlets formål fremover bør udvides, således at der bliver tale om "Forsknings- og innovationsagenter".

2. Øget fokus på matchmaking til videninstitutioner, herunder universiteter

Der er fortsat behov for at styrke innovationsagenternes rolle som matchmaker for SMV'erne – særligt i forhold til universiteterne. Innovationsagenterne bør derfor have større og vedholdende fokus på at få SMV'erne til at samarbejde med og gøre brug af universiteternes viden. Hvis formål og målgruppen for initiativet udvides med mere innovationserfarne virksomheder (jf. den første anbefaling), vil det i større omfang også være relevant at inddrage universiteter.

3. Fokus på systematisk opfølgning på agenternes innovationsanbefalinger til virksomhederne

Innovationsagent-initiativet har til formål at styrke virksomhedernes motivation og parathed til innovation samt anviser konkrete handlingsmuligheder for, hvor det skaber størst værdi for virksomheden at gennemføre innovationsaktiviteter. Der er således tale om en form for "starthjælp" til innovation, som virksomheden selv har ansvaret for at følge op på. Evalueringen viser imidlertid, at det er vigtigt, at innovationsagenterne har fokus på systematisk at følge op på innovationstjekket for at sikre, at virksomheden kommer godt i gang med at realisere planerne. Den opfølgende indsats skal således i højere grad indtænkes i agenternes ressourceforbrug. Det kan eventuelt indebære, at der skal nedjusteres lidt i de kvantitative mål for antallet af gennemførte innovationstjek for i stedet at have flere ressourcer til den opfølgende sparring med de enkelte virksomheder.

Evalueringen har identificeret, at der kan være behov for to hovedtyper af videreførelse af agenternes indsats i andet regi i innovationsfremmesystemet. Dels kan der være behov for yderligere at styrke virksomhedens innovationskompetencer og strategiske fokus på innovation. Det kan fx ske gennem virksomhedens deltagelse i individuelle mentorforløb, eller kollektive udviklingsgruppeforløb, netværk mv. Dels kan der være behov for at virksomheden får støtte fra et innovationsprogram til at finde videnpartnere og gennemføre de konkrete forsknings- og innovationsaktiviteter, som agenten har anbefalet.

4. Styrke sammenhængen til andre innovationstilbud

Der er behov for at skabe større sammenhæng og synergi mellem innovationsagent-virkemidlet og andre relevante innovationstilbud, som kan understøtte realiseringen af de planer, som innovationstjekket munder ud i.

Det er netop besluttet at skabe en sådan kobling mellem innovationsagenterne og videnpilot-virkemidlet, som indebærer, at alle virksomheder, der får en videnpilot, samtidig får tilbud om at få et innovationstjek fra en innovationsagent. Agenten kan derigennem være med til at sikre, at videnpilots indsats understøtter virksomhedens innovationsstrategi og strategisk vigtige innovationsaktiviteter. Det anbefales, at RTI afdækker mulighederne for at skabe yderligere sammenhæng mellem innovationsagenterne og andre innovationsvirkemidler, eksempelvis videnkuponer og innovationsnetværk.

Agenterne kan også fungere som indgang for SMV'erne til international viden og samarbejdspartnere, herunder de muligheder, som Dansk Eksportråd stiller til rådighed. Det bør derfor overvejes, hvordan dette kan ske mest hensigtsmæssigt.

5. Styrket sammenhæng til den regionale indsats

De lokale erhvervsserviceenheder og de regionale væksthuse har et indgående kendskab til SMV'erne i lokalområdet og kan derfor fungere som en af de vigtige kilder for innovationsagenterne til at få kendskab til relevante virksomheder at gennemføre innovationstjek for. Der er i de tre testregioner i pilotprojektet høstet både gode og mindre gode erfaringer med at indgå samarbejde om, at innovationsagenterne modtager henvisninger fra de regionale og lokale aktører. Det er imidlertid vigtigt, at samarbejdet fremover udbygges, systematiseres og lægges i faste rammer, så der sikres en tæt sammenhæng i indsatsen og en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem aktørerne. Det anbefales derfor, at RTI ved etablering af et landsdækkende innovationsagent-

initiativ indgår samarbejdsaftaler med de lokale og regionale erhvervsserviceaktører om henvisning af egnede virksomhedsemner.

Det bør også overvejes, om innovationsagent-sparringen kan spille aktivt sammen med regionale initiativer til at styrke virksomhedernes innovationskompetencer. Det kunne eksempelvis være ved, at regionerne vælger at gå ind og støtte en fortsat sparring med de mest perspektivrige virksomheder, der har fået et innovationstjek af agenterne, for at udvikle disse virksomheder yderligere. Dette har Region Sjælland gjort ved at støtte, at innovationsagenterne gennemfører fase 2-sparringsforløb for de mest perspektivrige virksomheder. Tilsvarende støtter Region Midtjylland en videreførelse af agenternes indsats i kollektive innovationsgruppeforløb.

6. En samlet og effektiv organisering af et landsdækkende virkemiddel

Det anbefales, at der etableres en samlet organisation for et nationalt, landsdækkende virkemiddel med innovationsagenter. Organisationen skal sikre, at SMV'er over hele landet får adgang til et korps af kompetente innovationsagenter, der samlet set har viden om og forståelse for mange forskellige branchers innovations- og teknologibehov (herunder både service- og fremstillingserhverv).

Organisationen skal indrettes, så den effektivt er i stand til at modtage information og henvendelser om relevante SMV-emner for agenternes sparring og derefter udvælge den relevante innovationsagent, der skal opsøge virksomheden og gennemføre innovationstjekket.

7. Agenterne skal stille en bred vifte af teknologiske og innovationskompetencer til rådighed

Evalueringen peger på, at der stilles mangeartede krav til innovationsagenternes kompetenceprofil. Agenterne skal både have kompetencer i at identificere innovationsudfordringer og -løsninger, lægge innovationsplaner og sparre med SMV'er samt kompetencer i matchmaking med videninstitutioner, herunder et indgående kendskab til danske viden- og innovationsfremmesystem. Samtidig er det vigtigt, at agenterne har teknologisk funderede kompetencer og har hurtig adgang til at inddrage mere specifik teknologisk ekspertise i forhold til forskellige virksomheders og branchers særlige behov.

Evalueringen viser, at de udpegede innovationsagenter fra de tre GTS-institutter langt hen ad vejen besidder de ovennævnte kompetencer. Agenterne har dog kun i relativt begrænset omfang inddraget de øvrige GTS-institutters kompetencer og ekspertise i sparringen med virksomhederne.

En mulighed kunne derfor være fremover at forankre initiativet i tilknytning til det samlede GTS-system, så der er mulighed for at inddrage en bred palet af teknologiske og innovationskompetencer og dermed mulighed for at dække mange forskellige branchers behov for sparring. Det er således vigtigt, at der i givet fald udvikles en model, der giver mulighed for at bringe alle GTS-institutternes viden og kompetencer effektivt i spil i sparringen med virksomhederne, og som samtidig også kan facilitere samarbejder mellem virksomhederne og universiteter og andre videninstitutioner.

Resumé

Baggrunden for de regionale innovationsagenter

De små og mellemstore virksomheder i Danmark innoverer og forsker alt for lidt. Kun hver fjerde SMV er innovativ og kun 2 procent udfører forskning og udvikling. Samtidig gør SMV'erne for lidt brug af den relevante viden, der findes på universiteter, GTS-institutter og andre videninstitutioner.

De små og mellemstore virksomheder har stor betydning for den danske samfundsøkonomi. 99 procent af alle virksomheder er SMV'er. Og 54 procent af de ansatte i den private sektor er beskæftiget i SMV'er. Samtidig er det fra vækstlaget af SMV'er, at fremtidens vækstlokomotiver og eksportsucceser skal komme. Det er derfor en vigtig samfundsmæssig udfordring at sikre, at Danmark har en innovativ og konkurrencedygtig SMV-sektor.

Rådet for Teknologi og Innovation har som en af sine vigtigste opgaver at stille gode rammer og videninfrastruktur til rådighed for SMV'ers innovation og udvikling. I forbindelse med rådets strategi for innovation og videnspredning – "InnovationDanmark 2007-2010" identificerede rådet en række nye indsatsområder og "huller" i den eksisterende indsats rettet mod at styrke SMV'ers innovationsevne.

En række analyser fra de senere år har peget på, at mange små og mellemstore virksomheder rummer et stort udnyttet innovationspotentialer. Ifølge analyserne er de vigtigste årsager til den manglende udnyttelse af potentialer, at mange SMV'er mangler viden om gennemførelse af innovationsprocesser. Ofte har virksomhederne ikke har den fornødne videnkapacitet in-house, og de mangler kendskab til, hvordan den kan hentes eksternt. Endvidere har mange SMV'er ikke tilstrækkeligt fokus på det langsigtede og strategiske udviklingsperspektiv, idet de kortsigtede opgaver ofte optager ledelsens fulde tid.

Der er således en række barrierer, der forhindrer mange virksomheder i selv at igangsætte innovationsaktiviteter og aktivt opsøge viden hos eksempelvis videninstitutioner. Disse barrierer kan således også være en væsentlig årsag til, at mange SMV'er ikke benytter sig af de tilbud, som innovationsfremmesystemet stiller til rådighed.

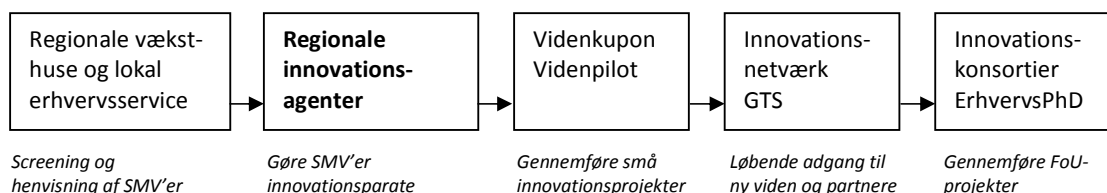
For at afprøve, hvordan disse barrierer kan overvindes, har Rådet for Teknologi og Innovation etableret pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter, der i første omgang gennemføres i perioden 2007-2009.

Formålet med de Regionale innovationsagenter

De regionale innovationsagenter skal opsøge små og mellemstore virksomheder, der ikke i tilstrækkelig grad udnytter deres innovationspotentialer og ikke har tradition for at samarbejde med videninstitutioner.

Formålet er at være katalysator for at få realiseret disse virksomheders innovationspotentialer. Det sker ved, at innovationsagenterne gennemfører et "innovationstjek" i virksomheden, som identificerer innovationsmuligheder og -udfordringer, og giver konkrete handlingsforslag til, hvordan potentialerne kan realiseres. Agenten hjælper også virksomheden med at tage de første skridt, fx ved at etablere kontakt til den rette videninstitution eller rådgivningsekspert, eller med at ansøge en offentlig pulje om tilskud til innovationsaktiviteterne. Virksomheden skal imidlertid selv gennemføre de konkrete udviklingsaktiviteter og betale eventuelle eksterne rådgivere.

Målet er, at innovationsagenterne herigennem medvirker til at øge innovationsparatheden hos SMV'erne, herunder også paratheden til at samarbejde med videninstitutioner og til at gøre brug af de eksisterende tilbud i innovationsfremmesystemet. Den mulige sammenhæng mellem innovationsagenterne og de eksisterende innovationstilbud er illustreret i figuren nedenfor.



Virkeligheden er dog mere kompleks og nuanceret end figuren viser. Således vil det langt fra være relevant for alle virksomheder at bruge alle tilbud i "kæden", ligesom nogle virksomheder vil "springe" frem og tilbage mellem de forskellige tilbud.

Pilotprojektet udføres af de tre GTS-institutter TI, FORCE og DELTA, som har ansat erfarne virksomhedsrådgivere til at fungere som innovationsagenter. RTI har i alt afsat 30 mio. kr. til projektet. Pilotprojektet gennemføres i regionerne Syddanmark, Midtjylland og Sjælland i samarbejde med disse regioners regionale vækstfora.

Innovationsagenterne samarbejder endvidere med de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice med henblik på at få kendskab og kontakt til relevante SMV'er samt sikre koordinering og sammenhæng mellem de regionale og statslige SMV-tilbud.

Hovedresultater fra midtvejsevalueringen

Forsknings- og Innovationsstyrelsen har bedt konsulentfirmaet DAMVAD om at foretage en midtvejsevaluering af pilotprojektet "Regionale innovationsagenter". Formålet med evalueringen er at tilvejebringe dokumentation for projektets foreløbige resultater og effekter samt opsamle de foreløbige erfaringer fra projektet med henblik på at overveje en videreførelse af projektet samt behovet for eventuelle justeringer.

Det skal understreges, at da der er tale om en midtvejsevaluering vil det kun i meget begrænset omfang være muligt at måle effekterne af initiativet på nuværende tidspunkt. En stor del af virksomhederne angiver da også, at det er for tidligt at sige noget om effekterne.

Hovedresultaterne fra projektets første 1½ år:

- Agenterne har været i kontakt med i alt 1.300 SMV'er
- Agenterne har gennemført innovationstjek i 450 SMV'er.
- To tredjedele af disse virksomheder har ikke hidtil haft innovation som en central aktivitet og har ikke samarbejdet med videninstitutioner før.
- Agenterne har dækket en bred vifte af brancher, herunder både fremstillings- og servicebrancher.
- 180 af de 450 SMV'ere har allerede på nuværende tidspunkt igangsat eller forventer at igangsætte konkrete innovationsaktiviteter. For yderligere knap 150 SMV'er er det endnu for tidligt at sige noget om dette.
- Agenterne har foreløbig hjulpet ca. 300 af SMV'erne med at skabe kontakt til en videninstitution, primært et GTS-institut.
- Heraf har ca. 100 af SMV'er på nuværende tidspunkt igangsat eller forventer at igangsætte samarbejde med en videninstitution.
- Agenterne har henvist 130 af SMV'erne til andre offentlige innovationsordninger og -tilbud.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Hovedkonklusioner

Der er store uudnyttede innovationspotentialer blandt SMV'erne – og innovationsagenterne har fungeret som katalysator for at realisere potentialerne

Evalueringen viser, at der er betydelige innovationspotentialer blandt SMV'erne, som ikke realiseres i dag. To tredjedele af de virksomheder, som innovationsagenterne har ydet sparring, har hidtil ikke eller kun i meget begrænset omfang været innovative. Ikke desto mindre har 40 procent allerede midtvejs i projektet igangsat eller lagt planer for at igangsætte nye innovationsaktiviteter. Og det må forventes at denne andel vil stige betydeligt ved projektets afslutning, i takt med at mange af de virksomheder, der på nuværende tidspunkt kun lige er startet i forløbet, også begynder at lægge planer for og gennemføre konkrete innovationsaktiviteter.

SMV'erne har taget godt i mod innovationsagenterne – og den økonomiske krise har øget SMV'ernes interesse for sparring om innovation

Evalueringen viser, at der har været stor efterspørgsel hos SMV'erne efter innovationsagenternes sparring og ekspertise. Midtvejs i projektet har agenterne allerede gennemført innovationstjek i 450 SMV'er. Og det vel at mærke primært i SMV'er, som hidtil ikke har været særlig innovative og ikke før har samarbejdet med viden-institutioner.

Samtidig har agenterne mærket, at den aktuelle økonomiske krise generelt har øget SMV'ernes interesse for at modtage sparring fra innovationsagenterne. Agenterne er således både blevet opsøgt af virksomheder, som har brug for hjælp til at overleve krisen, og af virksomheder, der som følge af krisen har fået bedre tid og overskud til at

sætte fokus på innovation, og derigennem skabe forudsætningerne for virksomhedens langsigtede konkurrencedygtighed.

Innovationsagenterne tilfører viden og skaber værdi for virksomhederne på mange måder

Agenterne har i forbindelse med sparringen tilført virksomhederne mange forskellige typer af viden, herunder viden om teknologier, innovationsledelse, processtyring, markedsmuligheder og relevante samarbejdspartner på videninstitutioner mv. Alle disse typer af viden er vigtige for virksomhedernes innovations- og udviklingsprocesser. Indtil videre har 40 procent af de virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, gået i gang med eller forventer at igangsætte konkrete innovationsprojekter. Denne andel forventes dog at stige, idet det for mange af virksomhederne endnu er for tidligt at afgøre, hvilke aktiviteter innovationstjekket genererer.

Måske endnu vigtigere peger evalueringen på, at innovationsagenterne især bidrager ved at udvide virksomhedernes generelle forståelse for innovation og for deres egne innovationsbehov og -muligheder. Agenterne er dermed med til at styrke virksomhedernes innovationskompetencer og initiere mere langsigtede og vedvarende holdnings- og adfærd ændringer, hvad angår virksomhedernes syn på innovation.

Innovationsagenterne har fungeret som virksomhedernes indgang til GTS-institutterne – men kun i begrænset omfang til universiteterne

Innovationsagenterne har haft stort fokus på at skabe matchmaking mellem SMV'er og GTS-institutternes viden og ekspertise. Således har agenterne indtil videre hjulpet næsten halvdelen af de virksomheder, som har modtaget sparring, med at etablere samarbejde med et GTS-institut. Agenterne har især henvist til det GTS-institut, som agenten selv kommer fra. Der er derfor potentiale for en øget og mere systematisk inddragelse af andre GTS-institutters kompetencer og ekspertise.

Agenterne har kun henvist under 10 procent af virksomhederne til universiteter og andre forskningsinstitutioner. En del af forklaringen herpå er, at mange af de SMV'er, som agenterne har sparret med, endnu ikke har været parate til at samarbejde med forskningsinstitutioner. Der er i disse virksomheder typisk behov for en længere modningsproces, hvor der først arbejdes med den interne innovationsindsats og med inddragelse af teknologisk viden fra GTS-institutterne. Hertil kommer, at agenternes henvisninger ofte tager udgangspunkt i agenternes personlige netværk, som især er koncentreret inden for GTS-systemet.

Der er derfor fortsat behov for at styrke innovationsagenternes rolle som matchmakere for SMV'erne, og særligt i forhold til universiteterne.

Innovationsagenterne udfylder en vigtig rolle og skaber sammenhæng i innovationsfremmesystemet

Evalueringen viser, at innovationsagenterne udfylder en vigtig funktion med at øge SMV'ernes innovationsparathed og skabe sammenhæng i innovationstilbuddene til SMV'erne. Eksempelvis er mange virksomheder blevet henvist til agenterne af lokale eller regionale erhvervsfremmeaktører. Endvidere har agenterne hjulpet mange virksomheder med at søge offentlige innovationspuljer til at gennemføre de innovationsaktiviteter, som agenterne har anbefalet, i samarbejde med videninstitutioner. Sammenhængen og arbejdsdelingen mellem innovationsagenterne og andre aktører og instrumenter i innovationsfremmesystemet kan dog styrkes yderligere.

Innovationsagenterne er et velegnet og effektivt instrument til at sætte gang i SMV'ernes innovation

Samlet set viser evalueringen, at innovationsagenterne er et velegnet instrument til at sætte gang i SMV'ernes innovation. De foreløbige resultater tyder også på, at der er tale om et effektivt instrument, når resultaterne ses i forhold til ressourceanvendelsen. For de 15 mio. kr. RTI har anvendt på første halvdel af projektet, har agenterne formået at skabe kontakt til 1.300 SMV'er og gennemført grundig innovationssparring med 450 SMV'er. Dette vurderes at være særdeles tilfredsstillende, ikke mindst når det tages i betragtning, at agenterne selv har skullet bruge flere ressourcer end forventet på at identificere relevante virksomhedsemner og har brugt forholdsvis lang tid på at etablere samarbejdsrelationer til de regionale og lokale erhvervsserviceaktører.

Anbefalinger

På baggrund af de positive resultater, der hidtil er opnået, anbefales det, at gøre innovationsagent-initiativet til et landsdækkende og mere permanent virkemiddel i innovationsfremmesystemet.

Samtidig peger evalueringen på, at der på grund af den økonomiske krise er særlige gode grunde til at styrke initiativet nu, hvor mange SMV'er kæmper for at overleve og derfor er særlig modtagelige for at gennemføre forandrings- og innovationsprocesser.

Det anbefales i den forbindelse, at der overvejes en række justeringer af initiativet med henblik på at styrke virkemidlet yderligere. Det drejer sig om følgende:

1. Overveje at justere formål og målgruppe for initiativet med henblik på også at stimulere privat FoU

Evalueringen har dokumenteret, at projektet i høj grad lever op til formålet om at styrke innovationsparatheden hos ikke-innovative virksomheder. Innovationsagenterne har imidlertid også gennemført en hel del innovationstjek for SMV'er, der allerede har noget erfaring med innovation, men som har haft behov for sparring og matchmaking til videninstitutioner for at kunne gennemføre mere videntunge forsknings- og innovationsaktiviteter. Det tyder derfor på, at innovationsagenterne også i højere grad kunne bidrage til at fremme øget privat FoU i SMV'er, hvis målgruppen for virkemidlet også omfatter de lidt mere innovationserfarne SMV'er. Det bør derfor overvejes om virkemidlets formål fremover bør udvides, således at der bliver tale om "Forsknings- og innovationsagenter".

2. Øget fokus på matchmaking til videninstitutioner, herunder universiteter

Der er fortsat behov for at styrke innovationsagenternes rolle som matchmaker for SMV'erne – særligt i forhold til universiteterne. Innovationsagenterne bør derfor have større og vedholdende fokus på at få SMV'erne til at samarbejde med og gøre brug af universiteternes viden. Hvis formål og målgruppen for initiativet udvides med mere innovationserfarne virksomheder (jf. den første anbefaling), vil det i større omfang også være relevant at inddrage universiteter.

3. Fokus på systematisk opfølgning på agenternes innovationsanbefalinger til virksomhederne

Innovationsagent-initiativet har til formål at styrke virksomhedernes motivation og parathed til innovation samt anviser konkrete handlingsmuligheder for, hvor det skaber størst værdi for virksomheden at gennemføre innovationsaktiviteter. Der er således tale om en form for "starthjælp" til innovation, som virksomheden selv har ansvaret for at følge op på. Evalueringen viser imidlertid, at det er vigtigt, at innovationsagenterne har fokus på systematisk at følge op på innovationstjekket for at sikre, at virksomheden kommer godt i gang med at realisere planerne. Den opfølgende indsats skal således i højere grad indtænkes i agenternes ressourceforbrug. Det kan eventuelt indebære, at der skal nedjusteres lidt i de kvantitative mål for antallet af gennemførte innovationstjek for i stedet at have flere ressourcer til den opfølgende sparring med de enkelte virksomheder.

Evalueringen har identificeret, at der kan være behov for to hovedtyper af videreførelse af agenternes indsats i andet regi i innovationsfremmesystemet. Dels kan der være behov for yderligere at styrke virksomhedens innovationskompetencer og strategiske fokus på innovation. Det kan fx ske gennem virksomhedens deltagelse i individuelle mentorforløb, eller kollektive udviklingsgruppeforløb, netværk mv. Dels kan der være behov for at virksomheden får støtte fra et innovationsprogram til at finde videnpartnere og gennemføre de konkrete forsknings- og innovationsaktiviteter, som agenten har anbefalet.

4. Styrke sammenhængen til andre innovationstilbud

Der er behov for at skabe større sammenhæng og synergi mellem innovationsagent-virkemidlet og andre relevante innovationstilbud, som kan understøtte realiseringen af de planer, som innovationstjekket munder ud i.

Det er netop besluttet at skabe en sådan kobling mellem innovationsagenterne og videnpilot-virkemidlet, som indebærer, at alle virksomheder, der får en videnpilot, samtidig får tilbud om at få et innovationstjek fra en innovationsagent. Agenten kan derigennem være med til at sikre, at videnpilots indsats understøtter virksomhedens innovationsstrategi og strategisk vigtige innovationsaktiviteter. Det anbefales, at RTI afdækker mulighederne for at skabe yderligere sammenhæng mellem innovationsagenterne og andre innovationsvirkemidler, eksempelvis videnkuponer og innovationsnetværk.

Agenterne kan også fungere som indgang for SMV'erne til international viden og samarbejdspartnere, herunder de muligheder, som Dansk Eksportråd stiller til rådighed. Det bør derfor overvejes, hvordan dette kan ske mest hensigtsmæssigt.

5. Styrket sammenhæng til den regionale indsats

De lokale erhvervsserviceenheder og de regionale væksthuse har et indgående kendskab til SMV'erne i lokalområdet og kan derfor fungere som en af de vigtige kilder for innovationsagenterne til at få kendskab til relevante virksomheder at gennemføre innovationstjek for. Der er i de tre testregioner i pilotprojektet høstet både gode og mindre gode erfaringer med at indgå samarbejde om, at innovationsagenterne modtager henvisninger fra de regionale og lokale aktører. Det er imidlertid vigtigt, at samarbejdet fremover udbygges, systematiseres og lægges i faste rammer, så der sikres en tæt sammenhæng i indsatsen og en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem aktørerne. Det anbefales derfor, at RTI ved etablering af et landsdækkende innovationsagent-

initiativ indgår samarbejdsaftaler med de lokale og regionale erhvervsserviceaktører om henvisning af egnede virksomhedsemner.

Det bør også overvejes, om innovationsagent-sparringen kan spille aktivt sammen med regionale initiativer til at styrke virksomhedernes innovationskompetencer. Det kunne eksempelvis være ved, at regionerne vælger at gå ind og støtte en fortsat sparring med de mest perspektivrige virksomheder, der har fået et innovationstjek af agenterne, for at udvikle disse virksomheder yderligere. Dette har Region Sjælland gjort ved at støtte, at innovationsagenterne gennemfører fase 2-sparringsforløb for de mest perspektivrige virksomheder. Tilsvarende støtter Region Midtjylland en videreførelse af agenternes indsats i kollektive innovationsgruppeforløb.

6. En samlet og effektiv organisering af et landsdækkende virkemiddel

Det anbefales, at der etableres en samlet organisation for et nationalt, landsdækkende virkemiddel med innovationsagenter. Organisationen skal sikre, at SMV'er over hele landet får adgang til et korps af kompetente innovationsagenter, der samlet set har viden om og forståelse for mange forskellige branchers innovations- og teknologibehov (herunder både service- og fremstillingserhverv).

Organisationen skal indrettes, så den effektivt er i stand til at modtage information og henvendelser om relevante SMV-emner for agenternes sparring og derefter udvælge den relevante innovationsagent, der skal opsøge virksomheden og gennemføre innovationstjekket.

7. Agenterne skal stille en bred vifte af teknologiske og innovationskompetencer til rådighed

Evalueringen peger på, at der stilles mangeartede krav til innovationsagenternes kompetenceprofil. Agenterne skal både have kompetencer i at identificere innovationsudfordringer og -løsninger, lægge innovationsplaner og sparre med SMV'er samt kompetencer i matchmaking med videninstitutioner, herunder et indgående kendskab til danske viden- og innovationsfremmesystem. Samtidig er det vigtigt, at agenterne har teknologisk funderede kompetencer og har hurtig adgang til at inddrage mere specifik teknologisk ekspertise i forhold til forskellige virksomheders og branchers særlige behov.

Evalueringen viser, at de udpegede innovationsagenter fra de tre GTS-institutter langt hen ad vejen besidder de ovennævnte kompetencer. Agenterne har dog kun i relativt begrænset omfang inddraget de øvrige GTS-institutters kompetencer og ekspertise i sparringen med virksomhederne.

En mulighed kunne derfor være fremover at forankre initiativet i tilknytning til det samlede GTS-system, så der er mulighed for at inddrage en bred palet af teknologiske og innovationskompetencer og dermed mulighed for at dække mange forskellige branchers behov for sparring. Det er således vigtigt, at der i givet fald udvikles en model, der giver mulighed for at bringe alle GTS-institutternes viden og kompetencer effektivt i spil i sparringen med virksomhederne, og som samtidig også kan facilitere samarbejder mellem virksomhederne og universiteter og andre videninstitutioner.

1 Hovedresultater og perspektivering

1.1 Formål

Denne rapport præsenterer resultaterne af en midtvejsevaluering af pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter." Projektet blev iværksat i 2007 af Rådet for Teknologi og Innovation. Formålet med projektet er, i regi af GTS-systemet, at etablere regionale innovationsagenter, der skal afprøve modeller til at øge innovation i SMV'er.

Projektet, som er et initiativ i handlingsplanen "InnovationDanmark 2007-2010" og finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, gennemføres i perioden fra maj 2007 til april 2010 som tre selvstændige men koordinerede delprojekter i tre danske regioner. Delprojekterne er forankrede i tre GTS-institutter, et i hvert delprojekt:

- DELTA i Region Sjælland
- FORCE Technology (herefter FORCE) i Region Syddanmark
- Teknologisk Institut (herefter TI) i Region Midtjylland.

Innovationsagenterne har til opgave at skabe kontakt til SMV'er, der ikke er innovative, men som har et innovationspotentiale, og til SMV'er, der ikke traditionelt bruger videninstitutioner. De skal afdække innovationspotentialer i SMV'erne og give virksomhederne konkrete løsningsforslag til at arbejde videre gennem et såkaldt "innovationstjek". Agenterne skal bidrage til øget innovation i SMV'er og til styrket samspil mellem SMV'ere og videninstitutioner om innovation og anvendelsen af kendte og nye teknologier. Derudover skal de fungere som en uvildig og samlet regional indgang for SMV'erne til videnssprednings- og innovationssystemet, herunder især GTS-systemet.

Pilotprojektet skal være med til at realisere Rådet for Teknologi og Innovations mål om, at flere SMV'er skal være innovative, og at flere SMV'er skal kende og bruge videninstitutioner (herunder GTS-institutter) for at blive mere innovative.

Endvidere kan pilotprojektet bidrage til at understøtte rådets strategiske samarbejde med de regionale vækstfora, hvor en væsentlig udfordring er at få skabt yderligere sammenhæng og synergi mellem den nationale og regionale innovationsindsats.

Formålet med evalueringen er at tilvejebringe dokumentation for pilotprojektets resultater og effekter samt identificere såvel de gode som mindre gode erfaringer fra projektet som helhed og fra de enkelte delprojekter. Midtvejsevalueringen skal generere viden, som Forsknings- og Innovationsstyrelsen kan anvende til at foretage eventuelle justeringer af projektet, og som kan danne grundlag for, at Rådet for Teknologi og Innovation kan tage stilling til en eventuel videreførelse af initiativet.

Midtvejsevalueringen er gennemført af konsulent- og analysevirksomheden DAMVAD for Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

1.2 Data- og videngrundlag for midtvejsevalueringen

Midtvejsevalueringen er baseret på nedenstående analyseelementer.

- En **kortlægning af innovationsagenternes aktiviteter**, herunder deres målsætninger, de ydelser de tilbyder, og de metoder de anvender.
- En **kortlægning af agenternes samspil med andre aktører** i regionerne, herunder andre GTS-institutter og videninstitutioner, men også f.eks. væksthuse, erhvervsråd og de regionale vækstfora.
- En analyse af agenternes **foreløbige resultater og effekter**, der inkluderer en række **virksomhedscases**, der illustrerer, hvordan agenterne arbejder ude i virksomheder og en beskrivende **karakteristik** af alle de virksomheder, som agenterne har gennemført innovationstjek for. Karakteristikken er baseret på data fra agenterne og fra virksomhedsdatabasen Experian.¹ Virksomhederne sammenlignes desuden med en potentiel målgruppe for pilotprojektet identificeret gennem data fra Community Innovation Survey (CIS) 2006.
- Resultaterne af en **"best practice"-analyse** og en opsamlende analyse af de hidtidige erfaringer fra de tre delprojekter.

Pilotprojektet blev officielt startet i april 2007, og denne evaluering undersøger aktiviteter og foreløbige resultater i pilotprojektet frem til marts 2009. Nogle innovationstjek blev gennemført i foråret 2007, men hovedparten af innovationstjek blev foretaget i efteråret 2007 og i 2008. Selv om evalueringen dækker en to-årig periode, så er den reelle evalueringsperiode således kun på cirka halvandet år.

FORCE, innovationsagenter i Region Syddanmark, har leveret data på innovationstjek gennemført i perioden marts 2007 til marts 2009, i det de kom hurtigt i gang med de første innovationstjek. DELTA, agenter i Region Sjælland, har leveret data på innovationstjek i perioden maj 2007 til marts 2009.

Det er vigtigt at bemærke, at TI, som er agenter i Region Midtjylland, kun har leveret data for innovationstjek gennemført i perioden maj 2007 til december 2008. De resultater, som præsenteres i rapporten, giver derfor et konservativt billede af resultaterne i Region Midtjylland i evalueringsperioden.

Analysen i midtvejsevalueringen er baseret på kvalitative og kvantitative data fra følgende kilder:

- **Desk research**, herunder gennemgang og analyse af tilgængeligt materiale fra innovationsagenterne, Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Internettet.
- Indhentning af yderligere **virksomhedsdata** fra Experian samt Community Innovation Survey (CIS) 2006.
- Gennemførelse af en **spørgeskemaundersøgelse** blandt alle virksomheder, som har benyttet en innovationsagent. I alt er der gennemført innovationstjek i 446 SMV'er. Kontaktinformation var tilgængeligt for 410 af disse virksomheder, hvoraf 179 (44 procent) deltog i undersøgelsen. Svarprocenten var på samme niveau for de tre regioner, der deltager i innovationsagent-pilotprojektet.
- **3 personlige interviews med innovationsagenterne** i de tre regioner.

¹ Experian bygger blandt andet på den tidligere KOB (Købmandstandens oplysningsbureau) database.

- **12 personlige interviews med øvrige aktører** (fire per region), udvalgt efter forslag fra agenterne og i dialog med Forsknings- og Innovationsstyrelsen.
- **30 telefoninterviews med virksomheder**, der har benyttet innovationsagenterne. I alt blev 10 virksomhedsinterviews gennemført i hver region. Heraf var 2 virksomheder udvalgt som casevirksomheder på baggrund af forslag fra innovationsagenterne. De sidste 8 virksomheder, som blev interviewet i hver region, blev udvalgt blandt deltagere i spørgeskemaundersøgelsen.

1.3 Hovedresultater

Overordnet set indikerer midtvejsevalueringen, at innovationsagenterne bidrager til at katalysere og løfte innovation i SMV'er, som har et uudløst innovationspotentiale eller uudnyttede muligheder for at samarbejde med videninstitutioner. I interviews med virksomheder såvel som andre aktører beskrives agenterne i alle tre regioner som kompetente, orienterede mod virksomhedernes behov og værdiskabende.

Dette afsnit præsenterer hovedresultaterne af midtvejsevalueringen.

Agenterne når ud til SMV'er med innovationspotentiale og dækker en bred vifte af brancher

Innovationsagenterne skal skabe kontakt til virksomheder ved blandt andet at afholde informationsmøder, temadage, seminarer og lignende. I evalueringsperioden har agenterne etableret kontakt til 1,300 virksomheder (se tabel 1.1), hvilket svarer til 113 procent af det fastsatte mål for hele projektperioden på 1,155 virksomheder. Agenterne når især ud til virksomheder ved at opsøge dem direkte (kanvas) samt gennem virksomhedsrettede arrangementer, lokale forretningsnetværk og henvisninger fra lokale erhvervsråd og regionale væksthuse.

Agenterne har desuden gennemført innovationstjek i 446 virksomheder af de 1,300 virksomheder. Dette svarer til 62 procent af den samlede målsætning på 715 innovationstjek for hele projektperioden (se tabel 1.1).

Midtvejsevalueringen viser således, at innovationsagenterne formår at etablere kontakt til et stort antal virksomheder, og at de med stor sandsynlighed kan forventes at indfri målsætningen for antal innovationstjek inden projektperiodens udløb.

Tabel 1.1 Mål for og foreløbige resultater af innovationsagenter kontakt til virksomheder (angivet som antal virksomheder)

	Samlet mål for de 3 år	Foreløbigt resultat
Etablere kontakt til	1,155 SMV'er	1,300 SMV'er
Gennemføre innovationstjek i	715 SMV'er	446 SMV'er

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter (som specificeret i kontrakter med Forsknings- og Innovationsstyrelsen), data leveret af innovationsagenterne og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Som nævnt i afsnit 1.2, tegner disse tal et konservativt billede af de foreløbige resultater af pilotprojektet, idet data fra DELTA og FORCE dækker innovationstjek frem til marts 2009, hvorimod TIs data kun omfatter innovationstjek frem til december 2008. Ifølge TI

har agenterne i Region Midtjylland gennemført yderligere cirka 40 innovationstjek i perioden december 2008 til marts 2009.

Størstedelen af de 446 innovationstjek er desuden gennemført i 2008, efter at agenterne i løbet af det første år i projektperioden er blevet etableret som nye innovationsfremmende aktører i deres respektive regioner.

Det er også interessant at bemærke, at alle agenterne oplever, at finanskrisen og den aktuelle recession har en positiv effekt på deres muligheder for at komme i dialog med virksomheder. De opsøges både af virksomheder, som har brug for hjælp til at overleve krisen, og af virksomheder, der som følge af krisen har fået tid og overskud til at sætte fokus på innovation.

En nærmere analyse af de virksomheder, som innovationsagenterne har gennemført innovationstjek hos, viser desuden, at cirka to tredjedele af dem er små virksomheder med under 20 ansatte. Yderligere 20 procent af agenternes kontakter har mellem 20 og 49 ansatte, og 13 procent har 50-249 ansatte. Der er således en overvægt af små virksomheder blandt innovationsagenternes virksomhedskontakter.

Agenternes virksomhedskontakter sammenlignes i midtvejsevalueringen med en kontrolgruppe af innovative virksomheder i de tre regioner, der er omfattet af projektet. Denne kontrolgruppe er identificeret på baggrund af virksomhedsbesvarelser af Community Innovation Survey (CIS) 2006. Sammenligning med kontrolgruppen viser, at agenternes kontakter har en overvægt af fremstillingsvirksomheder, som i alt udgør 40 procent af de virksomheder, der har benyttet en innovationsagent. Bygge/anlæg samt transport og øvrig service er også overrepræsenteret blandt agenternes kontakter. Kontakten til virksomheder inden for vidensservice, IKT og finans svarer generelt til andelen af innovative virksomheder inden for dette erhverv.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, viser desuden, at næsten to tredjedele (63 procent) af virksomhederne kun "en gang i mellem" eller "sjældent eller aldrig" udfører innovation. Mere end to tredjedele af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen (69 procent) har desuden ikke samarbejdet med en videninstitution inden deres møde med en innovationsagent. Agenterne formår således at etablere kontakt til virksomheder, som kan siges at falde inden for pilotprojektets målgruppe: SMV'er med uudnyttet innovationspotentiale og med intet eller begrænset samarbejde med videninstitutioner.

I disse virksomheder skal innovationsagenterne bidrage til etablering af købs- og samarbejdsaftaler med videninstitutioner, til øget FoU og innovation og til øget omsætning. Derudover skal agenterne bidrage til øget beskæftigelse og til et øget antal højtuddannede i virksomhederne.

Pilotprojektet har som tidligere nævnt kun kørt i cirka halvandet år, og hovedparten af innovationstjekene er gennemført inden for det seneste års tid. Dette betyder, at det er begrænset hvor mange direkte effekter af agenternes arbejde der på nuværende tidspunkt kan måles, særligt hvad angår effekter på virksomhedernes omsætning, beskæftigelse, og antal af højtuddannede medarbejdere. Formålet med midtvejsevalueringen er derfor at undersøge de foreløbige resultater og effekter. Det er dog vigtigt at bemærke, at yderligere resultater og effekter af agenternes hidtidige arbejde kan materialisere sig i virksomhederne over tid.

Agenternes har en positiv effekt på innovation og samarbejde – og SMV'er henvises primært til videninstitutioner inden for GTS-nettet

Agenterne har især bidraget til samarbejde mellem SMV'er og videninstitutioner ved at henvise virksomhederne til mulige samarbejdspartnere. I nogle tilfælde faciliterer agenterne henvisningerne, det vil sige, at de hjælper med at etablere et samarbejde ved f.eks. at deltage i overleveringsmøder eller hjælpe med udarbejdelsen af en samarbejdskontrakt mellem de to parter.

Midtvejsevalueringen viser, at innovationsagenterne har faciliteret købs- eller samarbejdsaftaler mellem videninstitutioner og 296 (eller 66 procent) af alle de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek. Derudover har 123 (28 procent) af virksomhederne modtaget en eller flere ikke-faciliterede henvisninger til en videninstitution, som de selv skulle følge op på. De fleste henvisninger fra agenterne er til et andet GTS-institut snarere end til f.eks. et universitet.

Endvidere viser midtvejsevalueringen, at agenterne bidrager til både samarbejde med videninstitutioner og til innovation i de virksomheder, de gennemfører et tjek hos. 22 procent af de virksomheder, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, angiver, at de har etableret eller forventer at etablere et samarbejde med en videninstitution som følge af deres møde med en agent.

Derudover har 40 procent af virksomhederne igangsat eller forventer at igangsætte interne innovationsprojekter som følge af mødet med agenten, og 29 procent af dem er blevet henvist af agenterne til andre innovationsordninger, som f.eks. kan støtte virksomhederne i køb af yderligere rådgivning (f.eks. videnkupon-ordningen) eller konkrete udviklingsprojekter (f.eks. videnpilot- og innovationskonsortie-ordningerne).

Agenternes bidrager til langsigtede ændringer i virksomhedernes holdning til innovation

Innovationsagenterne har indtil videre haft en begrænset effekt på omsætningen og indtjeningen i SMV'er. Dette er ikke overraskende, da størstedelen af innovationstjekkerne er gennemført inden for det sidste års tid. De økonomiske effekter af agenternes arbejde kan derfor ikke forventes at være realiseret på nuværende tidspunkt. Trods dette forventer 23 procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, at tjekket vil få en positiv effekt på deres omsætning.

Det er dog på nuværende tidspunkt ikke muligt at sige, hvilken målbar effekt agenterne vil have på virksomhedernes omsætning og beskæftigelse på mellemlang eller lang sigt.

Til gengæld indikerer midtvejsevalueringen, at innovationsagenterne bidrager til indirekte og langsigtede holdnings- og adfærd ændringer, hvad angår innovation. Virksomheder, som har fået gennemført et innovationstjek, giver i spørgeskema-besvarelser og interviews udtryk for, at innovationsagenterne især bidrager ved at udvide deres generelle forståelse for innovation og for deres egne innovationsbehov og -muligheder. De påpeger også, at innovationsagenterne hjælper dem til at blive mere opmærksomme på mulige fremtidige innovationstiltag og samarbejdspartnere.

Ifølge virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, bidrager innovationsagenterne både med teknisk viden og netværk til videninstitutioner, men også med viden om mere generelle ledelses- og forretningsmæssige aspekter.

Virksomhederne, som har benyttet sig af en innovationsagent, er desuden generelt tilfredse med udbyttet og med relationen til innovationsagenten. Dog peger midtvejsevalueringen på, at det faktum, at tilbuddet er gratis for virksomhederne, spiller

en stor rolle i deres positive vurdering af udbyttet. Evalueringen indikerer også, at mange virksomheder har et begrænset eller ikke-eksisterende kendskab til selve innovationsagentprojektet og agenternes formål eller opgave. Evalueringen viser også, at virksomheder ofte har svært ved at adskille innovationsagenten fra moderinstituttet og det indledende innovationstjek med eventuelle opfølgende aktiviteter.

To forskellige strategier for virksomhedskontakt er afprøvet

Midtvejsevalueringen peger på, at agenterne overordnet set har to forskellige tilgange til udvælgelse af virksomhedskandidater til innovationstjek. DELTA og FORCE gennemfører innovationstjek hos virksomheder over en bred vifte af brancher, hvorimod TI har mere fokus på udvalgte brancher eller teknologier.

De virksomheder, som TI gennemfører et innovationstjek hos, har desuden mere erfaring med samarbejde med videninstitutioner, idet 36 procent af deres virksomheder har tidligere samarbejdserfaring sammenlignet med 20 og 27 procent for henholdsvis DELTA og FORCE. Der er også en højere andel af fremstillingsvirksomheder blandt de virksomheder, som har benyttet en innovationsagent fra TI sammenlignet med de to andre delprojekter.

TIs strategi, som i høj grad bygger på branche- og teknologifokuserede kampagner og arrangementer, betyder, at de identificerer og tiltrækker virksomheder med et betydeligt innovationspotentiale, og som næsten alle kan matches med en videninstitution. Således modtager 98 procent af TIs virksomheder en faciliteret henvisning til en eller flere videninstitutioner sammenlignet med 66 procent i pilotprojektet som helhed.

Til gengæld når FORCE og DELTA ud til et bredere udsnit af det regionale erhvervsliv og får etableret kontakt til virksomheder, hvor de kan pege på innovations- og samarbejds muligheder, som virksomhederne ikke selv var opmærksomme på.

Midtvejsevalueringen peger på, at denne brede tilgang muliggør et generelt innovationsløft i en bred vifte af virksomheder samt en efterfølgende fokusering på udvalgte virksomheder, som har et betydeligt innovationspotentiale, der kan udløses eller modnes med agenternes hjælp. Dog betyder denne virksomhedsgruppes lavere innovationsparathed, at innovationsagenternes rådgivning ofte har en mere generel forretningsmæssig karakter, hvilket især ses i Region Sjælland.

Det er dog værd at bemærke, at forskellene i agenternes tilgange til innovationstjek ikke afspejles i virksomhedernes vurdering af udbyttet af et møde med en innovationsagent. Udover, at TI henviser flere virksomheder til videninstitutioner end de to andre agenter, er der heller ikke nogen klar sammenhæng mellem tilgang til innovationstjek og agenternes bidrag til innovation og samarbejde med videninstitutioner i SMV'er.

Både DELTA og især FORCE har desuden ligesom TI haft gode erfaringer med branche- eller teknologifokuserede kampagner, der sætter fokus på konkrete virksomheder og innovationsaktiviteter.

Potentiale for øget inddragelse af andre GTS-institutter

Midtvejsevalueringen peger på et velfungerende samarbejde mellem innovationsagenterne i de tre regioner, som primært er baseret på erfaringsudveksling og viden- og netværksopbygning.

Hvert delprojekt har desuden efter aftale med Forsknings- og Innovationsstyrelsen mulighed for at bruge op til 0,5 mio. kr. per år til at inddrage andre GTS-institutter i innovationsagenternes arbejde. I 2007 og 2008 har DELTA indrapporteret et forbrug af

denne pulje på i alt 0,85 mio. kr.. I samme periode har FORCE og TI indrapporteret et forbrug på henholdsvis 0,93 og 1,0 mio. kr.

Innovationsagenterne skal fungere som uvildige rådgivere og en samlet indgang for regionale SMV'er til vidensystemet, herunder GTS-nettet. Agenterne må maksimalt rette en tredjedel af deres henvisninger til deres moderinstitut, men denne andel er markant højere i Region Syddanmark og især i Region Midtjylland. Både TI og FORCE forklarer, at der er en række fordele ved at henvise internt. F.eks. har agenterne et stærkt netværk og opbakning i deres moderinstitut, hvilket betyder, at de hurtigt og effektivt kan identificere relevante eksperter. Disse eksperter er desuden ofte geografisk placeret i samme region, hvilket reducerer tidsforbrug og omkostninger i forbindelse med deres deltagelse ved f.eks. virksomhedsbesøg.

Flere innovationsagenter forklarer, at de starter med at søge eksperter internt i GTS-instituttet, og at de kun udvider søgningen, når der er behov for spidskompetencer, som ikke findes i moderinstituttet. F.eks. inddrages Bioneer typisk i forbindelse med virksomheder i medikobranchen og Alexandra Instituttet, når virksomheder har behov for specialiseret viden om informationsteknologi. Problemet er dog, at den høje andel af henvisninger til moderinstituttet kan risikere at sætte spørgsmålstegn ved, om virksomhederne får adgang til de bedste kompetencer, og ved innovationsagenternes uvildighed.

Potentiale for øget samarbejde med andre videninstitutioner

Midtvejsevalueringen viser desuden, at andre videninstitutioner såsom universiteter kun i meget begrænset omfang inddrages af innovationsagenterne.

Dette skyldes ifølge agenterne to ting. For det første tager gode henvisninger ofte udgangspunkt i personlige relationer, og agenternes personlige netværk er koncentreret inden for GTS-nettet. For det andet har de fleste af virksomhederne i pilotprojektets målgruppe en lavere tærskel for at samarbejde med GTS-institutter, der opfattes som værende orienteret mod anvendte og operationelle problemstillinger, end offentlige forskningsinstitutioner. Derfor er der ofte behov for en modning af virksomhedens holdning til FoU-samarbejde og af dens interne innovationsindsats, førend samarbejde med videninstitutioner såsom universiteter bliver relevant.

Potentiale for at styrke synergi med nationale og internationale ordninger

I alt 129 (29 procent) af de 446 virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, er blevet henvist til en eller flere nationale innovationsordninger.

En af agenterne, TI, har ydermere leveret data til status på de henvisninger, som de har givet til virksomheder. De data viser, at 29 procent af disse henvisninger på evalueringstidspunktet havde resulteret i ansøgninger, som har fået bevilget midler.

Virksomheder henvises især til videnkupon- og videnpilotordningerne. Agenterne oplever generelt, at det ofte ikke er relevant at henvise virksomheder til mere forskningstunge ordninger som innovationskonsortier og forskningskuponer, af samme grund som at de kan have svært ved at henvise virksomhederne til universiteter. Grundet pilotprojektets fokus på SMV'er med begrænset innovationserfaring, så er der mange virksomheder, som enten ikke er egnede eller parate til mere forskningstunge udviklingsprojekter på det tidspunkt, hvor de modtager et innovationstjek.

I internationalt regi peger midtvejsevalueringen på et potentiale for flere henvisninger fra agenterne til f.eks. Dansk Eksportråds eksportrådgivningstilbud til SMV'er. Der er

også potentiale for at øge synligheden af andre europæiske programmer end 7. rammeprogram, f.eks. de SMV-rettede initiativer EU's CIP-rammeprogram og EUREKA-samarbejdet.

Midtvejsevalueringen viser desuden, at agenterne ofte hjælper virksomheder med at udarbejde ansøgninger til andre innovationsordninger, som de henviser dem til. Dette skyldes blandt andet, at virksomhederne har svært ved at gennemskue krav og tilgange til ansøgningsprocedurer. Samtidig peger evalueringen dog også på, at dette kan være produktivt i forbindelse med mindre ansøgninger til nationale ordninger, men mindre hensigtsmæssigt i forbindelse med større ansøgninger til f.eks. nationale innovationskonsortier og internationale ansøgninger. Disse ansøgninger er meget tids- og ressourcekrævende. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen indikerer desuden, at denne type opgaver kunne håndteres mere effektivt hos f.eks. en deltagende videninstitution med omfattende erfaring i og ressourcer til udarbejdelse af store projektansøgninger. De kunne også varetages af en professionel projektorganisation, som er specialiseret i at udarbejde ansøgninger, som kan vedligeholde en portefølje af mulige projekter og konsortier, der kan aktiveres efter behov, f.eks. når et relevant udbud eller en ny pulje offentliggøres.

Agenternes samspil med regionale og lokale aktører er begrænset og usystematisk

Innovationsagenterne skal understøtte regionale erhvervs- og innovationsfremmeaktiviteter og skal derfor være placeret noget af tiden i de regionale væksthuse. Midtvejsevalueringen viser dog, at graden og karakteren af samspillet mellem agenterne og væksthuse varierer meget i praksis. Overordnet set er samarbejdet mellem organisationerne begrænset og usystematisk, og evalueringen viser, at der er et betydeligt potentiale for en tydeligere arbejdsdeling og mere systematisk samarbejde. En af de største udfordringer for denne relation, som evalueringen peger på, er, at væksthuse og innovationsagenterne i nogle tilfælde tilbyder overlappende ydelser, f.eks. i form af rådgivning omkring mere generelle ledelsesmæssige eller forretningsudviklingsmæssige problemstillinger. Derudover peger evalueringen også på et manglende kendskab til innovationsagenterne og deres ydelser blandt mange væksthusemedarbejdere.

Midtvejsevalueringen viser også, at agenterne har etableret gode relationer til en række erhvervsråd, herunder især de større erhvervsråd i deres regioner, men at der fortsat er behov for at styrke pilotprojektets synlighed og kompetenceprofil i den lokale erhvervsservice.

Til gengæld viser midtvejsevalueringen også, at der hvor agenterne har kunnet etablere gode personlige relationer til væksthusemedarbejdere og til erhvervsråd, er der et velfungerende samarbejde, som især tager form af fælles virksomhedsbesøg. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen peger på, at samarbejdet om virksomhedsbesøg har en række fordele, herunder at agenterne får en sparringspartner. Derudover kan erhvervsservice-konsulenten fra væksthuse eller erhvervsrådet fungere som primær kontaktperson og tovholder i forhold til virksomheden, som derved oplever et mere sammenhængende erhvervsfremmesystem. Samtidig viser interviews, at denne type samarbejde åbner op for en tydeligere og tilsyneladende effektiv arbejdsdeling, hvor innovationsagenten fokuserer på teknologisk rådgivning og på innovationsstrategi og -udvikling samtidig med, at væksthuse eller erhvervsråds-konsulenten adresserer de mere generelle aspekter relateret til erhvervs- og organisationsudvikling. Ydermere påpeger innovationsagenterne, at de gennem deres samarbejde med lokale erhvervsaktører har været med til at styrke disses kompetencer på innovationsområdet.

Behov for øget synlighed og en skarpere profilering af agenterne

Generelt set er virksomhederne positivt indstillet over for agenterne, hvilket blandt andet ses ved, at 80 procent af alle virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, ville anbefale andre virksomheder at benytte sig af innovationsagenternes tilbud.

Midtvejsevalueringen indikerer dog også, at virksomheder har svært ved at gennemskue, hvad indholdet og formålet med innovationsagent-projektet er. Det betyder blandt andet, at de har svært ved at adskille agenterne fra deres moderinstitutter, og at de har svært ved at adskille det indledende innovationstjek og eventuelt efterfølgende samarbejde i forbindelse med f.eks. et opfølgende Fase 2 forløb eller et videnskupon-støttet samarbejde med agentens moderinstitut. Virksomhederne har således også svært ved at identificere agenternes bidrag. F.eks. er det ikke alle virksomheder, der opfatter en faciliteret henvisning til en videninstitution eller hjælp til en ansøgning til en anden innovationsordning som et egentligt udbytte af samarbejdet med agenten.

Derudover giver flere regionale aktører udtryk for, at der er behov for at styrke agenternes synlighed og kompetenceprofil med henblik på at øge viden om, hvad agenterne kan bidrage med, og hvornår det er relevant at henvise virksomheder til dem. En respondent udtrykte det således: "Ofte er vi tilbøjelige at opfatte hinanden som konkurrenter, mest fordi vi ikke er sikre på, hvad de andre laver."

En skærpelse af agenternes kompetenceprofil er særlig vigtig i Region Sjælland, hvor der er en række aktører med lignende aktiviteter, og hvor innovationsagenterne i DELTA derfor bør positionere sig i forhold til disse aktører. Interviews peger på, at agenterne fylder et vigtigt hul i erhvervsfremmesystemet, mere præcist i den såkaldte "front-end" af systemet, hvor den generelle og specialiserede erhvervsfremme understøtter regionale virksomheders vækst- og udviklingsarbejde. Her er der ifølge respondenter et behov for sparring på teknologi og innovation i virksomheder, som erhvervsfremmesystemet ikke har de fornødne kompetencer til at levere. Efterfølgende kan andre regionale aktører komme på banen, f.eks. RISØ i forbindelse med udnyttelse af forskeropdagelser og -viden, og CAT i forbindelse med finansiering af nye ventures.

Interviews gennemført i alle tre regioner omfattet af pilotprojektet peger på et potentiale for at styrke innovationsagenternes synlighed blandt f.eks. erhvervsråd og skærpe deres profil over for andre aktører, f.eks. væksthuse.

Flere erhvervsserviceaktører efterspørger en vifte af kortfattede cases på innovationsagenternes resultater, som kan sendes ud til relevante virksomheder. Respondenter efterlyser cases på en enkelt A4-side med fokus på indholdet og udbyttet af mødet med agenten, og cases der illustrerer resultaterne af agenternes samspil med f.eks. væksthuse eller det lokale erhvervsråd. Innovationsagenterne udarbejder en del materiale i forvejen, men noget er ifølge respondenter enten for generelt eller for detaljeret til at vække virksomheders opmærksomhed.

Derudover gav flere respondenter også udtryk for gode erfaringer med deltagelse i "åbent hus"-arrangementer i GTS-institutter, som ifølge dem bidrager til opbygningen af personlige relationer i institutterne samt en meget mere konkret forståelse for, hvad GTS-institutterne laver og kan tilbyde. Flere respondenter anbefaler at øge brugen af sådanne arrangementer til at udbrede kendskab til innovationsagenterne og deres moderinstitutter blandt erhvervsfremmeaktører.

Virksomheder og andre aktører efterspørger et øget fokus på teknologisk service og rådgivning

Interviews med offentlige aktører og videninstitutioner indikerer, at innovationsagenternes vigtigste differentieringsparameter i forhold til andre aktører i erhvervs- og innovationsfremmesystemet er at levere teknologisk og innovationsrelateret rådgivning snarere end mere generel forretnings- og ledelsesmæssig rådgivning.

Øvrige aktører tilkendegiver, at de primært ser innovationsagenterne som leverandører af teknologisk og innovationsrelateret rådgivning til virksomheder i de tidlige faser af deres innovationsindsats eller FoU-samarbejde som en teknisk funderet pendant til den lokale og specialiserede erhvervsservice. Dette skyldes, at komplementariteter og arbejdsdeling mellem innovationsagenter og andre erhvervsfremmeaktører bliver mindre tydelige, når agenterne også leverer mere generel rådgivning,

Et styrket teknologisk fokus hos agenterne kan således forventes at bidrage til en klarere arbejdsdeling i forhold til andre aktører i erhvervs- og innovationsfremmesystemet.

Adskillige virksomheder fremhæver også i interviews agenternes evne til at yde teknologisk sparring, som det, der primært adskiller dem fra andre innovationsfremmende aktører, virksomhederne har mødt.

Af denne grund er det også vigtigt, at innovationsagenterne har en solid teknisk indsigt og kompetence og et velfunderet netværk udi både den teknologiske service (det vil sige GTS-systemet) og resten af videnssystemet. Set i dette perspektiv giver det derfor umiddelbart god mening, at innovationsagenterne er forankret i GTS-institutter og således har adgang til den teknologiske kompetence og infrastruktur i GTS-nettet.

Behov for øget fokus på opfølgende aktiviteter i udvalgte SMV'er

Midtvejsevalueringen indikerer, at de ressourcer, som er afsat til agenternes kontakt til og afklaring hos virksomheder, er en fornuftig gennemsnitlig ramme til at gennemføre en indledende screening og et innovationstjek. Dog varierer det reelle tidsforbrug per virksomhed i forhold til maksimumrammen på 15-20 timer per virksomhed. Agenterne bruger typisk mellem 10 og 20 timer per virksomhed, idet SMV'ers behov, muligheder og innovationsparathed varierer meget.

Flere respondenter, herunder øvrige aktører i de tre regioner, peger dog på, at denne ressourceramme er urealistisk kort i forhold til flere af de målsætninger, som innovationsagenterne skal leve op til. Det kræver tid at katalysere og forankre en adfærdsændring i en virksomhed og særligt i en virksomhed, som er udvalgt netop, fordi den ikke på forhånd er gearret til innovation og/eller samarbejde med videninstitutioner. Således vil meget af effekten ikke kunne realiseres på kort sigt.

Derudover kræver det også en løbende opfølgning i virksomheden. Dette skyldes blandt andet, at SMV'er ofte er under ressourcepres, og at intentioner om forandring overskygges af andre hensyn i virksomheden. En respondent, som ikke er innovationsagent, påpeger, at

”Det største problem med pilotprojektet er, at det er så kortsigtet i forhold til den enkelte virksomhed. Typisk kræver innovation en projektledelse, der er mere langvarig, og her er virksomhedernes interne ressourcesituation den store flaskehals. Det er således ikke svært at få virksomhederne i tale – det svære er at fastholde dem. Det er typisk nødvendigt at lave en handlingsplan sammen med virksomheden – men den overholdes sjældent. Der skal derfor følges op over en længere periode.”

Således kan det være relevant og endda nødvendigt at katalysere og følge en modningsproces i virksomheden, hvor virksomheden begynder at arbejde mere målrettet med innovation og eventuelt igangsætter et eller flere konkrete udviklingsprojekter.

Flere virksomheder påpegede i interviews, at innovationsagenternes løbende kontakt og opfølgning over tid har været betydningsfuld for dem, f.eks. fordi deres innovations- og rådgivningsbehov ændrede sig, i takt med at udviklingsprojektet, som agenten havde igangsat eller bidraget til, også udvikledes. Dels havde de fortsat et behov for teknologi- og/eller innovationsbaseret sparring, og dels anså de det for at være for ressourcekrævende at skulle sætte en ny person ind i det, hver gang et nyt behov opstod i forbindelse med virksomhedens innovationsindsats.

Midtvejsevalueringen peger på, at denne type opfølgning kan bidrage til at fastholde og understøtte virksomhedens engagement i dens innovationsindsats, særligt i virksomheder, hvor innovation ikke er en integreret eller naturlig del af virksomhedens aktiviteter. Den kan også hjælpe til at sikre implementering af handlingsforslag og forankringen af nye værdiskabende aktiviteter og samarbejder i virksomhedens rutiner.

Agenterne benytter sig i dag af en række muligheder for at tilbyde opfølgning i udvalgte virksomheder på baggrund af andre finansieringskilder. DELTA kan tilbyde Fase 2 forløb, som er finansieret af Vækstforum Sjælland, og hvor agenterne tilbyder sparring på et konkret udviklingsprojekt i virksomheden. TI kan også tilbyde at inddrage virksomheder i såkaldte "innovationsgruppeforløb" med andre virksomheder med lignende innovationsudfordringer eller -målsætninger, men disse forløb tillader ikke den samme grad af virksomhedsfokuseret opfølgning som Fase 2 forløbene i Region Sjælland.

Derudover bruger innovationsagenterne også videnkupon-ordningen under Forsknings- og Innovationsstyrelsen til at søge midler til at muliggøre dybdegående sparring og igangsætte konkrete innovationsprojekter, der udspringer af innovationstjekket.

1.4 Perspektivering

Med udgangspunkt i midtvejsevalueringens analyser og hovedkonklusioner opstilles i dette afsnit kort de væsentligste refleksioner omkring en eventuel videreførelse af pilotprojektet i form af en mere permanent ordning. Det sker inden for følgende temaer:

- Målgruppe- og ydelsesfokus
- Økonomisk ramme for indsatsen
- Samarbejde, synlighed og geografisk fokus
- Organisatorisk forankring.

Perspektiveringen vil ikke give konkrete svar eller nøglefærdige opskrifter på, hvilke løsninger der bør vælges, men vil kunne danne baggrund for en diskussion, der sammen med hovedkonklusionerne kan skabe større afklaring omkring vægtning af forskellige kriterier for beslutninger omkring pilotprojektets fremtid.

Målgruppe- og ydelsesfokus

Analysen viser, at der er behov for en diskussion af både målgruppefokus og ydelsesfokus i innovationsagenternes arbejde. Enten kan man tale om en model, hvor fokus er på SMV'er i alle brancher og med en meget bred tilgang i ydelsesfokus. Det vil sige, at agenterne undersøger mange forskellige processer i virksomhedens værdikæde, herunder processer der ikke nødvendigvis omfatter teknologisk innovation (såsom f.eks. virksomhedens forretningsstrategi og markedspositionering). Eller man kan tale om en mere brancherettet eller teknologifokuseret model, hvor ydelsesfokus rettes mere

snævert mod virksomhedernes teknologibaserede innovation. Det kan være, hvor virksomhederne i forvejen har innovationserfaring og/eller et vist teknologiniveau. Basismodel 2 vil typisk også indeholde et element af rådgivning omkring virksomhedens tilgang til innovation mere generelt.

I tabel 1.2 er modellerne kort skitseret. Der kan selvfølgelig tænkes andre løsninger, der ligger mellem de to modeller.

Tabel 1.2 Basismodeller for initiativets målgruppe- og ydelsesfokus

	Basismodel 1	Basismodel 2
Målgruppefokus	Alle SMV'ere	Udvalgte brancher eller teknologier
Ydelsesfokus	Forretningsfokus (ledelsesprocesser, strategi, markedsføring osv.)	Teknologisk fokus (teknologisk service og innovationsrådgivning)

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Umiddelbart kan man ikke sige, at den ene model er bedre end den anden. De to basismodeller har forskellige styrker afhængigt af ønsker i forhold til initiativets virkning. Begge modeller vil give værdi i forhold til innovation i virksomhederne, men de vil gøre det på forskellige måder og ikke nødvendigvis i de samme typer af virksomheder.

Basismodel 1 har med et bredt målgruppefokus større sandsynlighed for at indfange de helt små virksomheder og ramme et bredt udsnit af brancher. Det betyder, at der kan være stor merværdi i forhold til at sikre højere innovationsaktivitet og løfte en bred gruppe af mindre virksomheder til at være mere innovationsparate. Samtidig viser analysen, at fokus vil være mindre teknologitungt og mere på generel innovationsledelse.

Evalueringen viser også, at det forventede udbytte ved basismodel 1 formentlig vil være, at der kan skabes en række adfærsændringer, der gør virksomhederne mere innovationsparate og åbne for ekstern rådgivning. Der opstår desuden nogle hurtige resultater, fordi mange mindre virksomheder ved hjælp af rådgivning og forholdsvis enkle tiltag vil kunne få løst udfordringer, der kan give ny vækst. Modellen vil kræve et vist regionalt kendskab og/eller samarbejde og arbejdsdeling med regionale og lokale aktører, men den vil formentligt også medføre et mindre behov for facilitering af samarbejde mellem SMV'er og universiteter og henvisninger til andre innovationsordninger.

Basismodel 2 har et mere målrettet fokus på teknologisk service i klassisk forstand, hvor fokus rettes på teknologidrevet innovation. Gruppen af potentielle virksomheder i målgruppen for initiativet vil være mindre. Det skyldes, at der forventes en indsats i forhold til virksomheder, der er mere innovationsparate. Det vil sige, at de har et vist eksisterende niveau af innovation og eventuelt samarbejdsaktivitet med videninstitutioner.

De forskellige erfaringer fra innovationsagenterne viser, at det forventede udbytte ved basismodel 2 formentlig vil være, at flere virksomheders teknologiske udvikling bliver accelereret gennem mere fokuseret matchmaking med relevante eksterne videnkompetencer i GTS-nettet eller blandt andre nationale videnaktører. Erfaringerne peger også på, at et branchespecialiseret fokus er med til at vække virksomhedernes interesse for agenternes tilbud. Det må også forventes, at modellen vil medføre en øget interesse for brug af øvrige nationale innovationstilbud, f.eks. videnkupon, videnpiloter og erhvervs-ph.d.

Branchefokusset i basismodel 2 vil betyde, at den regionale forankring her vil have mindre betydning, da fokus i højere grad end i basismodel 1 vil være på at identificere relevante virksomheder og videninstitutioner inden for en given branche og derfor på tværs af regionerne. Samtidig vil det være lettere at synliggøre komplementariteten mellem de ydelser, som tilbydes af innovationsagenterne, og dem som tilbydes i den lokale og regionale erhvervsfremmeindsats, fordi modellen har et renere snit i forhold hertil. En udfordring ved modellen vil være at sikre, at målgruppen ikke rammer for tæt på de virksomheder, som i forvejen kender til og allerede er kunder i GTS-nettet eller andre videninstitutioner.

Økonomisk ramme

Analysen viser, at initiativet rammer et hul i virksomhedernes efterspørgsel efter rådgivning i forhold til deres vækst og udvikling. Der eksisterer med andre ord et behov blandt virksomheder. Initiativet er således en slags teknologisk/innovationsfokuseret pendant til erhvervsservice fra de lokale erhvervsråd og de regionale væksthuse i de tidlige faser af en virksomheds innovationsindsats. Det, at ydelsen er gratis, er med til at holde barriererne nede for virksomhedernes brug heraf, men bidrager samtidig til at fastholde initiativet som primært udbudsorienteret, fordi ydelsen går igennem innovationsagenten.

Det er interessant at bemærke, at mange virksomheder har tilkendegivet, at de ikke ville have betalt for innovationstjekket, da det er for uklart og usikkert, hvad udbyttet for virksomheden vil være. Til gengæld er flere virksomheder åbne for at bidrage til opfølgende rådgivning, f.eks. via en klippekort-ordning, hvor virksomheden kan købe sig til sparring efter behov over en periode på 6 måneder til 2 år.

Såfremt basismodel 1 med bredt målgruppefokus fastholdes, synes den afsatte ramme i det nuværende organisatoriske set-up med 15-20 timer til hvert innovationstjek i gennemsnit generelt at være tilstrækkeligt til både gennemførelse heraf og opfølgning herpå. I nogle tilfælde er ressourcerammen for snæver, hvorfor fleksibilitet i forhold til at kunne hæve ressourcerammen til 25 timer kunne være en mulighed. Det gennemsnitlige timetal bør fastholdes på 15-20 timer.

I Region Sjælland har vækstforum som nævnt i afsnit 1.4 bevilget midler til Fase 2 forløb i forhold til videre aktiviteter, end innovationstjekket giver mulighed for. Den sjællandske løsning virker meget pragmatisk i forhold til at sikre fortsat rådgivning til de virksomheder, der har et behov. En dialog med de regionale vækstfora herom, i de tilfælde hvor lignende muligheder ikke allerede findes i form af tilbud i de regionale væksthuse eller andre regionale ordninger, kunne være en mulighed i forhold til at sikre opfølgning på innovationstjek.

Midtvejsevalueringen peger desuden på, at en klar adskillelse mellem det indledende innovationstjek og opfølgende udviklingsforløb er med at øge værdien af det opfølgende forløb. Uden særskilte mål og eventuelt også en modningsperiode mellem de to faser risikerer opfølgningen at blive en forlængelse af innovationstjekket snarere end en mere dybdegående målrettet innovationsindsats.

Opfølgende forløb i forhold til basismodel 2 vil betyde, at der skal fokuseres dybere på udvikling i nogle færre virksomheder. Det vil alt andet lige betyde en forventning om, at fasen efter et innovationstjek formentlig vil kræve en del matchmaking og konkret samarbejde med videnaktører. Gennemførelse af et videnkuponforløb, videnpilot eller etablering af et erhvervs-ph.d.-forløb kunne være en mulighed, hvis der på baggrund af innovationstjekket kan formuleres et selvstændigt projekt herom. Eller samarbejdet med et GTS-institut kunne fortsætte på markeds-mæssige vilkår. Alternativt kunne der

regionalt prioriteres ressourcer til Fase 2 forløb tilrettelagt i forhold til regionale politiske prioriteringer.

Samarbejde, synlighed og geografisk fokus

Analysen viser, at innovationsagenternes regionale forankring er positiv af flere grunde, f.eks. for at kunne etablere kontakt til og opbygge tillid og troværdighed hos lokale virksomheder. Det bidrager også til at etablere varige og personlige samarbejder med centrale regionale aktører, herunder væksthuse, vækstfora, erhvervsråd og forretningsservicenetværk, som blandt andet kan henvise virksomheder til innovationsagenterne.

Det er vigtigt, at der skabes grobund for at udvikle et godt regionalt samarbejde og etablere en synlighed omkring initiativet. Således er DELTA fysisk placeret i Region Hovedstaden, men lykkes med sine aktiviteter i Region Sjælland, fordi de er regionalt opsøgende og har et tæt samspil med Væksthus Sjælland. Generelt er erfaringen, at personlige relationer er vigtige for at skabe et godt samspil.

Det er også vigtigt, at innovationsagenten har et dybt kendskab til de muligheder, der findes på nationalt niveau, for at skabe matchmaking. Der bør sikres øget fokus på at formidle kontakt til de øvrige GTS-institutter og andre videninstitutioner. Andre GTS-institutter kunne i den forbindelse have mulighed for at blive udvalgt som innovationsagent. Uanset organiseringen er det afgørende, at innovationsagenter har og i praksis også formidler en landsdækkende kontakt til relevante videninstitutioner, brancheorganisationer og så videre.

Generelt kan det for alle tre regioner konstateres, at pilotprojektet kunne vinde ved en tættere dialog om leads og virksomhedskontakter mellem agenterne og den lokale erhvervsservice, de regionale væksthuse samt øvrige regionale erhvervsfremmeaktører og ved mere fokus på henvisning til videninstitutioner både regionalt og nationalt.

I den forbindelse er det værd at bemærke, at flere respondenter påpeger, at øget koordinering kræver økonomiske incitamenter, f.eks. at de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice har et økonomisk incitament til at henvise til innovationsagenterne, ligesom erhvervsrådene i flere regioner allerede nu har et økonomisk incitament for at henvise til væksthuset. Alternativt kan den nye strategiske samarbejdsaftale mellem de regionale vækstfora og RTI benyttes til at sikre korresponderende mål i forhold til operatørerne, så et tættere samarbejde etableres ad denne vej.

I forhold til pilotprojektets synlighed er der behov for at overveje muligheder for at sikre både virksomhederne i målgruppen og relevante samarbejdspartnere større synlighed omkring initiativets tilstedeværelse, fokus og muligheder. Det er naturligt, at initiativet efter en relativ kort tidsperiode ikke har et bredt kendskab. Der er således behov for at agenterne øger deres synlighed og skærper deres profil. Afhængigt af, om der vælges basismodel 1 eller 2 for det videre arbejde, vil der være forskel på, i hvor høj grad den lokale og regionale erhvervsservice bør inddrages tættere i en synliggørelse af indsatsen. Samarbejdsparter på vidensiden bør inddrages og anvendes mere intensivt, end tilfældet er i dag, uanset hvilken model der arbejdes videre med.

Det har været et tema for analysen, om der eksisterer overlap i indsatsen. Generelt vurderes det ikke til at være et problem, at flere aktører dækker lignende behov fra forskellige perspektiver. Det gør valgmulighederne for virksomhederne større, og der har ikke været en systematisk uproduktiv konkurrence mellem aktørerne. Og i de tilfælde, hvor der kan påvises delvist overlap i forhold til regionale eller lokale indsatser, så er det et spørgsmål om at sikre større synlighed og samarbejde mellem agenterne og

den lokale og regionale erhvervsservice. Erfaringerne viser, at mindre overlapsproblematikker finder praktiske løsninger.

I forhold til synergi med andre ordninger og initiativer er det oplagt at se nærmere på den sjællandske model, det vil sige, om der kan etableres en fornuftig arbejdsdeling mellem den overordnede nationale indsats og en mere målrettet regional Fase 2 indsats. Men også i forhold til f.eks. Væksthus Midtjylland og de regionale udviklingsprogrammer, som det regionale vækstforum i Region Midtjylland har udlagt hertil, kan der være et uindfriet samarbejdspotentialer i forhold til Fase 2 initiativer. Endelig vil indsatsen kunne blive en større bidragsyder til RTIs egen ordning vedrørende videnkupper, såfremt agenterne i højere grad udvikler et tættere samspil med en bredere gruppe af videninstitutioner, herunder f.eks. universiteterne.

Organisatorisk forankring

Midtvejsevalueringen peger på en række fordele og ulemper ved pilotprojektets organisering af innovationsagenternes arbejde. Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan en permanent ordning skal organiseres for at opfylde flest mulige af de ønsker, der er til funktionen heraf.

I den forbindelse er det centrale spørgsmål, om initiativet skal fastholdes inden for GTS-institutterne, eller om der kunne tænkes andre aktører i forhold til at varetage funktionen som innovationsagent. Umiddelbart vil svaret være, at desto mere teknologisk innovation der tilstræbes, desto større mening giver det, at det er GTS-institutter, der varetager funktionen. Og jo bredere fokus, desto større rum bør der være for en bredere kreds af aktører, der kan være innovationsagenter.

Men der er også fornuft i at begrænse antallet af aktører på banen. Med en del nye aktører inden for innovation og erhvervsfremme er der behov for nogle etablerede fyrtårne, hvor der kan skabes varig genkendelighed blandt virksomhederne. Det kan være et argument for at fastholde de nuværende innovationsagenter, som har etableret sig i de tre regioner.

I tabel 1.3 neden for er opstillet alternative organisatoriske løsninger for en eventuel fremtidig organisering af en permanent innovationsagentordning.

De fire organisationsmodeller, der kan opstilles, er:

- Videreførelse af det nuværende initiativ, der udbredes til at dække alle regioner således, at ét GTS-institut udpeges som innovationsagent i den enkelte region. De nuværende innovationsagenter fortsætter, og der udpeges innovationsagenter i de manglende regioner.
- Alle GTS-institutter kan være innovationsagenter i hele landet. Der etableres ét samlet nationalt konsortium med deltagelse af alle GTS-institutter eller sidestillede branchekonsortier. Det sker i praksis med en fælles screeningsenhed, der skal sikre det rigtige match mellem den enkelte virksomhed og innovationsagenten. Denne enhed skal desuden også sikre samarbejdsrelationer til den lokale og regionale erhvervsservice.
- En certificering efter udbud af et antal innovationsagenter enten i hver region eller brancheopdelt, der ikke nødvendigvis er GTS-institutter, men kan være andre videnaktører, erhvervsfremmeaktører, private konsulenter og så videre.
- Udlægning af opgaven til de nye sekretariater for innovationsnetværkene, der kunne varetage teknologi- og branchefokuseret virksomhedskontakt og screening af virksomheder til relevante GTS-institutter eller andre videnaktører.

Tabel 1.3 Mulige fremtidige organisatoriske løsninger

Model	1) Videreførelse af initiativet og udbredelse til alle regioner	2) Nationalt konsortium af GTS-institutter som innovationsagenter	3) Certificering af et antal regionale eller branchespecifikke innovationsagenter	4) Sekretariaterne for Innovationsnetværkene som innovationsagenter
Fordele	<p>Initiativet udfylder et hul og efterspørges i nuværende form af virksomhederne</p> <p>Eksisterende kompetencer og erfaringer kan fastholdes og udbygges</p> <p>Den synlighed omkring agenterne, der er skabt, kan fastholdes og udbygges regionalt</p> <p>Agenterne har allerede erfaring med og kontakt til målgruppen</p> <p>Der er mulighed for at bygge videre på agenternes eksisterende samspil med andre ordninger og aktører</p>	<p>Der vil sikres kontinuitet i forhold til GTS som regional aktør på området for teknologi- og innovationsrådgivning</p> <p>Mulighed for at styrke initiativets branchefokus og adgang til hele GTS-nettets viden og samarbejdsparter</p> <p>Bedre udnyttelse af den offentligt finansierede viden, der er opbygget i GTS-nettet</p> <p>Kapacitet til udvidelse, herunder også til indførelse af en eventuel Fase 2 rådgivning</p> <p>Det vil være lettere at inddrage nationale aktører, f.eks. brancheforeninger</p>	<p>Mulighed for at udpege en vifte af forskellige aktører</p> <p>Større valgmuligheder for virksomheder</p> <p>Mulighed for indførelse af mere efterspørgselsstyret model, f.eks. klippekort til virksomhederne</p> <p>Mulighed for at udpege private konsulenter som innovationsagenter</p> <p>Større konkurrence vil skærpe GTS-nettets fokus på større markedsføring af sig selv over for virksomhederne</p>	<p>Desto mere brancheorienteret initiativet ønskes, jo større viden og kompetence findes i netværkene</p> <p>Opgaven vil være et godt supplement til netværkenes eksisterende funktion og vil understrege deres rolle som matchmakere</p> <p>Netværkene har god kontakt til videninstitutioner på deres område</p> <p>De regionale vækstfora har stærkt engagement i flere af netværkene, hvilket kan styrke sammenhængen med den regionale indsats</p>
Ulemper	<p>Erfaringerne tyder kun i mindre grad på, at agenterne henviser til andre videnaktører</p> <p>Virksomhederne vil være afhængige af den "model", som den enkelte agent arbejder efter</p> <p>Det vil være vanskeligt at udvikle én model for samarbejdet med regionale aktører, der kan anvendes i alle regioner</p> <p>Det kan være vanskeligt at fastholde teknologifokus og brancheorientering</p>	<p>Det lokale og regionale kendskab, der er opbygget, kan blive svækket</p> <p>Den nationale enhed vil få en stor koordineringsopgave i forhold til andre aktører</p> <p>Uden organisatorisk "ejerskab" i et enkelt institut kan det svært for virksomhederne at vurdere leverandøren af ydelsen</p> <p>Ordningen kan blive vanskelig at afgrænse fra GTS-institutternes indtægtsdækkede aktiviteter og kan derfor virke mindre uvildig</p>	<p>Flere aktører gør samarbejde på udbudssiden vanskeligere</p> <p>Mindre gennemskuelighed for virksomhederne</p> <p>Vanskeligt at holde teknologisk fokus og adskille ydelserne fra øvrige aktører</p> <p>Mulighed for større overlap i indsatsen end i dag, hvilket kan være uheldigt i forhold til virksomhedernes behov</p>	<p>Der kan være risiko for faglige "huller", fordi netværkene endnu ikke dækker fagligt så bredt som GTS-institutterne</p> <p>Enkelte netværks tematiske fokus kan få overvægt, og der kan være for meget fokus på universiteter</p> <p>Nogle af innovationsnetværkene er så nye, at de kan have vanskeligt ved at løfte opgaven</p> <p>Potentiel risiko for at fokus i innovationsnetværkenes aktiviteter kan udvandes</p>

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Der vil selvfølgelig kunne tænkes andre modeller, der bygger på dele eller kombinationer af disse modeller – eller helt andre løsninger. Disse fire modeller er medtaget som de mest oplagte at drøfte, på baggrund af den viden midtvejsevalueringen har tilvejebragt.

I forhold til basismodellerne for målgruppe- og ydelsesfokus, så vurderes alle fire organisationsmodeller med variation også at kunne rumme et mere snævert målgruppe- og ydelsesfokus, jævnfør basismodel 2. Umiddelbart vurderes organisationsmodel 1 og 2 dog mest oplagt ved valg af basismodel 2 på grund af GTS-institutternes kritiske masse på den teknologiske innovation.

Givet den store erfaringsopbygning, der allerede er sket i GTS-nettet, vil organisationsmodel 1 eller 2 være de mest operationelle set i lyset af, at der med de mange nye aktører lokalt og regionalt endnu ikke er kontinuitet og etableret velafprøvede samarbejdsstrukturer.

1.5 Rapportens opbygning

Rapporten indledes i kapitel 2, som introducerer pilotprojektet ”Regionale Innovationsagenter” samt formålet med midtvejsevalueringen på baggrund af udbudsmaterialet fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Kapitel 3 præsenterer den forståelses- og analyseramme, som ligger til grund for midtvejsevalueringen samt de metoder og det datagrundlag, som anvendes.

I kapitel 4 fremlægges en overordnet analyse af innovationsagenternes aktiviteter, graden og karakteren af deres samspil med andre aktører og de foreløbige effekter af deres virke. Denne analyse er baseret på delanalyser af innovationsagenterne DELTA i Region Sjælland, FORCE i Region Syddanmark og TI i Region Midtjylland. Disse delanalyser gennemgås i henholdsvis kapitel 5, 6 og 7.

Kapitel 8 samler op på de hidtidige erfaringer fra innovationsagent-projektet og forelægger desuden resultaterne af en analyse af ”best practice” metoder og tilgange til innovationsagenternes opgaver.

I et appendiks bagerst i rapporten præsenteres yderligere information om data og metoder anvendt i midtvejsevalueringen i forbindelse med karakteristikken af innovationsagenternes SMV-målgrupper, spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder og gennemførelsen af de kvalitative interviews med agenter, virksomheder og andre aktører.

2 Formål og baggrund

Dette kapitel introducerer pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter" samt baggrunden for midtvejsevalueringen af projektet med udgangspunkt i udbudsmaterialet fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

2.1 Om pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter"

Rådet for Teknologi og Innovation besluttede i 2007 at iværksætte pilotprojektet "Regionale Innovationsagenter", som går ud på i regi af GTS-systemet² at etablere regionale innovationsagenter, der skal afprøve modeller til at øge innovationsaktivitet i SMV'er ved:

- At skabe kontakt til SMV'er – særligt dem, der ikke traditionelt bruger videninstitutioner, og dem, der ikke er innovative, men som har et innovationspotentiale – med henblik på at understøtte deres viden- og innovationsbehov,
- At etablere én samlet regional indgang for SMV'erne til videnssprednings- og innovationssystemet, herunder især GTS-systemet, og
- At øge samspillet mellem SMV'ere og videninstitutioner, herunder GTS-institutter, om innovation og anvendelsen af kendte og nye teknologier.

Projektet, som er et initiativ i handlingsplanen "InnovationDanmark 2007-2010" og finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, gennemføres som tre selvstændige men koordinerede delprojekter i tre danske regioner. Delprojekterne er forankret i tre GTS-institutter, som fungerer som tovholdere for hvert sit delprojekt: DELTA i Region Sjælland, FORCE Technology i Region Syddanmark og Teknologisk Institut i Region Midtjylland.

Hvert delprojekt etableret som en selvstændig organisatorisk enhed for at sikre synlighed og uvildighed. Projekterne gennemføres desuden i samarbejde med regionale vækstfora, regionale væksthuse, lokale erhvervsservicecentre, samt regionale viden- og uddannelsesinstitutioner. For at skabe sammenhæng og synergi i den samlede indsats er de regionale innovationsagenter noget af tiden fysisk placeret i tilknytning til de regionale væksthuse.

Pilotprojektet har en varighed på tre år og gennemføres i perioden maj 2007-april 2010. Rådet for Teknologi og Innovation finansierer hvert regionale delprojekt med 3,5 mio. kr. pr. år i tre år via GTS-resultatkontraktmidlerne. Af disse midler er 0,5 mio. kr. årligt reserveret til godtgørelse af udgifter hos andre GTS-institutter end agentens moderinstitut i forbindelse med inddragelse i projektet.

Herudover er der en målsætning om at opnå medfinansiering fra det regionale vækstforum i størrelsesordenen 1-2 mio. kr. årligt til hvert delprojekt - senest fra 2008. Moderinstituttet skal ikke selv medfinansiere agenternes aktiviteter, da agenterne ikke

² GTS-nettet består af de ni danske Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS).

selv skal løse kommercielle opgaver af større omfang og samtidig fungere som neutrale indgange for SMV'er til videnssystemet.

Endvidere kan innovationsagenterne bidrage til at understøtte rådets strategiske samarbejde med de regionale vækstfora, hvor en væsentlig udfordring er at få skabt yderligere sammenhæng og synergi mellem den nationale og regionale innovationsindsats. De regionale innovationsagenter kan være et vigtigt virkemiddel til netop at få skabt sammenhæng i indsatsen, så virksomhederne regionalt understøttes bedst muligt i forhold til deres udviklingsbehov.

2.2 Innovationsagenternes opgave

Innovationsagenternes målgruppe er virksomheder med op til 250 ansatte, som er beliggende i de tre regioner, som pilotprojektet omfatter.

Målgruppen for initiativet beskrives ydermere som: den gruppe af SMV'er, som traditionelt set ikke bruger videninstitutioner, og den store gruppe af SMV'er, som ikke er innovative, men som har et innovationspotentiale.

Som udgangspunkt skal de regionale innovationsagenter kontakte mindst 750 virksomheder over tre år, skabe samarbejde mellem mindst 225 virksomheder og videninstitutioner samt skabe innovation i mindst 300 af virksomhederne.³

Agenternes hovedopgaver i projektet er ifølge beskrivelsen af pilotprojektet:

- At skabe kontakt til SMV'er – særligt ikke-brugere af videninstitutioner og ikke-innovative SMV'er – med henblik på at understøtte deres viden- og innovationsbehov,
- At afdække innovationspotentialer i SMV'erne og give virksomhederne konkrete løsningsforslag at arbejde videre med (gennem et "innovationstjek"),
- At være matchmaker mellem SMV'ere og videninstitutioner, herunder GTS-institutter, om innovation og anvendelsen af kendte og nye teknologier, og
- At skabe én samlet regional indgang til innovations- og videnssprednings-systemet, herunder de eksisterende innovationsordninger, samt kvalificeret teknologisk rådgivning og forskning.

Innovationsagenterne skal over for SMV'erne være uvildige matchmakere i forhold til alle relevante aktører i innovationssystemet, herunder GTS-institutterne, universiteterne og innovationsnetværk. Agenterne skal med udgangspunkt i den enkelte virksomheds konkrete videnbehov finde den eller de videninstitutioner eller teknologiske rådgivere, som det vil være relevant at samarbejde med og understøtte virksomheden i at etablere samarbejdet.

Udover at igangsætte udviklingsprojekter mellem SMV'er og videninstitutioner skal agenterne fungere som sparringspartnere/mentorer for virksomhederne i udviklingsprojekterne (dog uden at deltage i selve projekterne).

De regionale innovationsagenter skal informere om relevante statslige og regionale innovationsordninger. De skal også supplere de andre regionale tilbud til SMV'erne, og pilotprojekterne koordineres derfor med de regionale vækstforas strategier og indsats for den regionale erhvervsudvikling.

³ Disse overordnede mål adskiller sig dog fra de samlede målsætninger for pilotprojektet, som er opstillet i de tre delprojekters individuelle kontrakter med Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Vurderingen af agenternes foreløbige resultater baseres derfor på de mål, som er specificeret i kontrakterne.

Sidst men ikke mindst har agenterne til opgave til at afholde informationsmøder, temadage, seminarer m.m. med henblik på at skabe kontakt til virksomheder.

Innovationsagenterne må maksimalt anvende 15-20 timer pr. virksomhed på individuel sparring/mentorbistand og kun til ovenstående aktiviteter.

I minimum to tredjedele af de udviklingsprojekter, som innovationsagenterne katalyserer, skal der desuden være andre videninstitutioner med end agenternes moderinstitut.

Innovationsagenterne må ikke udføre yderligere kommercielle konsulentopgaver for virksomhederne. Yderligere konsulentopgaver skal udføres mod betaling af agenternes moderinstitut eller en anden rådgiver eller videninstitution.

Endvidere vil der være mulighed for, at innovationsagenterne kan udføre andre innovationsfremmeopgaver for Rådet for Teknologi og Innovation og de regionale vækstfora. Det vil dog normalt kræve ekstra bevillinger, såfremt der er tale om omkostningskrævende aktiviteter.

2.3 Formålet med midtvejsevalueringen

Formålet med midtvejsevalueringen er at tilvejebringe dokumentation for pilotprojektets resultater og effekter samt identificere såvel de gode som mindre gode erfaringer fra projektet som helhed og fra enkelte delprojekter.

Idet det drejer sig en midtvejsevaluering, og pilotprojektet kun er lidt over halvvejs, vil undersøgelsen ikke inddrage alle resultater og effekter i projektet eller generere en endelig vurdering af projektets resultater og effekter.

Evalueringen skal derimod generere værdifuld viden som input til Forsknings- og Innovationsstyrelsen, i forhold til om der er behov for at justere projektet i den sidste fase, og til Rådet for Teknologi og Innovation, i forhold til om initiativet skal videreføres efter pilotprojektets afslutning, samt hvordan en eventuel videreførelse i givet fald bør designes. Sidst men ikke mindst har evalueringen til formål generelt at tilvejebringe nyttig viden om et nyt innovationspolitisk initiativ, som kan tænkes relevant i andre policysammenhænge.

Boks 2.1 Forhold som evalueringen ifølge udbudsmaterialet skal belyse

1. De hidtidige resultater og effekter opnået i pilotprojektet set i forhold til de opstillede succeskriterier både totalt set og for hvert af de tre delprojekter – blandt andet med hensyn til omfanget af

- Gennemførte innovationstjek i virksomheder,
- Henvisninger af virksomheder til videninstitutioner,
- Samarbejdsprojekter mellem virksomheder og videninstitutioner initieret af innovationsagenterne,
- Innovationer skabt i virksomheder affødt af innovationsagenternes indsats,
- Styrkede innovationskompetencer/øget fokus på innovation som følge af innovationsagenternes indsats og
- Øget omsætning, eksport med videre affødt af innovationsagenternes indsats.

2. Identificere "best practice" fra de tre delprojekter i forhold til blandt andet

- Organisering af projektet,
- Kvaliteten af de tilbudte ydelser – innovationstjek og matchmaking,
- Målgruppefokus,
- Anvendte strategier og metoder for at skabe kontakt til virksomheder (herunder informations- og markedsføringsstrategier) og
- Skabelse af gode samarbejdsrelationer til andre relevante aktører, herunder lokale og regionale erhvervsfremmeaktører.

Under dette punkt ønskes også en afdækning af de væsentligste årsager til eventuelle forskelle i performance mellem de tre delprojekter.

3. Beskrive cirka 5 virksomhedscases, der på forskellig vis illustrerer værdien af innovationsagenternes indsats.

4. Belyse værdien af det regionale samarbejde i pilotprojektet, herunder

- Hvordan samarbejdet mellem innovationsagenter og de regionale og lokale erhvervsfremmeaktører generelt set har fungeret,
- Hvor mange henvisninger af virksomheder er der kommet fra de regionale/lokale erhvervsfremmeaktører,
- Hvad har den fysiske placering af innovationsagenterne i de regionale væksthuse betydet (for virksomhedskontakten, for det regionale samarbejde og for agenternes tilknytning til videnssystemet) og
- Hvilken betydning har innovationsagenterne opnået i forhold til den regionale innovationspolitik (det vil sige i de regionale vækstforas indsats).

5. Overordnede konklusioner fra pilotprojektet og eventuelle anbefalinger til, hvordan indsatsen kan videreføres med størst effektskabelse, herunder blandt andet med hensyn til indsatsens fremtidige

- Organisatoriske forankring,
- Arbejdsdeling i forhold til andre matchmaker-aktører,
- Geografiske fokus (nationalt vs. regionalt),
- Målgruppefokus (bredt versus branche-specialiseret) og
- Aktivitets- og ydelsesfokus (generalist/ledelses- og forretningsfokus versus teknologisk fokus).

Kilde: Udbudsmaterialet fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

3 Analysemodel og metode

Dette kapitel introducerer kort den forståelses- og analyseramme, som ligger til grund for midtvejsevalueringen. Innovationsagenterne ses som forandringsagenter, idet de har til opgave at frembringe innovationsbaseret forandring i regionale SMV'er.

Analyserammen er derfor udviklet med udgangspunkt i forskning i forandringsagenters roller og funktioner samt tilgængeligt materiale om agenternes opgaver og aktiviteter.

Kapitlet præsenterer desuden metode- og datagrundlaget for evalueringen.

3.1 Hvad er en innovationsagent?

Innovation opstår, når der på baggrund af idéer eller ny viden udvikles nye eller væsentligt forbedrede produkter eller serviceydelser, som efterfølgende introduceres på markedet. Innovation sker også, når idéer eller ny viden fører til udvikling og implementering af nye organisatoriske processer, som skaber merværdi i en virksomhed, f.eks. ved at man indfører en ny organisationsstruktur, et økonomistyringssystem eller en anden måde at organisere produktion på.

En innovationsagent er en forandringsagent, det vil sige en aktør, som fremkalder eller fremskynder social, kulturel eller adfærdsmæssig forandring. En innovationsagent er således en katalysator for innovationsbaseret vækst i en organisation i form af en igangsætter for udviklingen og/eller implementeringen af nye produkter eller processer, som skaber værdi for organisationen.

For at katalysere innovationsbaseret forandring skal agenten typisk frembringe social forandring (f.eks. i form af nye samarbejdsrelationer og netværk i eller uden for organisationen), kulturel forandring (f.eks. i form af etableringen af en tankegang, som er befordrende for innovation) og adfærdændring (f.eks. i form af konkrete FoU-projekter, ændringer i organisatoriske rutiner eller nye samarbejdsformer).

Rogers (1995)⁴ beskriver en forandringsagent som en udefrakommende agent, der søger at få en klient (f.eks. et individ eller en organisation) til at indføre en innovation og efterfølgende hjælper klienten med at implementere innovationen. Rogers definerer ydermere en innovation som en idé, fremgangsmåde eller genstand, som er ny for individet eller organisationen. De innovationer, som forandringsagenten fremsætter, kan altså sagtens være kendt af andre individer eller organisationer. Det vigtige er, at de er nye for klienten og kan skabe merværdi for denne.

Rogers identificerer desuden de følgende syv sekventielle roller for forandringsagenten:

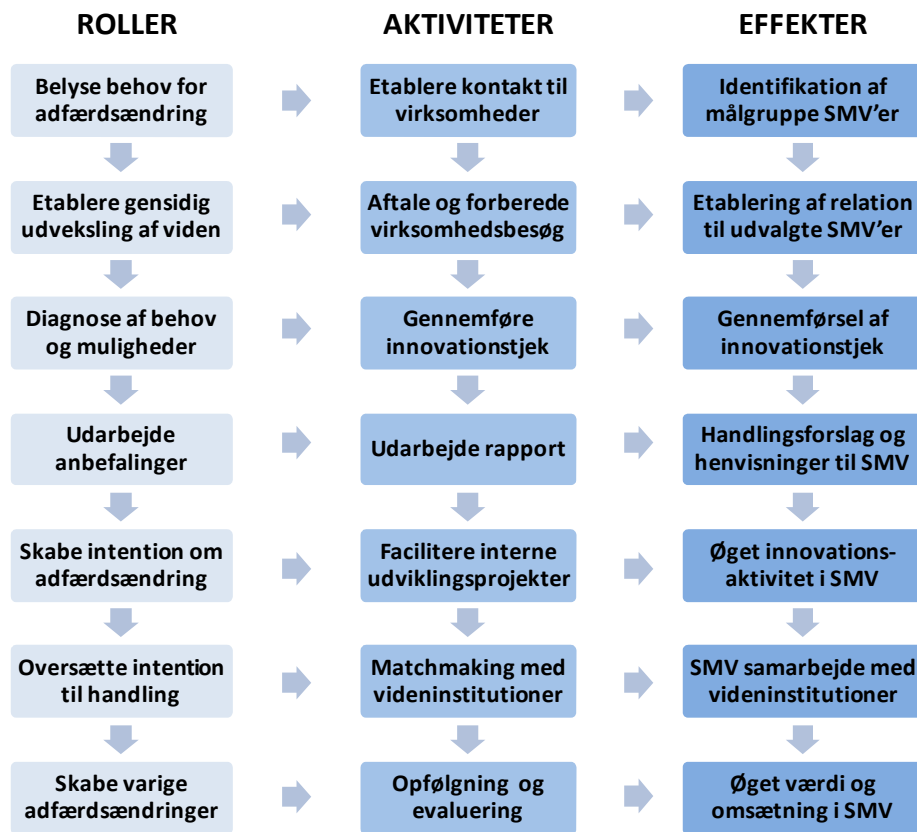
- (1) identificere og synliggøre et behov for forandring hos klienten,
- (2) etablere en relation til klienten baseret på tillid og gensidig udveksling af viden,
- (3) diagnosticere problemer og identificere problemløsningsmuligheder,
- (4) skabe en intention om forandring hos klienten,
- (5) oversætte denne intention til handling,
- (6) sikre forankring af den nye adfærd med henblik på varig værdiskabelse, og
- (7) afslutte forholdet og overlade ansvar for forandringsprocessen til klienten (med henblik på at fremme fortsat udvikling).

⁴ Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

3.2 Forståelsesramme for evalueringen

Nedenstående figur sammenfatter innovationsagenternes roller, aktiviteter og mulige effekter. Figuren er udarbejdet med inspiration i Rogers' model af forandringsagentens syv roller og med udgangspunkt i information fra udbudsmaterialet fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen om de regionale innovationsagenters roller og aktiviteter.

Figur 3.1 Innovationsagentens rolle, aktiviteter og effekter



Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. Inspireret af Rogers (1995) og udbudsmaterialet fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

3.3 Analyseelementer i midtvejsevalueringen

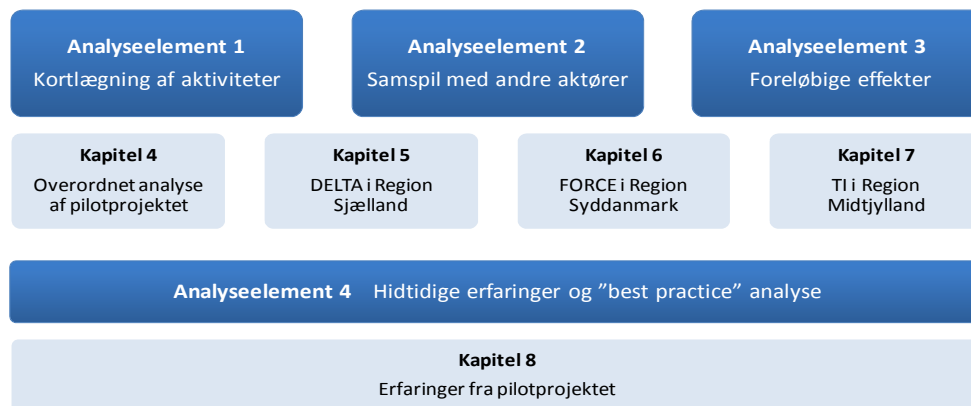
Midtvejsevalueringen er baseret på 4 analyseelementer:

- En **kortlægning af innovationsagenternes aktiviteter**, herunder deres målsætninger, ydelser og metoder.
- En **kortlægning af agenternes samspil med andre aktører** i regionerne.
- En analyse af agenternes **foreløbige resultater og effekter**.
- Resultaterne af en **”best practice”-analyse** og en opsamlende analyse af de hidtidige erfaringer fra de tre delprojekter.

De tre delprojekter under innovationsagent-pilotprojektet er ikke blot forankret i tre forskellige GTS-institutter med uensartede profiler, men også i tre regioner og således i vidt forskellige konstellationer af regionale aktører. Midtvejsevalueringen bygger derfor både på selvstændige analyser af de enkelte delprojekter og på en overordnet analyse af innovationsagent-projektet som helhed.

Analyseelementer og kapitelstrukturen i rapporten er illustreret i figur 3.2. Analyseelementerne – herunder de data og metoder, som anvendes i midtvejsevalueringen – beskrives nærmere i resten af dette kapitel.

Figur 3.2 Analyseelementer og kapitelstruktur i midtvejsevalueringen



Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

3.3.1 Kortlægning af aktiviteter

Formålet med dette delelement i analysen er at tegne et billede af, hvilke aktiviteter innovationsagenterne udfører, og hvordan de griber dem an.

Kortlægningen sætter fokus på de aktiviteter, som blev præsenteret i analyserammen i figur 3.2 (se afsnit 3.2), og som er uddybet i tabel 3.1 nedenfor.

Tabel 3.1 Aktiviteter i innovationsagent-pilotprojektet, som analyseres i forbindelse med evalueringen

Aktiviteter	Spørgsmål
Etablere kontakt til virksomheder	Hvilke metoder benytter agenterne for at få kontakt til SMV'er (f.eks. kanvas, arrangementer, henvisninger fra andre aktører)? Hvordan vækkes virksomhedernes interesse i at deltage?
Aftale og forberede virksomhedsbesøg	Hvordan forbereder agenten sig på det første møde, og hvordan inddrages virksomheden? Hvordan etablerer agenten et tillidsforhold og en gensidig udveksling af viden med virksomheden?
Gennemføre innovationstjek	Hvordan organiseres og gennemføres et innovationstjek? Hvilke metoder og værktøjer benytter agenten? Hvordan diagnosticerer agenten virksomhedens innovationsbehov og -muligheder?
Udarbejde rapport	Hvordan udarbejdes rapporten, og hvad indeholder den? Hvilke typer handlingsforslag præsenteres? Hvad er processen umiddelbart efter fremsendelse af rapporten til virksomheden?
Facilitere interne udviklingsprojekter	Hvordan skaber agenten en intention om adfærdsændring hos virksomheden, og hvilke typer adfærdsændring katalyseres? Hvilke former for sparring yder agenten til virksomheden?
Matchmaking med videninstitutioner	Hvordan matches virksomheder med potentielle samarbejdspartnere? Hvordan skabes én samlet og uvildig indgang for regionens SMV'er til innovationssystemet?
Opfølgning og evaluering	Hvordan følger agenten op på innovationstjekket og effekterne heraf? Hvordan evalueres forløbet? Hvordan forankres værdiskabende netværk og aktiviteter i virksomhedens mål og rutiner?

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Analysen i dette delelement bygger på følgende data- og videngrundlag:

- Viden og information indsamlet gennem desk research og analyse af tilgængeligt materiale om innovationsagenternes aktiviteter.
- Kvalitative interviews med innovationsagenterne, virksomheder som deltager i projektet og øvrige aktører i de tre delprojekter.

3.3.2 Samspil med andre aktører

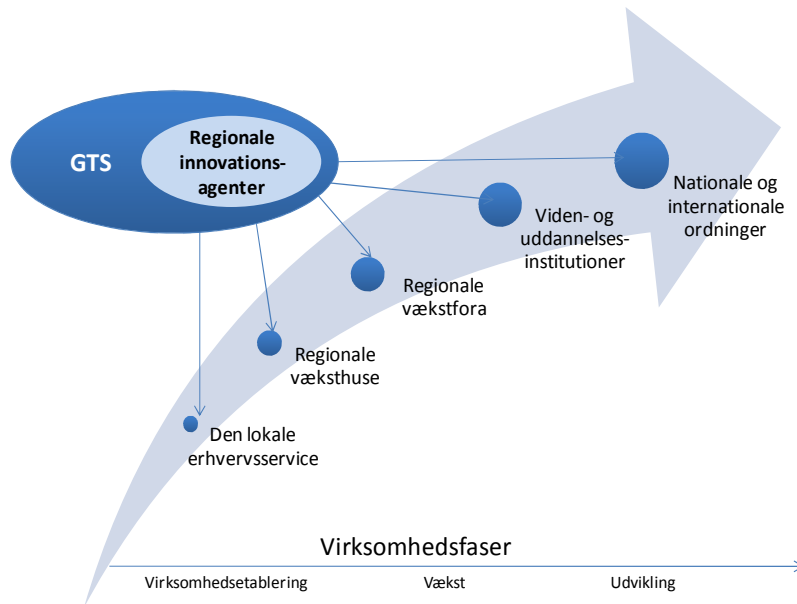
Innovationsagenterne skal fungere som SMV'ernes indgang til det regionale innovations- og vidensspredningssystem, som deres moderinstitutter også er en del af, og som deres aktiviteter skal supplere. Dertil kommer, at de også skal sikre adgang til det nationale innovations- og vidensspredningssystem. Agenternes resultater vil derfor i høj grad afhænge af deres kendskab til andre aktører samt af effektiviteten af deres samspil med disse aktører.

Dette analyseelement ser derfor nærmere på agenternes forankring i og samspil med den region, som de opererer i. Formålet er blandt andet at belyse graden og karakteren af agenternes samarbejde med hinanden, med andre GTS-institutter og videninstitutioner og med lokale og regionale erhvervsfremmeaktører.

Analysen vil også undersøge agenternes rådgivning af virksomheder omkring muligheder for deltagelse i og støtte fra regionale programmer såvel som nationale programmer under f.eks. Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Erhvervs- og Byggestyrelsens Program for Brugerdreven Innovation samt innovationspuljer under f.eks. Fødevarerministeriet og Energiministeriet. Rådgivningen omkring muligheder for adgang til viden og midler gennem EUs rammeprogrammer (både 7. rammeprogram og CIP) samt det SMV-rettede EUREKA-program vil også blive analyseret.

Analysen af innovationsagenternes forankring i og samspil med andre aktører i innovationssystemet vil tage udgangspunkt i virksomhedernes udviklingsstadiet. Figur 3.3 illustrerer denne tilgang og identificerer centrale aktører i vidensystemet set ud fra innovationsagenternes perspektiv.

Figur 3.3 Centrale aktører i vidensystemet set ud fra innovationsagenternes perspektiv



Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Analysen i dette delelement bygger på følgende data- og videngrundlag:

- Viden og information indsamlet gennem desk research og analyse af tilgængeligt materiale om innovationsagenternes aktiviteter.
- Kvalitative interviews med innovationsagenterne, virksomheder som deltager i projektet og øvrige aktører i de tre delprojekter.

3.3.3 Foreløbige effekter

På baggrund af kortlægningen af innovationsagenternes aktiviteter og regionale forankring ser det tredje delelement i analysen nærmere på resultater og effekter af agenternes indsats. Eftersom at innovationsagent-projektet er igangværende, vil analysen have til formål at identificere hidtidige effekter på innovationslyst og -evne i de SMV'er, som har været i kontakt med en agent, samt sandsynliggøre den endelige effekt af de tre delprojekter og det overordnede initiativ.

Kortlægningen sætter fokus på de hidtidige resultater og effekter af pilotprojektet, som blev præsenteret i analyserammen i figur 3.2 (se afsnit 3.2), og som er uddybet i tabel 3.2 nedenfor.

Tabel 3.2 Effekter af innovationsagent-pilotprojektet, som analyseres i forbindelse med evalueringen

Effekter	Spørgsmål
Identifikation af målgruppe SMV'er	Hvor mange virksomheder er innovationsagenterne i kontakt med? Hvilken type virksomheder når agenterne ud til? Hvor bredt dækker agenterne i forhold til den potentielle målgruppe for projektet?
Etablering af relation til udvalgte SMV'er	Hvordan fordeler agenternes kontakter sig over evalueringsperioden? Har de SMV'er, som bruger en agent, erfaring med innovation eller FoU-samarbejde? Hvorfor bruger de en agent?
Gennemførelse af innovationstjek	Hvor mange innovationstjek gennemfører agenterne? Hvordan opfatter virksomhederne disse tjek, og hvilket udbytte føler virksomhederne, at de får ud af et innovationstjek?
Handlingsforslag og henvisninger til SMV	Hvilke typer handlingsforslag og projekter resulterer innovations-tjekket i? Hvor mange henvisninger kommer agenterne med, og i hvor mange af henvisningerne faciliterer agenterne forløbet?
Øget innovationsaktivitet i SMV	(Hvordan) bidrager agenterne til innovationslyst- og evne i virksomhederne? Hvilke typer udviklings- og innovationsprojekter igangsættes som følge af agenternes arbejde?
SMV samarbejde med videninstitutioner	(Hvordan) bidrager agenterne til øget samspil mellem SMV'er og videninstitutioner? I hvilken grad fungerer agenterne som én samlet indgang for SMV'er til vidensystemet?
Øget værdi og omsætning i SMV	(Hvordan) bidrager agenterne til værdiskabelse og øget omsætning i virksomhederne? Hvordan opfatter virksomhederne deres samlede udbytte af forløbet med innovationsagenten?

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Analysen i dette delelement bygger på følgende data- og videngrundlag:

- En beskrivende karakteristik af de virksomheder, som agenterne når ud til, på baggrund af virksomhedsdata fra innovationsagenterne og fra Experian.
- En sammenligning af disse virksomhedskontakter med en kontrolgruppe bestående af potentielle målgruppe-virksomheder. Denne del af analysen baseres på data fra Community Innovation Survey (CIS) 2006 undersøgelsen, som er leveret af Center for Forskningsanalyse (CFA), Århus Universitet. Den potentielle målgruppe defineres som SMV'er i samme regioner, som – ifølge deres besvarelser af CIS 2006 skemaet – har innovationspotentiale (det vil sige en eksisterende men begrænset grad af innovationsaktivitet), men intet samspil med videninstitutioner.
- Resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse blandt de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek. Spørgeskemaundersøgelsen sætter fokus på virksomhedernes oplevelse af samarbejdet med agenten og resultaterne heraf.
- Casebeskrivelser af 6 udvalgte virksomheders interaktion med innovationsagenterne, som illustrerer forskellige måder, hvorpå innovationsagenterne kan bidrage til innovationslyst og -evne i SMV'er.
- Baggrundsviden og supplerende data indsamlet gennem desk research og analyse af tilgængeligt materiale om innovationsagenternes aktiviteter samt kvalitative interviews med innovationsagenterne, virksomheder som deltager i projektet og øvrige aktører i de tre delprojekter.

3.3.4 Hidtidige erfaringer og ”best practice” analyse

Formålet med det sidste analyseelement i midtvejsevalueringen er at samle op på de hidtidige erfaringer fra innovationsagent pilot-projektet gennem en sammenlignende analyse af de overordnede erfaringer fra tre delprojekter.

Her undersøges de forskelle, der karakteriserer de tre innovationsagenter tilgange til pilotprojektet og deres foreløbige resultater og effekter.

Derudover inkluderer dette delelement en ”best practice”-analyse, der identificerer tilgange og metoder, som har vist sig at være særligt effektive i evalueringsperioden.

Dette afsnit bygger på al den viden, som er indsamlet og opbygget i forbindelse med midtvejsevalueringen og fokuserer på de aktiviteter, som agenterne skal gennemføre:

- Hvordan etableres kontakt til virksomheder, og hvordan aftales og forberedes det første møde med en virksomhed?
- Hvordan gennemføres et innovationstjek, og hvordan udarbejdes den efterfølgende rapport?
- Hvor yder agenterne sparring på interne udviklingsprojekter, og hvordan gennemfører de matchmaking mellem SMV'er og videninstitutioner?
- Hvordan følger agenterne op på virksomhedsforløb, og hvordan bliver de evalueret?

4 Overordnet analyse af pilotprojektet

Dette kapitel præsenterer de overordnede resultater af aktivitetskortlægningen og effektvurderingen i innovationsagent-pilotprojektet som helhed. Analyser af de enkelte delprojekter præsenteres og uddybes i de fire efterfølgende kapitler.

Kapitlet består af tre afsnit. I det første afsnit, *Kortlægning af aktiviteter*, beskrives de aktiviteter, som agenterne udfører, sammen med de metoder og tilgange de anvender i deres arbejde. Det andet afsnit, *Samspil med andre aktører*, undersøger agenternes relationer til og samarbejde med andre aktører, herunder f.eks. erhvervsfremmeaktører og andre videninstitutioner. Det sidste afsnit, *Foreløbige resultater og effekter*, præsenterer de hidtidige resultater af innovationsagenternes aktiviteter og samspil med andre aktører set i lyset af de målsætninger, som er opstillet for pilotprojektet.

4.1 Kortlægning af aktiviteter

4.1.1 Etablere kontakt til virksomheder

I dette afsnit undersøges det, hvordan agenterne etablerer kontakt til virksomheder. Analysen peger på, at agenterne bruger en række forskellige metoder, herunder navnlig:

- "Leads" (det vil sige henvisninger af virksomheder til agenten) fra væksthuse, lokal erhvervsservice, andre agenter/GTS-institutter og andre videninstitutioner,
- Kanvas, hvor innovationsagenten opsøger virksomheder (f.eks. per telefon eller e-mail) uden at have haft nogen forudgående kontakt eller aftale,
- Oprettelse af en hjemmeside, som kan tiltrække virksomheder og
- Afholdelse af og deltagelse i informationsarrangementer såsom kampagner, seminarer og informationsmøder.

Tabel 4.1 sammenfatter, hvordan agenterne har fået kontakt til de virksomheder, som efterfølgende har takket ja til et innovationstjek. Henvisninger til agenterne fra væksthuse og den lokale erhvervsservice har genereret henholdsvis 6 og 19 procent af kontakterne til de virksomheder, som agenterne har gennemført et tjek hos. Henvisninger fra især væksthuse er lavere end forventet givet projektets fokus på samarbejde med væksthuse (dette uddybes i afsnit 4.2.2).

Andre agenter og GTS-institutter har leveret leads til yderligere 5 procent af virksomhederne. Dette er en forholdsvis lav andel af agenternes samlede kontakter, men det kan dog skyldes, at de virksomheder, som kommer i kontakt med et GTS-institut, generelt kan forventes at være mere FoU-aktive og mere åbne for samarbejde med videninstitutioner end SMV'er i innovationsagenternes målgruppe. Disse er netop karakteriseret ved at have begrænset innovationsaktivitet og begrænset samarbejde med videninstitutioner. Således er det ikke overraskende, at andelen af leads fra andre GTS-institutter er forholdsvis lav.

Derudover kommer 3 procent af virksomhederne gennem henvisninger fra andre viden- og uddannelsesinstitutioner. Interviews gennemført i forbindelse med evalueringen

peger på, at videninstitutioner generelt har et begrænset kendskab til innovationsagenterne og deres arbejde. Det er dog samtidig begrænset, hvor mange af de virksomheder, som f.eks. universiteter møder, der er i innovationsagenternes målgruppe, eftersom en af agenternes opgaver netop er at etablere og styrke samspillet mellem SMV'er og videninstitutioner, der ikke tidligere har samarbejdet.

Tabellen viser også, at kanvas, hjemmesider og diverse virksomhedsfokuserede arrangementer genererer hovedparten (i alt 57 procent) af agenternes virksomhedskontakter.

Kanvas har den fordel, at det kan åbne døren til virksomheder, som ikke selv ville have kontaktet en innovationsagent. Agenterne giver dog udtryk for, at kanvas er blandt de mindre effektive metoder til at kontakte virksomheder. Langt de fleste virksomheder takker ja til et møde med agenten, fordi det er et gratis og relativt uforpligtende tilbud. Til gengæld betyder det ifølge agenterne, at mange af disse virksomheder er mindre engagerede og innovationsparate. De har gjort sig færre overvejelser omkring deres innovationsbehov og -muligheder, og de har ofte sværere ved at følge op på handlingsplanen udarbejdet i samarbejde med innovationsagenten.

Derimod oplever agenterne større motivation og engagement i de virksomheder, som bliver henvist til dem i forbindelse med et konkret behov, som selv finder agenterne via web-søgninger, eller som de møder gennem virksomhedsrettede arrangementer. DELTA har særligt gode erfaringer med at skabe kontakt til virksomheder gennem lokale forretningsservicenetværk. Desuden fremhæver flere agenter branche- eller teknologifokuserede temamøder, hvor virksomheder introduceres for en række konkrete innovationsmuligheder som en god kilde til potentielle klienter.

Tablet 4.1 Kilder til virksomhedskontakter som resulterede i et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	Antal	Procent
Leads fra Væksthuset	27	6
Leads fra lokal erhvervsservice	85	19
Leads fra andre agenter/GTS-institutter	24	5
Leads fra andre viden-/uddannelsesinstitutioner	14	3
Via kanvas	56	13
Via hjemmeside	28	6
Via informationsarrangementer og kampagner	91	20
Andre kilder	39	9
Ikke specificeret¹	82	18
Innovationstjek i alt	446	100

¹ Kategorien "Ikke specificeret" omfatter kontakter opnået via kanvas, hjemmeside, informationsarrangementer og andre kilder for delprojektet i Region Sjælland, da disse data kun var tilgængelige for Region Syddanmark og Region Midtjylland. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Det er desuden værd at bemærke, at alle agenterne oplever, at finanskrisen og den aktuelle recession har en positiv effekt på deres muligheder for at komme i dialog med virksomheder. Flere virksomheder opsøger desuden selv agenterne, enten fordi de nu har fået ekstra kapacitet til at igangsætte innovationsprojekter, eller fordi de er under pres og leder efter en nøgle til overlevelse.

Interviews med virksomheder peger endvidere på, at det er en fordel for agenterne, at innovationstjekket er gratis og forholdsvis uforpligtende for virksomhederne, som derfor tilkendegiver, at tærskelen for at takke "ja" er tilsvarende lav.

Flere virksomheder har i interviews forklaret, at de ikke ville have accepteret agentens tilbud, hvis det havde krævet betaling. Dette skyldes ifølge virksomhederne, at de ikke på forhånd vidste, hvad agenten kunne eller ville bidrage med.

Nogle af de virksomheder, som har været meget tilfredse med mødet med en innovationsagent, har dog givet udtryk for, at de gerne ville betale for yderligere sparring med agenten, f.eks. hvis det betød, at de kunne inddrage agenten som en langsigtet sparringspartner i deres innovationsforløb.

4.1.2 Aftale og forberede virksomhedsbesøg

Generelt forberedes det første møde med virksomheden på baggrund af information fra virksomheden samt årsrapporter og desk research på internettet.

Ved det indledende møde kommer agenten enten alene eller sammen med repræsentanter fra det lokale erhvervsråd eller det regionale væksthus. De møder også i nogle tilfælde op i selskab med eksperter fra moderinstituttet eller fra et andet GTS-institut, f.eks. hvis de på forhånd ved nok om virksomhedens problemstillinger eller innovationsbehov til, at dette vurderes at være hensigtsmæssigt.

Flere agenter understreger, at det er vigtigt at sikre, at virksomhedens ledelse er til stede ved mødet, da dette øger sandsynligheden for, at mødet resulterer i konkrete handlingsplaner. Alle agenter understreger desuden betydningen af at forberede sig til mødet for at signalere troværdighed og relevans for virksomheden og for at etablere det tillidsforhold, som er nødvendigt for at skabe en gensidig udveksling af viden mellem agenten og virksomheden. Således bruger alle agenterne også udtrykket "trusted advisor" som betegnelse for den rolle, man skal udfylde for virksomheden.

Interviews med agenter og andre aktører bekræfter betydningen af tillid og troværdighed i forhold til at kunne muliggøre dialog og en forandringsproces. Interviews med virksomheder viser også, at virksomhederne generelt ikke er betænkelige i forhold til at dele viden med innovationsagenterne, og at agenterne generelt har formået at etablere gode, personbårne relationer til de virksomheder, de er i kontakt med.

4.1.3 Gennemføre innovationstjek

Ved mødet diskuteres som minimum de problemstillinger, som virksomheden selv bringer på banen. Agenterne forsøger ofte også at pege på andre mulige problemstillinger eller innovationsbehov.

Agenterne diagnosticerer virksomhedens innovationsbehov og -muligheder på baggrund af dialog med virksomhederne og med udgangspunkt i de problemstillinger og muligheder, der viser sig under forberedelserne til mødet eller på selve mødet og på baggrund af den viden og erfaring, som agenterne og andre eventuelle konsulenter har.

Analysen peger desuden på, at agenternes individuelle, personlige erfaringer og kompetencer er afgørende for udfaldet af et innovationstjek. Agenterne har generelt en bred erhvervsprofil, typisk med en naturvidenskabelig eller teknisk kompetence og betydelig erfaring med at rådgive SMV'er. Dette betyder, at agenterne kan sætte sig ind i virksomhedens tekniske problemstillinger og henvise til relevante eksperter, når virksomhedens aktiviteter har en teknologisk komponent. Det betyder også, at de kan

rådgive virksomheden omkring dens overordnede innovationsstrategi og fremadrettede handlingsplaner.

I forbindelse med innovationstjekket forsøger agenterne desuden at inddrage andre former for innovation end teknologibaseret produktinnovation, som mange virksomheder ifølge agenterne fokuserer på. Dette inkluderer især procesinnovation og markedsmæssig innovation men kan også omfatte udvikling og forbedring af organisatoriske og ledelsesmæssige processer i virksomheden.

4.1.4 Udarbejde rapport

Innovationsagenterne søger at introducere virksomheder for muligheder, de ikke tidligere havde haft kendskab til eller overvejet, blandt andet ved at give et "helikopter-perspektiv" på virksomhedens situation og innovationsmuligheder.

Efter det indledende møde udarbejdes en kort rapport, som skitserer de vigtigste (primært innovations-relaterede) problemstillinger for virksomheden. Rapporten kan også indeholde en kort beskrivelse af virksomhedens nuværende strategiske situation samt eventuelle aftaler omkring det videre forløb mellem virksomheden og agenten, f.eks. hvis agenten skal formidle kontakt til en videninstitution eller hjælpe virksomheden med at søge midler under en given innovationsordning.

4.1.5 Facilitere interne udviklingsprojekter

Agenterne forklarer, at de primært bidrager til virksomheder ved at fungere som "innovationsmentor" eller sparringspartner i opstartsfasen af en innovationsindsats, f.eks. ved at hjælpe virksomheder med at igangsætte interne udviklingsprojekter, identificere eventuelle relevante samarbejdspartnere og rådgive dem om muligheder for at søge midler gennem andre innovationsfremmende ordninger.

Nogle af agenterne har desuden haft mulighed for at yde yderligere bistand til virksomheder ved hjælp af merfinansiering fra især regionale vækstfora. Dette inkluderer såkaldte Fase 2 forløb i Region Sjælland, som har til formål at forlænge de innovationsforløb, som er finansieret og gennemført under innovationsagent-pilotprojektet. Dette sker typisk ved, at der igangsættes et eller flere konkrete projekter i den pågældende virksomhed.

TI-agenterne har etableret innovationsgruppe-forløb med medfinansiering fra Region Midtjylland, som samler udvalgte virksomheder, der tidligere har modtaget et innovationstjek, omkring et fælles tema, f.eks. "Industriel Nanoteknologi" eller "Innovationsbarrierer." Formålet med disse innovationsgruppe-forløb er at bygge videre på den indledende indsats i virksomheden ved at bringe virksomheder sammen omkring temaer, som kan motivere nye innovationstiltag og projekter i individuelle virksomheder eller i grupper af virksomheder med lignende behov eller interesser.

4.1.6 Matchmaking med videninstitutioner

I deres henvisninger af virksomhederne til relevante eksperter og konsulenter tager agenterne generelt udgangspunkt i deres moderinstitut, blandt andet fordi de kender organisationen og medarbejderne og derfor hurtigt kan afgøre, hvilke eksperter og konsulenter der er relevante at inddrage. Dette er ifølge agenterne både tids- og ressourcebesparende. Desuden har agenterne typisk betydelig intern opbakning til deres arbejde fra moderinstitutterne, sandsynligvis fordi innovationsagenterne bidrager til at styrke institutternes synlighed i det regionale erhvervsliv.

Agenterne henviser typisk kun til andre GTS-institutter, når der er brug for åbenlyse spidskompetencer, som de ikke besidder internt.

Antallet af henvisninger af virksomheder til videninstitutioner uden for GTS-nettet er meget begrænset. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen tyder på, at dette blandt andet kan forklares ved, at agenternes primære netværk er inden for GTS-systemet og – i nogle tilfælde – den lokale og regionale erhvervsservice. Derudover peger agenterne på, at mange af virksomhederne endnu ikke er parate til at indgå i samarbejde med universiteter. Barrieren for at samarbejde med et GTS er lavere for mange virksomheder end barrieren for at samarbejde med andre videninstitutioner såsom forskningsuniversiteter.

4.1.7 Opfølgning og evaluering

Alle agenter peger på betydningen af opfølgning for, at der igangsættes nogle konkrete tiltag og projekter som følge af innovationstjekket. Dette bekræftes desuden af flere virksomheder samt øvrige regionale aktører, som blandt andet påpeger, at et innovationstjek ikke fylder så meget i de fleste virksomheders bevidsthed, blandt andet fordi kravene til virksomheder for at deltage, som nævnt i afsnit 4.1.1, er lave.

Alle agenterne følger derfor i et vist omfang op på virksomheder, hvor de ser et betydeligt potentiale, og hvor virksomheden selv er motiveret. Virksomhedens egen motivation og forandringsparathed er ifølge agenterne også en vigtig faktor for, hvorvidt et møde med en innovationsagent fører til konkrete resultater for virksomheden.

Som led i pilotprojektet skulle agenterne ydermere sikre, at de virksomheder, de var i kontakt med, efterfølgende evaluerede forløbet. Et fælles spørgeskema blev udarbejdet. Agenterne har dog generelt set ikke haft gode erfaringer med disse evalueringer. De har blandt andet oplevet, at det er svært at få virksomhederne til at melde tilbage selv efter gentagende påmindelser. Interviews tyder på, at dette muligvis kan forklares ved, at et innovationstjek på ned til 3-4 timer fylder så relativt lidt i en virksomheds overordnede aktiviteter, at de har begrænset incitament til at deltage i en evaluering heraf, samt at virksomheden enten føler, at det er for tidligt at evaluere forløbet, eller at der er gået så lang tid siden tjekket, at de ikke klart erindrer omstændighederne eller effekten.

En agent påpegede også, at det at bede agenterne stå for evalueringen er "som at bede ræven vogte gæs." Med andre ord vil evalueringer kunne blive farvet af, at det er agenterne, som selv gennemfører dem. På grund af disse vanskeligheder har der været en overordnet mangel på systematik og store variationer på tværs af regionerne i agenternes egne evalueringer af pilotprojektet. Agenterne efterspørger derfor, at fremtidige evalueringer gennemføres af en tredjepart, sådan som det er sket i forbindelse med denne evaluering.

Midtvejsevalueringen peger også på en række andre udfordringer i evalueringen af innovationsagenternes arbejde, herunder at virksomhederne har svært ved at gennemskue, hvad agentens opgave er, og derfor også hvad agenten har bidraget med. Virksomhederne opfatter i mange tilfælde ikke henvisninger som en egentlig ydelse fra innovationsagenten. Det er dog vigtigt at understrege, at virksomhederne generelt vurderer agenternes rådgivning og sparring som værdifuld for virksomheden.

De gennemførte interviews peger også på, at virksomheder har svært ved at kende forskel på agenterne og deres moderinstitut, f.eks. når mødet med agenten fører til et efterfølgende samarbejde mellem virksomheden og agentens moderinstitut. Virksomhederne har ligeledes svært ved at adskille det indledende innovationstjek fra

efterfølgende samarbejde, f.eks. i forbindelse med et Fase 2 forløb med agenten eller et videnskupon-støttet samarbejde med agentens moderinstitut. Virksomhederne er desuden generelt ikke opmærksomme på, at pilotprojektet er finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Disse faktorer bør tages i betragtning, når resultaterne af evalueringer af innovationsagent-projektet tolkes.

4.1.8 Ressourcer og merfinansiering

Innovationsagenterne må anvende 15-20 timer pr. virksomhed og kun til de opgaver, som er specificeret i beskrivelsen af pilotprojektet (se kapitel 2 af denne rapport) og i kontrakterne mellem Forsknings- og Innovationsstyrelsen og de individuelle agenter. Agenterne må ikke udføre yderligere kommercielle konsulentopgaver for virksomhederne, og yderligere konsulentopgaver skal derfor udføres mod betaling af moderinstitutionen eller en anden rådgiver eller videninstitution.

Midtvejsevalueringen peger på at 15-20 timer i gennemsnit er en fornuftig ramme for agenteres innovationstjek. I praksis varierer ressourceforbruget per virksomhed meget typisk fra 10 til 20 timer afhængigt af virksomhedens innovationspotentiale og -parathed.

I beskrivelsen af pilotprojektet indgår en vis opfølgning i den eksisterende ressourceramme. Agenterne giver dog udtryk for, at opfølgningen kan være særligt ressourcekrævende i nogle virksomheder og således falde uden for den fastsatte ressourceramme, f.eks. hvis agenten skal følge op på en virksomhed over længere tid, efterhånden som dens innovationsindsats modnes. Denne situation kan også opstå, hvis agenten deltager i flere overleveringsmøder mellem en virksomhed og en samarbejdende videninstitution og f.eks. yder bistand til udviklingen af en samarbejdskontrakt mellem de to parter.

Innovationsagenterne modtager en bevilling på 3,5 mio. kr. årligt i hvert af de tre år, som pilotprojektet varer. Heraf udgør 0,5 mio. kr. den såkaldte "GTS-pulje," som skal bruges til at inddrage andre GTS-institutter. I 2007 og 2008 er der dog kun blevet indrapporteret et forbrug på i alt 0,85 mio. kr. i Region Sjælland, 0,93 mio. kr. i Region Syddanmark, og 1,0 mio. kr. i Region Midtjylland.

Agenterne forventes desuden at skaffe medfinansiering fra det regionale vækstforum på 1-2 mio. kr. årligt - senest fra 2008. Midtvejsevalueringen viser, at alle agenter har indhentet medfinansiering. DELTA har modtaget midler fra Vækstforum Sjælland, og FORCE har fået medfinansiering fra Region Syddanmark blandt andet i forbindelse med kortlægning og udvikling af fremspirende klynger i regionen. Dertil kommer, at TI har indhentet yderligere midler fra Region Midtjylland, 7-kommune samarbejdet i regionen, Erhvervs- og Byggestyrelsen samt virksomhederne selv.

Sidst men ikke mindst har hvert af de tre delprojekter en styregruppe, som de kan trække på i forbindelse med styring af projekterne, om end der er betydelig forskel på de tre delprojekters organisering af og erfaringer med deres styregruppe. Både DELTA og FORCEs styregrupper blev sammensat af en forholdsvis bred vifte af regionale aktører, men DELTAs styregruppe blev opløst efter et års tid, og koordineringen af projektet bliver nu gennemført inden for et uformelt netværk af virksomhedsopbyggende erhvervsfremmeaktører i Region Sjælland, som alle modtager støtte af Vækstforum Sjælland. FORCEs styregruppe derimod mødes cirka tre gange årligt for at sikre, at agenternes fastlagte strategi og aktivitets- og handlingsplaner bliver fulgt op på en tilfredsstillende måde. Til sammenligning har TI valgt at etablere en TI-intern styregruppe med deltagelse af de seks faglige divisioner i moderinstitutionen. Der er

således ingen repræsentation af brugere eller øvrige regionale aktører i styregruppen for innovationsagenterne hos TI.

4.2 Samspil med andre aktører

4.2.1 Samspil med den lokale erhvervsservice

Der er betydelig variation i graden og karakteren af innovationsagenternes samspil med lokale erhvervsråd og -servicecentre. Alle agenterne har gode relationer til nogle erhvervsråd i deres region, typisk de større råd, som både har et betragteligt opland af virksomheder og kompetencer og ressourcer til at arbejde med innovation i deres medlemsvirksomheder. At der er opnået en hel del gode samarbejdsflader ses også af, at agenterne har modtaget 19 pct. af deres leads fra den lokale erhvervsservice.

Derudover har alle agenterne gode erfaringer med at gennemføre virksomhedsbesøg i samarbejde med konsulenter eller erhvervschefer fra erhvervsråd. I sådanne situationer fungerer erhvervsrådene ifølge interviews ofte som tovholdere for virksomheden i forhold til erhvervsfremmesystemet. Dette er ifølge både agenter og erhvervsråd medvirkende til, at virksomheden får en oplevelse af et sammenhængende erhvervsfremmesystem. Tilstedeværelsen af en lokal og (for virksomheden) velkendt erhvervsrådgiver eller erhvervschef kan også være med til at styrke agentens troværdighed over for virksomheden. Erhvervsrådet er desuden dem, som typisk over tid bevarer kontakt til virksomheden og kan således spille en rolle i at vurdere, hvornår en virksomhed har ressourcer og er moden til at igangsætte et innovationssamarbejde eller et internt udviklingsprojekt.

Denne type samarbejde åbner desuden op for en effektiv arbejdsdeling mellem de to parter, hvor agenterne kan koncentrere sig om teknologisk og innovationsrelateret rådgivning og erhvervsrådene om mere generel ledelses- og forretningsudvikling.

Dog peger analysen gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen også på, at der er et betydeligt potentiale for et styrket og mere systematisk samarbejde mellem innovationsagenter og erhvervsråd. Flere respondenter har også påpeget, at der er behov for yderligere at styrke agenternes synlighed blandt erhvervsråd.

4.2.2 Samspil med det regionale væksthuse

De regionale innovationsagenter skal spille sammen med de regionale væksthuse. Blandt andet skal agenterne noget af deres tid være fysisk placeret i væksthuse. Analysen gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen af pilotprojektet tyder dog på et stort potentiale for forbedring af denne relation.

Som beskrevet i afsnit 4.1.1 kommer kun 6 procent af innovationsagenternes leads fra væksthuse. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen tyder på, at dette blandt andet skyldes en vis grad af konkurrence mellem agenterne og væksthuse, dels fordi Væksthuse også i nogle tilfælde har virksomhedsopsøgende, innovationsfremmende aktiviteter, og dels fordi agenterne i nogle sammenhænge leverer mere generel forretnings- og rådgivning, som kan overlape med væksthuses tilbud.

Interviews peger også på en anden delvis forklaring på de få leads fra væksthuse, nemlig manglende viden blandt væksthuse-medarbejdere, om hvornår og hvordan det giver mening at bruge en innovationsagent. Som en væksthuse-medarbejder påpegede,

så er det ikke forsættigt, at væksthuse ikke henviser til agenterne, men et spørgsmål om at væksthuse-konsulenter enten ikke tænker på det, eller at de ikke kender agenterne godt nok til, at det er nemt og effektivt at henvise til dem. Det kræver således for meget tid og arbejde for nogle væksthuse-medarbejdere selv at sætte sig ind i, hvad innovationsagenterne kan, og hvornår det er relevant at henvise til dem.

Der, hvor relationerne mellem agenter og væksthuse er velfungerende (typisk på grund af gode personlige relationer og tilsvarende samarbejde), kan væksthuse-medarbejdere dog spille samme rolle som erhvervsrådene, nemlig fungere som sparringspartnere for agenterne og som tovholdere for erhvervsfremmesystemet i forhold til virksomhederne. I forhold til erhvervsrådene beskæftiger væksthuse sig typisk med specialiseret erhvervsservice til virksomheder, som har et betydeligt vækstpotentiale eller ønske om vækst.

Interviews gennemført i forbindelse med evalueringen peger desuden på, at det er nemmere for innovationsagenten at etablere et tillidsforhold til en virksomhed, når agenten er blevet anbefalet af en, som virksomheden i forvejen har tillid til, f.eks. en eksisterende kontakt i det lokale erhvervsråd eller væksthuse.

Interviews indikerer dog samtidig, at erhvervsråds- og væksthuse-medarbejdere har svært ved at gennemskue de forskellige regionale tilbud og aktører inden for det innovationsfremmende system, især i Region Sjælland hvor der er en særlig høj koncentration heraf. Dette peger på et behov for at styrke innovationsagenternes synlighed og kompetenceprofil samt tydeliggøre, hvordan de komplementerer både den lokale og den specialiserede regionale erhvervsservice, som leveres af henholdsvis erhvervsrådene og væksthuse.

4.2.3 Samspil med de regionale vækstfora

De regionale innovationsagenter skal supplere andre regionale tilbud til SMV'er. Det er derfor hensigten, at pilotprojektet skal koordineres med de regionale vækstforas strategier og indsats for den regionale erhvervsudvikling.

Generelt peger midtvejsevalueringen på et velfungerende samarbejde mellem regionerne og innovationsagenterne. Der er et stigende antal samarbejdsflader og regional medfinansiering, f.eks. omkring opfølgende forløb (f.eks. Fase 2 i Region Sjælland, klyngekortlægning- og udvikling i Region Syddanmark og en række samarbejder mellem TI og Region Midtjylland). Agenterne udtrykker desuden generelt et ønske om yderligere at styrke deres samarbejde med regionerne.

Som tidligere nævnt indikerer midtvejsevalueringen ydermere, at der er et behov for at tydeliggøre innovationsagenternes profil og plads i erhvervs- og innovationsfremmesystemet, særligt i Region Sjælland hvor der er flere parallelle tiltag end i de andre to pilotprojektregioner.

4.2.4 Samspil mellem innovationsagenterne og med andre GTS-institutter

Der er etableret en fælles internet portal for de tre pilotprojekter, på www.innovationsagent.com.

Agenterne mødes desuden cirka hver tredje måned. I begyndelsen var det for at drøfte handlingsplaner, procedurer, kontraktindhold med mere. Samarbejdet fik dog hurtigt et mere fagligt element, da agenterne begyndte at mødes på et nyt videncenter hver gang, f.eks. et GTS-institut, DTU eller Innovationsnetværket Robocluster, for at styrke deres

viden om relevante videninstitutioner. På møderne drøftes også erfaringer, metoder til innovationstjek og eventuelle fælles tiltag.

Agenterne påpeger, at disse jævnlige møder ikke kun er med til at sikre erfarings- og videnuudveksling, men at de også bidrager til, at agenterne får et bedre personligt kendskab til hinanden og således potentiale for et yderligere styrket samarbejde.

Derudover udliciterer agenterne innovationstjek til hinanden og til andre GTS-institutter dog i et begrænset omfang. Som forklaret i afsnit 4.1.6 inddrager de primært andre agenter og GTS-institutter – f.eks. Bioneer, AgroTech og Alexandra – når et virksomhedsforløb kræver nogle spidskompetencer, som ikke findes i agenternes moderinstitutioner.

4.2.5 Samspil med andre viden- og uddannelsesinstitutioner

Midtvejsevalueringen peger på et begrænset samarbejde med andre viden- og uddannelsesinstitutioner. Det eksisterende samarbejde er primært i form af fælles deltagelse i informationsarrangementer. For eksempel inddrages universiteter og andre videninstitutioner ofte i seminarer og andre arrangementer arrangeret af TI i Region Midtjylland.

Analysen viser desuden, at der er forholdsvis få henvisninger fra agenterne til universiteterne, særligt i to af de tre deltagende regioner. Dette tyder på, at der enten bør opstilles bedre rammer eller styrkede incitamenter for innovationsagenternes samarbejde med videninstitutionerne uden for GTS-systemet, eller at forventninger, om at agenterne henviser til dem, nedjusteres. Undersøgelsen tyder nemlig også på, at det er begrænset, hvor mange af de virksomheder, som agenterne møder, det er relevant at henvise til andre videninstitutioner uden for GTS-nettet. Dette skyldes ifølge interviews blandt andet, at målgruppevirksomhederne per definition generelt har begrænset eller ingen erfaring med innovation og samarbejde med videninstitutioner. Derfor er en innovations- og modningsproces ofte påkrævet, førend dette kan blive relevant og interessant for virksomhederne. Dette rejser spørgsmålet om, i hvilket omfang det er realistisk at bringe videninstitutioner uden for GTS-nettet i spil inden for innovationsagent-pilotprojektet, med mindre man justerer i projektets målgruppe eller supplerer med andre tiltag.

4.2.6 Samspil med nationale og internationale ordninger

Innovationsagenterne skal rådgive SMV'er om nationale og internationale støttemuligheder og innovationsordninger. Agenterne benytter især videnkuponordningen og i Region Midtjylland videnpilot-ordningen (dette uddybes nærmere i afsnit 4.3.5).

Andre nationale ordninger bruges kun i mindre omgang. Interviews peger på, at dette blandt andet skyldes, at mange af virksomhederne ikke er modne til flere af disse ordninger såsom forskningskuponer og innovationskonsortier.

I internationalt regi er der nogle få henvisninger fra agenterne til Danmarks Eksportråds SMV-rådgivningsfunktion og nogle ansøgninger til EU-projekter, som agenterne har været med til at facilitere. Virksomheder, som har modtaget denne type henvisninger og støtte, udtrykker klar tilfredshed med dem. Midtvejsevalueringen peger således på et betydeligt potentiale for mere systematisk og koordineret samarbejde mellem agenterne og f.eks. Danmarks Eksportråd. En række SMV-rettede internationale

muligheder, f.eks. i EUREKA-samarbejdet og EUs CIP rammeprogram, kunne også med fordel synliggøres af agenterne.

Interviews peger dog også på, at udarbejdelse af store nationale og internationale ansøgninger, f.eks. til innovationskonsortier eller EU-projekter, er en videns- og ressourcekrævende aktivitet, hvor agenterne kan facilitere konsortiedannelse, men som udføres mest effektivt af andre aktører, f.eks. en deltagende videninstitution med omfattende erfaring i og ressourcer til udarbejdelse af store projektansøgninger. Alternativt kunne sådanne ansøgninger også varetages af en professionel, regional projektorganisation, som er specialiseret i at vedligeholde en portefølje af mulige projekter og offentlig-private konsortier, der kan aktiveres efter behov (f.eks. når et relevant udbud eller en ny pulje offentliggøres).

4.3 Foreløbige resultater og effekter

4.3.1 Målsætninger og overordnede resultater

Dette afsnit sammenfatter de overordnede mål og foreløbige resultater for pilotprojektet, som uddybes efterfølgende.

Innovationsagenterne har til opgave at skabe kontakt til virksomheder, som ikke er innovative, men som har innovationspotentiale, og til innovative virksomheder som ikke tidligere har samarbejdet med videninstitutioner.

Innovationsagenternes foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek i udvalgte virksomheder fremgår af tabel 4.2. Tabellen viser, at agenterne i evalueringsperioden allerede har været i kontakt med 1,300 virksomheder, hvilket svarer til 113 procent af det fastsatte mål. Denne kontakt stammer blandt andet fra kanvasaktivitet, afholdelse af virksomhedsrettede arrangementer og deltagelse i lokale forretningsnetværk.

Heraf har agenterne gennemført innovationstjek i 446 virksomheder, hvilket svarer til 62 procent af den samlede målsætning på 715 innovationstjek for hele projektperioden.

Midtvejsevalueringen viser således, at innovationsagenterne formår at etablere kontakt til virksomheder, at de kan forventes at indfri de overordnede målsætninger for pilotprojektet, såfremt de fortsat kan etablere kontakt til nye virksomheder. Evalueringen viser desuden, at agenterne har gennemført hovedparten af deres innovationstjek i 2008, og at det er sandsynligt, at de vil kunne opretholde aktivitetsniveauet fra 2008 i første halvdel af 2009 (se afsnit 4.3.3).

Tabel 4.2 Mål og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	Alle 3 agenter
Mål for antal kontakter til virksomheder i projektperioden	1,155
Antal kontakter etableret i evalueringsperioden	ca. 1,300
Som andel af målsætningen for hele projektperioden	113 pct.
Mål for antal innovationstjek i projektperioden	715
Antal innovationstjek gennemført i evalueringsperioden	446
Som andel af målsætningen for hele projektperioden	62 pct.

Data vedrørende målsætninger er baseret på aggregering af de årlige mål for hvert af de tre delprojekter, som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, peger på, at næsten to tredjedele (63 procent) af virksomhederne kun "en gang i mellem" eller "sjældent eller aldrig" udfører innovation. Mere end to tredjedele af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen (69 procent) har desuden ikke samarbejdet med en videninstitution inden deres møde med en innovationsagent. Virksomhederne kan således siges at falde inden for målgruppen af ordningen, det vil sige, at det er små og mellemstore virksomheder med potentiale for øget innovation og samarbejde med videninstitutioner.

For at kunne vurdere innovationsagenternes foreløbige resultater er det nødvendigt at se nærmere på målene for pilotprojektet. Tabel 4.3 opsummerer derfor pilotprojektets målsætninger for innovationsagenternes innovationstjek. F.eks. forventes agenterne at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 330 SMV'er, hvilket svarer til 46 procent af de 715 innovationstjek, som agenterne skal gennemføre under hele projektperioden.

Agenterne skal desuden over de tre projektår bidrage til øget innovation og øget forskning og udvikling i henholdsvis 315 og 80 virksomheder. Derudover skal de bidrage til øget omsætning i 275 virksomheder eller 38 procent af de virksomheder, som de skal gennemføre et innovationstjek hos.

Tabel 4.3 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden, angivet som antal SMV'er og som andel af den samlede målsætning for gennemførelse af innovationstjek

Mål	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	330	46 pct.
Øget innovation	315	44 pct.
Øget FoU	80	11 pct.
Øget omsætning	275	38 pct.
Øget beskæftigelse	160	22 pct.
Øget antal højtuddannede	50	7 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Agenterne skal endvidere bidrage til øget beskæftigelse og et øget antal højtuddannede medarbejdere i virksomheder. Da pilotprojektet kun har kørt i cirka to år, og da hovedparten af innovationstjek er gennemført inden for det seneste års tid, er den foreløbige effekt af innovationsagenternes arbejde på beskæftigelse og antallet af højtuddannede mere begrænset. Den behandles derfor ikke særskilt i denne midtvejsevaluering. Interviews med virksomheder tyder dog på, at disse effekter kan øges efterhånden som virksomhedernes innovationsindsats og -projekter modnes yderligere.

De resterende målsætninger fra tabel 4.3 er gengivet igen i tabel 4.4 nedenfor, hvor de sammenlignes med de foreløbige resultater af innovationsagenternes arbejde, som er identificeret gennem midtvejsevalueringen. Resultaterne er baseret på data, som er leveret af innovationsagenterne, og på spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder som har modtaget et innovationstjek.

Agenterne skal som sagt bidrage til samarbejde mellem videninstitutioner og 46 procent af de virksomheder, de skal gennemføre et innovationstjek hos. Som det fremgår af tabellen, så har agenterne i evalueringsperioden faciliteret kontakt mellem

videninstitutioner og 66 procent af de virksomheder, de har lavet et tje hos. En faciliteret henvisning betyder, at agenterne har hjulpet med at etablere et samarbejde mellem en SMV og en videninstitution, f.eks. ved at deltage i overleveringsmøder eller hjælpe med udarbejdelsen af en samarbejdskontrakt mellem de to parter.

Derudover har de henvist 28 procent af virksomhederne uden at facilitere kontakten. Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne viser ydermere, at 22 procent af virksomhederne på evalueringstidspunktet har igangsat eller forventer at igangsætte samarbejde med en videninstitution. Resten forventer ikke at igangsætte samarbejde med videninstitutioner eller mener, at det er for tidligt at vurdere dette. De 22 procent er betydeligt lavere end målsætningen på 46 procent. Mange innovationstjek er dog som tidligere nævnt gennemført inden for det sidste års tid, og det er derfor muligt, at andelen af virksomheder, som indgår i købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner, vil stige efter en efterfølgende modning af virksomhedernes innovationsindsatser.

Det er desuden værd at bemærke, at langt de fleste henvisninger fra agenterne er til et GTS-institut. 30 procent af de 446 virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, har fået faciliteret en henvisning til agentens moderinstitut, og yderligere 8 procent er henvist til moderinstitutionen uden facilitering. Derudover har henholdsvis 15 og 5 procent af virksomhederne modtaget faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, herunder innovationsagenter i andre regioner.

Agenterne skal også bidrage til øget innovation og øget forskning og udvikling i henholdsvis 44 og 11 procent af virksomhederne. Tabel 4.4 viser, at 40 procent af virksomhederne, som har modtaget et innovationstjek og som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, har igangsat eller forventer at igangsætte interne udviklingsprojekter som følge af deres møde med en innovationsagent. Dette indikerer, at agenterne formår at katalysere innovationsprojekter i virksomhederne. Derudover er 29 procent af virksomhederne blevet henvist til andre innovationsordninger, herunder især videnkupon- og videnpilotordningerne, som kan bidrage til en øget udviklings- og innovationsindsats i virksomhederne.

Tabel 4.4 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden samt indikatorer og foreløbige resultater for evalueringsperioden, angivet som andel af innovationstjek

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	Andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	46 pct.
Har fået faciliterede henvisninger til videninstitutioner	66 pct.
Har fået ikke-faciliterede henvisninger til videninstitutioner	28 pct.
Har igangsat/forventer samarbejde med videninstitutioner	22 pct.
Øget innovation	44 pct.
Øget FoU	11 pct.
Har igangsat/forventer interne udviklingsprojekter	40 pct.
Har fået henvisninger til andre innovationsordninger	29 pct.
Øget omsætning	38 pct.
Har realiseret/forventer øget omsætning	23 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, på data leveret af innovationsagenterne og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Sidst men ikke mindst viser tabel 4.4 at 23 procent af de virksomheder, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, forventer⁵, at innovationsagenten vil bidrage til en øget omsætning i deres virksomhed. Dette er under de 38 procent, som er opstillet som mål. Det skal dog bemærkes at 45 procent af virksomhederne synes, det er for tidligt at sige, i hvilken grad agenten bidrager til en øget omsætning i deres virksomhed. Herudover indikerer midtvejsevalueringen, at agenterne har en række indirekte effekter på holdninger og adfærd i de virksomheder, som de gennemfører innovationstjek hos. Det vil sige, at innovationsagenterne bidrager til værdiskabelse i virksomhederne gennem blandt andet facilitering af samarbejde mellem virksomheden og videninstitutioner og gennem overordnet og langsigtet sparring på virksomhedernes innovationsindsats (dette uddybes i afsnit 4.3.8).

De ovennævnte og andre effekter af innovationsagenternes arbejde uddybes nedenfor.

4.3.2 Identifikation af SMV'er

I dette afsnit ser vi nærmere på de virksomheder, som innovationsagenterne har gennemført innovationstjek hos. Analysen er baseret på data fra Experian indsamlet ved hjælp af virksomhedernes CVR-numre. Det var muligt at identificere 399 (89 procent) af de i alt 446 virksomheder, som agenterne har gennemført et tjek hos.

Analysen undersøger fordelingen af virksomhederne på deres størrelse (som målt på antal medarbejdere) og deres branche. I begge tilfælde sammenlignes de virksomheder, agenterne har gennemført et tjek hos med tilsvarende fordelinger på en kontrolgruppe af virksomheder. Denne kontrolgruppe er identificeret på baggrund af virksomheders besvarelse af Community Innovation Survey (CIS) 2006 i de tre regioner, som er omfattet af pilotprojektet. Virksomhederne i kontrolgruppen er udvalgt på baggrund af følgende kriterier:

- De har under 250 ansatte⁶ og kan således karakteriseres som en SMV.
- De har ikke noget samarbejde med offentlige videninstitutioner.
- De har en innovationsintensitet (det vil sige deres innovationsudgifter divideret med deres omsætning) på maksimalt 3,31 procent svarende til medianen hos de innovative virksomheder. Dette betyder, at de er innovative, men har potentielt et uudløst innovationspotentiale.

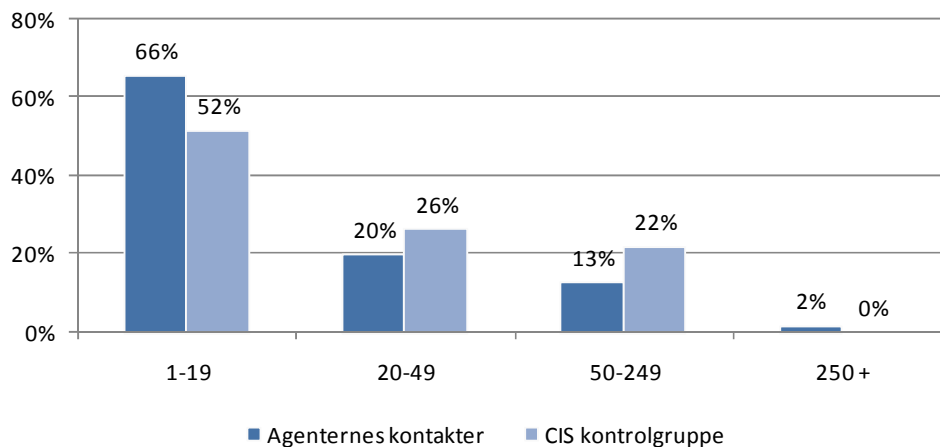
Figur 4.1 sammenligner fordelingen på virksomhedsstørrelse for de virksomheder, som innovationsagenterne har gennemført et innovationstjek hos, samt for kontrolgruppen fra CIS-undersøgelsen. Det fremgår af figuren, at cirka to tredjedele af de virksomheder, som agenterne har tjekket, er små virksomheder med under 20 ansatte. Yderligere 20 procent af virksomhederne har mellem 20 og 49 ansatte. En mindre gruppe på 13 procent af den samlede gruppe virksomheder er større SMV'er med 50-249 ansatte.

Der er således en betydelig overvægt af små virksomheder blandt de SMV'er, som har modtaget et innovationstjek af en agent. Figuren viser også, at virksomheder med under 20 ansatte er overrepræsenteret blandt agenternes kontakter sammenlignet med kontrolgruppen.

⁵ Kun 1 procent af virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, angav, at mødet med agentens allerede har haft en effekt på deres omsætning. Således er der 22 ud af de 23 procent, som på evalueringstidspunktet forventer en sådan effekt.

⁶ CIS-dataene, som er medtaget i denne undersøgelse, dækker dog kun virksomheder med mellem 6 og 249 ansatte. Dette skyldes, at minimumskravet i CIS-undersøgelsen til virksomhedsstørrelse varierer i forskellige brancher, og det blev vurderet, at en minimumsgrænse på 6 ansatte sikrer en god repræsentativitet på tværs af de brancher, som er inkluderet i denne analyse.

Figur 4.1 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og af CIS kontrolgruppen på virksomhedsstørrelse målt på antal medarbejdere (angivet som procentdele)

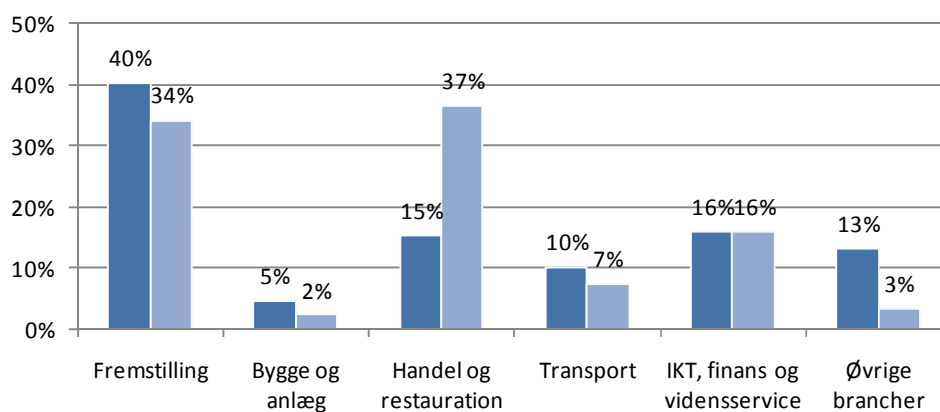


N(Agenternes kontakter) = 399 og N(CIS kontrolgruppe) = 3428. Bemærk, at data i kategorien "1-19 ansatte" for kontrolgruppen reelt dækker virksomheder med 6-19 ansatte, da CIS udsendes til virksomheder med minimum 6 ansatte. På baggrund af data fra CFA. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 4.2 viser branchefordelingen af agentens virksomheder og af virksomheder i kontrolgruppen. Til dette formål er branchekoder blevet aggregeret under seks overordnede kategorier: fremstilling, bygge og anlæg, handel og restauration, transport, IKT, finans og vidensservice og øvrige brancher (se afsnit 9.1 for uddybende information om de seks branchekategorier).

Figuren viser, at der er en mindre overrepræsentation af fremstillingsvirksomheder og en betydelig underrepræsentation af handelsvirksomheder. Det kan skyldes, at agenternes teknologiske forankring i GTS-nettet medfører, at agenterne er mere tilbøjelige til at kontakte eller få kontakt til fremstillingsvirksomheder. Agenterne har dog, som det fremgår af figuren, også fået godt fat i vidensservice- og transportvirksomheder, sammenlignet med andelen af innovative SMV'er inden for disse erhverv.

Figur 4.2 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og af CIS kontrolgruppen på branche (angivet som procentdele)

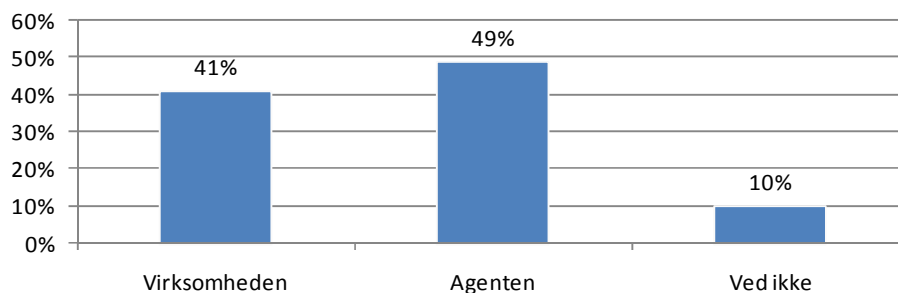


N(Agenternes kontakter) = 399 og N(CIS kontrolgruppe) = 3428. På baggrund af data fra CFA. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

4.3.3 Etablering af relation til SMV'er

Figur 4.3 illustrerer, hvordan agenterne har etableret kontakt til de virksomheder, som de har gennemført innovationstjek hos. Figuren viser, at agenterne samlet set tog initiativ til 49 procent af kontakterne for de virksomheder, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, og at virksomhederne selv tog initiativet til samarbejdet i 41 procent af tilfældene.

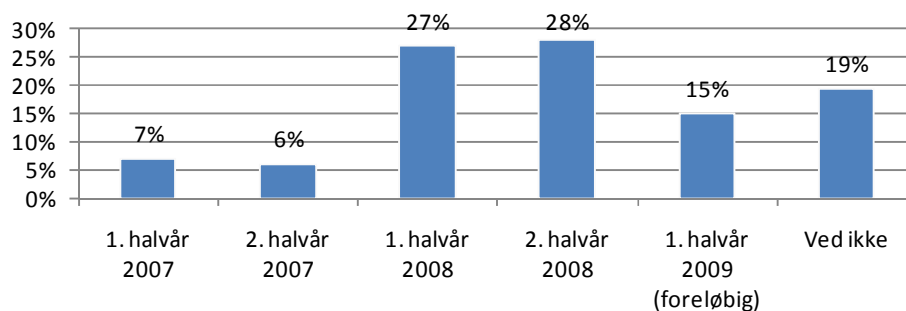
Figur 4.3 Hvem etablerede kontakten?



N = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 4.4 viser udviklingen i antallet af kontakter, der resulterede i et innovationstjek, mellem agenterne og virksomheder i de tre regioner. Udviklingen vises for hvert halvår siden projektets opstart og på baggrund af virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet.⁷

Figur 4.4 Hvornår var første kontakt mellem innovationsagenten og virksomheden?



Bemærk at 1. halvår 2009 kun inkluderer virksomheder, som har takket ja til et innovationstjek i evalueringsperioden, det vil sige, til marts 2009 for DELTA og FORCE. TI har kun leveret data for innovationstjek gennemført frem til december 2008. N = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figuren peger på en markant fremgang i antallet af kontakter i 2008. Dette er forventeligt set i lyset af, at projektet blev lanceret i første halvår af 2007, og at innovationsagenterne til at begynde med skulle etablere en arbejdskontakt og opdyrke kontakter til virksomheder og andre relevante aktører. Innovations-agenterne skulle etablere sig som agenter i regioner, som selv var nye og under udvikling, og de skulle samarbejde med regionale aktører, som også var ved at definere deres roller og interne

⁷ Til at belyse udviklingen i antallet af virksomhedskontakter over tid benyttes disse data fra spørgeskemaundersøgelsen i stedet for de data, som agenterne har leveret, idet data på datoen for innovationstjek kun er tilgængelige for to ud af de tre delprojekter.

arbejdsdeling. Blandt andet var væksthuse, som agenterne skal have et nært samarbejde med, netop ved at blive etableret.

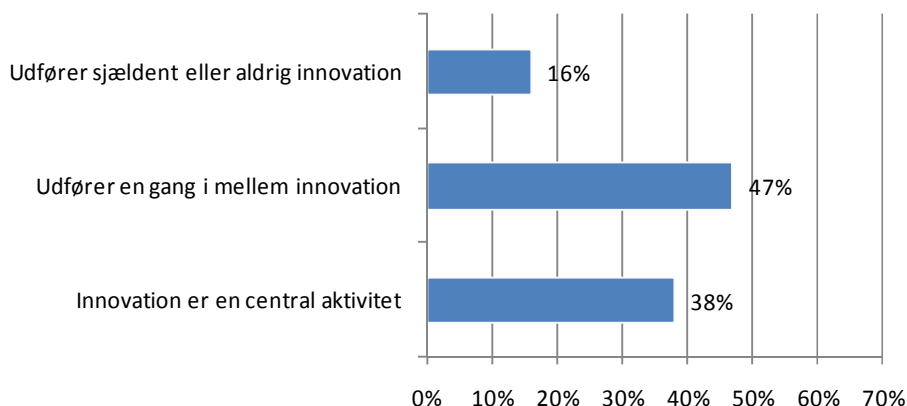
Alle agenterne har derfor oplevet en markant stigning i det generelle kendskab til innovationsagenterne i regionen i 2008 og i antallet af nye virksomhedsrelationer. De indledende tal for første halvår 2009, som kun omfatter virksomheder, der har takket ja til et innovationstjek i evalueringsperioden til og med marts 2009, viser, at det er sandsynligt, at agenterne vil kunne opretholde antallet af kontakter fra 2008 i første halvdel af 2009.

Et nærmere blik på dataene bag figur 4.3 og figur 4.4 viser desuden, at innovationsagenter og virksomheder i 2007 var lige aktive i at initiere samarbejdsforløb. Det samme gælder dog ikke for 2008, hvor agenterne stod for at etablere en betydelig større andel af samarbejder end virksomhederne. Dette viser, at agenterne har gjort en særlig indsats for at etablere kendskab til pilotprojektet og til deres ydelser i 2008. De indledende tal fra 2009 peger på, at etableringen af samarbejdsforløb igen er nogenlunde ligeligt balanceret mellem innovationsagenter og virksomheder.

Spørgeskemaundersøgelsen så også nærmere på de deltagende virksomheders forhold til innovation, i og med at målgruppen for pilotprojektet er virksomheder, som har et uudløst innovationspotentiale. Som det fremgår af figur 4.5, så angiver 38 procent af virksomhederne, at innovation er en central del af deres aktiviteter. De gennemførte interviews indikerer dog, at der blandt en del virksomheder er en tendens til at overvurdere egne innovationsaktiviteter. Når der i interviews spørges ind til disse virksomheders konkrete innovationsaktiviteter, har flere virksomheder enten svært ved at give konkrete eksempler eller nævner aktiviteter, der reelt ikke er innovative (eksempelvis kundespecifikke løsninger, der ganske vist ikke er standardprodukter, men som heller ikke kan betragtes som egentlig innovative).

Derudover angiver 16 procent af virksomhederne, at de sjældent eller aldrig udfører innovation, mens 47 procent angiver, at de gør det "en gang i mellem." Dette understreger, at agenterne får etableret relationer til en betydelig mængde virksomheder, hvor innovation ikke er et integreret, kontinuerligt element af forretningsaktiviteterne.

Figur 4.5 Hvilken rolle spiller innovation i virksomheden?

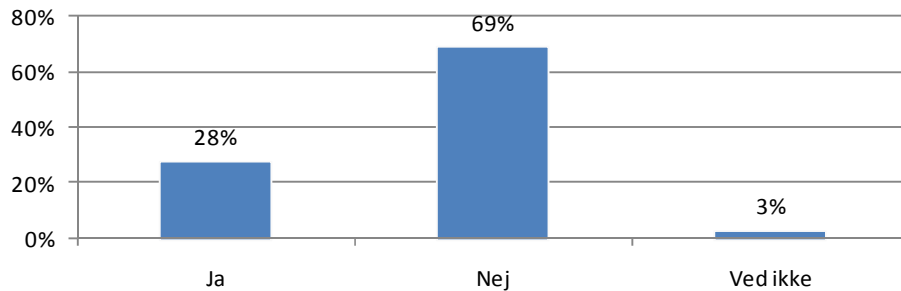


N = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

En del af målgruppen for innovationsagent pilot-projektet er desuden SMV'er, som ikke tidligere har samarbejdet med en videninstitution. Som det ses i figur 4.6, så har 69

procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, og som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, ikke samarbejdet med en videninstitution inden deres møde med en innovationsagent. Dette indikerer, at agenterne formår at etablere relationer til virksomheder, hvis interesse og forudsætninger for at samarbejde med en videninstitution har et potentiale for at blive styrket.

Figur 4.6 Har virksomheden samarbejdet med en videninstitution inden mødet med innovationsagenten?

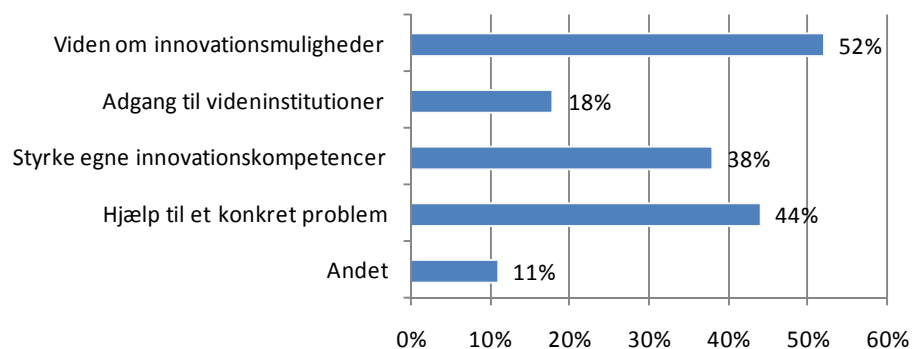


N = 177. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Spørgeskemaundersøgelsen viser således, at agenterne har fået etableret relationer til virksomheder med et muligt uudløst potentiale for at arbejde mere systematisk med innovation og/eller videninstitutioner.

Det er også interessant at se nærmere på, hvorfor SMV'er vælger at benytte sig af agenternes tilbud om et innovationstjek. Som det fremgår af figur 4.7, så er de tre hyppigst angivet grunde til, at virksomheder har valgt at benytte sig af en innovationsagent: at få viden om deres innovationsmuligheder, at styrke virksomhedens kompetencer til innovation og at få hjælp til at løse et konkret problem.

Figur 4.7 Hvilke motiver havde virksomheden for at benytte en innovationsagent?



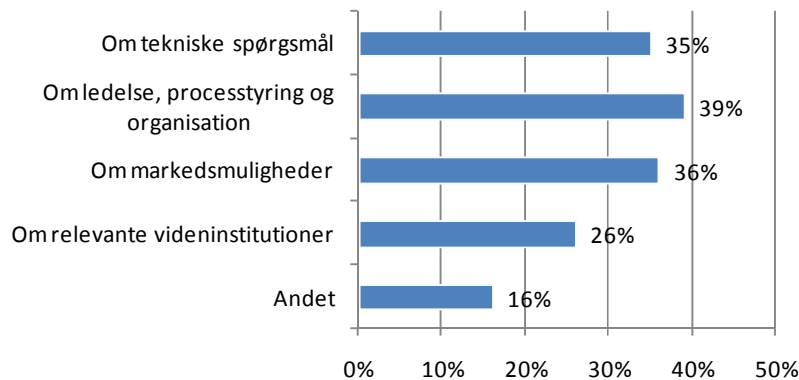
N = 73. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Disse resultater bekræftes desuden af interviews med innovationsagenter såvel som virksomheder, som indikerer, at de fleste virksomheder, som benytter sig af en innovationsagent, har et generelt ønske om at igangsætte eller styrke en innovationsindsats i deres organisation og/eller om at adressere en konkret problemstilling af teknisk eller forretningsmæssig karakter.

4.3.4 Gennemførelse af innovationstjek

Innovationsagenterne har i alt gennemført 446 innovationstjek i evalueringsperioden. Som det fremgår af figur 4.8, bidrager agenterne, ifølge de virksomheder som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, med en række forskellige typer af viden i forbindelse med et innovationstjek. Dette inkluderer viden om tekniske spørgsmål, viden om ledelse, processtyring og organisation og viden om markedsmuligheder samt – i mindre omfang – viden om relevante videninstitutioner.

Figur 4.8 Hvilke typer af viden har agenten bidraget med?



N = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

I interviews fremhæver virksomheder især agenternes viden om tekniske spørgsmål og deres viden om innovationsledelse og -styring generelt, når de bliver spurgt om, hvad agenten bidrog med.

Øvrige aktører påpeger desuden i interviews, at det er rådgivning om teknik og teknologi samt rådgivning omkring innovationsprocesser og ledelse, der adskiller innovationsagenterne fra andre aktører. Flere respondenter understreger, at det er på disse områder, at innovationsagenterne efter respondenternes opfattelse har deres primære kompetencer og berettigelse. De forklarer endvidere, at agenterne fylder et hul i erhvervsservicen til virksomheder på et tidligt udviklingsstadium i deres innovationsindsats, som hverken er dækket af erhvervsrådene eller væksthuse.

4.3.5 Handlingsforslag og henvisninger

Innovationsagenterne har blandt andet til opgave at fungere som uvildige matchmakere mellem SMV'er og videninstitutioner og at skabe én samlet regional indgang til innovationssystemet, herunder de eksisterende innovationsordninger, samt kvalificeret teknologisk rådgivning og forskning.

Som det fremgår af tabel 4.5 nedenfor, så har 296 (66 procent) af alle de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, også modtaget en eller flere faciliterede henvisninger til udviklingsforløb med videninstitutioner eller private rådgivere. Virksomheder modtager mellem en og tre faciliterede henvisninger, og heriblandt er det gennemsnitlige antal faciliterede henvisninger 1,2. Tabel 4.5 viser også, at 123 (28 procent) af alle virksomheder har modtaget en eller flere ikke-facilerede henvisninger fra en innovationsagent. Virksomheder modtager mellem en og fire ikke-facilerede henvisninger, og heriblandt er det gennemsnitlige antal ikke-facilerede henvisninger 1,3. I alt modtog 85 (19 procent) af virksomhederne mindst en faciliteret henvisning

såvel som en eller flere ikke-faciliterede henvisninger. Det vil sige, at mere end to tredjedele af de virksomheder, som modtager et innovationstjek, bliver henvist til en mulig samarbejdspartner.

Tabel 4.5 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra en innovationsagent (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	Antal	Procent
Virksomheder, som fik en eller flere faciliterede henvisninger	296	66
Virksomheder, som fik 1 faciliteret henvisning	236	53
Virksomheder, som fik 2 faciliterede henvisninger	50	11
Virksomheder, som fik 3 faciliterede henvisninger	10	2
Virksomheder, som fik en eller flere ikke-faciliterede henvisninger	123	28
Virksomheder, som fik 1 ikke-faciliteret henvisning	96	22
Virksomheder, som fik 2 ikke-faciliterede henvisninger	23	5
Virksomheder, som fik 3 ikke-faciliterede henvisninger	2	0
Virksomheder, som fik 4 ikke-faciliterede henvisninger	2	0
Fik både faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger	85	19
Innovationstjek i alt	446	-

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel.

Tabel 4.6 neden for viser, hvor stor en procentdel af alle virksomheder, der bliver henvist til andre aktører, herunder både erhvervsservice og videninstitutioner. De fleste henvisninger er til agenternes moderinstitut: 30 procent af alle innovationstjek fører til et faciliteret udviklingsforløb i agentens eget institut, og 8 procent af tjekkene involverer en ikke-faciliteret henvisning til moderinstituttet. Dette skal ses i lyset af kravet om, at agenterne skal fungere som en uvildig og samlet indgang for SMV'er til vidensystemet, og at maksimalt en tredjedel af deres henvisninger må være til moderinstituttet. *Tabel 4.6 Henvisninger som resultat af et innovationstjek, fordelt på faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)*

	Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Væksthuset	34	8	10	2
Lokal erhvervsservice	10	2	4	1
Eget GTS-institut	132	30	37	8
Andet GTS-institut	68	15	58	13
Forskningsinstitution	36	8	12	3
Private rådgivere	17	4	24	5
Innovationsnetværk	11	2	4	1
Fase 2 forløb	15	3	N/A	N/A
Innovationstjek i alt	446		446	

N/A = Ikke relevant. Fase 2 forløb er kun mulige i Region Sjælland. Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Som det fremgår af tabellen, så har 132 (eller 45 procent) af de 296 virksomheder, som har fået en eller flere faciliterede henvisninger, modtaget en henvisning til agenternes moderinstitut. Derudover er 37 (eller 30 procent) af de 123 virksomheder, som har modtaget ikke-facilerede henvisninger, blevet henvist til moderinstituttet.

Det er således langt over en tredjedel af agenternes henvisninger, der går til moderinstitutterne. Det er dog værd at bemærke, at der er stor forskel på andelen af interne henvisninger fra de tre agenter, hvilket uddybes i kapitel 5 til 7.

Tabel 4.6 viser desuden, at den næststørste gruppe af aktører, som agenterne henviser til, er andre GTS-institutter, herunder andre innovationsagenter.

Der henvises i mindre grad til væksthuset og til private rådgivere, den lokale erhvervsservice, forskningsinstitutioner og innovationsnetværk.

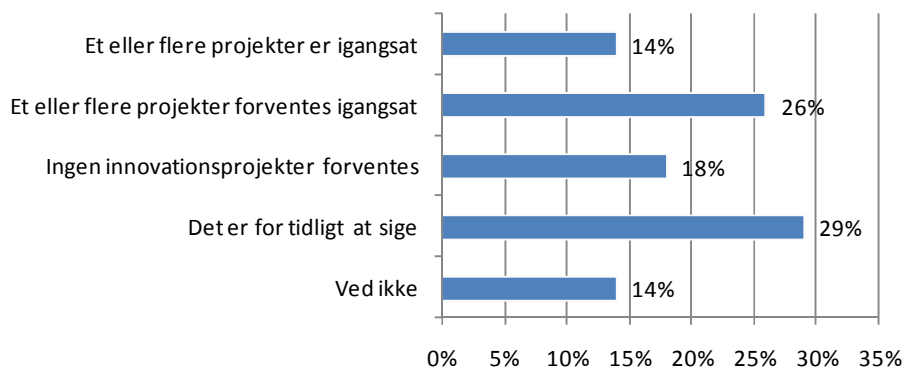
4.3.6 Effekt på innovationsaktivitet i SMV'er

Dette afsnit ser nærmere på, hvilken effekt agenterne indtil videre har haft på innovation i de virksomheder, som de har gennemført et innovationstjek hos.

Det undersøges blandt andet, i hvilket omfang agenterne har bidraget til igangsættelse af interne udviklings- og innovationsprojekter. Denne indikator for innovation er valgt over andre mulige indikatorer – som f.eks. antallet af produktinnovationer, procesinnovationer, organisatoriske innovationer og markedsføringsinnovation gennemført som resultat af mødet med agenten – idet midtvejsevalueringen viser, at innovation er et diffust begreb i mange af de virksomheder, som deltager i pilotprojektet. Evalueringen viser ydermere, at de virksomheder, som kender og bruger begrebet "innovation", definerer det meget bredt og meget forskelligt fra hinanden. Effekten på antallet af igangsatte interne udviklingsprojekter blev derfor valgt som en konkret indikator for innovationsagenternes betydning for innovation i virksomheder.

Figur 4.9 viser, at henholdsvis 26 og 14 procent af virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, enten forventer at igangsætte eller har igangsat interne innovationsprojekter som følge af mødet med en innovationsagent. Således har agenternes arbejde allerede bidraget eller forventes at bidrage til innovationsprojekter i en betydelig andel af de virksomheder, agenterne har været ude i.

Figur 4.9 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens egne innovationsaktiviteter målt på interne udviklingsprojekter?



N = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Til sammenligning angiver 18 procent (se figur 4.9 igen), at de ikke forventer at indlede et innovationsprojekt på baggrund af mødet med innovationsagenten. Derudover er 14 procent usikre, og 29 procent mener, det er for tidligt at sige noget herom.

En del af innovationstjekkene fører desuden til henvisninger af virksomheder til andre offentlige innovationsordninger.

Tabel 4.7 viser, hvor mange innovationstjek, der har ført til en eller flere henvisninger af denne type. I alt er 129 (29 procent) af virksomhederne blevet henvist til en eller flere andre innovationsordninger. Virksomheder modtager mellem 1 og 3 henvisninger til andre ordninger, og heriblandt bliver de gennemsnitligt henvist til 1,2 ordninger.

Tabel 4.7 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra en innovationsagent til andre innovationsordninger (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	Antal	Procent
Virksomheder, som blev henvist til andre innovationsordninger	129	29
Virksomheder, som blev henvist til 1 anden ordning	110	25
Virksomheder, som blev henvist til 2 andre ordninger	13	3
Virksomheder, som blev henvist til 3 andre ordninger	6	1
Innovationstjek i alt	446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Det er således næsten en tredjedel af alle virksomhederne, der møder en agent, som bliver henvist til en eller flere andre ordninger. Tabel 4.8 neden for viser, hvor stor en procentdel af alle innovationstjek der har ført til henvisning til forskellige innovationsordninger. Bemærk, at en henvisning fra agenten til en ordning ikke nødvendigvis betyder, at virksomheden har indsendt en ansøgning til ordningen, da agenterne ikke altid selv deltager i udarbejdelse af ansøgningen og nogle gange blot henviser virksomheden til en ordning, den kan søge under. En henvisning betyder således heller ikke, at en eventuel ansøgning til en innovationsordning er blevet bevilget.

Tabellen viser, at innovationsagenterne især henviser virksomheder til videnkuponordningen. I alt 15 procent af alle innovationstjek har således ført til en henvisning til videnkuponer. På trods af at denne ordning blev lanceret i sommeren 2008, så har den allerede vundet indpas blandt agenterne, som alle fremhæver den som et velegnet instrument til at modne og videreudvikle innovationsprojekter i SMV'er. Det er dog værd at bemærke, at interviews med virksomheder peger på, at en betydelig andel af ansøgningerne til videnkuponordningen involverer innovationsagentens moderinstitut. Dette åbner op for videreudvikling af innovationsindsatsen i en virksomhed. Det kan dog også være problematisk, f.eks. i det omfang at moderinstituttet inddrages per automatik fremfor andre mulige, relevante videninstitutioner.

Videnpilotordningen, som med fordel kan kobles til andre ordninger, f.eks. en videnkupon-ansøgning, er der blevet henvist til i 7 procent af alle innovationstjekforløb. Denne ordning benyttes især i Region Midtjylland.

Innovationsagent-projektet henviser få virksomheder til forskningskuponer, EU-projekter og innovationskonsortie-ansøgninger. Dette er dog ikke overraskende, når man tager projektets virksomhedsmålgruppe i betragtning. Disse virksomheder har generelt ikke tradition for at arbejde med innovation og videninstitutioner, og det kan

derfor forventes, at deres udviklings- og innovationsaktiviteter skal modnes, inden større (og ofte mere højteknologiske) projekter bliver aktuelle for dem.

Innovationsagenternes arbejde har også resulteret i henvisninger til andre innovationsordninger, herunder især Programmet for Brugerdreven Innovation under Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Tabel 4.8 Henvisninger til offentlige innovationsordninger som følge af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af antal gennemførte innovationstjek)

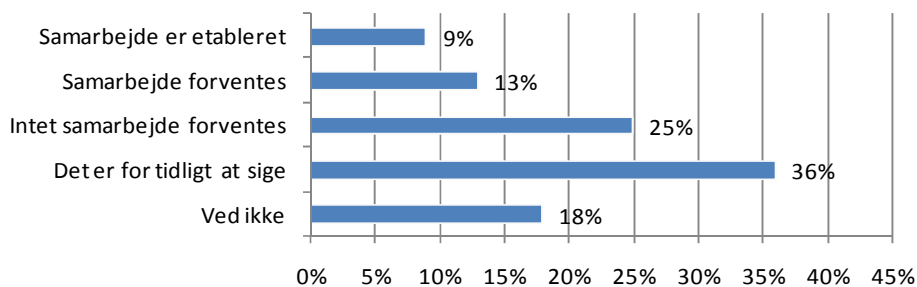
	Antal	Procent
Videnpilot	29	7
Innovationskonsortie	10	2
Videnkupon	67	15
Forskningskupon	0	0
EU-forprojekter	2	0
Andre innovationsordninger	32	7
Innovationstjek i alt	446	

N/A = Ikke relevant. Bemærk at det ikke er alle tjek, der resulterer i en ansøgning til en offentlig ordning, og at et tjek kan resultere i flere ansøgninger; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA.

4.3.7 Effekt på SMV samarbejde med videninstitutioner

I dette afsnit undersøges det, i hvilket omfang agenterne bidrager til øget samspil mellem SMV'er og videninstitutioner. Figur 4.10 viser, at henholdsvis 13 og 9 procent af virksomhederne, som besvarede spørgeskemaet, forventer eller har igangsat et samarbejde med en eller flere videninstitutioner som følge af deres møde med innovationsagenten. De opfølgende interviews har dog vist, at virksomhederne i nogle tilfælde opfatter andre virksomheder som videninstitutioner, hvilket man bør tage forbehold for i tolkningen af tallene.

Figur 4.10 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens samarbejde med videninstitutioner?



N = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Den forholdsvis lave andel af virksomheder, som har igangsat samarbejde med videninstitutioner, skal også ses i lyset af interviewresultater, som indikerer, at mange virksomheder har behov for at gennemføre interne udviklingsprojekter, inden det er relevant og/eller overskueligt for dem at samarbejde med en videninstitution. Interviews viser også, at nogle virksomheder har fravagt eller udskudt

samarbejdsprojekter, som var planlagt inden finanskrisen, og interviewene viser samtidig finanskrisens effekt på virksomhedernes aktiviteter og omsætning.

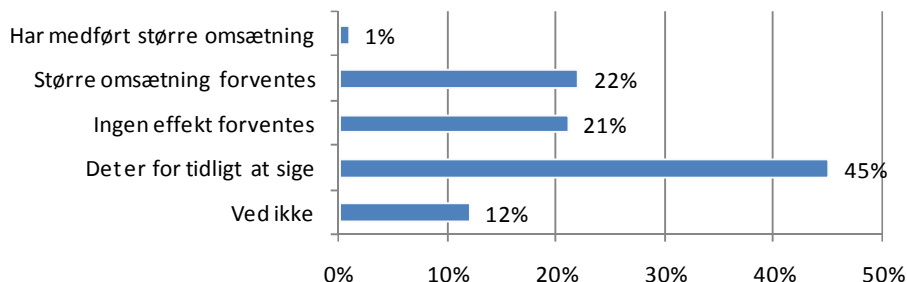
Det skal også bemærkes, at mere en tredjedel af virksomhederne (36 procent) synes, det er for tidligt at sige noget om innovationsagentens effekt på virksomhedens samarbejde med videninstitutioner.

4.3.8 Effekt på omsætning og værdi i SMV'er

Dette afsnit ser nærmere på både den målbare og den mindre målbare effekt, som innovationsagenterne har på værdiskabelse i virksomheder.

Figur 4.11 viser, at agenternes forventede og realiserede effekt på virksomhedernes omsætning foreløbig er begrænset. 21 procent af spørgeskemarespondenterne forventer ingen effekt, 45 procent mener, det er for tidligt at sige, og 12 procent ved ikke. Dette er dog ikke overraskende set i lyset af, at de fleste innovationstjek er gennemført inden for det sidste års tid, og at den direkte økonomiske effekt af resulterende innovationstiltag derfor ikke kan forventes at være realiseret endnu.

Figur 4.11 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens omsætning?



N = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Interviews med virksomheder peger ydermere på, at denne begrænsede effekt blandt andet skyldes, at agenterne bidrager til langsigtede adfærdsændringer og til tiltag, som ofte kun indirekte skaber værdi for virksomheder, og som derfor er svære at måle effekten af.

Det vil f.eks. sige, at agenterne typisk ikke bidrager direkte til at reducere produktionsomkostningerne i en virksomhed, men at de til gengæld henviser virksomheder til en samarbejdspartner eller en støttemulighed, der på sigt kan bidrage til en reduktion af virksomhedens produktionsomkostninger.

Agenternes bidrag kan også være uhåndgribelige, f.eks. når de hjælper en virksomhed med at få overblik over dens innovationsmuligheder som illustreret i de eksempler på udsagn fra spørgeskemaundersøgelsen, som fremgår af boks 4.1.

Boks 4.1 Eksempler på virksomhedsudsagn om agenterne fra spørgeskemaundersøgelsen

- Samarbejdet har været med til at strukturere og perspektivere de mulige områder, som kan realisere en innovation, inden for de rammer som er lagt for [virksomhedens] normale forretningsområde og de kompetencer, som rummes i virksomheden.
- Vi er kommet hurtigt til forskellige løsninger, som vi ikke selv lige havde tænkt over.
- Det at få "fremmede øjne" på vores [organisation] har været meget værdifuldt for os. Vi har fået øje på nye handlemuligheder inden for egne rammer. Endvidere har hele projektet givet os ideer og ny energi til at tænke nye veje og finde ressourcer ud over de kendte muligheder.
- Større overblik over muligheder, givet energi til at forsøge at tage nogle chancer, det at få åbnet op til andre virksomheder og netværker.

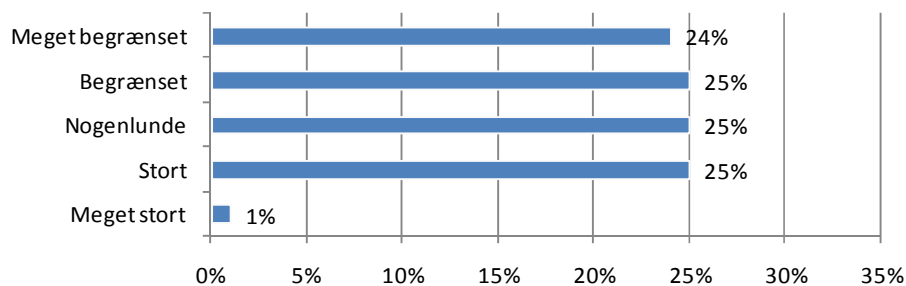
Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Set på den baggrund er det positivt, at over en femtedel af virksomhederne allerede på dette stadie i projektet forventer øget omsætning som følge af samarbejdet med agenterne.

Figur 4.12 neden for illustrerer virksomhedernes opfattelse af det samlede udbytte af interaktionen med agenterne. 49 procent beskriver udbyttet som "begrænset" eller "meget begrænset." Til gengæld ville 80 procent af alle virksomheder "formentligt" eller "helt sikkert" anbefale agenten til andre virksomheder, som det fremgår af figur 4.13.

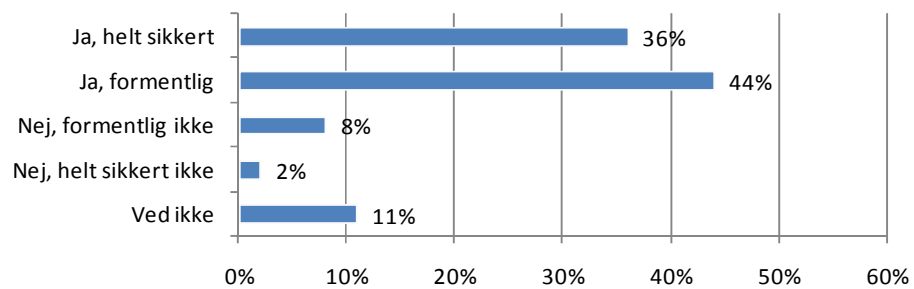
Det skal også ses i lyset af, at interviews med virksomheder peger på, at de ofte har svært ved at gennemskue, hvad en innovationsagent skal, og hvad de derfor bidrager med. F.eks. opfatter flere virksomheder ikke en faciliteret henvisning til en videninstitution eller hjælp med at søge midler fra videnskupon-ordningen som et egentligt, konkret bidrag. Medvirkende hertil er også som tidligere nævnt, at agenterne bidrager til langsigtede adfærdsændringer og til tiltag, som ofte kun indirekte skaber værdi for virksomheder, og som derfor er svære at måle effekten af. Alligevel udtrykker virksomhederne overordnet tilfredshed med agenternes arbejde, som det fremgår af den høje andel af virksomheder, der ville anbefale innovationsagenterne til andre virksomheder.

Figur 4.12 Hvordan har virksomhedens samlede udbytte af samarbejdet med agenten været?



N = 173. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 4.13 Ville virksomheden anbefale andre at bruge en innovationsagent?



N = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5 DELTA i Region Sjælland

DELTA er innovationsagent i Region Sjælland med base i Hørsholm og en fysisk placering noget af tiden i Væksthus Sjælland. Sammenlignet med de to andre GTS-institutter, som indgår i pilotprojektet, har DELTA en mere specialiseret teknologisk profil med kernekompetencer inden for elektronik, mikroelektronik, softwareteknologi, lys, optik, akustik, vibration og sensorsystemer.⁸ DELTA har tre agenter, som dog alle har en bred erhvervsmæssig baggrund særligt inden for erhvervs- og innovationsudvikling:

- Agent nummer 1 er uddannet svagstrømsingeniør med seksten års udviklingserfaring i en stor dansk elektronikvirksomhed. Agenten har i de seneste elleve år været i DELTA og her beskæftiget sig med blandt andet forandringsledelse, virksomhedsrådgivning og projektledelse.
- Agent nummer 2 har været to et halvt år i DELTA, er bygningsingeniør og har desuden en eMBA i "Management of Technology" fra DTU. Agenten har tidligere arbejdet tre et halvt år som rådgivende ingeniør i en virksomhed og sytten år som blandt andet kvalitets- og forretningsudviklingschef i et andet GTS-institut.
- Agent nummer 3 er uddannet cand.mag. i informatik og kommunikation og har ydermere en cand.merc. med specialisering inden for organisation og strategi. Agenten har været i DELTA i et år og har derudover syv års erhvervserfaring inden for erhvervsudvikling, markedsresearch og IT-uddannelse.

DELTA havde efter eget udsagn et hårdt første år som innovationsagent i Region Sjælland, hvor de havde svært ved at "få hul igennem" til virksomheder og andre aktører i regionen. Interviews gennemført med øvrige regionale aktører peger på, at dette i hvert fald delvist kan skyldes, at innovationsagent-pilotprojektet blev igangsat i en periode, hvor der fremkom en række aktører i Region Sjælland, som alle i et eller andet omfang skulle opsøge kontakt til regionale SMV'er med henblik på at styrke deres innovationslyst og -evne. Udover DELTA kan blandt andet nævnes væksthuset, CAT, RISØ-DTU, Teknologisk Institut og ConnectDenmark. Der var ikke nogen klar arbejdsdeling eller stærke incitament for samarbejde mellem disse aktører. Blandt andet indgik DELTA indledningsvist på foranledning af Vækstforum Sjælland et samarbejde med CATs "Vækstdriver"-projekt i regionen. Dette formelle samarbejde er dog senere blevet afløst af et uformelt samarbejde grundet manglende resultater. Trods forbedringer er der fortsat et potentiale for yderligere styrkelse af samarbejde og koordinering mellem de innovationsfremmende aktører i Region Sjælland. Et punkt som uddybes i afsnit 5.2.3.

DELTA peger derudover selv på, at deres hårde start som innovationsagent i Region Sjælland blandt andet kan forklares ved, at DELTA som GTS-institut var mindre kendt i regionen end flere af de andre aktører i den innovationsfremmende indsats, og ved at samarbejdet med væksthuset viste sig at være mindre omfangsrigt end forventet. F. eks. modtog agenterne færre virksomhedsleads fra væksthuset end forventet. Derudover havde mange virksomheder og for den sags skyld andre regionale aktører svært ved at placere DELTA i det regionale system – dels var de en national aktør finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, men de var også en regional aktør forankret i væksthuset.

⁸ DELTAs hjemmeside, www.delta.dk.

Ydermere er det relevant at bemærke, at Region Sjællands erhvervsliv er karakteriseret af en lav produktivitet sammenlignet med andre regioner, bl.a. på grund af den geografiske nærhed til Hovedstadsregionen og derved den høje grad af pendling til hovedstaden blandt regionens beboere. Derudover har regionen svært ved at fastholde og tiltrække højtuddannede ansatte, bl.a. på grund af nærheden til Hovedstadsregionen og erhvervslivets lave produktivitet. Innovation er koncentreret i få virksomheder, og regionen har den laveste andel af innovative virksomheder af alle danske regioner. Der bruges desuden færre penge på forskning og udvikling i regionens erhvervsliv end i andre regioner.⁹

Disse karakteristika af den syd- og vestsjællandske erhvervsstruktur kan også påvirke innovationsagenternes de facto målgruppe i Region Sjælland.

5.1 Kortlægning af aktiviteter

5.1.1 Etablere kontakt til virksomheder

DELTA havde nogle problemer med at etablere kontakt til regionale virksomheder i projektets første år. Efterhånden som de ved at være aktivt og bredt opsøgende fik kontakt til en række virksomheder, opdagede de dog, at det var forholdsvis nemt at få en aftale om et innovationstjek. Virksomheder takker generelt ja til agenternes tilbud, idet det er gratis og ikke kræver den store up-front investering fra virksomheden. Agenterne oplevede dog samtidigt, at de virksomheder, de således havde fået kontakt til, også ofte udviste et begrænset engagement, og møderne med virksomheder endte således ofte som "en kop kaffe". Med andre ord kom der ikke nogen betydelige resultater ud af disse kontakter, som blev etableret gennem en bred kanvastilgang, og DELTA benytter derfor sjældent kanvas-metoder for at etablere kontakt til nye virksomheder.

DELTA oplever generelt, at anbefalinger fra f.eks. erhvervsråd eller andre virksomheder samt deltagelse i temamøder og forretningsnetværk er langt mere effektive måder at etablere virksomhedskontakt på. Det giver innovationsagenten en bedre indgangsvinkel til virksomheden, f.eks. ved at kontakten opstår i forbindelse med et møde, der konkret omhandler innovation, eller at de bliver anbefalet af en, som virksomheden kender og har tillid til.

Innovationsagenterne i DELTA har særligt gode erfaringer med deltagelse i Business Network International (BNI) – et Roskilde-baseret netværk, som samler virksomheder og diverse leverandører af forretningservice, herunder alt fra jurister til vinduespuddere til nu innovationsagenter. DELTA oplever BNI som et produktivt forum at præsentere deres ydelse og etablere kontakt til virksomheder i. Derudover har de nydt godt af almen erfaringsudveksling med andre og mere "typiske" leverandører af forretningservice.

I dag får innovationsagenterne hos DELTA stort set alle deres virksomhedskontakter gennem netværk og anbefalinger. DELTA oplever desuden en øget interesse fra virksomheder på grund af finanskrisen.

⁹ "Udgangspunktet for vækst i Region Sjælland: Faktabaseret analyse af regionens vigtigste udfordringer." Copenhagen Economics og Inside Consulting, 2005. Se også "Innovation i Region Sjælland i forhold til resten af Danmark." Lars Fuglsang, 2008. Kapitel 2 i "Platformsstrategi, virksomheder og innovationsudvikling: Delprojekt II: Innovation og vidensudvikling i virksomhederne." Lars Fuglsang, Povl A. Hansen og Göran Serin, 2008, og "Teknologiniveauer, erhvervsstruktur og innovation i Region Sjælland." Povl A. Hansen, 2006.

Alt i alt havde DELTA i 2007 kontakt til cirka 130 virksomheder, hvoraf de 30 blev kontaktest telefonisk, 29 blev kontaktest via virksomhedsbesøg, og de resterende cirka 70 virksomheder deltog i virksomhedsarrangementer eller gå-hjem møder. I 2008 havde agenterne kontakt til cirka 270 virksomheder gennem gå-hjem møder, konferencer, møder og lignende. Af disse i alt 400 indledende kontakter har DELTA gennemført innovationstjek hos 125 virksomheder.

Tabel 5.1 sammenfatter, hvordan agenterne i DELTA har fået kontakt til de virksomheder, som efterfølgende har takket ja til et innovationstjek.

DELTA har sammenlignet med pilotprojektet som helhed fået en større andel af deres leads fra væksthuset og en mindre andel leads fra den lokale erhvervsservice. Midtvejsevalueringen peger på, at dette skyldes, at DELTA har et tættere samspil med det regionale væksthus end de to andre agenter, og at de til gengæld kun har et velfungerende samarbejde med et lokalt erhvervsråd, hvorimod de to andre agenter har formået at etablere et bredere samarbejde med den lokale erhvervsservice (se afsnit 5.2.1 og 5.2.2 for en nærmere beskrivelse af innovationsagenternes samspil med henholdsvis den lokale erhvervsservice og væksthuset i Region Sjælland).

I evalueringsperioden har DELTA yderligere fået kontakt til 12 procent af deres i alt 125 innovationstjeks gennem henvisninger fra andre innovationsagenter eller andre GTS-institutter. Denne andel er højere end for pilotprojektet som helhed, hvilket sandsynligvis skyldes, at DELTA har en mere specialiseret teknologisk profil end de to andre agenter. DELTAs styrkeposition ligger inden for blandt andet elektronik, akustik og optik, hvilket betyder, at det er oplagt at henvise virksomheder, som beskæftiger sig med disse teknologier til DELTA.

De resterende to tredjedele af DELTAs virksomhedskontakter kommer fra en række forskellige kilder, herunder især kontakter etableret gennem forretnings servicenetværk.

Tabel 5.1 Kilder til virksomhedskontakter som resulterede i et innovationstjek, for DELTA og for alle agenter samlet set (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjeks)

	DELTA		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Leads fra væksthuset	13	10	27	6
Leads fra lokal erhvervsservice	13	10	85	19
Leads fra andre agenter/GTS-institutter	15	12	24	5
Leads fra andre viden-/uddannelsesinstitutioner	2	2	14	3
Via kanvas	N/A	N/A	56	13
Via hjemmeside	N/A	N/A	28	6
Via informationsarrangementer og kampagner	N/A	N/A	91	20
Andre kilder	N/A	N/A	39	9
Ikke specificeret¹	82	66	82	19
Innovationstjek i alt	125	100	446	100

¹ Kategorien "Ikke specificeret" omfatter kontakter opnået via kanvas, hjemmeside, informationsarrangementer og andre kilder for delprojektet i Region Sjælland, da disse data kun var tilgængelige for Region Syddanmark og Region Midtjylland. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

5.1.2 Aftale og forberede virksomhedsbesøg

Efter at have etableret kontakt til en virksomhed og aftalt et indledende møde forbereder DELTA sig på baggrund af den information, som de har modtaget fra virksomheden samt andet materiale, som er tilgængeligt, typisk via internettet.

Agenterne samarbejder med både væksthusholdningsmedarbejdere og erhvervsrådsrepræsentanter omkring virksomhedsbesøg, hvor dette er relevant. Agenterne søger desuden så vidt muligt at mødes med ledelsen i virksomheden, gerne i sin helhed, da dette efter deres erfaring øger sandsynligheden for, at innovationstjekket leder til i handling og håndgribelige resultater i virksomheden.

DELTA understreger desuden betydningen af at etablere et tillidsbaseret forhold med virksomhederne for at få adgang til information om virksomhedens aktiviteter og udfordringer, som er nødvendig for at gennemføre innovationstjekket.

5.1.3 Gennemføre innovationstjek

Inden deltagelse i innovationsagent-projektet var DELTA med i et beslægtet projekt organiseret af Provinsens Arbejdsgiverforening i samarbejde med ITEK og Dansk Industri. Projektet, som hed "Intelligent Jern", var et treårigt projekt, som blev afsluttet i 2007 og havde til formål at fremme innovation via innovationstjek og et teknologiløft i 50 metal- og jernbearbejdende SMV'er.¹⁰

Processen i hver virksomhed var struktureret i 3 faser. Den første fase bestod af en workshop (4-8 timer) ude i virksomheden og kan sammenlignes med de innovationstjek, som innovationsagenterne udfører. Formålet med denne første fase var at identificere et interessant innovationsområde, som kunne danne udgangspunkt for det videre arbejde. Fase 2 var en såkaldt "konsulentdag", et heldagsarrangement, hvor virksomheden og en innovationskonsulent arbejdede mere konkret med det eller de indsatsområder, som blev identificeret i Fase 1, typisk sammen med en særligt udvalgt ekspert. Sidste fase bestod af en halv dags opfølgning og evaluering af forløbet (2-4 timer), hvor det blandt andet blev besluttet, hvordan virksomheden skulle komme videre med forløbet. DELTA fik generelt gode evalueringer og positive tilbagemeldinger, men virksomhederne tilkendegav, at de ikke ville betale for en sådan ydelse. Det tyder på, at ydelsen er værdsat, men ikke prioriteret i virksomhederne. Som følge af deres deltagelse i dette projekt lærte DELTA desuden, hvordan en virksomheds interesse fænges for et erhvervsudviklingsinitiativ, og at virksomheden selv skal være moden og innovationsparat, for at der kommer et håndgribeligt resultat ud af innovationsforløbet.

Gennemførelse af "Intelligent Jern"-projektet betød desuden, at DELTA stod med medarbejdere og metoder, som umiddelbart kunne overføres til innovationsagent-pilotprojektet.

Innovationsagenterne i DELTA ser som deres rolle at katalysere langsigtede ændringer i virksomhedens holdning, målsætninger og aktiviteter, at øge virksomhedernes forståelse for deres innovationsmuligheder og inspirere dem til at forfølge innovationsmuligheder.

Ved selve innovationstjekket tager agenterne udgangspunkt i en overordnet bruttoliste over punkter, som kan adresseres i forbindelse med et innovationstjek, afhængigt af virksomhedens problemstilling samt dialogen under selve tjekket. Bruttolisten fremgår af tabel 5.2. DELTA startede med en spørgeramme for fremstillingsvirksomheder, men

¹⁰ Se ITEK/Dansk Industri. (2006). Intelligent Jern: Statusrapport – Til information for interesserede læsere.

udviklede en tilsvarende ramme for servicevirksomheder, som viste sig at udgøre en betydelig del af deres virksomhedskontakter.

DELTA understreger betydningen af at tage udgangspunkt i virksomhedens behov, det vil sige at finde ud af, hvilke udfordringer og problemer virksomheden står over for på det givne tidspunkt. En af agenterne sammenlignede processen med et puslespil, da det gælder om at finde ud af, hvilken "brik" der mangler, og hvor man finder den.

5.1.4 Udarbejde rapport

Efter innovationstjekket udarbejder agenten en rapport til virksomheden, som blandt andet præsenterer de udfordringer og udviklingsmuligheder, der er identificeret. Denne rapport indeholder desuden en handlingsplan, der lægger op til en intern udviklingsproces i virksomheden.

Tabel 5.2 Spørgerammer benyttet i forbindelse med innovationstjek

Fremstillingsvirksomheder	Servicevirksomheder
<p>Produkter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktanvendelse • Fornyelsesønsker <p>Processer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Styrker og svagheder • Projektplanlægning og opfølgning • Underleverandørstyring • Risikostyring • Uddannelse • Kvalitetskontrol <p>Produktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leverandører og/eller egenproduktion • Type produktion • Automatiseringsgrad • Komplexitet <p>Markedsføring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Typiske måder • Anvendelse af Internettet <p>Backoffice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontorprogrammer • Systemer • Kommunikation 	<p>Idé grundlag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er virksomheden • Hvordan vil virksomheden gerne opfattes • Hvordan differentieres • Hvilke problemer løses <p>Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission • Vision • Strategi <p>Kundegruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er de identificeret • Er de homogene • Offentlig/privat <p>Markedsføring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Typiske måde • Anvendelse af Internettet <p>Udfordringer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nu • Fremtiden • Konkurrenter

Kilde: DELTA.

5.1.5 Facilitere interne udviklingsprojekter

I forbindelse med innovationstjekket vurderer DELTA, om der er basis for et Fase 2 forløb. DELTA har modtaget støtte fra Vækstforum Sjælland til at gennemføre Fase 2-forløb hos virksomheder, hvor der vurderes at være et grundlag herfor. Fase 2-forløb benyttes i de virksomheder, hvor agenterne vurderer, at der både er potentiale og motivation til at gennemføre adfærdsændringer. DELTA reklamerer ikke med muligheden for at få et Fase 2-forløb, idet de ikke ønsker, at virksomheder automatisk forventer et opfølgende forløb, men i stedet ønsker at udvælge relevante virksomheder.

5.1.6 Matchmaking med videninstitutioner

Virksomheder matches med videninstitutioner primært med udgangspunkt i agenternes personlige netværk. DELTA bestræber sig på at henvise til en bred vifte af konsulenter og eksperter primært uden for deres moder-institut.

5.1.7 Opfølgning og evaluering

Agenterne i DELTA følger op på innovationstjeks gennem telefonisk kontakt og eventuelt et opfølgningssmøde. Derudover gennemfører de løbende evalueringer af virksomhedsforløb.

Oprindeligt tog deres evaluering udgangspunkt i det spørgeskema, som det var planlagt, at agenterne skulle benytte. På grund af vanskeligheder med at få virksomheder til at udfylde og returnere skemaet har DELTA valgt at arbejde med et kortere spørgeskema (se boks 5.1 nedenfor), som de har bedre erfaringer med. Det alternative spørgeskema har den fordel, at det er nemt for virksomheder at gå til, men den ulempe at det er svært at drage præcise, overordnede konklusioner ud af besvarelserne.

Boks 5.1 Spørgsmål i det evalueringsskema, som udsendes af DELTA til virksomheder:

- Beskriv venligst det overordnede udbytte for virksomheden ved innovationstjekket
- Beskriv venligst, hvilken effekt ændringer eller initiativer innovationstjekket har affødt i virksomheden
- Har innovationstjekket levet op til dine forventninger Ja/Nej
- Hvis du stod i den situation, at du ville anbefale et tjek til en anden virksomhed, hvad ville du fremhæve som det mest værdifulde?

Kilde: DELTA.

DELTA har desuden gennemført separate evalueringer af Fase 2 forløb på baggrund af et spørgeskema udformet af Vækstforum Sjælland, som finansierer disse forløb. DELTA peger dog på, at virksomheder har svært ved at skelne mellem Fase 1 og Fase 2 forløb, hvilket præsenterer en yderligere udfordring i evalueringsarbejdet og særligt i tolkningen af evalueringer.

5.1.8 Ressourcer og merfinansiering

DELTA mener, at grænsen for tidsforbrug på 15-20 timer i forbindelse med et innovationstjek er en "fornuftig ramme," men påpeger at ressourceforbruget varierer afhængigt af virksomhedens situation, potentiale og innovationsparathed. Som minimum bruger DELTA 10 timer per virksomhed, men gennemsnitligt bruger de omkring 18 timer eksklusiv transport.

Som nævnt har DELTA modtaget medfinansiering fra Vækstforum Sjælland til Fase 2 forløb. I det første projektår modtog de kr. 411.500 kroner, og senest i december 2008 blev de tildelt yderligere 1 million kroner. I Fase 2 forløb bruger innovationsagenterne i gennemsnit 20 timer per virksomhed.

Til sammenligning havde DELTA et gennemsnitligt timeforbrug på cirka 50 timer per virksomhed i projektet "Intelligent Jern", hvor forløbet som tidligere nævnt bestod af tre særskilte faser.

Hvert delprojekt under innovationsagent-pilotprojektet har en styregruppe. DELTA sammensatte oprindeligt en styregruppe, som bestod af tre repræsentanter fra

Vækstforum Sjælland, Væksthus Sjælland og RISØ-DTU, samt en brugerrepræsentant fra en regional virksomhed. Efter et enkelt møde i 2008 trådte brugerrepræsentanten ud af styregruppen - cirka et år efter projektopstart. Derefter blev koordination og styring af DELTAs aktiviteter i Region Sjælland overflyttet til en uformel koordinationsgruppe, som er etableret omkring virksomhedsopsøgende og erhvervsfremmende aktiviteter finansieret af Vækstforum Sjælland.

5.2 Samspil med andre aktører

5.2.1 Samspil med den lokale erhvervsservice

DELTA har et godt samarbejde med Holbæk Regionens Erhvervsråd, som de indledte for et års tid siden. Samarbejdet blev indledt, da DELTA tog kontakt til erhvervsrådet og fik mulighed for at deltage i et par af rådets temamøder, som afholdes for deres medlemmer. Dette satte en dialog i gang mellem de to organisationer, og nu deltager erhvervsrådet altid i innovationsagenternes møder med deres medlemmer. Holbæk Regionens Erhvervsråd leverer en "lokal vinkel" (f.eks. på lokale forhold og samarbejdspartnere) og bidrager til den efterfølgende afrapportering og opfølgning med virksomheden. DELTA leverer primært sparring på innovationsprocesser og -strategi (herunder generel forretningsmæssig-/ledelsesmæssig indsigt), men også teknologisk sparring (dog kun i det omfang, at virksomhedernes aktiviteter har en betydelig teknologisk komponent, hvilket ofte ikke er tilfældet).

Interviews gennemført i forbindelse med evalueringen peger dog på mulighederne for en endnu klarere arbejdsdeling mellem erhvervsråd og innovationsagenterne, hvor den generelle forretningsrådgivning ligger i erhvervsrådenes hænder, og hvor innovationsagenter koncentrerer sig udelukkende om teknologisk sparring og rådgivning omkring innovationsprocesser.

Holbæk Regionens Erhvervsråd henviser deres medlemmer primært til væksthuset og til DELTA. Typisk henviser de til væksthuset, når det drejer sig om vækstvirksomheder eller vækstiværksættere, og til DELTA når andre virksomheder har behov for sparring på innovationsområdet. Erhvervsrådet har ikke et økonomisk incitament til at henvise til agenterne, som de har til væksthuset, men påpeger, at henvisninger til innovationsagenterne til gengæld er mindre bureaukratiske, og at agenterne desuden fylder et væsentligt "hul" i erhvervsrådets medlemsvirksomheders behov.

DELTA samarbejder desuden i mindre omfang med Erhvervssamarbejdet Sjælland, Odsherreds Erhvervsråd, Faxe Erhvervsråd, Næstved Erhvervsråd, Vordingborg Kommune og Slagelse Erhvervsråd. DELTA arbejder på at etablere lige så stærke samarbejdsrelationer til disse erhvervsråd som til Holbæk Regionens Erhvervsråd, men dette er endnu ikke lykkedes. Interviews med andre aktører i regionen peger på, at dette ikke skyldes at erhvervsrådene fravælger innovationsagenterne, men at der er behov for at styrke agenternes synlighed hos den lokale erhvervsservice.

5.2.2 Samspil med det regionale Væksthus

Trods samarbejdskontrakten mellem DELTA og Væksthuset, så er samarbejdet mellem innovationsagenterne og væksthushets medarbejdere forholdsvis begrænset og i høj grad afhængigt af personlige relationer, hvilket i praksis vil sige, at en væksthushetsmedarbejder kender til agenterne og ved, hvad de kan bruge dem til.

Innovationsagenten DELTA samarbejder blandt andet med Væksthus Sjælland om virksomhedsbesøg. For væksthuset betyder det, at de og virksomhederne modtager teknologisk sparring og adgang til et bredt teknologisk netværk, som væksthuset ikke selv besidder. For agenterne er dette samarbejde med til at skabe opmærksomhed omkring deres kompetencer. Derudover understreger innovationsagenterne, at væksthushuset, som virksomhedens løbende kontaktperson og sparringspartner, spiller en vigtig rolle i forhold til at skabe en følelse af kontinuitet og sammenhæng i virksomhedernes møde med erhvervs- og innovationsfremmesystemet.

Interviews peger på, at den del af væksthuset, som kender og bruger agenterne, generelt er meget tilfredse med samarbejdet og især med den teknologiske rådgivning og sparring, som agenterne leverer. De peger også på, at det, at agenterne er fysisk placeret i væksthuset, øger deres synlighed og hjælper til at holde innovationsagenternes arbejde og relation til væksthuset adskilt fra deres "moder-institut".

Interviewene peger dog på et betydeligt potentiale for styrket samarbejde og en fortsat afklaring af arbejdsdelingen mellem væksthuset og innovationsagenterne, herunder også med henblik på at tydeliggøre for andre aktører og virksomheder, hvordan de to organisationer komplementerer hinanden, og hvornår det er relevant at henvise til den ene, den anden eller begge.

5.2.3 Samspil med øvrige regionale aktører

Som nævnt har DELTA modtaget midler til finansiering af Fase 2 forløb i udvalgte virksomheder fra Vækstforum Sjælland.

Agenterne deltager i et uformelt netværk med en række af de aktører, som i Region Sjælland foretager virksomhedsoplysende arbejde med henblik på innovationsfremme (herunder RISØ-DTU, CAT, RUCinnovation, Væksthushuset, CAT, TI, Grønt Center). Dette samarbejde er dog ikke mundt ud i nogen henvisninger eller koordineringsinitiativer endnu, men sikrer en løbende kommunikation og videndeling mellem aktørerne.

Interviews gennemført i forbindelse med evalueringen peger dog på, at der er behov for et bedre overblik over relationen mellem de forskellige erhvervs- og innovationsfremmende aktører i regionen, således at det bliver tydeligere, hvilke spidskompetencer og profiler aktørerne har, og hvor i virksomhedernes innovationsforløb de mest hensigtsmæssigt kan inddrages. Formålet er at tydeliggøre, hvornår det er relevant at henvise en virksomhed til en given aktør, herunder f.eks. innovationsagenterne.

5.2.4 Samspil med andre agenter og GTS-institutter

Udover de kvartalsvise møder med de to andre innovationsagenter har DELTA blandt andet kørt et samarbejde med TI i Region Midtjylland, hvor de to agenter har fungeret som underleverandører for hinanden med henblik på at drage fordel af deres respektive spidskompetencer. Således har TI f.eks. gennemført innovationstjek i sjællandske virksomheder inden for transport og logistik, og DELTA har gennemført tjek hos elektronikvirksomheder i Midtjylland.

Derudover har DELTA lignende samarbejde om innovationstjek med FORCE, Bioneer, Agrotech, Dansk Hydraulisk Institut og Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut.

5.2.5 Samspil med andre viden- og uddannelsesinstitutioner

Innovationsagenterne i DELTA har et meget begrænset samarbejde med videninstitutioner uden for GTS-nettet. Ifølge agenterne selv skyldes det blandt andet, at der har været en overvægt af servicevirksomheder blandt deres virksomhedskontakter, og de generelt er mindre åbne for samarbejde med videninstitutioner end virksomheder, som arbejder med f.eks. teknologi.

5.2.6 Samspil med nationale og internationale ordninger

DELTA's samspil med nationale og internationale ordninger er ligeledes begrænset. Også her fremhæver agenternes en stor andel af små servicevirksomheder blandt deres kontakter som en del af forklaringen på, hvorfor de kun i meget begrænset grad har henvist regionale virksomheder til nationale og internationale ordninger, hvoraf flere har et overvejende fokus på teknologibaserede og dyre udviklingsprojekter. Mange af DELTA's kontakter er derfor ikke umiddelbare kandidater til en række af de mere teknologi- og forskningsorienterede innovationsordninger, men skal gennem en længere modning af deres innovationsaktiviteter og -kompetencer.

5.3 Foreløbige resultater og effekter

5.3.1 Målsætninger og overordnede resultater

Dette afsnit sammenfatter de overordnede mål og foreløbige resultater for delprojektet i Region Sjælland, som uddybes efterfølgende.

DELTA-agenternes foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek i udvalgte virksomheder fremgår af tabel 5.3. Tabellen viser, at agenterne i evalueringsperioden allerede har været i kontakt med 400 virksomheder, hvilket svarer til 133 procent af det fastsatte mål på 300 virksomheder.

Heraf har DELTA i evalueringsperioden maj 2007 til marts 2009 gennemført innovationstjek i 125 virksomheder, hvilket svarer til 57 procent af den samlede målsætning for delprojektet på 220 innovationstjek.

DELTA's præstation, i forhold til de målsætninger som er opstillet for delprojektet, er, som det også fremgår af tabel 5.3, overordnet set repræsentativ for pilotprojektet.

Tabel 5.3 Mål og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek for DELTA og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvid)	DELTA	Alle 3 agenter
Mål for antal kontakter til virksomheder i projektperioden	300	1,155
Antal kontakter etableret i evalueringsperioden	ca. 400	ca. 1,300
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	133 pct.	113 pct.
Mål for antal innovationstjek i projektperioden	220	715
Antal innovationstjek gennemført i evalueringsperioden	125	446
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	57 pct.	62 pct.

Data vedrørende målsætninger er baseret på aggregering af de årlige mål for hvert af de tre delprojekter som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Tabel 5.4 opsummerer målsætningerne for innovationsagenternes innovationstjek i Region Sjælland.

Agenterne forventes at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 90 SMV'er, hvilket svarer til 41 procent af de 220 innovationstjek, som agenterne skal gennemføre under hele projektperioden. DELTA-agenterne skal desuden over de tre projektår bidrage til øget innovation og øget forskning og udvikling i henholdsvis 75 og 20 virksomheder. Derudover skal de bidrage til øget omsætning i 75 virksomheder eller i 34 procent af de virksomheder, som de skal gennemføre et innovationstjek hos.

Agenterne skal endvidere bidrage til øget beskæftigelse og et øget antal højtuddannede medarbejdere i virksomheder. Som forklaret i kapitel 4.3 er den hidtidige effekt af innovationsagenternes arbejde på beskæftigelse, og antallet af højtuddannede er meget begrænset. Disse effekter behandles derfor ikke særskilt i midtvejsevalueringen.

Tabel 5.4 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden, angivet som antal SMV'er og som andel af den samlede målsætning for gennemførelse af innovationstjek for DELTA og for pilotprojektet samlet set

Mål	DELTA		Alle 3 agenter	
	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	90	41 pct.	330	46 pct.
Øget innovation	75	34 pct.	315	44 pct.
Øget FoU	20	9 pct.	80	11 pct.
Øget omsætning	75	34 pct.	275	38 pct.
Øget beskæftigelse	40	18 pct.	160	22 pct.
Øget antal højtuddannede	20	9 pct.	50	7 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Målsætningerne for DELTAs arbejde er gengivet i tabel 5.5, hvor de sammenlignes med de foreløbige resultater af agenternes arbejde som identificeret gennem midtvejsevalueringen. Tabellen viser, at DELTA har som målsætning at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 41 procent af de virksomheder, som de tjekker. Tabellen viser også, at de faciliterer færre potentielle samarbejder mellem SMV'er og videninstitutioner, end det er tilfældet i pilotprojektet som helhed. Til gengæld henviser de en højere andel af deres virksomheder til videninstitutioner uden at facilitere kontakten. Alligevel svarer 24 procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek gennem agenterne i DELTA, at de har igangsat eller forventer at igangsætte samarbejde med en eller flere videninstitutioner. Det tilsvarende tal for projektet som helhed er 22 procent.

Tabellen viser også, at DELTA henviser en mindre andel af deres virksomheder til andre innovationsordninger, end det er tilfældet i pilotprojektet samlet set.

Til gengæld angiver halvdelen (50 procent) af virksomhederne, som har benyttet en agent fra DELTA, at de har igangsat eller forventer at igangsætte interne udviklingsprojekter. Dette er betydeligt højere end i pilotprojektet som helhed og indikerer, at agenterne bidrager til innovation og udvikling i virksomhederne om end i begrænset omfang i samarbejde med videninstitutioner.

Sidst men ikke mindst viser tabellen, at 26 procent af virksomhederne, som har modtaget et innovationstjek af en DELTA-agent, angiver, at de forventer en positiv effekt på deres omsætning som følge af mødet med innovationsagenten.

Tabel 5.5 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden samt indikatorer og foreløbige resultater for evalueringsperioden, angivet som andel af innovationstjek, for DELTA og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blått) og foreløbige resultater (i hvidt)	DELTA	Alle 3 agenter
	Andel af innovationstjek	Andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	41 pct.	46 pct.
Har fået faciliterede henvisninger til videninstitutioner	45 pct.	66 pct.
Har fået ikke-faciliterede henvisninger til videninstitutioner	46 pct.	28 pct.
Har igangsat/forventer samarbejde med videninstitutioner	24 pct.	22 pct.
Øget innovation	34 pct.	44 pct.
Øget FoU	9 pct.	11 pct.
Har igangsat/forventer interne udviklingsprojekter	50 pct.	40 pct.
Har fået henvisninger til andre innovationsordninger	19 pct.	29 pct.
Øget omsætning	34 pct.	38 pct.
Har realiseret/forventer øget omsætning	26 pct.	23 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, på data leveret af innovationsagenterne og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

De ovennævnte og andre effekter af DELTA-agenternes arbejde uddybes nedenfor.

5.3.2 Identifikation af SMV'er

I dette afsnit ser vi nærmere på de virksomheder, som DELTA har gennemført innovationstjek hos på baggrund af data fra Experian. Det var muligt at identificere 104 (83 procent) af de i alt 125 virksomheder, som har modtaget et tjek af DELTA.

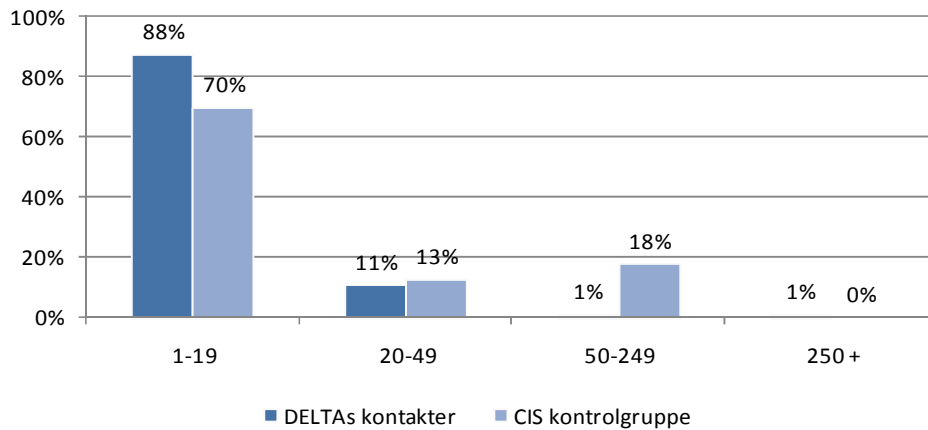
Analysen undersøger fordelingen af DELTAs virksomhedsrelationer på deres størrelse og deres branche. I begge tilfælde sammenlignes virksomhederne, der har modtaget et innovationstjek, med tilsvarende fordelinger på en kontrolgruppe af virksomheder fra Region Sjælland, som er identificeret på baggrund af data fra Community Innovation Survey (CIS) 2006.

Figur 5.1 sammenligner fordelingen på virksomhedsstørrelse, målt på antal ansatte, for de virksomheder, som DELTA har gennemført et innovationstjek hos samt for kontrolgruppen fra CIS-undersøgelsen. Det fremgår af figuren, at hele 88 procent af DELTAs virksomheder har mindre end 20 medarbejdere. Det er en betydelig større andel end i de andre to regioner, som er omfattet af pilotprojektet.

Data fra DELTA viser endvidere, at 43 (34 procent) af de 125 virksomheder, som har benyttet en agent fra DELTA, har mindre end 10 medarbejdere. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen tyder på, at DELTAs fokus på små virksomheder i hvert fald delvist kan forklares af det forholdsvis høje antal virksomhedsopsøgende, innovationsfremmende aktører i Region Sjælland, og at en væsentlig andel af de større,

mere teknologitunge virksomheder samarbejder med andre aktører end DELTA, som indtil videre er en mindre etableret spiller i regionen.

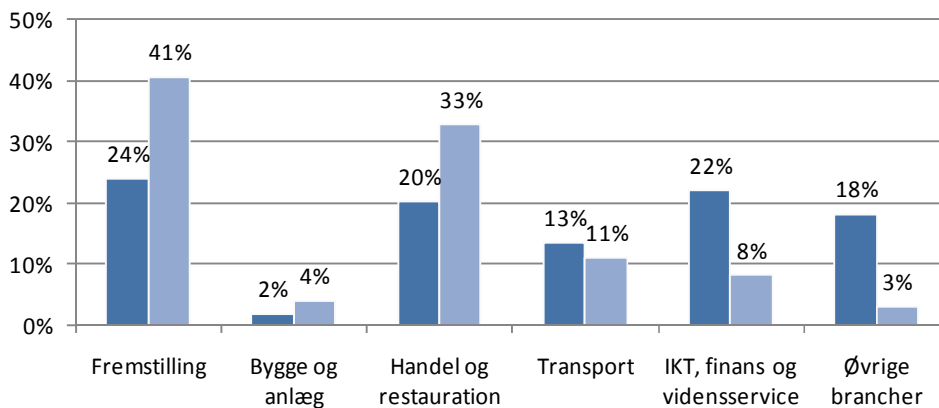
Figur 5.1 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og CIS kontrolgruppen på virksomhedsstørrelse målt på antal medarbejdere (angivet som procentdele)



N(Agentens kontakter) = 104 og N(CIS-kontrolgruppe) = 685. Bemærk at data i kategorien "1-19 ansatte" for kontrolgruppen reelt dækker virksomheder med 6-19 ansatte, da CIS udsendes til virksomheder med minimum 6 ansatte. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.2 viser fordelingen af DELTA's virksomheder og af virksomheder i kontrolgruppen på brancher (se venligst afsnit 9.1 for uddybende information om de seks branchekategorier). Figuren viser, at de virksomheder, DELTA har lavet et innovationstjek for, er nogenlunde jævnt fordelt på tværs af brancher (bortset fra "bygge og anlæg", som kun står for 2 procent af de virksomheder, som DELTA har tjekket). Sammenlignet med kontrolgruppen er DELTA's kontakter karakteriseret ved en betydelig lavere andel af fremstillingsvirksomheder samt af virksomheder fra handel- og restaurationsbrancherne. Derimod har de en overrepræsentation af servicevirksomheder blandt deres kontakter, særligt inden for transportbranchen, IKT, finans og vidensservice og øvrige brancher.

Figur 5.2 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og af CIS kontrolgruppen på branche (angivet som procentdele)

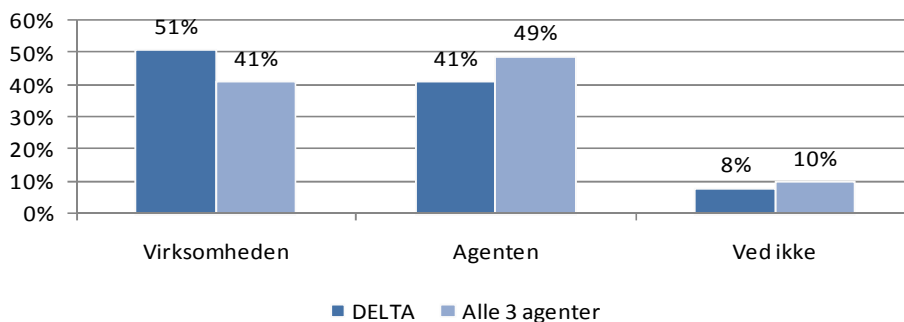


N(Agentens kontakter) = 104 og N(CIS-kontrolgruppe) = 685. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5.3.3 Etablering af relation til SMV'er

Figur 5.3 illustrer, hvordan DELTA har etableret relationer til de virksomheder, som de har gennemført innovationstjek hos. Figuren viser, at virksomhederne tog initiativ til 51 procent af kontakterne for de virksomheder, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Sammenlignet med pilotprojektet som helhed har virksomheder initieret en højere andel af samarbejdsforløbene med DELTA end i pilotprojektet som helhed. Dette kan skyldes, at DELTA har været mindre proaktive i deres virksomhedskontakt end de to andre agenter, som i højere grad har benyttet sig af virksomhedsrettede arrangementer og kanvas-kontakt end DELTA har.

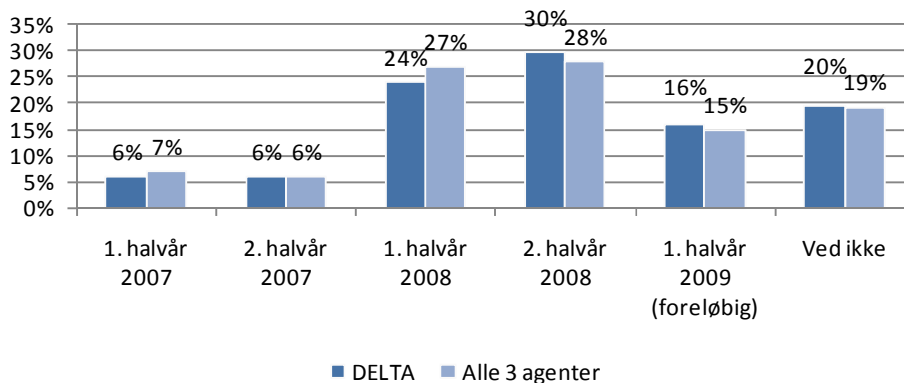
Figur 5.3 Hvem etablerede kontakten?



N(DELTA) = 51 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.4 viser udviklingen i antal af kontakter mellem agenten og virksomheder i regionen, som førte til et innovationstjek - igen på baggrund af virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. Figuren peger på en betydelig fremgang i antallet af relationer, som blev etableret i 2008. Som noteret i afsnit 5.3.3 er det forventeligt, at det tager et års tid for agenterne at etablere et netværk og et flow af leads fra andre aktører og kontakter fra virksomhederne. De foreløbige tal for 2009 indikerer, at det er sandsynligt, at agenterne fastholder aktivitetsniveauet for 2008 i første halvdel af 2009.

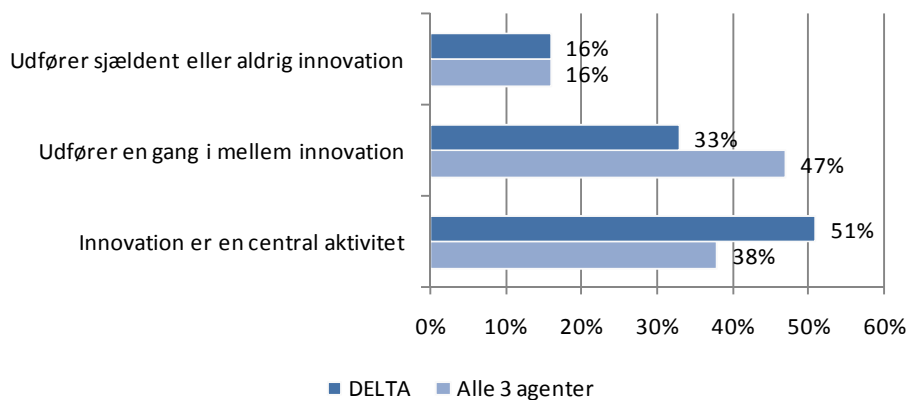
Figur 5.4 Hvornår var første kontakt mellem innovationsagenten og virksomheden?



Bemærk at 1. halvår 2009 kun inkluderer virksomheder, som har takket ja til et innovationstjek i evalueringsperioden, det vil sige til marts 2009 for DELTA og FORCE. TI har kun leveret data for innovationstjek gennemført frem til december 2008. N(DELTA) = 51 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.5 illustrerer, at innovation er en central del af aktiviteterne i 51 procent af de virksomheder, som DELTA har tjekket ifølge virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. Dette er en betydelig højere andel end for pilotprojektet som helhed. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen peger dog på, at det ikke er muligt på denne baggrund at konkludere, at DELTAs virksomheder generelt er mere innovative end virksomhederne, som deltager i pilotprojektet som helhed. Dette skyldes, at mange virksomheder, som nævnt i afsnit 4.3.6, har en meget bred definition af innovation. I interviews fremhævede adskillige virksomheder "innovationer", som bedre kunne beskrives som løsning af påtrængende problemer i virksomheden og/eller som forholdsvis enkle tilpasninger af f.eks. prisskilte eller virksomhedsnavn, der skaber værdi for virksomheden, men som kun har en begrænset nyhedsværdi i et innovationsperspektiv.

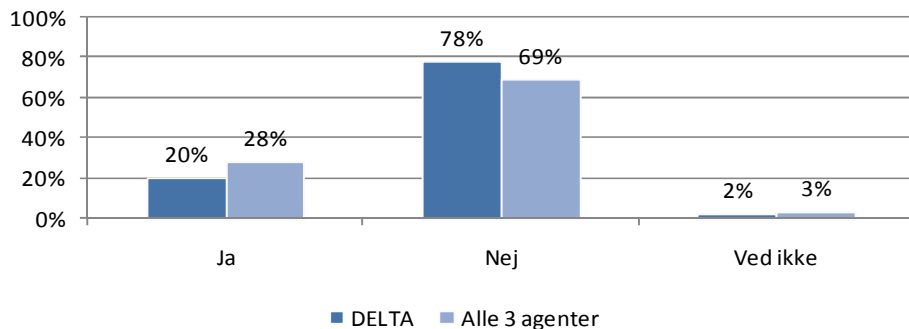
Figur 5.5 Hvilken rolle spiller innovation i virksomheden?



N(DELTA) = 51 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.6 viser, at 78 procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af DELTA, og som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, ikke har samarbejdet med en videninstitution inden deres møde med innovationsagenten i DELTA. Dette er en højere andel end for projektet som helhed, hvilket understreger, at DELTAs virksomhedsrelationer i større omfang end virksomhedsdeltagere i pilotprojektet samlet set ikke har nogen erfaring for udviklingssamarbejde med videninstitutioner.

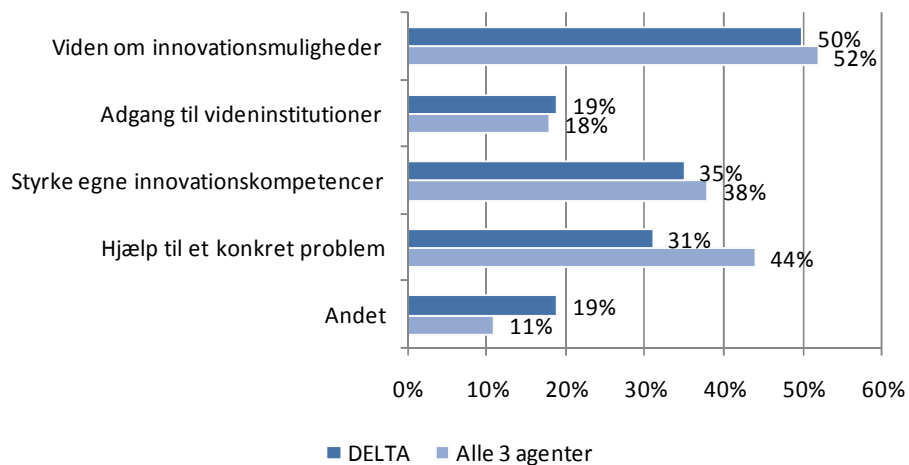
Figur 5.6 Har virksomheden samarbejdet med en videninstitution inden mødet med innovationsagenten?



N(DELTA) = 51 og N(alle 3 agenter) = 177. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.7 viser, at den vigtigste grund til, at virksomheder har valgt at benytte sig af DELTAs tilbud er at få viden om deres innovationsmuligheder, det vil sige deres muligheder for at styrke innovationsindsatsen i organisationen. Et andet hyppigt nævnt motiv er at styrke virksomhedens kompetencer til innovation. Dette er generelt repræsentativt for projektet som helhed. Dog har en betydelig lavere andel af DELTAs virksomhedsklienter valgt at benytte en innovationsagent for at få hjælp til at løse et konkret problem, end det er tilfældet i projektet som helhed. Interviews peger på, at dette kan skyldes, at DELTA i højere grad end de andre agenter fokuserer bredt på virksomhedernes problemstillinger og muligheder i deres rådgivning snarere end på innovationsspecifikke eller meget konkrete problemstillinger.

Figur 5.7 Hvilke motiver havde virksomheden for at benytte en innovationsagent?



N(DELTA) = 26 og N(alle 3 agenter) = 73. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5.3.4 Virksomhedscases

Dette afsnit præsenterer to cases, der illustrerer, hvordan innovationsagenterne arbejder med en konkret virksomhed. De to cases, som er udvalgt på baggrund af forslag fra DELTA, er Real Point (se boks 5.2) og Techhouse (se boks 5.3).

Boks 5.2 Case: Real Point

RealPoint har eksisteret i 5 år indtil 1. januar 2008 under navnet MinorSystems og tæller 6 ansatte. Virksomheden leverer konsulentytelser og kundespecifikke software-løsninger. RealPoint fik kontakt til innovationsagenten fra DELTA via BNI-netværket og valgte at benytte sig af innovationsagenten, fordi de stod over for en større organisationsændring, som de ønskede sparring på. Virksomheden leverede på det tidspunkt primært support og konsulentytelser på eksisterende software-løsninger samt IT-systemer til en større transportvirksomhed. De ønskede at flytte deres strategiske fokus fra konsulentytelser til egenudvikling af nye software-systemer. I den forbindelse skulle et større softwareudviklingsprojekt igangsættes, og RealPoint ønskede blandt andet sparring på, hvordan det projekt skulle designes, herunder hvorvidt og hvordan virksomheden skulle indgå i udviklingssamarbejde med andre parter. Virksomheden havde begrænsede ressourcer til at gennemføre projektet, fordi udviklingsarbejdet skulle passes ind i mellem deres almindelige aktiviteter. RealPoint var også interesseret i rådgivning om eventuelle muligheder for at søge støtte til deres innovationsaktiviteter.

Innovationsagenten og RealPoint havde et par møder i september 2008, hvor de diskuterede innovations- og udviklingsmuligheder for virksomheden med fokus på diskussion af en udviklingsmodel for et nyt produkt. Møderne blev efterfulgt af en skriftlig rapport samt en række opfølgningssamtaler per telefon.

I forbindelse med udviklingsprojektet satte agenten blandt andet RealPoint i kontakt med en gruppe forskere på DTU, men virksomheden kom ad andre veje i kontakt med en polsk transportvirksomhed, som de indledte et udviklingssamarbejde med. Derudover hjalp agenten virksomheden med at søge midler fra inkubatoren CAT. En ansøgning, som stadig er under behandling. Innovationsagenten har desuden fungeret som generel sparringspartner på virksomhedens forretningsudviklingsstrategi.

RealPoint er nu ved at færdigudvikle det nye software-system og skal derfor i gang med en salgsproces. I den forbindelse havde de et ønske om eksportrådgivning, da produktet er tiltænkt et internationalt marked. Innovationsagenten har derfor sat dem i kontakt med Dansk Eksportråds BornGlobal-program, som tilbyder op til 25 timers sparring til SMV'er fra en erfaren eksportkonsulent og udarbejdelse af en handlingsplan for virksomhedens internationalisering.

Virksomheden er meget tilfreds med innovationsagentens ydelser og understreger, at der har været en god kemi med agenten, og at samarbejdet har genereret en række gode anbefalinger. Blandt andet har agenten også påpeget nogle potentielle svagheder ved virksomhedens udviklingsstrategi, som de endnu ikke har fulgt op på, men som de forventer at tage op, såfremt udviklingsprojektet viser økonomiske resultater i løbet af det kommende års tid. Generelt har samarbejdet med innovationsagenten været med til at styrke virksomhedens fokus på innovation ved at synliggøre og konkretisere virksomhedens udviklingsmuligheder.

Den administrerende direktør, Christian Thoft, påpeger, at de ikke havde benyttet sig af innovationsagentens tilbud, hvis det ikke havde været gratis eller tilgængeligt for et symbolsk beløb. Men set i bakspejlet ville han gerne have betalt for det. Han understreger, at det for små og mellemstore virksomheder er essentielt at sikre "value for money", inden man betaler for en ydelse.

RealPoint har ikke modtaget lignende ydelser eller rådgivning fra andre offentlige eller private organisationer. Virksomheden har været i kontakt med Holbæk Regionens Erhvervsråd, væksthuset og Vækstfonden, dog uden at der er kommet noget rådgivning eller samarbejde ud af kontakten.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Boks 5.3 Case: Techhouse

Techhouse, som har 8 ansatte, er et webbureau, som leverer en række kundetilpassede internetbaserede produkter. Virksomheden blev etableret i 2002 af Thomas Bøge med henblik på at udvikle et CMS-system, som tog udgangspunkt i søgemaskineoptimering. Efter en flerårig periode med produktudvikling blev virksomheden i januar 2008 omdannet til et aktieselskab.

I forbindelse med etableringen af overgangen fra en personligt ejet virksomhed til et aktieselskab var virksomheden i kontakt med en erhvervsrådgiver i Erhvervs- og Videncenter Vestsjælland (EVV), som anbefalede Techhouse at tage kontakt til en innovationsagent.

Innovation er i forvejen en vigtig del af virksomhedens aktivitet, idet den udvikler skræddersyede internetløsninger. Stifter og direktør Thomas Bøge giver udtryk for, at det var vigtigt for dem at sidde over for en professionel innovationsagent, som kunne stille relevante spørgsmål til det, de lavede. Techhouse havde i alt 3-4 møder med innovationsagenten, suppleret med koordinering og opfølgning per telefon. I forbindelse med det indledende innovationstjek hjalp innovationsagenten Techhouse med at få dokumenteret deres processer og produkter, således at virksomheden kunne bruge dokumentation til at sælge elementer af eksisterende produkter til nye kunder i stedet for hele tiden at udvikle nye produkter. I en efterfølgende fase, finansieret gennem de såkaldte "fase 2"-midler fra Vækstforum Sjælland, var eksisterende processer og produkter dokumenteret og udviklet til et punkt, hvor de kunne formidles og sælges til kunder. Målet i denne fase var derfor primært at få kommunikeret virksomhedens produkter til potentielle kunder, primært via hjemmesiden.

Derudover hjalp agenten Techhouse med at ændre sit syn på sine omkostninger og priser ved at indføre en livscyklus-betragtning i virksomhedens økonomiske beregninger. Dette har medvirket til at styrke konkurrencedygtigheden for virksomhedens produkter ved at understrege, at et højere opstartsgebyr til Techhouse opvejes af deres lavere månedlige omkostninger set i forhold til deres konkurrenter, og at virksomhedens ydelser på sigt således har en konkurrencedygtig pris.

Hvert møde med agenten fungerede som en intern "deadline" i dokumentationen og udviklingen af virksomhedens processer og produkter, et arbejde som primært lå hos to af Techhouses medarbejdere. Den periodiske men løbende kontakt var ifølge Thomas Bøge med til at sikre, at der i virksomheden blev fulgt op på de interne udviklingsprojekter, som blev aftalt med agenten. Derudover er rapporten fra innovationsagenten også blevet brugt i bestyrelsesarbejdet.

Virksomheden har ellers kun modtaget lignende tilbud fra private konsulenter, men dels koster disse ydelser penge, og dels er det svært at gennemskue, hvor professionelle og kompetente udbydere er.

Thomas Bøge udtrykker stor tilfredshed med udbyttet af samspillet med innovationsagenten og efterspørger kun mere tid med agenten. Han understreger, at der under forløbet bliver opbygget et vigtigt tillidsforhold, samtidigt med at agenten får en indgående indsigt i virksomhedens kompetencer og udfordringer, som er vigtige for udbyttet af samspillet. Det betød også meget for virksomheden, at innovationsagenten blev anbefalet af EVV-konsulenten, som havde hjulpet dem med at finde og etablere Techhouses bestyrelse.

Derfor er en løbende proces, hvor virksomheden kan nå at udvikle sig mellem møder, optimal. Ifølge Thomas Bøge er denne proces vigtig for at virksomhedens medarbejders forhold til innovation kan modnes i takt med at nye innovationsprojekter planlægges og gennemføres.

Thomas Bøge foreslår derfor en klippekortordning, hvor en virksomhed (efter en indledende screening eller et innovationstjek) har mulighed for at "klippe" sig til yderligere møder i en periode på f.eks. 2 år, og hvor virksomheden betaler et stigende tilskud til disse møder udover de betydelige ressourcer, som virksomheden selv investerer i forløbet.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5.3.5 Gennemførelse af innovationstjek

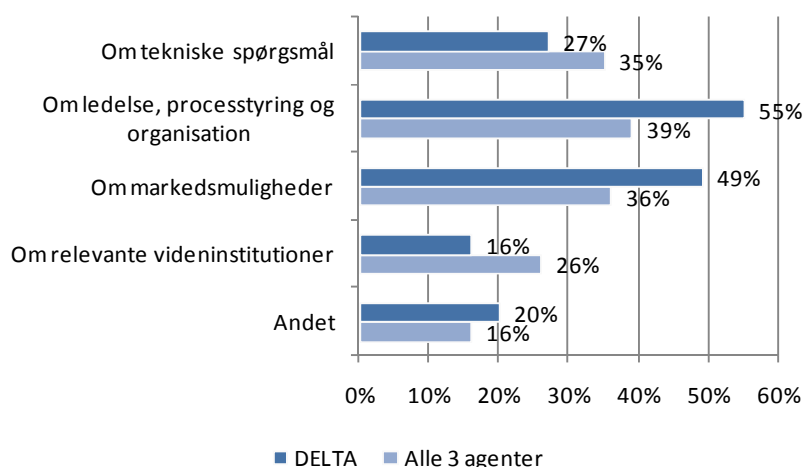
I perioden maj 2007 til marts 2009 har innovationsagenterne i DELTA gennemført i alt 125 innovationstjek. I samme periode har de desuden gennemført 15 Fase 2 forløb.

Interviews gennemført med virksomheder og øvrige aktører i Region Sjælland peger på, at agenterne først og fremmest bidrager med sparring på forretningsudvikling (f.eks. markedsmuligheder) og mere generelle ledelsesmæssige udfordringer og sekundært med tekniske og naturvidenskabelige indspark.

Dette bekræftes af deltagende virksomheders spørgeskemabesvarelser. Som det fremgår af figur 5.8, angiver cirka halvdelen (henholdsvis 55 og 49 procent) af respondenterne, at agenterne først og fremmest bidrog med viden om ledelse, processtyring og organisation og viden om markedsmuligheder. Til sammenligning angav kun 27 procent af virksomhederne, at DELTA bidrog med teknisk viden.

Sammenlignet med besvarelse for pilotprojektet som helhed, så peger resultaterne i figur 5.8 på, at DELTA i betydeligt omfang bidrager mere med generelle input til ledelse, processtyring, organisation og virksomhedernes markedsmuligheder end med viden om tekniske spørgsmål og relevante videninstitutioner. Dette underbygger pointen fra afsnit 4.3.3 om, at DELTA i højere grad end de andre agenter fokuserer på virksomhedernes generelle snarere end innovationsspecifikke eller konkrete problemstillinger.

Figur 5.8 Hvilke typer af viden har agenten bidraget med?



N(DELTA) = 51 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5.3.6 Handlingsforslag og henvisninger

Tabel 5.6 neden for viser, at 56 eller 45 procent af alle de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af DELTA, også har modtaget en eller flere faciliterede henvisninger til udviklingsforløb med videninstitutioner eller private rådgivere. Virksomheder modtager mellem en og tre faciliterede henvisninger, og heriblandt er det gennemsnitlige antal faciliterede henvisninger 1,7.

Det fremgår også af tabellen, at 58 eller 46 procent af alle virksomheder har modtaget en eller flere ikke-faciliterede henvisninger fra DELTA. Virksomheder modtager mellem en og fire ikke-faciliterede henvisninger, og heriblandt er det gennemsnitlige antal ikke-faciliterede henvisninger 1,3.

I alt modtog 22 (18 procent) af virksomhederne mindst en faciliteret henvisning såvel som en eller flere ikke-faciliterede henvisninger fra DELTA.

Sammenlignet med projektet som helhed har DELTA gennemført færre faciliterede og flere ikke-faciliterede henvisninger. Midtvejsevalueringen peger på, at dette kan forklares i hvert fald delvist ved, at DELTA når ud til virksomheder, som dækker en bredere vifte af brancher, som har mindre tidligere erfaring med samarbejde med videninstitutioner, og som i betydeligt omfang modtager mere generel forretnings- og ledelsesrådgivning. Det har ifølge DELTA derfor i mange tilfælde ikke været relevant at facilitere konkrete samarbejder mellem SMV'er og videninstitutioner.

Tabel 5.6 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra DELTA og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	DELTA		Alle 3 agenter	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Virksomheder, som fik en/flere faciliterede henvisninger	56	45	296	66
Virksomheder, som fik 1 faciliteret henvisning	42	34	236	53
Virksomheder, som fik 2 faciliterede henvisninger	11	9	50	11
Virksomheder, som fik 3 faciliterede henvisninger	3	2	10	2
Virksomheder, som fik en/flere ikke-faciliterede henvisninger	58	46	123	28
Virksomheder, som fik 1 ikke-faciliteret henvisning	44	35	96	22
Virksomheder, som fik 2 ikke-faciliterede henvisninger	10	8	23	5
Virksomheder, som fik 3 ikke-faciliterede henvisninger	2	2	2	0
Virksomheder, som fik 4 ikke-faciliterede henvisninger	2	2	2	0
Fik både faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger	22	18	85	19
Innovationstjek i alt	125		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel.

Tabel 5.7 neden for viser, hvor stor en procentdel af alle innovationstjeks som DELTA henviser til forskellige aktørgrupper, herunder både erhvervsservice og videninstitutioner. Som det fremgår af tabellen, er DELTAs henvisninger forholdsvist jævnt udbredt over en række aktører. DELTA har primært henvist virksomheder til andre GTS-institutter og har desuden henvist til sit moderinstitut i betydelig mindre grad, end alle innovationsagenterne samlet set har. Dette kan skyldes, at DELTA er mere opmærksomme på kravet om og muligheder for at inddrage andre GTS-institutter. Det kan dog også skyldes, at DELTA har en mere specialiseret profil end FORCE og TI, og derfor oftere har behov for eller incitament til at henvise til andre institutter.

Som tidligere nævnt forklarer DELTA deres lavere andel af henvisninger med, at de i høj grad har mødt servicevirksomheder i regionen, hvilket har betydet, at GTS-institutternes og andre videninstitutioners tilbud i mindre omfang har været relevante at henvise til. Agenterne pointerer dog, at der er mange relevante kompetencer for servicevirksomheder at hente i GTS-systemet, herunder f.eks. i forbindelse med konfigurationsstyring og projektledelse. En vis modning af innovationsindsatsen og -lysten i mange virksomheder er derfor påkrævet før end de er forberedt til innovations-

samarbejde. Virksomhedernes begrænsede erfaring med innovation har derfor betydet, at agenternes arbejde i mange virksomheder har været fokuseret på at løfte innovationslysten i virksomheden og modne deres innovationsindsats snarere end at henvise til eller igangsætte konkrete samarbejder med videninstitutioner.

Tabel 5.7 Henvisninger fra DELTA og fra alle tre agenter som resultat af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

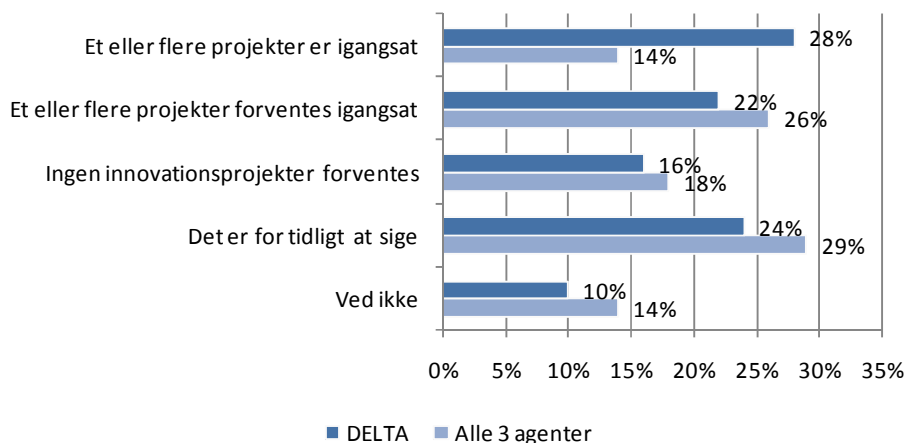
	DELTA				Alle 3 agenter			
	Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger		Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Væksthuset	8	6	2	2	34	8	10	2
Lokal erhvervsservice	1	1	3	2	10	2	4	1
Eget GTS-institut	5	4	4	3	132	30	37	8
Andet GTS-institut	14	11	9	7	68	15	58	13
Forskningsinstitution	3	2	11	9	36	8	12	3
Private rådgivere	6	5	6	5	17	4	24	5
Fase 2 forløb	15	12	N/A	N/A	15	3	N/A	N/A
Innovationstjek i alt	125		125		446		446	

N/A = Ikke relevant. Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

5.3.7 Effekt på innovationsaktivitet i SMV'er

Figur 5.9 viser, at henholdsvis 22 og 28 procent af virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, enten forventer at igangsætte eller har igangsat interne innovationsprojekter som følge af mødet med agenterne fra DELTA. Til sammenligning angiver kun 16 procent, at de ikke forventer at indlede et innovationsprojekt på baggrund af mødet med innovationsagenten. Derudover er 10 procent usikre, og 24 procent mener, det er for tidligt at sige noget herom.

Figur 5.9 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens egne innovationsaktiviteter, som målt på interne udviklingsprojekter?



N(DELTA) = 50 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Således har dobbelt så stor en andel af DELTAs virksomhedskontakter allerede igangsat et eller flere interne udviklingsprojekter, end det er tilfældet i pilotprojektet som helhed.

Dette kan muligvis forklares ved, at DELTA som forklaret i afsnit 4.3.5 i højere grad end de andre agenter bidrager med rådgivning omkring virksomhedens mere overordnede og generelle forretningsmæssige aktiviteter, hvilket kan afføde en række mindre omfattende interne udviklingsprojekter, det vil sige, projekter som er mindre planlægnings- og koordineringskrævende end f.eks. at etablere kontakt til en videninstitution med henblik på et fælles udviklingsprojekt.

En del af innovationstjekkene fører desuden til henvisninger af virksomheder til andre offentlige innovationsordninger som illustreret i tabel 5.8. Som det fremgår af tabellen, er i alt 24 eller 19 procent af virksomhederne, som DELTA har været i kontakt med, blevet henvist til en eller flere andre innovationsordninger. Virksomheder har typisk modtaget henvisning til én anden ordning.

DELTA henviser virksomheder til andre innovationsordninger i mindre omfang, end det ses i projektet som helhed. Dette skal igen ses i lyset af, at DELTA i højere grad rådgiver virksomheder omkring mere generelle forretnings- og ledelsesmæssige problemstillinger og konkrete problemer, end det sker i pilotprojektet som helhed.

Da der således er relativt mindre fokus på teknologibaseret rådgivning og på matchmaking med videninstitutioner i dette delprojekt, er det ikke overraskende, at DELTA i mindre omfang end i projektet som helhed henviser virksomheder til andre innovationsordninger.

Tabel 5.8 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra DELTA og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	DELTA		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Virksomheder, som blev henvist til andre ordninger	24	19	129	29
Virksomheder, som blev henvist til 1 anden ordning	23	18	110	25
Virksomheder, som blev henvist til 2 andre ordninger	0	0	13	3
Virksomheder, som blev henvist til 3 andre ordninger	1	1	6	1
Innovationstjek i alt	125		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Tabel 5.9 viser, hvor stor en procentdel af DELTAs innovationstjek der har ført til henvisning til forskellige innovationsordninger.

Tabellen viser, at innovationsagenterne i DELTA, ligesom det er tilfældet i pilotprojektet som helhed, primært har henvist virksomheder til videnkupon-ordningen.

Tabel 5.9 Henvisninger til offentlige innovationsordninger af DELTA eller af alle tre agenter som følge af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	DELTA		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Videnpilot	2	2	29	7
Innovationskonsortie	0	0	10	2
Videnkupon	7	6	67	15
Forskningskupon	0	0	0	0
EU-forprojekter	0	0	2	0
Andre innovationsordninger	2	2	32	7
Innovationstjek i alt	125		446	

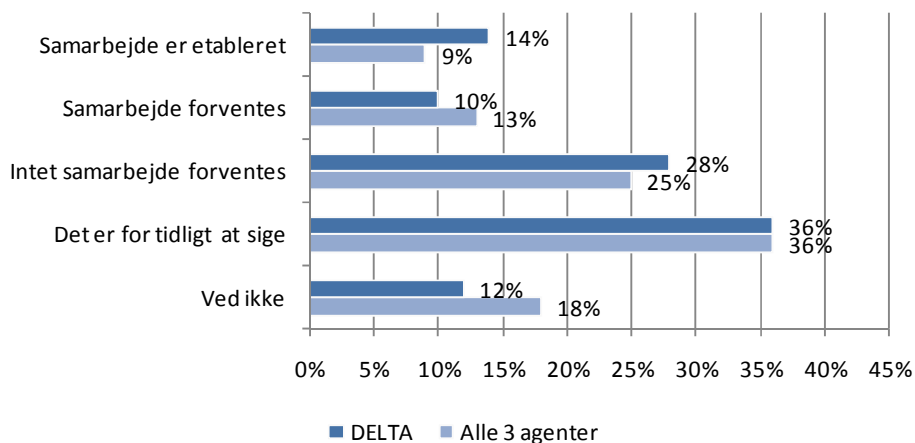
N/A = Ikke relevant. Bemærk, at det ikke er alle tjek, der resulterer i en ansøgning til en offentlig ordning, og at et tjek kan resultere i flere ansøgninger; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

5.3.8 Effekt på SMV samarbejde med videninstitutioner

Figur 5.10 viser, at henholdsvis 10 og 14 procent af virksomhederne, som besvarede spørgeskemaet, forventer eller har igangsat et samarbejde med en eller flere videninstitutioner som følge af deres møde med innovationsagenten.

Selv om der som tidligere beskrevet er relativt mindre fokus på matchmaking med videninstitutioner i dette delprojekt end i pilotprojektet samlet set, er der en større andel af DELTAs virksomheder, der enten allerede har etableret samarbejde med en videninstitution, eller som ikke forventer at etablere noget samarbejde. Det, at en større andel virksomheder allerede har etableret et samarbejde, kan muligvis hænge sammen med, at DELTA som tidligere nævnt adresserer mere generelle problemstillinger i flere virksomheder og allerede har bidraget til igangsættelse af interne udviklingsprojekter i en betydelig andel af deres virksomhedskontakter, hvilket kan give anledning til køb af yderligere rådgivning eller sparring hos f.eks. et GTS-institut.

Figur 5.10 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens samarbejde med videninstitutioner?

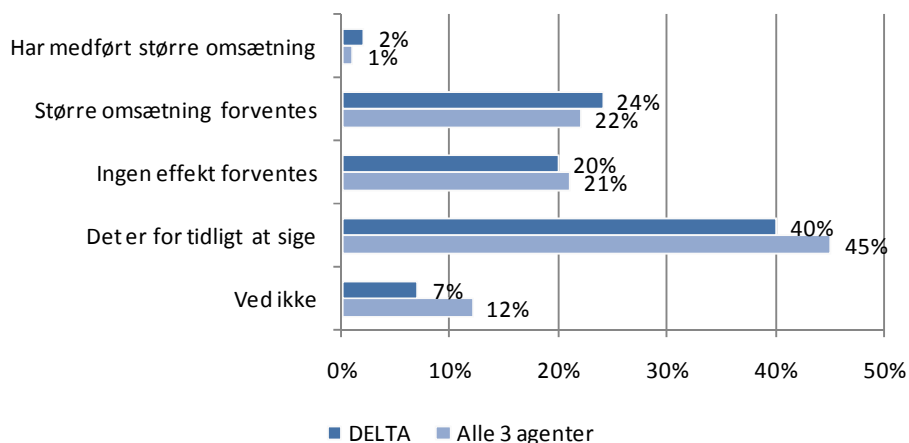


N(DELTA) = 50 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

5.3.9 Effekt på omsætning og værdi i SMV'er

Figur 5.11 viser, at innovationsagenternes forventede og realiserede effekt på virksomhedernes omsætning er begrænset. 20 procent af spørgeskemarespondenterne forventer ingen effekt, 40 procent mener, det er for tidligt at sige, og 7 procent ved det ikke. Dette er generelt repræsentativt for pilotprojektet som helhed.

Figur 5.11 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens omsætning?



N(DELTA) = 50 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

DELTA påpeger, at de fleste virksomheder får noget ud af mødet med agenten, men understreger at det er svært at måle effekterne på den korte bane, dels fordi deres arbejde handler om at katalysere varige adfærdændringer, som derfor er svære at måle her og nu, og dels fordi virksomheder modnes forskelligt og udvikler sig over en længere periode. Dette bekræftes af flere andre aktører i regionen, som blandt andet påpeger, at det tager tid at lære en virksomhed at kende, at skabe forandring i virksomheden, og at virksomheder ofte "skal tygge lidt på det" førend de igangsætter forandring.

Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen peger desuden på, at innovationsagenterne i Region Sjælland er meget lydhøre over for virksomhedernes behov, og at de hjælper virksomheder med at identificere og træffe kvalificerede valg mellem innovations- og samarbejds muligheder.

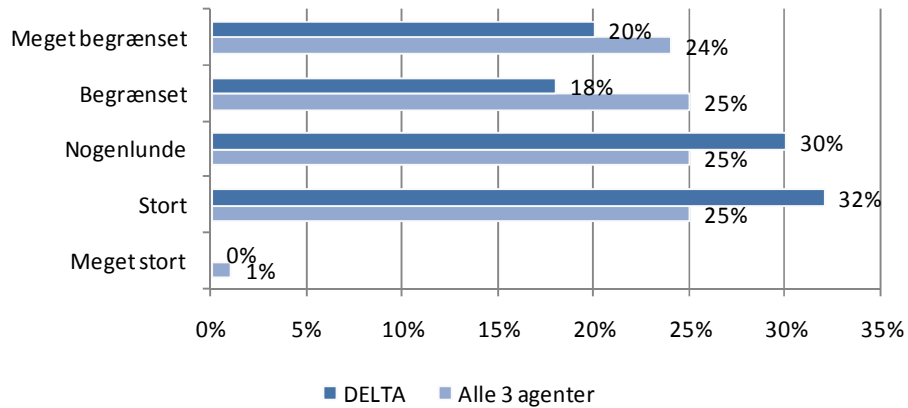
DELTA har som tidligere nævnt gennemført Fase 2 forløb i i alt 15 virksomheder. DELTA mener, at de ville have gjort en forskel i virksomhederne med eller uden disse midler, men påpeger at fase 2 midler åbner op for nogle andre muligheder. På baggrund af det lille antal Fase 2 forløb, der er gennemført, er det ikke muligt at foretage en præcis vurdering af effekten af et Fase 2 forløb som opfølgning på innovationstjekket. Analysen gennemført i Region Sjælland peger dog på, at der er behov for en tydeligere sondring mellem Fase 1 og Fase 2 forløb, hvor de 2 faser har særskilte målsætninger. Yderligere kunne der være en "modningsperiode" mellem de to faser, hvor virksomhedens innovationsprojekt skal udvikles med henblik på Fase 2 aktiviteterne. Interviews tyder på, at de to faser nogle gange glider ind i hinanden, hvilket kan gøre det vanskeligere at sikre særskilte mål og aktiviteter i de to faser.

Nedenstående figur 5.12 illustrerer virksomhedernes opfattelse af det samlede udbytte af interaktionen med agenten. 38 procent beskriver udbyttet som "begrænset" eller "meget begrænset." Til gengæld ville 86 procent af alle virksomheder formentligt eller

med sikkerhed anbefale agenten til andre virksomheder, som det fremgår af figur 5.13. Dette ses i lyset af førnævnte resultater fra interviews, der peger på, at virksomheder har uklare forventninger til, hvad agenten kan og skal levere, men at de generelt oplever mødet med en innovationsagent som værende givtigt.

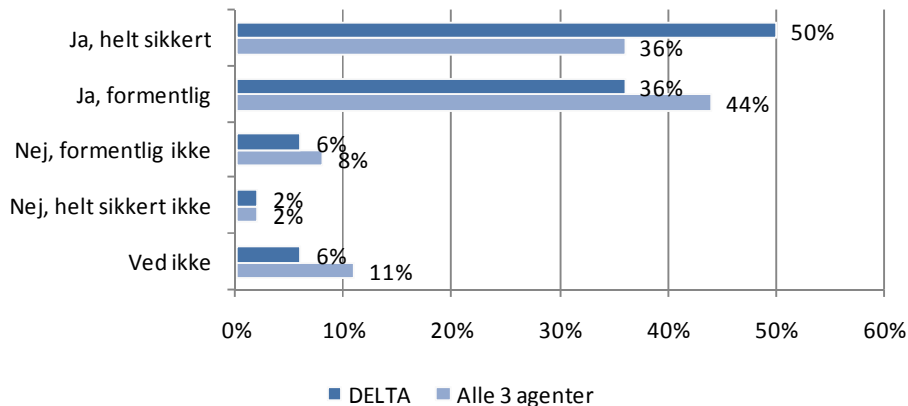
Figurene viser også, at den overordnede vurdering af samarbejdet med agenterne er mere positiv i dette delprojekt end i pilotprojektet som helhed. Dette kan muligvis forklares ved, at DELTA-agenterne i højere grad bidrager til generelle problemstillinger og udviklingspotentialer i virksomhederne, som derfor har nemmere ved at identificere og værdisætte agenternes bidrag.

Figur 5.12 Hvordan har virksomhedens samlede udbytte af samarbejdet med agenten været?



N(DELTA) = 50 og N(alle 3 agenter) = 173. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 5.13 Ville virksomheden anbefale andre at bruge en innovationsagent?



N(DELTA) = 50 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

6 FORCE i Region Syddanmark

FORCE Technology (FORCE) er innovationsagent i Region Syddanmark. FORCE fokuserer på produkt- og konceptudvikling, design, produktionsoptimering samt drift og vedligehold af industrielle anlæg inden for en række områder, herunder:

- Optimering og automatisering af produktion og processer
- Materialeanvendelse, -beskyttelse og -analyse
- Inspektion, prøvning, kalibrering, verifikation og certificering
- Maritim teknologi
- Integrity management
- Energi og miljø
- Udnyttelse og udvikling af sensorteknologi
- Optimering og udvikling af ledelsessystemer.¹¹

Innovationsagenterne i FORCE har base i Forskerparken i Odense, sammen med Væksthus Syddanmark og en række videntcentre, og et kontor i Vejen. FORCE har to agenter i marken:

- Agent nummer 1 er uddannet kemiingeniør og har været ansat som chefkonsulent hos FORCE i ni år. Agenten har desuden elleve års erfaring med virksomhedsrådgivning og projektledelse fra TIC i Ribe Amt.
- Agent nummer 2 er uddannet cand.merc. i afsætningsøkonomi og har været i FORCE siden 2007. Agenten har desuden femogtyve års erhvervs erfaring som produkt-, marketing- og salgschef inden for fødevarerbranchen.

Agenterne startede deres arbejde i regionen med en omfattende kortlægning af viden- og uddannelsesinstitutioner, videncentre og erhvervsserviceaktører i regionen. Formålet var blandt andet at identificere potentielle sparringspartnere, og kortlægningen dannede efterfølgende grundlag for et opsøgende arbejde de første 6 måneder af projektet, hvor agenterne etablerede kontakt til relevante miljøer.

6.1 Kortlægning af aktiviteter

6.1.1 Etablere kontakt til virksomheder

Innovationsagenterne i FORCE veksler mellem perioder med opsøgende arbejde og perioder, hvor de primært agerer på baggrund af henvisninger fra især erhvervsråd.

I deres opsøgende arbejde fokuserer FORCE-agenterne ofte på en konkret målgruppe, hvor de forventer at kunne have en målbar effekt, f.eks. inden for fremstillingsindustri og plastindustrien. Geografisk har FORCE en god spredning af innovationstjek over samtlige 22 kommuner i regionen, og et særligt tæt parløb med erhvervsrådene i

¹¹ FORCE Technologys hjemmeside, www.force.dk.

Odense og Vejen, hvor agenterne har deres baser, og hvor der er betydelige virksomhedspopulationer.

I evalueringsperioden har agenterne fra FORCE deltaget i virksomhedsrettede arrangementer med i alt 511 deltagere, herunder f.eks. netværksmøder, temamøder og en erhvervskaravane.

I alt har agenterne gennemført innovationstjek i 179 virksomheder fra marts 2007 til marts 2009. Tabel 6.1 sammenfatter, hvordan agenterne i FORCE har fået kontakt til de virksomheder, som efterfølgende har takket ja til et innovationstjek. Tabellen viser, at agenterne har fået kontakt til 30 procent af de virksomheder, som de har gennemført innovationstjek hos via kanvas. Dette er en betydelig højere andel end i pilotprojektet som helhed.

Cirka halvdelen af denne kanvasaktivitet har dog fundet sted i samarbejde med den lokale erhvervsservice eller væksthuse. FORCE har desuden haft et tæt samarbejde med brancheorganisationerne DS Håndværk & Industri, Grafisk Arbejdsgiverforening og Håndværkerforeningen, hvilket også har resulteret i nye virksomhedskontakter. Hovedparten af den resterende kanvasaktivitet er fokuseret inden for transportbranchen, hvor der i 2007 blev gjort en særlig indsats i Region Syddanmark, gennemført af konsulenter fra Teknologisk Institut,

FORCE har desuden gjort en aktiv indsats for at blive profileret i landsdækkende og lokale medier og specialmagasiner. De deltager desuden i en række informationsmøder, typisk i regi af andre aktører, f.eks. erhvervsråd eller andre organisationer såsom Syddansk Erhvervskaravane, Trekantområdets Logistik Forum og Miljøforum Fyn. Innovationsagenterne hos FORCE får et betydeligt antal leads gennem disse møder.

25 procent af FORCEs i alt 179 innovationstjeks stammer fra henvisninger, som de har modtaget fra den lokale erhvervsservice. Innovationsagenterne i FORCE har især kunnet mærket henvisningerne fra erhvervsrådene i løbet af det sidste trekvarte år. Agenterne samarbejder specielt med de store erhvervsråd, som både har ressourcer og et stort opland at tage udgangspunkt i.

Tabel 6.1 Kilder til virksomhedskontakter som resulterede i et innovationstjek for FORCE og for alle agenter samlet set (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjeks)

	FORCE		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Leads fra Væksthuset	10	6	27	6
Leads fra lokal erhvervsservice	44	25	85	19
Leads fra andre agenter/GTS-institutter	5	3	24	5
Leads fra andre viden-/uddannelsesinstitutioner	2	1	14	3
Via kanvas	54	30	56	13
Via hjemmeside	8	4	28	6
Via informationsarrangementer og kampagner	17	9	91	20
Andre kilder	39	22	39	9
Ikke specificeret¹	N/A	N/A	82	19
Innovationstjek i alt	179	100	446	100

¹ Kategorien "Ikke specificeret" omfatter kontakter opnået via kanvas, hjemmeside, informationsarrangementer, og andre kilder for delprojektet i Region Sjælland, da disse data var kun tilgængelige for Region Syddanmark og Region Midtjylland. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Derudover har FORCE fået kontakt til 6 procent af de virksomheder, som de har gennemført innovationstjeks for, via henvisninger fra væksthuset.

FORCE mærker desuden ligesom de andre agenter, at den igangværende økonomiske recession betyder, at mange virksomheder har fået tid til at se fremad.

6.1.2 Aftale og forberede virksomhedsbesøg

Figur 6.1 viser en illustration fra FORCE af forløbet i forbindelse med et innovationstjek, som indledes ved et møde med fokus på forretningsplan og innovationsparathed.

Figur 6.1 FORCEs illustration af innovationstjek-forløbet



Kilde: FORCE.

Ved første møde ude i virksomheden starter agenten med at præsentere sig selv og innovationsagent-projektet. Agenten søger desuden at afstemme forventningerne til innovationstjekket sammen med virksomheden.

Hvis de inden mødet har kendskab til en særlig problemstilling eller interesse hos virksomheden, medbringer de en anden konsulent eller ekspert. Typisk vil dette være en erhvervschef fra et erhvervsråd eller en specialist fra FORCE eller et andet GTS-institut.

Mødet forberedes på baggrund af websøgninger og input fra virksomheden omkring f.eks. information om produkter, ydelser, organisation, nøgletal, strategi med mere.

Agenterne forklarer, at de investerer mange ressourcer i det første møde (inkl. forberedelse og indkaldelse af en relevant ekspert eller anden konsulent) for at maksimere udbyttet af denne indledende interaktion med virksomheden. Det sparer ifølge agenterne også tid, idet "man kan komme i kødet med det samme." Det sender også et signal om troværdighed og kompetence til virksomheden.

6.1.3 Gennemføre innovationstjek

Selve innovationstjekket finder sted under det indledende møde. Agenterne fra FORCE arbejder ud fra nogle generelle spørgerammer, men primært ud fra dialogen under mødet samt eventuelle problem- eller indsatsområder, som virksomheden har påpeget inden mødet.

6.1.4 Udarbejde rapport

Efter selve tjekket udarbejdes en kortfattet rapport over virksomhedens baggrund, nuværende situation og udfordringer samt fremadrettede handlingsmuligheder. Typisk vil disse handlingsmuligheder være de 3-4 mest kritiske indsatsområder, hvor virksomheden ville kunne gøre en forskel, f.eks. mulige innovationsprojekter, relevante innovationsordninger/støttemuligheder, aftaler om henvisning til eksperter og eventuel facilitering af samarbejde og så videre. Det er især disse indsatsområder, som agenten søger at nå til en enighed med virksomheden om, inden de forlader det første møde.

Rapporten skitserer således udvalgte problemstillinger og muligheder og nogle konkrete videre forløb. Agenterne understreger dog, at den indledende del af rapporten, som typisk beskriver den nuværende markedssituation, kan være værdiskabende for virksomheder, idet mange af de virksomheder, de møder, har svært ved at gennemskue markedssituationen og dennes implikationer for virksomhedens strategi og aktiviteter.

Agenterne påpeger desuden, at en af fordelene ved at have en ekspert, en erhvervsråd repræsentant eller lignende med ude hos en virksomhed er, at de kan sparre sammen efter mødet og derved opnå synergier gennem kombination af deres viden.

6.1.5 Facilitere interne udviklingsprojekter

FORCE forklarer, at de så vidt muligt ved det første møde forsøger at nå til enighed med virksomheden om konkrete fremadrettede skridt. En agent forklarer, at "Jo mere vi kan blive enige om ved det første møde, jo mere 'commitment' er der fra virksomheden." Agenten forklarede desuden, at hvis man når til andet møde uden en klar enighed om indsatsområder i virksomheden, så øges risikoen for, at virksomheden ikke handler på baggrund af mødet med agenten.

6.1.6 Matchmaking med videninstitutioner

Innovationsagenterne matcher virksomheder med potentielle samarbejdspartnere med udgangspunkt i agenternes GTS-netværk samt deres kontakter identificeret gennem kortlægningen af viden- og erhvervsfremmesystemet i regionen.

6.1.7 Opfølgning og evaluering

Efter udarbejdelse af rapporten gennemgås denne med virksomheden.

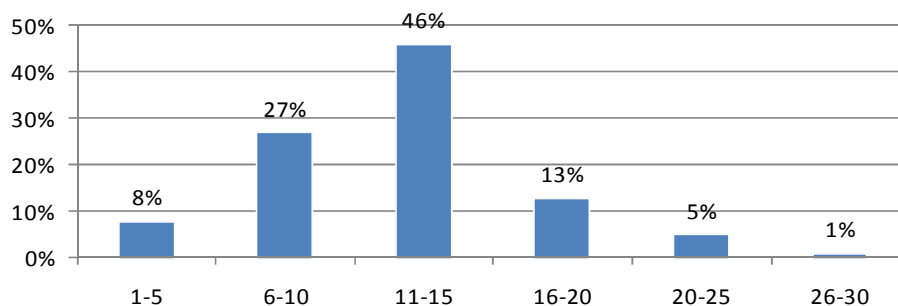
Derudover har FORCE udsendt evalueringsskemaer til virksomheder, men har dårlige erfaringer med at få virksomhederne til at udfylde dem. De har modtaget nogle enkelte evalueringer primært i forbindelse med innovationstjek gennemført for FORCE af andre GTS-institutter.

6.1.8 Ressourcer og merfinansiering

Agenterne forklarer, at et innovationstjek typisk kræver minimum 10 til 15 timer. Dette inkluderer det desk research arbejde, som går forud for selve tjekket samt transport, udarbejdelse af rapport mv. Agenterne understreger dog, at ansøgninger til f.eks. videnkuponer, innovationsnetværk og innovationskonsortier er væsentligt mere tidskrævende. Agenterne peger især på videnkuponer som et vigtigt værktøj i deres arbejde, men forklarer at virksomhederne ikke er rustede til selv at udarbejde ansøgningerne, som derfor kræver en yderligere tidsinvestering fra innovationsagenten.

FORCE-agenterne har registreret deres timeforbrug i forbindelse med hver virksomhed. I gennemsnit bruger de 13,23 timer per innovationstjek. Fordelingen i deres reelle tidsforbrug fremgår af figur 6.2. 46 procent af alle tjek ligger på 11 til 15 timer. 18 procent af de tjek, som FORCE gennemfører, bruger de mellem 16 og 25 timer på.

Figur 6.2 Fordeling af innovationstjek på antal timer brugt (angivet som procentdel af gennemførte innovationstjek)



Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af FORCE.

Innovationsagenterne i FORCE efterspørger særskilte midler til konkrete udviklings- eller ansøgningsforløb i virksomhederne, således at Fase 1 midler anvendes til et indledende møde, udarbejdelse af en rapport og eventuelt noget opfølgning, og Fase 2 midler muliggør, at agenten eventuelt i samarbejde med en anden konsulent eller ekspert går ind og engagerer sig i et konkret forløb i virksomheder, f.eks. en strategiproces. Sidst men ikke mindst ser agenten muligheder i et Fase 3-forløb, som anvendes til ansøgninger i forbindelse med f.eks. en videnkupon eller et innovationsnetværk.

Agenterne er derfor ved at ansøge Vækstforum Syddanmark om midler til Fase 2-forløb. De sætter i deres ansøgning fokus på vækstforums fokusområder, *Velfærdsteknologier og -service, Energi og Oplevseserhverv*.

Derudover har Region Syddanmark i 2008 bevilget 20.000 kr. til agenterne hos FORCE til "teknologi match" sammen med væksthuset og erhvervskontorene i Tønder og Vejle.

Derudover har agenterne modtaget 100.000 kr. fra Region Syddanmark for at levere input til en kortlægning af spirende klynger i regionen afsluttet i januar 2009 af et konsortium med blandt andet Syddanmark Universitet, Væksthus Syddanmark og Oxford Research. FORCE udarbejdede for konsortiet analysen og kortlægningen af transport og logistik som klyngeområde. På baggrund af den afsluttende rapport har Region Syddanmark på et møde i april 2009 besluttet at iværksætte nye initiativer på klyngeområdet i regionen. Et af de områder, hvor der er igangsat nye aktiviteter, er transport og logistik.

Region Syddanmark har bevilget yderligere 370.000 kr. til agenterne for deltagelse i klyngeprojekter inden for transport og logistik. FORCE har faciliteret udviklingen og igangsættelsen af to nye klyngeprojekter inden for transport og logistik: (1) udviklingen af grundlaget for praksisnær lederuddannelse målrettet medarbejdere uden erhvervsfaglig uddannelse inden for transport og logistik og (2) udvikling af HR funktionen i transportvirksomheder, som har etableret sig i udlandet. Begge projekter er igangsat primo 2009, og FORCE deltager i begge projekter. Cirka 40 transportvirksomheder deltager som projektpartnere i de to projekter sammen med erhvervsskoler, Syddansk Universitet og Transporterhvervets organisationer. De to projekter gennemføres med støtte fra EUs regionalfond samt midler fra Region Syddanmarks Erhvervsudviklingsmidler.

Hvert delprojekt under innovationsagent-pilotprojektet har en styregruppe. FORCE har etableret en referencegruppe bestående af repræsentanter fra Vækstforum Syddanmark, Væksthus Syddanmark, Syddansk Universitet, en regional virksomhed, en brancheforening for transportvirksomheder og agenternes moderinstitut. Gruppen mødtes tre gange i både 2007 og 2008 med henblik på at sikre, at agenternes fastlagte strategi og aktivitets- og handlingsplaner bliver fulgt op på en tilfredsstillende måde.

6.2 Samspil med andre aktører

6.2.1 Samspil med den lokale erhvervsservice

Som tidligere nævnt modtager innovationsagenterne cirka en fjerdedel af deres henvisninger til innovationstjeks gennem de lokale erhvervsråd.

Når FORCEs agenter modtager et lead fra et erhvervsråd, går de typisk ud i virksomhederne sammen med erhvervschefen fra rådet. Ved disse samarbejder fokuserer agenterne på problemstillinger med et teknisk element. Erhvervscheferne derimod fokuserer på mere generelle problemstillinger i virksomhederne.

FORCE samarbejder især med erhvervsrådene i Åbenrå, Vejen, Kolding og Odense på innovationstjeks. De har dog efter eget udsagn et godt samarbejde med cirka halvdelen af de i alt 22 erhvervsråd i regionen. Et godt samarbejde er ifølge agenterne blandt andet kendetegnet ved, at erhvervsrådene "ved hvad de kan bruge os til."

Blandt andet tager FORCEs agenter ud på virksomhedsbesøg sammen med Erhvervsservice Odense. Dels har de et personligt kendskab til hinanden fra tidligere, og dels deler de arbejdsplads i Odense Forskerpark. De to parter har en arbejdsdeling i forbindelse med virksomhedsbesøg, hvor agenter tager sig af blandt andet produktudvikling, beregninger samt henvisninger til videninstitutioner og andre netværkskontakter, mens Erhvervsservice Odense håndterer mere generelle aspekter af forretningsudvikling, f.eks. i henhold til organisatoriske eller ledelsesmæssige spørgsmål.

6.2.2 Samspil med det regionale Væksthus

Innovationsagenterne i FORCE forklarer, at de har et meget velfungerende samarbejde med 4-5 medarbejdere i væksthuset, men at der er meget plads til forbedring i samarbejdet blandt andet omkring arrangementer og virksomhedskontakt. Direktøren for væksthuset sidder i deres styregruppe, og agenterne peger på dette forhold som en mulig indgangsvinkel til at styrke samspillet mellem de FORCEs agenter og væksthuset.

Analysen gennemført i forbindelse med denne midtvejsevaluering peger desuden på, at det er vigtigt at sikre samarbejde mellem de to aktører med henblik på at reducere risikoen for konkurrence blandt andet mellem agenternes arbejde og aktiviteter i en nyligt oprettet gruppe for Teknologi og Innovation i væksthuset. Fælles arrangementer og fælles virksomhedsbesøg kunne udgøre oplagte samarbejdsflader.

Agenterne peger på en stærk komplementaritet mellem deres teknologiske kompetencer og netværk til videninstitutioner på den ene side og væksthushusets mere generelle ledelses- og forretningsudviklingskompetencer på den anden side. Agenterne fremhæver deres evne til at supplere væksthushusets ydelser ved at kunne generere konkrete problemløsningsforslag og henvisninger til relevante eksperter, som væksthuset ikke ville kunne levere "i hvert fald ikke uden et dybt gravearbejde." Agenterne understreger, at ekspertisen, som de har med, "er med til at åbne døre og gøre initiativet troværdigt."

FORCE-agenterne påpeger desuden, at de i forbindelse med agentarbejdet været meget omhyggelige med ikke at gå ind i væksthushusets kernekompetencer indenfor ledelses- og forretningsudviklingskompetencer – herunder blandt andet rådgivning i forhold til eksport, professionelle bestyrelser og generationsskifte – for ikke at skabe forvirring hos virksomhederne eller konkurrence mellem Væksthuset og agenterne.

6.2.3 Samspil med øvrige regionale aktører

Innovationsagenterne fra FORCE er som tidligere nævnt ved at udarbejde en ansøgning om Fase 2 midler til Vækstforum Syddanmark. Derudover har Region Syddanmark som nævnt i afsnit 6.1.8 bevilget midler til en række specialopgaver inden for teknologimatching og klyngeudvikling.

FORCE påpeger desuden, at den regionale forankring er en vigtig del af deres arbejde, primært fordi det giver adgang til det lokale netværk, som agenterne opererer i.

6.2.4 Samspil med andre agenter og GTS-institutter

FORCE benytter sig primært af den såkaldte "GTS-pulje" i midlerne fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen, når de mangler en spidskompetence. F.eks. købte de en række innovationstjeks hos TI inden for transport og logistik området, indtil FORCE selv ansatte en ekspert på området, som agenterne siden har arbejdet sammen med. Innovationsagenterne i FORCE har desuden benyttet sig af konsulenter fra blandt andet DELTA, Alexandra og Bioneer.

Agenterne påpeger også, at FORCE som GTS-institut har en bred profil, da de dækker cirka 70-80 procent af de områder, som agenterne møder ude i virksomhederne. Dette reducerer ofte behovet og således incitamentet for at inddrage andre GTS-institutter end moderinstituttet. Agenterne erkender, at de starter med at se ind ad, når de skal bruge en ekspert. Dels har de et solidt kendskab til FORCEs medarbejdere og organisation, hvilket gør det nemmere og hurtigere at finde en ekspert og opbakning til deres aktiviteter fra moder-instituttet. Og dels minimeres transporttid og -omkostninger, når de benytter en lokal (det vil sige FORCE) ekspert i stedet for en, som skal bruge en dag på at rejse frem og tilbage fra f.eks. København.

Agenterne understreger, at de fleste virksomheder har et begrænset kendskab til GTS-systemet som helhed, men at de dog kender FORCE, da de på et eller andet tidspunkt har fået noget testet eller kalibreret hos instituttet. Dette kendskab bidrager til en generel goodwill, som kommer innovationsagenterne fra FORCE til gode.

6.2.5 Samspil med andre viden- og uddannelsesinstitutioner

Innovationsagenterne har et begrænset samarbejde med videninstitutioner uden for GTS-nettet. Samarbejdet består primært af besøg og møder hos institutionerne med henblik på at øge kendskabet til deres aktiviteter og opbygge en personlig relation.

FORCE har dog et aktivt samspil med Syddansk Universitet og Aalborg Universitet.

Derudover har agenterne i FORCE via GTS-puljen købt kompetence hos Aalborg Universitet og IT-kompetencecenteret Center for Software Innovation.

6.2.6 Samspil med nationale og internationale ordninger

FORCE har gode erfaringer med en række nationale innovationsfremmende ordninger, herunder især videnpiloter. Efter aftale med Forsknings- og Innovationsstyrelsen og de andre innovationsagenter begynder de også at øge fokus på brug af videnpiloter.

Agenterne fra FORCE har desuden en del internationalt orienteret aktivitet. Blandt andet deltager de i et europæisk fødevarenetværk, European Federation of Food Science og Technology (EFFOST), hvor de blandt andet også gerne så et samarbejde med regionen. Derudover har agenterne et velfungerende samarbejde med regionens kontor i Bruxelles.

6.3 Foreløbige resultater og effekter

6.3.1 Målsætninger og overordnede resultater

Dette afsnit sammenfatter de overordnede mål og foreløbige resultater for delprojektet i Region Syddanmark, som uddybes efterfølgende.

FORCE-agenternes foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek i udvalgte virksomheder fremgår af tabel 6.2.

Tabel 6.2 Mål og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek, for FORCE og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	FORCE	Alle 3 agenter
Mål for antal kontakter til virksomheder i projektperioden	500	1,155
Antal kontakter etableret i evalueringsperioden	ca. 500	ca. 1,300
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	100 pct.	113 pct.
Mål for antal innovationstjek i projektperioden	285	715
Antal innovationstjek gennemført i evalueringsperioden	179	446
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	63 pct.	62 pct.

Data vedrørende målsætninger er baseret på aggregering af de årlige mål for hvert af de tre delprojekter som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Tabellen viser, at agenterne i evalueringsperioden har været i kontakt med 500 virksomheder, hvilket svarer til det fastsatte mål på 500 virksomheder.

Heraf har FORCE i evalueringsperioden marts 2007 til marts 2009 gennemført innovationstjek i 179 virksomheder, hvilket svarer til 63 procent af den samlede målsætning for delprojektet på 285 innovationstjek.

FORCEs overordnede præstation i forhold til de målsætninger, som er opstillet for delprojektet, er, som det også fremgår af tabel 6.2, nogenlunde repræsentativ for pilotprojektet.

Tabel 6.3 opsummerer målsætningerne for innovationsagenternes innovationstjek i Region Syddanmark.

Agenterne forventes at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 120 SMV'er, hvilket svarer til 42 procent af de 285 innovationstjek, som agenterne skal gennemføre under hele projektperioden. FORCE-agenterne skal desuden over de tre projektår bidrage til øget innovation og øget forskning og udvikling i henholdsvis 120 og 30 virksomheder. Derudover skal de bidrage til øget omsætning i 100 virksomheder eller 35 procent af de virksomheder, som de skal gennemføre et innovationstjek hos.

Agenterne skal endvidere bidrage til øget beskæftigelse og et øget antal højtuddannede medarbejdere i virksomheder. Som forklaret i kapitel 4.3 er den hidtidige effekt af innovationsagenternes arbejde på beskæftigelse og antallet af højtuddannede meget begrænset. Disse effekter behandles derfor ikke særskilt i midtvejsevalueringen.

Tabel 6.3 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden angivet som antal SMV'er og som andel af den samlede målsætning for gennemførelse af innovationstjek for FORCE og for pilotprojektet samlet set

Mål	FORCE		Alle 3 agenter	
	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	120	42 pct.	330	46 pct.
Øget innovation	120	42 pct.	315	44 pct.
Øget FoU	30	11 pct.	80	11 pct.
Øget omsætning	100	35 pct.	275	38 pct.
Øget beskæftigelse	60	21 pct.	160	22 pct.
Øget antal højtuddannede	30	11 pct.	50	7 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Målsætningerne for FORCEs arbejde er gengivet i tabel 6.4, hvor de sammenlignes med de foreløbige resultater af agenternes arbejde som identificeret gennem midtvejsevalueringen.

Tabellen viser, at FORCE har som målsætning at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 42 procent af de virksomheder, som de tjekker.

Tabellen indikerer også, at FORCE stort set altid faciliterer kontakter, når de henviser virksomheder til videninstitutioner, hvilket de indtil videre har gjort for 56 procent af deres virksomheder. Kun 15 procent af FORCEs virksomheder angiver dog, at de har igangsat eller forventer at igangsætte et samarbejde med videninstitutioner, hvilket er

væsentligt lavere end den tilsvarende procentdel for pilotprojektet samlet set, som er på 22 procent.

Tabellen viser også, at FORCE henviser en fjerdedel af deres virksomheder til andre innovationsordninger. 31 procent af virksomhederne angiver desuden, at de har igangsat eller forventer at igangsætte interne udviklingsprojekter. Dette indikerer, at agenterne fra FORCE bidrager til innovation og udvikling i virksomhederne om end i mere begrænset omfang end i pilotprojektet som helhed.

Sidst men ikke mindst viser tabellen, at 21 procent af virksomhederne, som har modtaget et innovationstjek af en FORCE-agent, angiver, at de forventer en positiv effekt på deres omsætning som følge af mødet med innovationsagenten.

Tabel 6.4 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden samt indikatorer og foreløbige resultater for evalueringsperioden angivet som andel af innovationstjek for FORCE og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	FORCE	Alle 3 agenter
	Andel af innovationstjek	Andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	42 pct.	46 pct.
Har fået faciliterede henvisninger til videninstitutioner	56 pct.	66 pct.
Har fået ikke-faciliterede henvisninger til videninstitutioner	1 pct.	28 pct.
Har igangsat/forventer samarbejde med videninstitutioner	15 pct.	22 pct.
Øget innovation	42 pct.	44 pct.
Øget FoU	11 pct.	11 pct.
Har igangsat/forventer interne udviklingsprojekter	31 pct.	40 pct.
Har fået henvisninger til andre innovationsordninger	25 pct.	29 pct.
Øget omsætning	35 pct.	38 pct.
Har realiseret/forventer øget omsætning	21 pct.	23 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, på data leveret af innovationsagenterne og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

De ovennævnte og andre effekter af FORCE-agenternes arbejde uddybes nedenfor.

6.3.2 Identifikation af SMV'er

Ifølge agenterne fra FORCE møder de tre overordnede typer virksomheder: "krisevirksomheder", som lever fra hånden til munden og søger midler til overlevelse, en lille gruppe "stjernevirksomheder", som er innovationsparate og ønsker at styrke deres forretning og en stor midtergruppe af virksomheder, som præsterer godt, men tænker kortsigtet i deres strategi og aktiviteter

De understreger, at de tager ud og gennemfører et innovationstjek hos alle virksomheder, som de kommer i kontakt med (bortset fra nogle enkelte virksomheder, som de har henvist til væksthuse, f.eks. hvis deres primære behov var juridisk af karakter eller omhandlede f.eks. en markedsføringsopgave eller et generationsskifte). Resultaterne af agenternes virksomhedsbesøg varierer derfor meget, men agenterne ser det således, at alle virksomheder skal have mulighed for et innovationstjek, og at denne

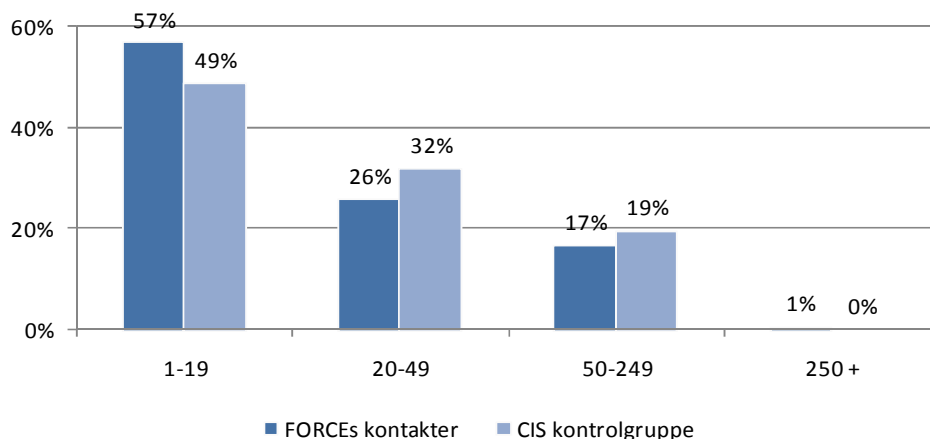
brede screening er et vigtigt element i agenternes arbejde for at identificere virksomheder med betydeligt innovationspotentiale, som endnu er uudløst.

I dette afsnit ser vi nærmere på de virksomheder, som FORCE har gennemført innovationstjek hos på baggrund af data fra Experian. Det var muligt at identificere 163 (91 procent) af de i alt 179 virksomheder, som har modtaget et tjek af FORCE.

Vi undersøger fordelingen af de virksomheder, som har benyttet en agent fra FORCE, på deres størrelse og branche. I begge tilfælde sammenlignes FORCEs kontakter med tilsvarende fordelinger på en kontrolgruppe af virksomheder fra Region Syddanmark, som er identificeret på baggrund af data fra Community Innovation Survey (CIS) 2006.

Figur 6.3 sammenligner fordelingen på virksomhedsstørrelse, målt på antal ansatte, for de virksomheder, som FORCE har gennemført et innovationstjek hos samt for kontrolgruppen fra CIS-undersøgelsen. Det fremgår af figuren, at der er en overvægt af mindre virksomheder med op til 19 ansatte blandt FORCEs virksomheder sammenlignet med kontrolgruppen. Disse virksomheder udgør 57 procent af de virksomheder, FORCE har gennemført et tjek hos. Data fra FORCE viser endvidere, at 74 (41 procent) af FORCEs 179 tjekkede virksomheder har mindre end 10 medarbejdere. Der er således en betydelig overvægt af meget små virksomheder blandt FORCEs virksomheder.

Figur 6.3 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og CIS kontrolgruppen på virksomhedsstørrelse målt på antal medarbejdere (angivet som procentdele)

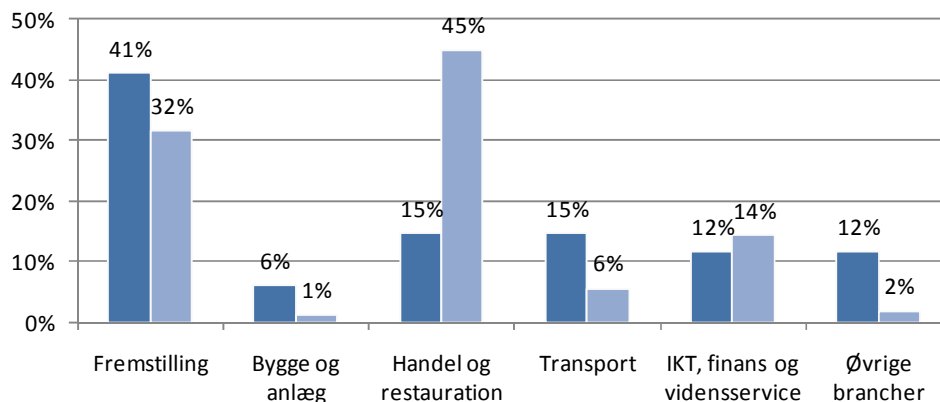


N(Agentens kontakter) = 163 og N(CIS-kontrolgruppe) = 1493. Bemærk, at data i kategorien "1-19 ansatte" for kontrolgruppen reelt dækker virksomheder med 6-19 ansatte, da CIS udsendes til virksomheder med minimum 6 ansatte. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.4 viser fordelingen af virksomheder, som har fået et innovationstjek gennem FORCE, og af virksomheder i kontrolgruppen på brancher (se venligst afsnit 9.1 for uddybende information om de seks branchekategorier). Figuren viser, at fremstillingsvirksomheder er overrepræsenteret blandt FORCEs virksomheder sammenlignet med kontrolgruppen, hvorimod handel og restaurationsbranchen er signifikant underrepræsenteret.

Generelt er FORCEs kontakter uden for fremstillingsindustrien forholdsvis jævnt fordelt på tværs af andre branchekategorier såsom transport, IKT, finans og vidensservice samt øvrige brancher. Det er i den sammenhæng relevant at nævne, at agenterne i begyndelsen af projektperioden fik oplyst af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, at det var vigtigt ikke kun at sætte fokus på fremstillingsindustrien men også at sikre, at innovationstjek blev gennemført i servicevirksomheder.

Figur 6.4 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og af CIS kontrolgruppen på branche (angivet som procentdele)



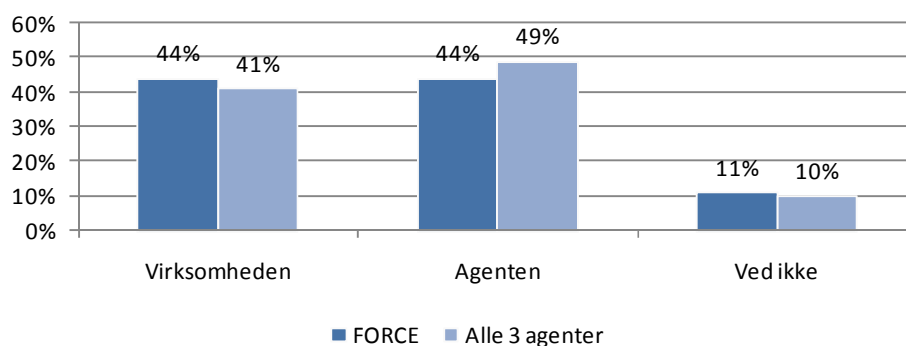
N(Agentens kontakter) = 163 og N(CIS-kontrolgruppe) = 1493. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

I denne sammenhæng er det relevant at nævne, at Region Syddanmark i 2007 havde fire indsatsområder, hvoraf transport og logistik udgjorde et. På den baggrund gjorde innovationsagenterne fra FORCE en særlig indsats i denne branche. I forbindelse med innovationstjek blev det dog konstateret, at branchen ikke var særlig innovationsparat, og at kun 12 procent af transportvirksomhederne gik videre til et innovationstjek.

6.3.3 Etablering af relation til SMV'er

Figur 6.5 illustrer, hvordan agenten har etableret kontakt til de virksomheder, som de har gennemført innovationstjek hos. Figuren viser, at virksomhederne tog initiativ til 44 procent af kontakterne for de virksomheder, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Dette er repræsentativt for pilotprojektet som helhed.

Figur 6.5 Hvem etablerede kontakten?

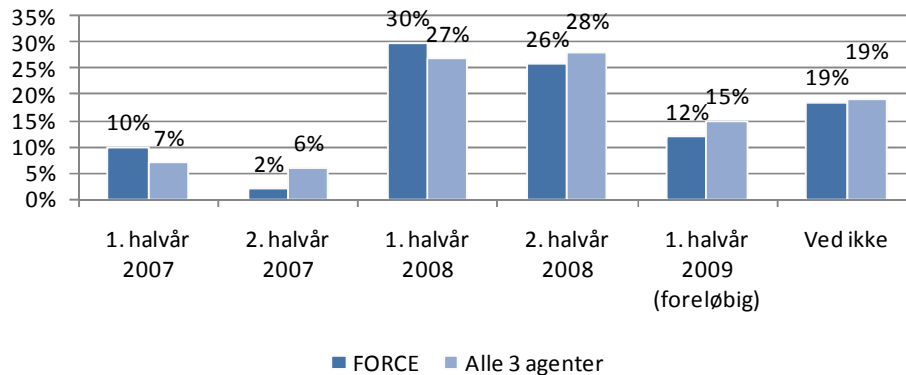


N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.6 viser udviklingen i antal af kontakter mellem agenten og virksomheden i regionen, som resulterede i et innovationstjek – igen på baggrund af virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. Figuren peger på en markant fremgang i antallet af kontakter i 2008. Som noteret i afsnit 4.3.3 er det forventeligt, at det tager et års tid for

agenterne at etablere et netværk og et flow af leads fra andre aktører og kontakter fra virksomhederne. De foreløbige tal for 2009 indikerer, at det er sandsynligt, at agenterne fastholder aktivitetsniveauet for 2008 i første halvdel af 2009.

Figur 6.6 Hvornår var første kontakt mellem innovationsagenten og virksomheden?

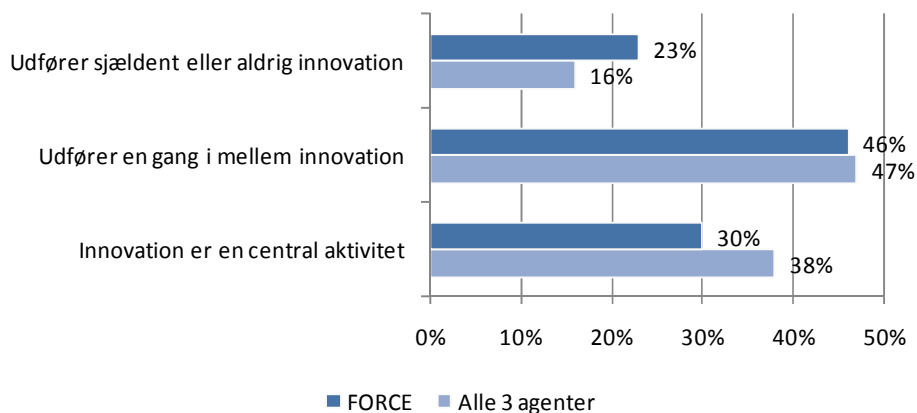


Bemærk, at 1. halvår 2009 kun inkluderer virksomheder, som har takket ja til et innovationstjek i evalueringsperioden, det vil sige til marts 2009 for DELTA og FORCE. TI har kun leveret data for innovationstjek gennemført frem til december 2008. N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.7 illustrerer, at innovation er en central del af aktiviteterne i blot 30 procent af de virksomheder, som FORCE har været i kontakt med ifølge virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. 23 procent angiver, at de sjældent eller aldrig udfører innovation, og 46 procent svarer, at de gør det "en gang i mellem."

Sammenlignet med pilotprojektet som helhed har FORCE en højere andel af virksomheder, som ikke generelt udfører innovation og en lavere andel af virksomheder, for hvilke innovation er en central aktivitet.

Figur 6.7 Hvilken rolle spiller innovation i virksomheden?

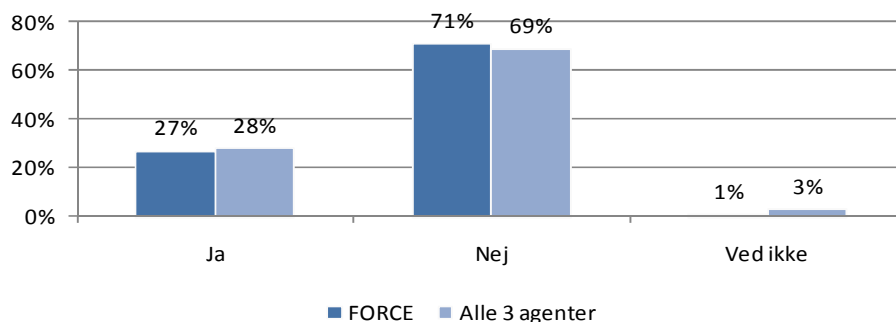


N(FORCE) = 69 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.8 viser, at 71 procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af FORCE, og som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, ikke har samarbejdet med

en videninstitution inden deres møde med innovationsagenten i FORCE. Dette er repræsentativt for projektet som helhed.

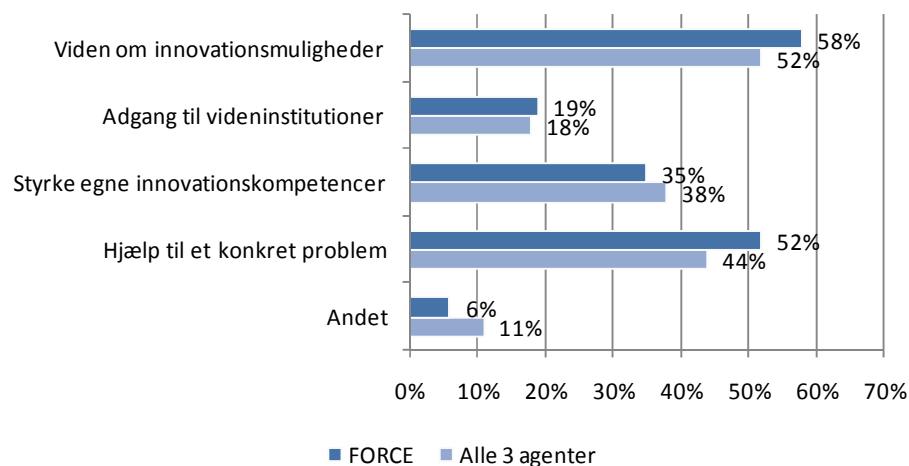
Figur 6.8 Har virksomheden samarbejdet med en videninstitution inden mødet med innovationsagenten?



N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 177. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.9 viser, at de to vigtigste grunde til, at virksomheder har valgt at benytte sig af FORCEs tilbud er at få viden om deres innovationsmuligheder og at få hjælp til at løse et konkret problem. En tredjedel (35 procent) af virksomhederne angav desuden et ønske om at styrke virksomhedens kompetencer til innovation som motiv for at benytte en innovationsagent. Dette er generelt repræsentativt for pilotprojektet samlet set; dog adskiller FORCEs virksomhedskontakter sig ved i højere grad at fremhæve FORCEs bidrag til at håndtere konkrete problemer i virksomheden og til at levere viden om innovationsmuligheder. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen peger på, at dette muligvis kan forklares ved, at agenterne fra FORCE når ud til to overordnede typer virksomheder: SMV'er med mere generelle forretningsmæssige problemstillinger, som kan løses på kort sigt, og SMV'er som er mere innovationsparate og har mere avancerede innovationsbehov.

Figur 6.9 Hvilke motiver havde virksomheden for at benytte en innovationsagent?



N(FORCE) = 31 og N(alle 3 agenter) = 73. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

6.3.4 Virksomhedscases

Dette afsnit præsenterer to cases, der illustrerer, hvordan innovationsagenterne arbejder med en konkret virksomhed. De to cases, som er udvalgt på baggrund af forslag fra FORCE, er Vally Matic (se boks 6.1) og Jacob Albertsen (se boks 6.2).

Boks 6.1 Case: Vally Matic

Vally Matic er en produktionsvirksomhed, der producerer tekniske, fleksible slanger og kompensatorer. Produktionen af fleksible slanger startede i 1977 i virksomheden Keld Ellentoft. I 1981 blev denne produktion købt ud og etableret som en selvstændig virksomhed under navnet Vally Matic. Virksomheden har i dag 10 ansatte.

Virksomhedens innovationsaktiviteter opstår generelt spontant, når virksomheden igennem samspillet med kunderne stilles over for nye udfordringer. Virksomheden har ikke tidligere samarbejdet med universiteter eller andre forskningsinstitutioner.

Kontakten til innovationsagenten blev skabt igennem UdviklingsCentret for Erhverv og Turisme i Vejen, der gjorde virksomheden opmærksom på innovationsagenten.

Virksomheden kontaktede derefter innovationsagenten, fordi man stod med en konkret udfordring: Virksomheden har udviklet et nyt produkt inden for lydisolering, som man allerede har solgt flere eksemplarer af. Salg af produktet er dog i høj grad afhængig af, at virksomheden kan dokumentere produktets egenskaber blandt andet igennem test og målinger.

Innovationsagenten foreslog efter et indledende møde, at virksomheden søgte videnkuponordningen i Forsknings- og Innovationsstyrelsen for at styrke virksomhedens viden om produktudvikling og derigennem styrke dens innovationspotentiale. Innovationsagenten hjalp derefter virksomheden med at udforme ansøgningen. Midlerne fra videnkuponordningen har givet virksomheden mulighed for at samarbejde med eksperter på området om dokumentation, herunder fra innovationsagentens eget GTS-institut.

Virksomheden har en meget positiv oplevelse af forløbet, som ifølge direktør Finn Jacobsen har medført, at Vally-Matic har fået indsigt i, hvordan deres innovationsambitioner kunne realiseres. Samarbejdet med innovationsagenten er forløbet godt, og virksomheden har oplevet forløbet som ubureaukratisk.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Boks 6.2 Case: Jacob Albertsen

Jacob Albertsen blev grundlagt i 1902 som malerværksted og udviklede sig senere til et autolakeri. Firmaet begyndte i 1970'erne at satse på industrilakering og har siden 1977 samarbejdet med Lindøværfet som deres væsentligste kunde.

Virksomheden har inden for de seneste år satset langt mere på innovation for at fremtidssikre virksomheden. Dette har virksomheden blandt andet gjort ved opkøb af andre mindre virksomheder og ved at udbrede anvendelsen af virksomhedens produkter til nye brancher. Virksomheden satser blandt andet i stigende grad på off-shore branchen og andre high-tech brancher.

Forud for mødet med innovationsagenten havde virksomheden derfor også deltaget i udviklingsprojekter under Energistyrelsen, hvilket blandt andet involverede samarbejde med tyske universiteter. Virksomheden har også tidligere deltaget i samarbejde med blandt andet Teknologisk Institut i forbindelse med to forskningsprojekter under Dansk Energis ELFORSK-program.

Endelig har virksomheden søgt om EU-midler sammen med Teknologisk Institut og DTU. De opnåede dog ikke støtte til dette projekt.

Virksomheden blev kontaktet af innovationsagenten fra FORCE, der foreslog et møde. Virksomheden havde ikke forud for mødet et specifikt problem, de ville drøfte med innovationsagenten. Under mødet, der varede et par timer, drøftede man specifikke muligheder i forhold til *internal coating*. Innovationsagentens bidrag var primært i form af teknisk viden.

Innovationsagenten har efterfølgende sendt et projektforslag, der også involverer andre parter. Der er indtil videre ikke sket nogen opfølgning, så virksomheden har endnu ikke oplevet nogen konkrete effekter af samarbejdet med innovationsagenten. Det er dog muligt, at projektet senere vil blive realiseret.

Virksomheden har overordnet en positiv bedømmelse af samarbejdet med innovationsagenten, som har bidraget til virksomhedens overordnede målsætning om at løfte sit innovationsniveau. Direktør John Moritzen vil derfor helt sikkert også anbefale andre virksomheder at samarbejde med en innovationsagent. Idéen med at styrke innovation i små og mellemstore virksomheder er efter virksomhedens opfattelse god.

Virksomheden havde dog gerne set, at innovationsagent-projektet også gav mulighed for at opnå økonomisk støtte til innovationsprojekter. Dette ville formentlig bidrage til, at der kom flere konkrete resultater ud af projektet.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

6.3.5 Gennemførelse af innovationstjek

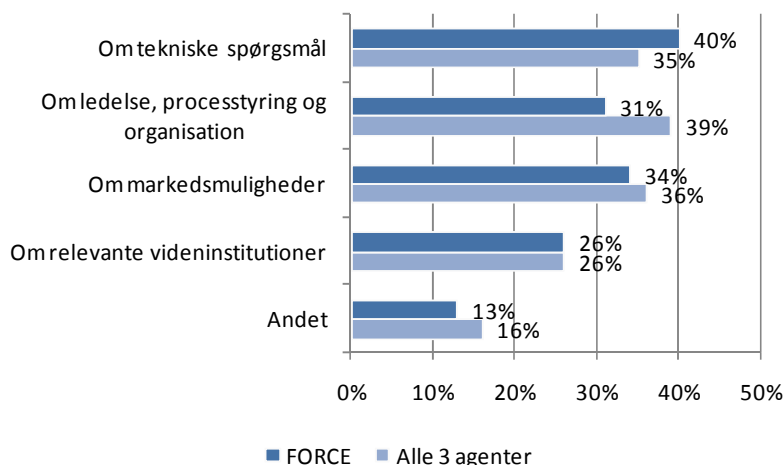
I perioden marts 2007 til marts 2009 har innovationsagenterne i FORCE gennemført i alt 179 innovationstjek.

Som det fremgår af figur 6.10, angiver 40 procent af virksomhederne, som har modtaget et innovationstjek, og som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, at FORCE bidrog med viden om tekniske spørgsmål.

Derudover indikerede henholdsvis 31, 34 og 26 procent, at agenterne bidrog med viden om ledelse, processtyring og organisation, viden om markedsmuligheder og viden om relevante videninstitutioner.

Agenterne fra FORCE har i højere grad fokuseret på teknisk viden, end det er tilfældet i projektet som helhed.

Figur 6.10 Hvilke typer af viden har agenten bidraget med?



N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

6.3.6 Handlingsforslag og henvisninger

Tabel 6.5 viser, at 101 eller 56 procent af alle de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af FORCE, også har modtaget en eller flere faciliterede henvisninger til udviklingsforløb med videninstitutioner eller private rådgivere. Virksomheder modtager typisk en faciliteret henvisning.

Sammenlignet med projektet som helhed genererer agenterne fra FORCE et betydeligt antal faciliterede henvisninger og stort set ingen ikke-faciliterede henvisninger. Det fremgår af tabellen, at kun to virksomheder har modtaget en ikke-faciliteret henvisning fra FORCE.

Tabel 6.5 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra FORCE og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	FORCE		Alle 3 agenter	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Virksomheder, som fik en/flere faciliterede henvisninger	101	56	296	66
Virksomheder, som fik 1 faciliteret henvisning	99	55	236	53
Virksomheder, som fik 2 faciliterede henvisninger	2	1	50	11
Virksomheder, som fik 3 faciliterede henvisninger	0	0	10	2
Virksomheder, som fik en/flere ikke-faciliterede henvisninger	2	1	123	28
Virksomheder, som fik 1 ikke-faciliteret henvisning	2	1	96	22
Virksomheder, som fik 2 ikke-faciliterede henvisninger	0	0	23	5
Virksomheder, som fik 3 ikke-faciliterede henvisninger	0	0	2	0
Virksomheder, som fik 4 ikke-faciliterede henvisninger	0	0	2	0
Fik både faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger	0	0	85	19
Innovationstjek i alt	179		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel.

Tabel 6.6 neden for viser, hvor stor en procentdel af alle innovationstjeks som FORCE henviser til forskellige aktørgrupper, herunder både erhvervsservice og videninstitutioner. Som det fremgår af tabellen, er FORCEs faciliterede henvisninger koncentreret omkring henvisninger til agenternes moderinstitut og – i mindre omfang – til andre institutter. *Tabel 6.6 Henvisninger fra FORCE og fra alle tre agenter som resultat af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)*

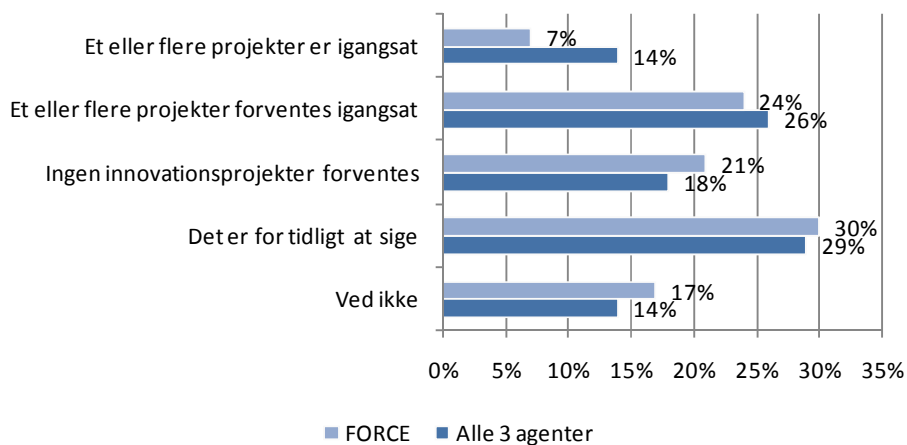
	FORCE				Alle 3 agenter			
	Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger		Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Væksthuset	8	4	2	1	34	8	10	2
Lokal erhvervsservice	5	3	0	0	10	2	4	1
Eget GTS-institut	57	32	1	1	132	30	37	8
Andet GTS-institut	10	6	34	19	68	15	58	13
Forskningsinstitution	2	1	0	0	36	8	12	3
Private rådgivere	3	2	0	0	17	4	24	5
Innovationsnetværk	5	3	0	0	11	2	4	1
Innovationstjek i alt	179		179		446		446	

N/A = Ikke relevant. Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

6.3.7 Effekt på innovationsaktivitet i SMV'er

Figur 6.11 viser, at henholdsvis 24 og 7 procent af virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, enten forventer at igangsætte eller har igangsat interne innovationsprojekter som følge af mødet med agenten. Antallet af virksomheder med allerede igangsatte projekter er forholdsvist lavt sammenlignet med projektet som helhed. Til gengæld er antallet af SMV'er med forventede udviklingsprojekter på niveau med det samlede projekt. Derudover angiver 21 procent, at de ikke forventer at indlede et innovationsprojekt på baggrund af mødet med innovationsagenten. Endvidere er hele 17 procent usikre, og 30 procent mener, det er for tidligt at sige noget herom.

Figur 6.11 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens egne innovationsaktiviteter, som målt på interne udviklingsprojekter?



N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

En del af innovationstjekkene fører desuden til henvisninger af virksomheder til andre offentlige innovationsordninger, som illustreret i tabel 6.7. Som det fremgår af tabellen, er i alt 45 eller 25 procent af virksomhederne, som FORCE har gennemført innovationstjek for, blevet henvist til en eller flere andre innovationsordninger. Virksomheder har typisk modtaget henvisning til én anden ordning. Dette er overordnet set repræsentativt for pilotprojektet som helhed.

Tabel 6.7 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra FORCE og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	FORCE		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Virksomheder, som blev henvist til andre ordninger	45	25	129	29
Virksomheder, som blev henvist til 1 anden ordning	42	23	110	25
Virksomheder, som blev henvist til 2 andre ordninger	3	2	13	3
Virksomheder, som blev henvist til 3 andre ordninger	0	0	6	1
Innovationstjek i alt	179		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Tabel 6.8 neden for viser, hvor stor en procentdel af FORCEs innovationstjek der har ført til henvisning til forskellige innovationsordninger. Tabellen viser, at innovationsagenterne i FORCE ligesom i DELTA primært har henvist virksomheder til videnkupon-ordningen. Innovationsagenterne fra FORCE oplyser desuden, at 22 af de 24 videnkupon-ansøgninger, som agenterne har katalyseret, er blevet godkendt.

Tabel 6.8 Henvisninger til offentlige innovationsordninger af FORCE eller af alle tre agenter som følge af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	FORCE		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Videnpilot	2	1	29	7
Innovationskonsortie	5	3	10	2
Videnkupon	24	13	67	15
Forskningskupon	0	0	0	0
EU-forprojekter	1	1	2	0
Andre innovationsordninger	16	9	32	7
Innovationstjek i alt	179		446	

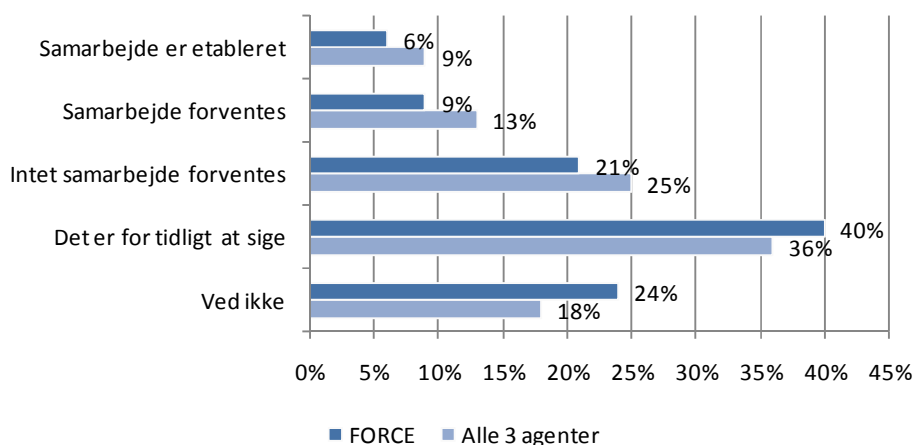
N/A = Ikke relevant. Bemærk, at det ikke er alle tjek, der resulterer i en ansøgning til en offentlig ordning, og at et tjek kan resultere i flere ansøgninger; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

6.3.8 Effekt på SMV samarbejde med videninstitutioner

Figur 6.12 viser, at henholdsvis 9 og 6 procent af virksomhederne, som besvarede spørgeskemaet, forventer eller har igangsat et samarbejde med en eller flere videninstitutioner som følge af deres møde med innovationsagenten. Dette er lavere end i pilotprojektet som helhed.

Det er dog vigtigt at bemærke, at 40 procent af virksomhederne angiver, at det endnu er for tidligt at sige noget om agenternes effekt på samarbejde med videninstitutioner. Dette kan skyldes, at det tager tid at forberede og igangsætte et samarbejde, særligt hvis der søges om støtte til samarbejdet gennem f.eks. videnkupon-ordningen.

Figur 6.12 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens samarbejde med videninstitutioner?



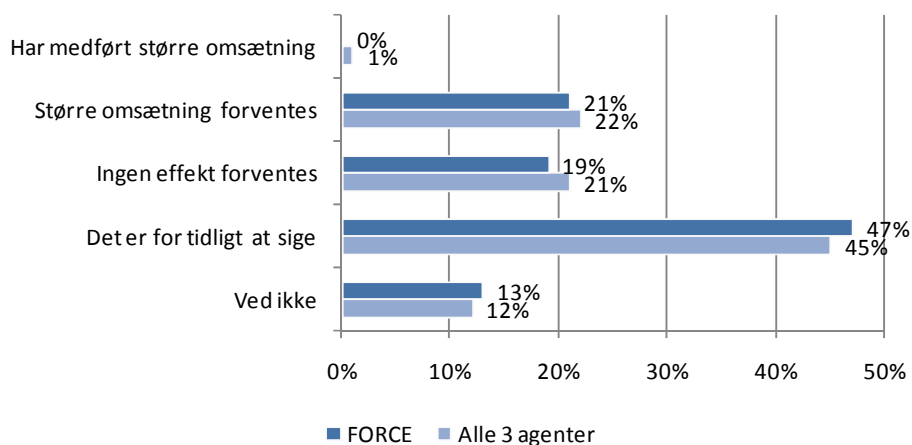
N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

6.3.9 Effekt på omsætning og værdi i SMV'er

Figur 6.13 viser, at innovationsagenternes forventede og realiserede effekt på virksomhedernes omsætning er begrænset. 19 procent af spørgeskemarespondenterne forventer ingen effekt, 47 procent mener, det er for tidligt at sige, og 13 procent ved ikke.

Dette er dog repræsentativt for pilotprojektet som helhed.

Figur 6.13 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens omsætning?



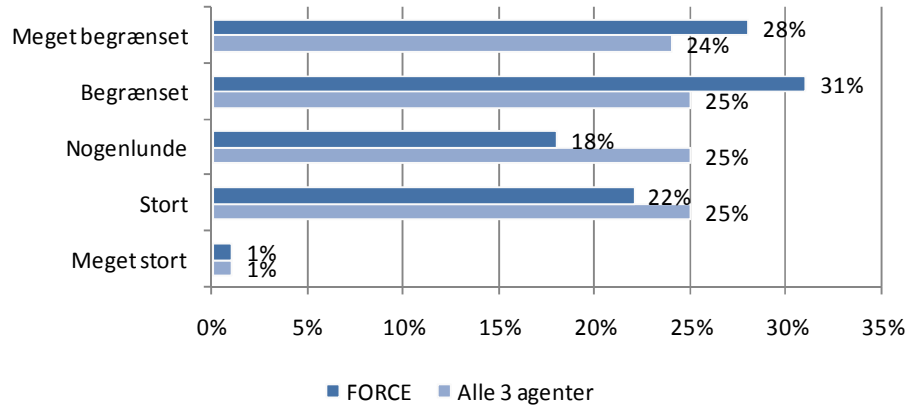
N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.14 illustrerer virksomhedernes opfattelse af det samlede udbytte af mødet med agenten. 59 procent beskriver det som "begrænset" eller "meget begrænset." Men 76 procent af alle virksomheder ville formentligt eller med sikkerhed anbefale agenten til andre virksomheder, som det fremgår af figur 6.15.

Dette skal ses i lyset af førnævnte interviews, der peger på, at virksomheder har uklare forventninger til, hvad agenten kan og skal levere, men at de generelt oplever mødet med en innovationsagent positivt.

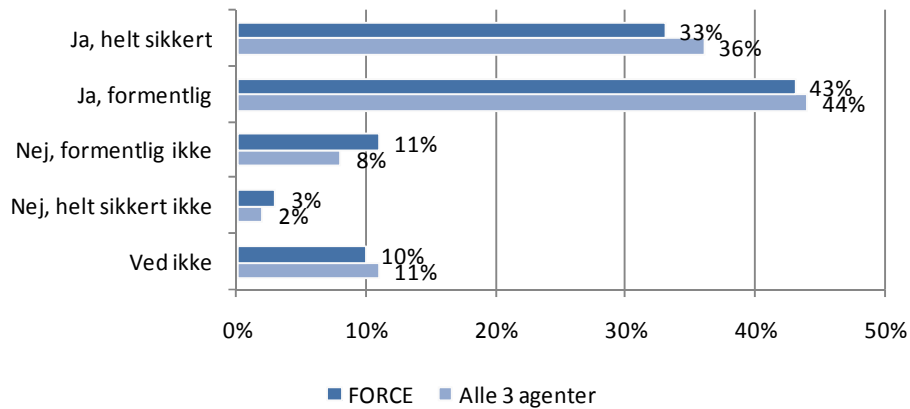
Det er dog værd at bemærke, at virksomhedernes overordnede vurdering af udbyttet af samarbejdet med innovationsagenter er mindre positivt end i projektet som helhed.

Figur 6.14 Hvordan har virksomhedens samlede udbytte af samarbejdet med agenten været?



N(FORCE) = 68 og N(alle 3 agenter) = 173. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 6.15 Ville virksomheden anbefale andre at bruge en innovationsagent?



N(FORCE) = 70 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

7 TI i Region Midtjylland

Teknologisk Institut (TI) er innovationsagent i Region Midtjylland. TI udvikler, anvender og formidler forsknings- og teknologibaseret viden til dansk erhvervsliv og har særligt fokus på fire indsatsområder: (1) innovation og konkurrenceevne, (2) læring og ledelse, (3) bæredygtig ressourceudnyttelse og (4) omkostningseffektivitet i virksomhed og samfund.

Innovationsagenterne fra TI har base i TIs kontorer i Århus. TI har 3 agenter i marken:

- Agent nummer 1 er uddannet civiløkonom og har fjorten års erfaring som iværksætter og nitten års erfaring med rådgivning om iværksætteri, innovation, forretningsledelse og organisationsudvikling i TI.
- Agent nummer 2 er oprindeligt uddannet levnedsmiddelingenør og har senere taget uddannelser i driftsledelse og afsætningsøkonomi. Agenten kom til TI i 2008 og har blandt andet fem års erfaring med ledelse af innovationsprojekter og syv års erfaring som udviklings- og salgschef i forskellige virksomheder.
- Agent nummer 3 er uddannet maskiningeniør og har også diplomuddannelser i indkøb og innovationsledelse. Agenten har været i TI siden 2007 og har syv års erfaring som leder af en innovationsafdeling og elleve år som udviklingsingeniør, indkøber og iværksætter primært fra fødevarer- og elektronikbranchen.

Agenterne startede deres arbejde i Region Midtjylland med en kortlægning af regionens styrkepositioner. Herfra identificerede de en række områder, hvor de har fokuseret deres indsats blandt andet ved hjælp af branchekampagner. De identificerede styrkeområder i regionen var: fødevarer-, drikke- og tobaksindustri, tekstil- og læderindustri, træ-, papir- og grafisk industri, jern- og metalindustri samt møbelindustri og anden industri.

Efterfølgende igangsatte agenterne i TI en kortlægning af kompetencer i GTS-nettet og i andre videninstitutioner. De forventer at påbegynde endnu en kortlægning, denne gang af innovationsnetværkene i regionen.

7.1 Kortlægning af aktiviteter

7.1.1 Etablere kontakt til virksomheder

Teknologisk Institut har haft gode erfaringer med at organisere aktiviteter, som har til formål at skabe kontakt til virksomheder, som efterfølgende bliver tilbudt et innovationstjek. Blandt andet har instituttet afholdt 12 såkaldte "eye-opener" seminarer om nye materialer eller industriel nanoteknologi, som ifølge agenterne øger virksomheders viden om teknologiske og andre innovative muligheder og således bidrager til virksomhedernes interesse og forudsætninger for et innovationstjek.

Innovationsagenter har også kørt en række branchefokuserede kampagner, herunder en kampagne for innovationstjek til byggebranchen og en med fokus på oplevelsesøkonomi. Agenterne har også gode erfaringer med deres "innovationsbusture," hvor virksomhedsdeltagere sætter en dag af til at køre rundt i regionen og besøge videninstitutioner og virksomheder under et givent tema, f.eks. "vækst i energiteknologi eller i fremstillingsindustrien.

Disse arrangementer afholdes typisk i samarbejde med andre parter, herunder Væksthus Midtjylland, Dansk Design Center, Århus Universitet, Aalborg Universitet, Alexandra Institut, Favrskov Erhvervsråd med flere.

Tabel 7.1 sammenfatter, hvordan agenterne i TI har fået kontakt til de virksomheder, som efterfølgende har takket ja til et innovationstjek.

Sammenlignet med projektet som helhed står TI ud ved at have fået en meget lav andel af virksomhedskontakter gennem kanvas-aktivitet og ved til gengæld at have stor succes med både deres hjemmeside og virksomhedsrettede arrangementer, som tilsammen står for omkring to tredjedele af kontakten til alle TI-agenternes innovationstjek. I alt har TI fået kontakt til 52 procent af de virksomheder, som de har gennemført et innovationstjek hos, via seminarer, kampagner og lignende. Yderligere 14 procent af virksomhederne fandt agenterne via deres hjemmeside *www.innomidt.dk*.

Derudover har agenterne fået kontakt til 20 procent af deres innovationstjek fra den lokale erhvervsservice i regionen, dog kun 3 procent af dem fra væksthuset. Dette er dog nogenlunde repræsentativt for projektet som helhed.

Tabel 7.1 Kilder til virksomhedskontakter som resulterede i et innovationstjek for TI og for alle agenter samlet set (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	TI		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Leads fra Væksthuset	4	3	27	6
Leads fra lokal erhvervsservice	28	20	85	19
Leads fra andre agenter/GTS-institutter	4	3	24	5
Leads fra andre viden-/uddannelsesinstitutioner	10	7	14	3
Via kanvas	2	1	56	13
Via hjemmeside	20	14	28	6
Via informationsarrangementer og kampagner	74	52	91	20
Andre kilder	0	0	39	9
Ikke specificeret¹	N/A	N/A	82	19
Innovationstjek i alt	142	100	446	100

¹ Kategorien "Ikke specificeret" omfatter kontakter opnået via kanvas, hjemmeside, informationsarrangementer og andre kilder for delprojektet i Region Sjælland, da disse data kun var tilgængelige for Region Syddanmark og Region Midtjylland. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

I alt har TI gennemført 142 innovationstjek i perioden maj 2007 til december 2008, men de har været i kontakt med omkring 400 virksomheder, hvoraf de fleste ikke er mundet ud i et videre forløb, eller de er blevet henvist af agenterne til andre aktører, som var mere relevante i forhold til deres aktuelle behov, f.eks. Danmarks Eksportråd eller væksthuset. Agenterne forklarer, at de vælger at fokusere på de virksomheder, hvor der er et klart potentiale at bygge på, og "som vil det." Virksomhederne skal være villige til selv at investere en del tid og ressourcer i forløbet.

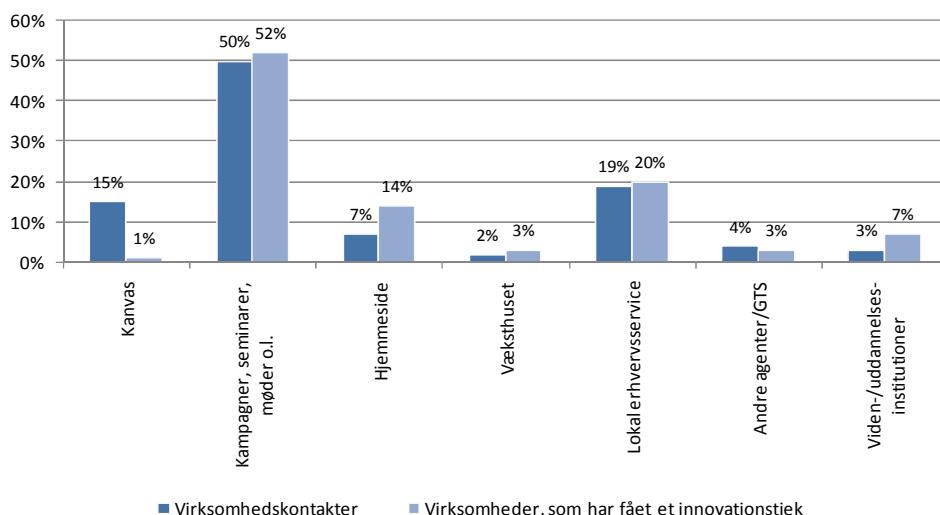
Idet TI har kunnet levere data på kilder til både virksomhedskontakter, der er resulteret i et innovationstjek, og dem som ikke er, så er det muligt at sammenligne kilder til alle deres 401 virksomhedskontakter med kilder til de 142 kontakter, som mundede ud i et tjek, som vist i figur 7.1. De mest effektive kilder er dem med den største succesrate, det vil sige flest innovationstjek per virksomhedskontakt.

Figuren peger på, at kanvas er den mindst effektive metode til identificering af virksomhedskontakter i hvert fald i denne region: 15 procent af TIs samlede virksomhedskontakter er kommet gennem kanvasaktivitet, men det samme gælder kun for 1 procent af de virksomheder, som de rent faktisk har gennemført et innovationstjek hos.

Hjemmesiden er tilsyneladende den mest effektive kilde: den har genereret 7 procent af de samlede virksomhedskontakter, men 14 procent af deres innovationstjeks. Dette skyldes sandsynligvis, at de virksomheder som selv kontakter agenterne gennem hjemmesiden, i betydeligt omfang allerede er motiveret til at benytte sig af agentens tilbud.

For de andre kilder svarer andelen af de samlede kontakter nogenlunde til andelen af de kontakter, som resulterede i innovationstjek.

Figur 7.1 Kilder til virksomhedskontakter for alle (401) virksomhedskontakter og for de (142) heraf, som resulterede i et innovationstjek (angivet som procentdele)



Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af TI.

Agenterne i TI oplever desuden ligesom de andre innovationsagenter, at den igangværende økonomiske recession hjælper dem i deres arbejde:

”Da vi startede, var der så meget ”run” på i virksomhederne, at innovation ikke blev anset for at være nødvendigt. Det ændrede sig med finanskrisen: De kan nu se, at innovation er nødvendig, og forandringsparathed er meget større.”

7.1.2 Aftale og forberede virksomhedsbesøg

Ligesom de andre innovationsagenter fremhæver TI betydningen af at etablere en tillidsbaseret relation til virksomhederne for at sikre, at de åbner deres aktiviteter og udfordringer op for agenten.

Det første møde forberedes ved hjælp af research på tilgængeligt materiale fra virksomheden og fra internettet.

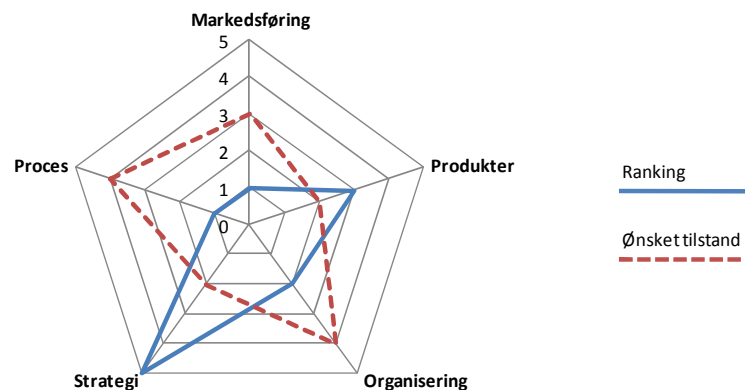
7.1.3 Gennemføre innovationstjek

Teknologisk Institut benytter sig i deres innovationstjek af et værktøj, som de kalder "360 graders innovation". Det er en visuel oversigt over forskellige elementer af virksomhedens strategi og aktiviteter med fokus på fem hovedelementer: produkter, organisering, strategi, proces og markedsføring. Hvert af disse elementer er forbundet med en særlig type innovation, henholdsvis produktinnovation, organisatorisk innovation, strategisk (forretningsmæssig) innovation, procesinnovation og markedsinnovation.

Efter at have identificeret og kortlagt væsentlige punkter under hvert af disse emner i dialog med virksomheden udarbejder agenterne en såkaldt "spindelvævsfigur," der sammenfatter virksomhedens nuværende indsats og prioritering på hvert af de fem elementer, og sammenholder det med en fremadrettet, innovationsfokuseret indsats og prioritering, som agenten anbefaler (se et eksempel på en sådan illustration i figur 7.2).

Det er naturligvis ikke en "nøjagtig videnskab", men værktøjet hjælper til at strukturere dialogen med virksomheden samt forløbet under innovationstjekket og til at visualisere resultaterne heraf for virksomheden. F.eks. bruger agenterne dette værktøj til at italesætte innovation ude i virksomhederne og til f.eks. at gøre virksomhederne opmærksomme på, at innovation er mere end produktinnovation (som de fleste virksomheder har tendens til at fokusere på), herunder f.eks. procesinnovation og organisatorisk innovation.

Figur 7.2 Eksempel på en "spindelvævsfigur," der illustrerer og sammenligner en virksomheds nuværende og anbefalede fremtidige innovationsindsats



Kilde: TI.

7.1.4 Udarbejde rapport

På baggrund af denne analyse og prioritering identificeres særlige indsatsområder for virksomheden i forbindelse med deres innovationsindsats, og en handlingsplan udarbejdes.

7.1.5 Facilitere interne udviklingsprojekter

Efterfølgende inddrages udvalgte virksomheder i "innovationsfokuserede vækstgruppeforløb" i form af to workshops, som har til formål at munde ud i individuelle eller gruppe-baserede innovationsforløb med udvalgte videninstitutioner. Disse vækstgruppeforløb er finansieret af Region Midtjylland (se afsnit 7.1.8 for mere information om ekstern medfinansiering til TI-agenternes aktiviteter).

Der er p.t. igangsat tre innovationsgruppeforløb med henholdsvis 8, 11 og 8 virksomheder: Industriel Nanoteknologi, Energi- og Fødevareteknologi og Innovationsbarrierer.

7.1.6 Matchmaking med videninstitutioner

Virksomheder matches med videninstitutioner primært med udgangspunkt i agenternes personlige netværk og i moder-instituttets netværk.

7.1.7 Opfølgning og evaluering

Efter udarbejdelse og fremsendelse af handlingsplanen afbryder TI ikke forholdet til virksomheden, fordi de har erfaret, at opfølgningen er essentiel for at sikre, at virksomheden ikke går "i stå" i det videre forløb, enten fordi de ikke kan overskue det eller på grund af andre aktiviteter. Som en agent udtrykker det: "Vi har lært, at vi er nødt til at tage dem i hånden og hjælpe dem videre, f.eks. med kontakten til en videninstitution."

Som udgangspunkt består opfølgningen af to automatiske påmindelser i agenternes kalender om at ringe til virksomheden. TI påpeger, at de ofte deltager i et overleveringsmøde med virksomheden og en ny samarbejdspartner (herunder hjælp med at beskrive samarbejdsaftalen, hvilket for mange uerfarne virksomheder og videninstitutioner kan være en stor udfordring) eller fungerer som katalysator og sparringspartner i begyndelsen af en udviklingsproces. Agenterne forklarer desuden, at det også kan være et spørgsmål om timing, det vil sige, at nogle virksomheder først har kapacitet til eller mulighed for at igangsætte et udviklingsprojekt på et senere tidspunkt.

TI valgte at teste evalueringsspørgeskemaet, som blev udvalgt i samarbejde med Forsknings- og Innovationsstyrelsen og de andre agenter, ind i et online spørgeskemaværktøj, Enalyzer, for at gøre det nemmere for virksomheder at udfylde det. TI har modtaget evalueringer fra 78 af de 142 virksomheder, de har gennemført et innovationstjek for, og således opnået en svarprocent på 55 procent.

7.1.8 Ressourcer og merfinansiering

Innovationsagenterne hos TI bruger i gennemsnit 15 timer per virksomhed, men det reelle tidsforbrug varierer efter virksomhedens potentiale, behov og innovationsparathed.

Agenterne forklarer ydermere, at de også benytter videnkupon-ordningen til at skabe mulighed for at tilbyde mere rådgivning og hjælp til virksomheder.

De efterspørger dog også yderligere ressourcer til at facilitere processer, f.eks. til at hjælpe med udarbejdelse af samarbejdsaftaler.

Innovationsagenterne har desuden tiltrukket medfinansiering fra en række kilder:

- Der er indgået aftale med 7-kommune samarbejdet i regionen, som blandt andet omfatter fire "innovationsbusture," med en medfinansiering fra kommunerne på i alt kr. 530.000.
- Der er indgået aftale med Erhvervs- og Byggestyrelsen om fokus på viden og design i SMV'er (i alt kr. 200.000).
- Deltagelse i et brugerdrevent innovationsprojekt med Region Midtjylland og støtte fra Erhvervs- og Byggestyrelsen (i alt kr. 600.000 i 2008-2010).
- Fokus på innovation i fremstillingsvirksomheder/servicesektoren finansieret af Region Midtjylland (i alt kr. 100.000).
- Finansiering af "netværksagent"-indsats for Region Midtjylland (i alt kr. 25.000 per netværk).
- Virksomhedsbetaling/-medfinansiering af Fase 1 forløb (i alt kr. 200.000) i form af blandt andet betaling for et udvidet innovationstjek for et videre forløb og for deltagelse i arrangementer (blandt andet afholdt i samarbejde med 7-kommune samarbejdet og Dansk Design Center).

Hvert delprojekt under innovationsagent-pilotprojektet har en styregruppe. TI har valgt at etablere en TI-intern styregruppe med deltagelse af de seks faglige divisioner i moderinstituttet. Der er således ingen repræsentation af brugere eller øvrige regionale aktører i styregruppen for innovationsagenterne hos TI.

7.2 Samspil med andre aktører

7.2.1 Samspil med den lokale erhvervsservice

Innovationsagenterne hos TI har et uformelt samarbejde med en række erhvervsråd. For det meste består samarbejdet af henvisninger og vidensudveksling (primært i form af orientering om, hvem de taler med), men nogle gange samarbejder de omkring virksomhedsbesøg. Ydermere har agenterne indledt et samarbejde med nogle erhvervsråd omkring kampagner rettet mod udvalgte grupper af virksomheder.

Blandt andet har TI et samarbejde med 7-kommune samarbejdet, hvor de understøtter hinandens aktiviteter, enten ved at deres TIs innovationstjek leder ind til 7-kommune samarbejdets aktiviteter, eller at 7-kommune samarbejdets aktiviteter omvendt leder ind til et innovationsforløb hos agenterne. På baggrund af dette samarbejde har agenterne gennemført 18 innovationstjek i 7-kommune området, to "eye-opener" arrangementer med virksomhedsdeltagelse samt et vækstgrupperforløb omkring nanoteknologi.

Interviews gennemført i forbindelse med evalueringen peger dog på, at der kunne være grundlag for at øge TIs synlighed blandt erhvervsrådene yderligere.

7.2.2 Samspil med det regionale Væksthus

Den indledende interaktion mellem innovationsagenterne og Væksthus Midtjylland var præget af en vis uklarhed omkring de to parter arbejdsdeling.

Med tiden er der opstået et begrænset om end ikke systematisk samarbejde, primært i form af gensidige henvisninger, men også i nogle enkelte tilfælde fælles virksomhedsbesøg. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen

peger på, at der er en implicit forståelse af arbejdsdelingen mellem de to, hvor innovationsagenterne er karakteriseret ved at levere teknologi-tung rådgivning samt netværk til videninstitutioner. Væksthuset har ikke netværket til og overblikket over videninstitutioner, men har til gengæld fokus på erhvervslivets bredere behov.

Analysen peger også på både muligheder og interesse for et øget antal henvisninger mellem de to aktører (men dette kræver dog med stor sandsynlighed økonomiske incitamenter eller krav herom i resultatkontrakterne for begge organisationer).

Det var planlagt, at TI skulle have en agent fysisk placeret i væksthuset. TI har i perioden 2007 til 2009 lejlighedsvis været placeret i væksthuset i både Herning og Århus. Denne fysiske tilstedeværelse har dog været begrænset af ombygning og pladsmangel i væksthuset. De nye lokaler til væksthuset i Århus er for nyligt taget i brug, og TI-agenterne forventer derfor at være fysisk tilstede mere regelmæssigt i den resterende del af projektperioden.

7.2.3 Samspil med øvrige regionale aktører

Innovationsagenternes samspil med øvrige aktører sker primært i forbindelse med såkaldte "eyeopener" seminarer og "innovationsbusture," hvor virksomheder får mulighed for at møde videninstitutioner og andre virksomheder og for at høre om et tema, en teknologi eller lignende.

Agenterne i TI ønsker ydermere at etablere et samarbejde med innovationsnetværkene. De ønsker også at udvide samarbejdet med regionen. De er blevet udnævnt til "netværksagent" i Region Midtjylland, hvilket betyder, at de som en af flere aktører skal fremme etablering af netværk mellem regionale virksomheder samt fremme innovation i disse netværk. De har også modtaget et tilskud fra regionen til at sætte fokus på innovation i fremstillingsvirksomheder og servicesektoren.

TI indgår blandt andet også i et samarbejde med regionen omkring et brugerdrevent innovationsprojekt om udviklingen af hjælpemidler, hvor regionen har ansvar for de overordnede aktiviteter samt kontakten til brugere, og hvor TIs agenter har kontakten til virksomhederne. Dette projekt har betydet en ekstra finansiering til agenterne på kr. 600.000. Og således kan innovationsagenternes tjek føde virksomheder og viden om deres innovationsbehov og -muligheder ind i regionens programmer.

7.2.4 Samspil med andre agenter og GTS-institutter

TI har, som det er blevet nævnt i kapitel 5 og 6, "byttet" innovationstjek med både DELTA og FORCE typisk på stærke kompetenceområder for TI såsom f.eks. transport og logistik. Agenterne i TI har også benyttet sig af andre institutter, herunder f.eks. Alexandra Instituttet og Dansk Hydraulisk Institut.

7.2.5 Samspil med andre viden- og uddannelsesinstitutioner

TI-agenternes samspil med videninstitutioner uden for GTS-nettet tager udgangspunkt i deres kortlægning af det regionale vidensystem. Samarbejdet er dog meget begrænset. De deltager i nogle fælles virksomhedsrettede arrangementer, og så har agenterne desuden henvist nogle virksomheder til universiteter, herunder især Aalborg Universitet, som ifølge agenterne har en stærk tradition for og erfaring med erhvervssamarbejde.

7.2.6 Samspil med nationale og internationale ordninger

Videnkupon-ordningen bruges flittigt, og TI-agenterne har faciliteret ansøgninger mellem virksomheder og DELTA, Århus Universitet, Alexandra Institut samt 23 forskellige faglige centre på Teknologisk Institut. Videnpilot-ordningen benyttes også meget af agenterne. Ydermere har de henvist fire virksomheder til Programmet for Brugerdiven Innovation.

Derudover er agenternes egentlige samspil med nationale og specielt internationale ordninger sparsomt, bortset fra bistand til koordinering og ansøgning i forbindelse med et EU-forprojekt. Til gengæld har agenterne henvist tre virksomheder til Dansk Eksportråd og faciliteret møder mellem konsulenter fra Eksportrådet og de pågældende virksomheder.

7.3 Foreløbige resultater og effekter

7.3.1 Målsætninger og overordnede resultater

Dette afsnit sammenfatter de overordnede mål og foreløbige resultater for delprojektet i Region Midtjylland, som uddybes efterfølgende.

TI-agenternes foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek i udvalgte virksomheder fremgår af tabel 7.2. Tabellen viser, at agenterne i evalueringsperioden allerede har været i kontakt med 400 virksomheder, hvilket svarer til 113 procent af det fastsatte mål på 355 virksomheder.

Heraf har TI i evalueringsperioden maj 2007 til december 2008 gennemført innovationstjek i 142 virksomheder, hvilket svarer til 68 procent af den samlede målsætning for delprojektet på 210 innovationstjek. Som nævnt i afsnit 1.2 og 1.3., tegner disse tal et konservativt billede af de foreløbige resultater af pilotprojektet, idet TIs data i modsætning til data fra DELTA og FORCE kun omfatter innovationstjek frem til december 2008. Ifølge TI har agenterne i Region Midtjylland gennemført yderligere cirka 40 innovationstjek i resten af evalueringsperioden fra december 2008 til marts 2009.

TIs overordnede præstation i forhold til de målsætninger, som er opstillet for delprojektet, er, som det også fremgår af tabel 7.2, dog nogenlunde repræsentativ for pilotprojektet.

Tabel 7.2 Mål og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek for TI og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	TI	Alle 3 agenter
Mål for antal kontakter til virksomheder i projektperioden	355	1,155
Antal kontakter etableret i evalueringsperioden	ca. 400	ca. 1,300
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	113 pct.	113 pct.
Mål for antal innovationstjek i projektperioden	210	715
Antal innovationstjek gennemført i evalueringsperioden	142	446
<i>Som andel af målsætningen for hele projektperioden</i>	68 pct.	62 pct.

Data vedrørende målsætninger er baseret på aggregering af de årlige mål for hvert af de tre delprojekter som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Tabel 7.3 opsummerer målsætningerne for innovationsagenternes innovationstjek i Region Midtjylland.

Tabel 7.3 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden angivet som antal SMV'er og som andel af den samlede målsætning for gennemførelse af innovationstjek for TI og for pilotprojektet samlet set

Mål	TI		Alle 3 agenter	
	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek	Antal SMV'er	Som andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	120	57 pct.	330	46 pct.
Øget innovation	120	57 pct.	315	44 pct.
Øget FoU	30	14 pct.	80	11 pct.
Øget omsætning	100	48 pct.	275	38 pct.
Øget beskæftigelse	60	29 pct.	160	22 pct.
Øget antal højtuddannede	Ikke et mål	Ikke et mål	50	7 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Som det også fremgår af tabel 7.3, forventes agenterne at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 120 SMV'er, hvilket svarer til 57 procent af de 210 innovationstjek, som agenterne skal gennemføre under hele projektperioden. TI-agenterne skal desuden over de tre projektår bidrage til øget innovation og øget forskning og udvikling i henholdsvis 120 og 30 virksomheder. Derudover skal de bidrage til øget omsætning i 100 virksomheder eller 48 procent af de virksomheder, som de skal gennemføre et innovationstjek hos.

Agenterne skal endvidere bidrage til øget beskæftigelse og et øget antal højtuddannede medarbejdere i virksomheder. Som forklaret i kapitel 4.3 er den hidtidige effekt af innovationsagenternes arbejde på beskæftigelse og antallet af højtuddannede meget begrænset. Disse effekter behandles derfor ikke særskilt i midtvejsevalueringen.

Målsætningerne for TIs arbejde er gengivet i tabel 7.4, hvor de sammenlignes med de foreløbige resultater af agenternes arbejde. Tabellen viser, at TI har som målsætning at bidrage til etablering af købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner for 57 procent af de virksomheder, som de tjekker, hvilket er en betydeligt højere andel end i projektet som helhed. Tabellen viser også, at 98 procent af de virksomheder, som TI har tjekket, har modtaget en eller flere faciliterede henvisninger til videninstitutioner. Derudover har 63 procent modtaget en eller flere ikke-faciliterede henvisninger. Ydermere er der 27 procent af TIs virksomheder, der har indgået eller forventer at indgå et samarbejde med en videninstitution, mod 22 procent i hele projektet.

Dog viser tabellen også, at 40 procent af TIs virksomheder har igangsat eller forventer at igangsætte interne udviklingsprojekter som følge af mødet med en innovationsagent, hvilket svarer til niveauet for pilotprojektet som helhed. Endvidere har TI henvist 42 procent af deres virksomheder til andre innovationsordninger, hvilket er betydeligt højere end i projektet som helhed.

Tabellen viser også, at 20 procent af virksomhederne, som har fået et innovationstjek gennem TI, angiver, at de forventer en positiv effekt på deres omsætning.

Tabel 7.4 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden samt indikatorer og foreløbige resultater for evalueringsperioden angivet som andel af innovationstjek for TI og for pilotprojektet samlet set

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	TI	Alle 3 agenter
	Andel af innovationstjek	Andel af innovationstjek
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	57 pct.	46 pct.
Har fået faciliterede henvisninger til videninstitutioner	98 pct.	66 pct.
Har fået ikke-faciliterede henvisninger til videninstitutioner	63 pct.	28 pct.
Har igangsat/forventer samarbejde med videninstitutioner	27 pct.	22 pct.
Øget innovation	57 pct.	44 pct.
Øget FoU	14 pct.	11 pct.
Har igangsat/forventer interne udviklingsprojekter	40 pct.	40 pct.
Har fået henvisninger til andre innovationsordninger	42 pct.	29 pct.
Øget omsætning	48 pct.	38 pct.
Har realiseret/forventer øget omsætning	20 pct.	23 pct.

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, på data leveret af innovationsagenterne og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

De ovennævnte og andre effekter af TI-agenternes arbejde uddybes nedenfor.

7.3.2 Identifikation af SMV'er

I dette afsnit ser vi nærmere på de virksomheder, som TI har gennemført innovationstjek hos på baggrund af data fra Experian. Det var muligt at identificere 132 (93 procent) af de i alt 142 virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af TI.

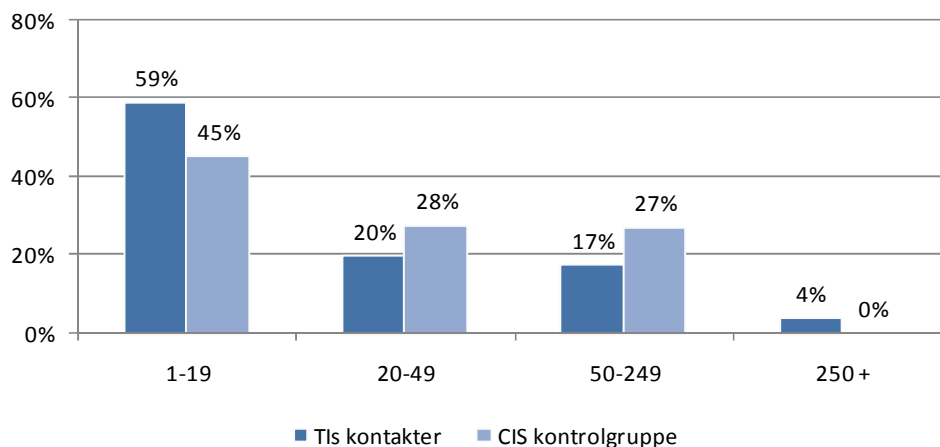
Analysen undersøger fordelingen af TIs virksomhedskontakter på deres størrelse og deres branche. I begge tilfælde sammenlignes TIs virksomheder med tilsvarende fordelinger på en kontrolgruppe af virksomheder fra Region Midtjylland, som er identificeret på baggrund af data fra Community Innovation Survey (CIS) 2006.

Figur 7.3 sammenligner fordelingen på virksomhedsstørrelse, målt på antal ansatte, for de virksomheder, som TI har gennemført et innovationstjek hos samt for kontrolgruppen fra CIS-undersøgelsen.

Det fremgår af figuren, at 59 procent af de virksomheder, som TI har gennemført et innovationstjek for, har mindre end 20 medarbejdere, hvorved denne gruppe er overrepræsenteret blandt TIs kontakter sammenlignet med kontrolgruppen.

Yderligere 37 procent af TIs kontakter har mellem 20 og 250 ansatte.

Figur 7.3 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og CIS kontrolgruppen på virksomhedsstørrelse målt på antal medarbejdere (angivet som procentdele)

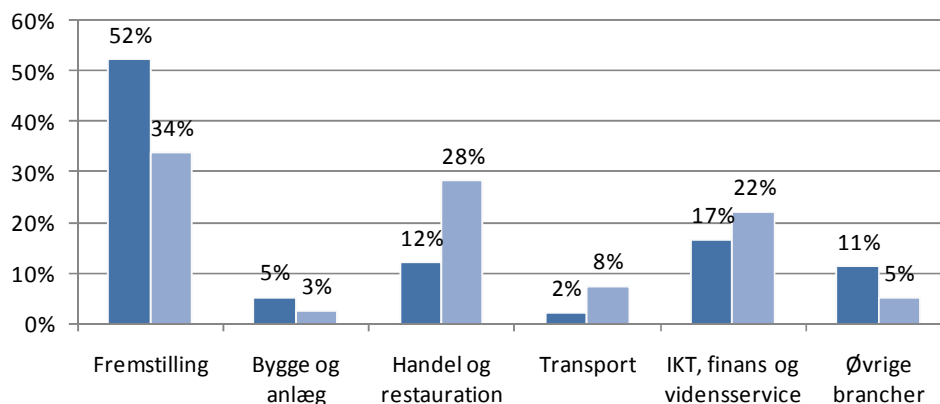


N(Agentens kontakter) = 132 og N(CIS-kontrolgruppe) = 1250. Bemærk at data i kategorien "1-19 ansatte" for kontrolgruppen reelt dækker virksomheder med 6-19 ansatte, da CIS udsendes til virksomheder med minimum 6 ansatte. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.4 viser fordelingen af TIs virksomhed og af virksomheder i kontrolgruppen på brancher (se venligst afsnit 9.1 for uddybende information om branchekategorierne).

Figuren viser, at fremstillingsvirksomheder er overrepræsenteret blandt TIs kontakter sammenlignet med kontrolgruppen, hvorimod især handel og restaurationsbranchen er underrepræsenteret.¹²

Figur 7.4 Fordeling af virksomheder, der har modtaget et innovationstjek, og af CIS kontrolgruppen på branche (angivet som procentdele)



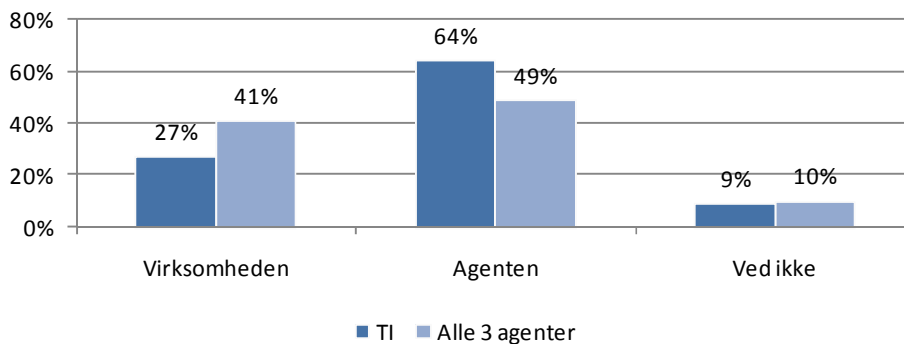
N(Agentens kontakter) = 132 og N(CIS-kontrolgruppe) = 1250. Bemærk, at data i kategorien "1-19 ansatte" for kontrolgruppen reelt dækker virksomheder med 6-19 ansatte, da CIS udsendes til virksomheder med minimum 6 ansatte. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

¹² TI påpeger dog, at fremstillingsindustrien ifølge tal fra Danmarks Statistik repræsenterer cirka 15 procent af virksomheder på landsplan men cirka 19 procent af virksomheder i Region Midtjylland, der således er præget af en relativ overrepræsentation af fremstillingsvirksomheder.

7.3.3 Etablering af relation til SMV'er

Figur 7.5 illustrer, hvordan TI har etableret kontakt til de virksomheder, som de har gennemført innovationstjek hos. Figuren viser, at virksomhederne tog initiativ til blot 27 procent af kontakterne for de virksomheder som deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Midtvejsevalueringen peger således på, at agenterne fra TI har været mere proaktive i deres kontakt til virksomheder, end det er tilfældet i projektet som helhed.

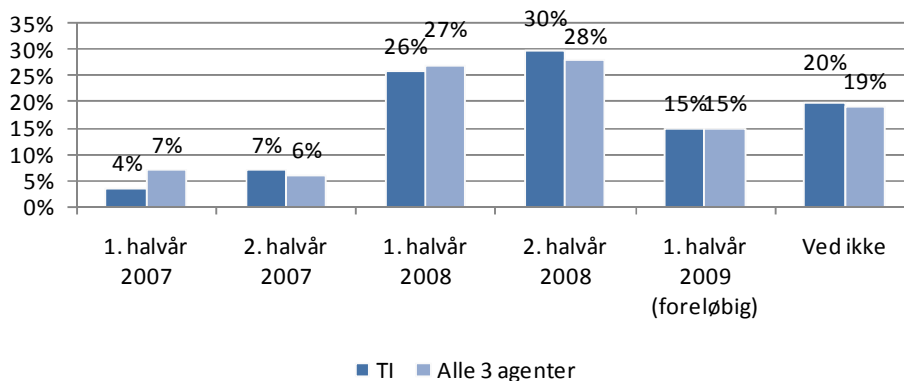
Figur 7.5 Hvem etablerede kontakten?



N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.6 viser udviklingen i antal af kontakter mellem agenten og virksomheder i regionen, som resulterede i et innovationstjek - igen på baggrund af virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. Figuren peger på en markant fremgang i antallet af relationer etableret i 2008. De foreløbige tal for 2009 indikerer, at det er sandsynligt, at agenterne fastholder aktivitetsniveauet for 2008 i første halvdel af 2009. Udviklingen i TIs kontakter er desuden repræsentativ for udviklingen i det samlede pilotprojekt.

Figur 7.6 Hvornår var første kontakt mellem innovationsagenten og virksomheden?

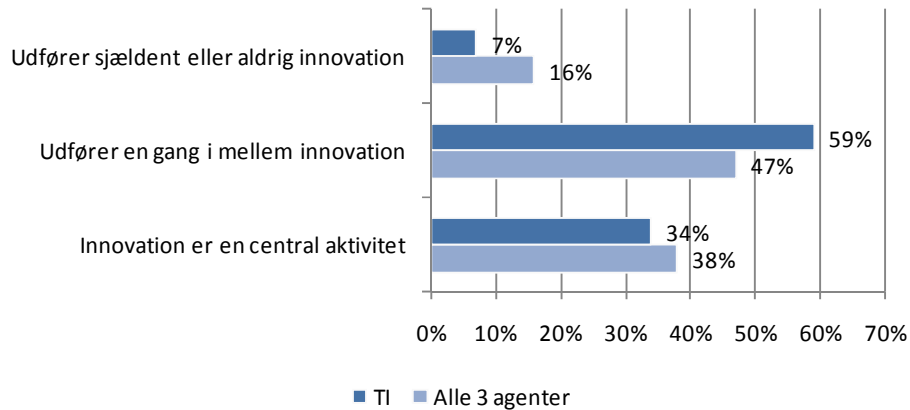


Bemærk, at 1. halvår 2009 kun inkluderer virksomheder, som har takket ja til et innovationstjek i evalueringsperioden, det vil sige til marts 2009 for DELTA og FORCE. TI har kun leveret data for innovationstjek gennemført frem til december 2008. N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.7 illustrerer, at innovation er en central del af aktiviteterne i 34 procent af de virksomheder, som TI har været i kontakt med ifølge virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet. Sammenlignet med projektet som helhed har TI en overvægt (59

procent) af virksomheder, som "en gang i mellem" udfører innovation. Til gengæld er virksomheder som sjældent eller aldrig udfører innovation (7 procent) underrepræsenteret sammenlignet med samme tal for pilotprojektet samlet set.

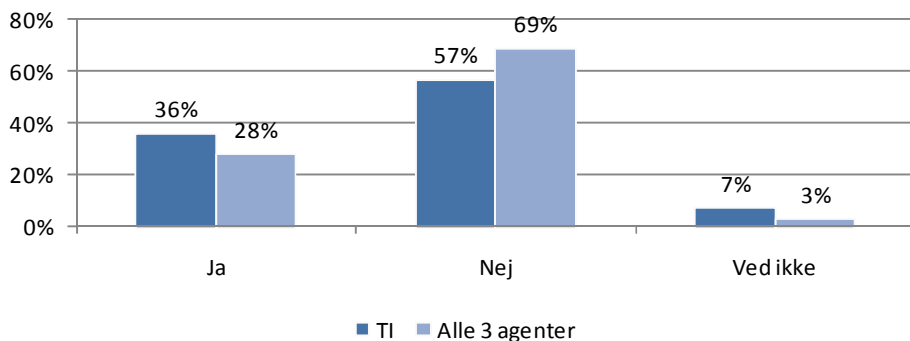
Figur 7.7 Hvilken rolle spiller innovation i virksomheden?



N(TI) = 56 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.8 viser, at 57 procent af de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af TI, og som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, ikke har samarbejdet med en videninstitution inden deres møde med innovationsagenten i TI. Sammenlignet med de andre to agenter, så har flere af de virksomheder, som TI har været gennemført et tjek hos med, tidligere samarbejdet med en videninstitution.

Figur 7.8 Har virksomheden samarbejdet med en videninstitution inden mødet med innovationsagenten?

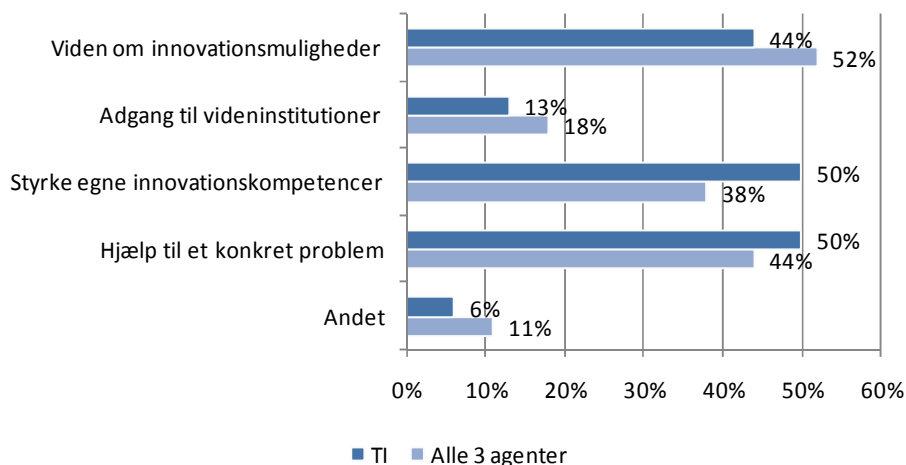


N(TI) = 56 og N(alle 3 agenter) = 177. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.9 viser, at de tre vigtigste grunde til, at virksomheder har valgt at benytte sig af TIs tilbud er at få viden om deres innovationsmuligheder, at styrke virksomhedens kompetencer til innovation og at få hjælp til at løse et konkret problem.

Sammenlignet med pilotprojektet som helhed er TIs virksomhedskontakter særligt motiveret af et ønske om at styrke deres innovationskompetencer og få hjælp til et konkret problem.

Figur 7.9 Hvilke motiver havde virksomheden for at benytte en innovationsagent?



N(TI) = 16 og N(alle 3 agenter) = 73. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

7.3.4 Virksomhedscases

Dette afsnit præsenterer to cases, der illustrerer, hvordan innovationsagenterne arbejder med en konkret virksomhed. De to cases, som er udvalgt på baggrund af forslag fra FORCE, er GeoThermal Power (se boks 7.1) og Schjerning Farver (se boks 7.2).

Boks 7.1 Case: GeoThermal Power

Geothermal Power er på nuværende tidspunkt et enmandsfirma dog med en række konsulenter og virksomheder som tilknyttede samarbejdspartnere. Interviewet er således også sket mellem DAMVAD og en tilknyttet konsulent, Jens Christian Jensen.

Innovation er helt central for virksomheden, der på nuværende tidspunkt er en ren udviklingsvirksomhed uden egentlig produktion. Virksomheden har tidligere samarbejdet med blandt andet Teknologisk Institut og en svensk aktør inden for brandtest.

Geothermal tog - igennem den tilknyttede konsulent - kontakt til innovationsagenten, der efterfølgende gennemførte et innovationstjek. Efter et indledende møde med virksomheden havde virksomheden og innovationsagenten endnu et møde. På dette møde bidrog innovationsagenten med teknisk viden, herunder orientering om hvad der fandtes af teknologi på området.

Efter mødet har virksomheden og Teknologisk Institut i fællesskab indsendt en ansøgning til Energiteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP) ved Energistyrelsen. Virksomheden vidste allerede, før man kontaktede innovationsagenten, at man ville ansøge dette program, men havde dog ikke inkluderet Teknologisk Institut.

Virksomhedens erfaring med innovationsagent-projektet er overordnet god. Det er opfattelsen, at det generelt er en meget god idé for små, innovative virksomheder at søge viden og netværk, og derigennem undgå banale fejl og styrke koncepter. Det fremhæves dog, at de cirka 15 timer, der afsættes til virksomheden i innovationsagent-projektet, ikke er meget.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Boks 7.2 Case: Schjerning Farver

Schjerning Farver A/S blev grundlagt i 1886. Virksomheden, der på nuværende tidspunkt har 16 ansatte, udvikler og producerer farver til blandt andet undervisning og hobby. Virksomheden ser sig selv som en produktionsvirksomhed, ikke en innovationsvirksomhed, og virksomheden har derfor heller ikke en selvstændig forsknings- eller innovationsafdeling. Virksomheden sørger dog for at følge med tiden blandt andet igennem kompetenceudvikling af medarbejdere og dialog med deres leverandører.

Virksomheden har tidligere samarbejdet med et AMU-center om kompetenceudvikling, organisationsudvikling og medarbejderinddragelse. Derudover har virksomheden tidligere samarbejdet med Teknologisk Institut om miljøcertificering (ISO 14001). Virksomheden har ikke haft kontakt med universiteter eller andre forskningsinstitutioner.

Kontakten mellem Innovationsagenten og virksomheden blev skabt ved, at Teknologisk Institut foreslog et møde om proces- og produktionsoptimering (*Lean*). Virksomheden sagde ja til forløbet, fordi man tidligere på virksomheden havde talt om mulighederne for dette.

Innovationsagenten besøgte virksomheden, hvor man gennemgik produktionen. Efterfølgende sendte innovationsagenten et idékatalog til virksomheden og besøgte efterfølgende virksomheden med et oplæg om et Lean-forløb. Virksomheden har en klart positiv bedømmelse af dette projektoplæg. Projektoplægget er dog ikke blevet realiseret, og der er ingen konkrete planer om at iværksætte projektet, men virksomheden kan dog sagtens forestille sig, at man på et senere tidspunkt vil gennemføre projektet.

Derudover bidrog innovationsagenten med viden om virksomhedens muligheder for at søge støtte hos Væksthus Midt. Virksomheden har efterfølgende søgt og fået støtte fra Væksthus Midt, der under programmet "*Udviklingskompas*" bidrog med 50 procent af honoraret til en ekstern udviklingskonsulent. Den eksterne konsulent gennemførte et forløb på 60 timer for virksomheden om mulighederne for at bevæge sig ind på nye markeder. Forløbet gav virksomheden vigtig viden om markedsmulighederne.

Virksomheden ville muligvis selv have søgt gennemført et lignende forløb uden besøget af innovationsagenten, men det var innovationsagenten, der gjorde virksomheden opmærksom på de specifikke muligheder for at søge midler under programmet "*Udviklingskompas*". Virksomheden bedømmer samarbejdet med innovationsagenten positivt og ville anbefale forløbet til andre virksomheder.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

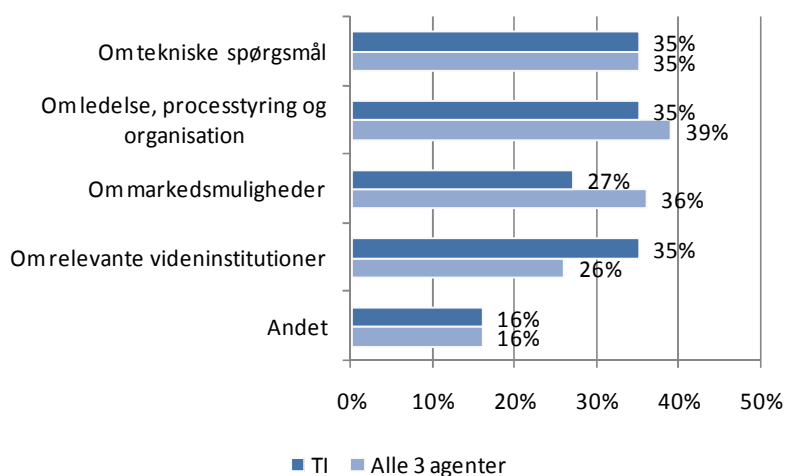
7.3.5 Gennemførelse af innovationstjek

Frem til december 2008 har innovationsagenterne i TI gennemført i alt 142 innovationstjek.

Som det fremgår af figur 7.10, angiver cirka en tredjedel af respondenterne, at agenterne først og fremmest bidrog med viden om tekniske spørgsmål, ledelse, processtyring og organisation og viden om relevante videninstitutioner.

Sammenlignet med projektet som helhed har TI-agenterne særligt bidraget med viden om relevante videninstitutioner. Til gengæld har de i mindre omfang bidraget med mere generel viden om ledelse, organisation og markedsmuligheder, end det er tilfældet i projektet som helhed.

Figur 7.10 Hvilke typer af viden har agenten bidraget med?



N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

7.3.6 Handlingsforslag og henvisninger

Tabel 7.5 viser, at 139 eller 98 procent af alle de virksomheder, som har modtaget et innovationstjek af TI også har modtaget en eller flere faciliterede henvisninger til udviklingsforløb med videninstitutioner eller private rådgivere. Virksomhederne modtager mellem en og tre faciliterede henvisninger eller i gennemsnit 1,2 henvisninger per virksomhed. Dette er en langt højere andel end de andre agenter.

Analysen gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen tyder på, at dette kan forklares ved, at TI har en mere selektiv udvælgelse af virksomheder, hvor videninstitutioner også ofte deltager i virksomhedsrettede arrangementer med fokus på konkrete brancher og teknologier. Derudover har TI relativt mere fokus på faciliterede end ikke-facilerede henvisninger.

Det fremgår også af tabellen, at TI endvidere har henvist 44 procent af virksomhederne til en eller to andre aktører uden at facilitere relationen. Samtlige af disse virksomheder modtog også mindst én faciliteret henvisning.

TI har således henvist en betydelig større andel af deres virksomhedskontakter til potentielle samarbejdspartnere. Midtvejsevalueringen peger på, at dette kan hænge

sammen med, at TI tiltrækker virksomheder gennem mere branche- og teknologifokuserede kampagner (se afsnit 7.1.1), og at de har en højere andel af virksomheder, der har tidligere erfaring med samarbejde med videninstitutioner (se afsnit 7.3.3).

Tabel 7.5 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra TI og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	TI		Alle 3 agenter	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Virksomheder, som fik en/flere faciliterede henvisninger	139	98	296	66
Virksomheder, som fik 1 faciliteret henvisning	95	67	236	53
Virksomheder, som fik 2 faciliterede henvisninger	37	26	50	11
Virksomheder, som fik 3 faciliterede henvisninger	3	5	10	2
Virksomheder, som fik en/flere ikke-faciliterede henvisninger	63	44	123	28
Virksomheder, som fik 1 ikke-faciliteret henvisning	50	35	96	22
Virksomheder, som fik 2 ikke-faciliterede henvisninger	13	9	23	5
Virksomheder, som fik 3 ikke-faciliterede henvisninger	0	0	2	0
Virksomheder, som fik 4 ikke-faciliterede henvisninger	0	0	2	0
Fik både faciliterede og ikke-faciliterede henvisninger	63	44	85	19
Innovationstjek i alt	142		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI. Bemærk venligst, at FORCE senere har oplyst, at de har givet yderligere 34 ikke-faciliterede henvisninger til andre GTS-institutter, som ikke er inkluderet i denne tabel.

Tabel 7.6 viser, hvor stor en procentdel af alle innovationstjeks som TI henviser til forskellige aktørgrupper, herunder både erhvervsservice og videninstitutioner. TI er den af de tre agenter, der henviser flest virksomheder til forskningsinstitutioner.

Tabel 7.6 Henvisninger fra TI og fra alle tre agenter som resultat af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	TI				Alle 3 agenter			
	Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger		Faciliterede henvisninger		Ikke-faciliterede henvisninger	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Væksthuset	18	13	6	4	34	8	10	2
Lokal erhvervsservice	4	3	1	1	10	2	4	1
Eget GTS-institut	70	49	32	23	132	30	37	8
Andet GTS-institut	44	31	15	11	68	15	58	13
Forskningsinstitution	31	22	1	1	36	8	12	3
Private rådgivere	8	6	18	13	17	4	24	5
Innovationsnetværk	6	0	4	3	11	2	4	1
Innovationstjek i alt	142		142		446		446	

N/A = Ikke relevant. Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

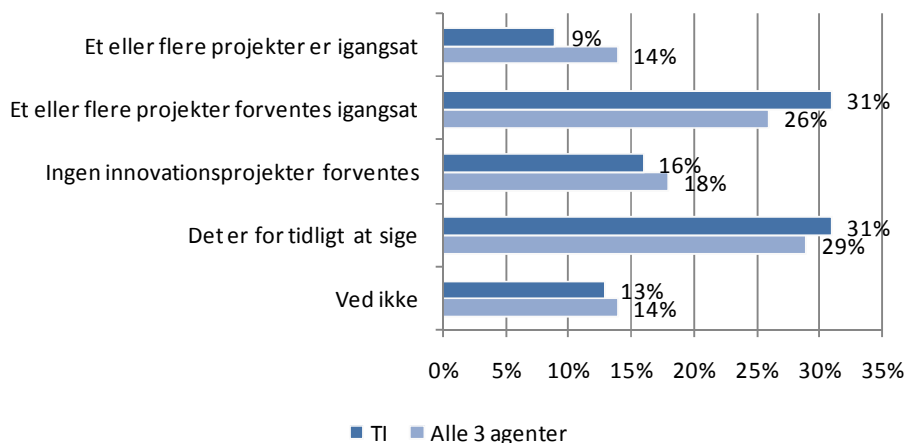
Som det også fremgår af tabel 7.6, har 49 procent af de virksomheder, som TI har gennemført et tjek for, modtaget en faciliteret henvisning til TIs moderinstitut. 23 procent har desuden modtaget en ikke-faciliteret henvisning. Dette er markant over den tredjedel af alle henvisninger, som agenter må bruge på deres moderinstitut. Derudover henviser TI dog også virksomheder til andre GTS-institutter og til væksthuset. Innovationsagenterne forklarer, at de henviser meget internt, fordi deres moderinstitut har en bred profil, og fordi de kender mange eksperter og konsulenter inden for TI moderorganisationen. Agenterne påpeger dog også, at det tager lang tid at opbygge kendskab til videnlandskabet, og at de er blevet bedre til at henviser til andre videninstitutioner både i og uden for GTS-systemet.

7.3.7 Effekt på innovationsaktivitet i SMV'er

Figur 7.11 viser, at henholdsvis 31 og 9 procent af virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, enten forventer at igangsætte eller har igangsat interne innovationsprojekter som følge af mødet med en agent fra TI. Til sammenligning angiver kun 16 procent, at de ikke forventer at indlede et innovationsprojekt på baggrund af mødet med innovationsagenten. Derudover er 13 procent usikre, og 31 procent mener, det er for tidligt at sige noget herom.

Dette er overordnet set repræsentativt for projektet som helhed. Det er dog værd at bemærke, at der ligesom i FORCEs tilfælde (se afsnit 6.3.7) her er en mindre andel af allerede igangsatte projekter, men også en større andel af forventede projekter end i pilotprojektet samlet set. Det er muligt, at TIs fokus på konkrete brancher og teknologier som udgangspunkt for innovationstjek giver anledning til mere langsigtede og ressourcekrævende udviklingsprojekter, som derfor er længere tid undervejs.

Figur 7.11 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens egne innovationsaktiviteter, som målt på interne udviklingsprojekter?



N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

En del af innovationstjekkene fører desuden til henvisninger af virksomheder til andre offentlige innovationsordninger som illustreret i tabel 7.7. Som det fremgår af tabellen, er i alt 60 eller 42 procent af virksomhederne, som TI har været i kontakt med, blevet henvist til en eller flere andre innovationsordninger. Virksomheder har typisk modtaget henvisninger til mellem en og tre andre ordninger, dog i gennemsnit til 1,3 ordninger per virksomhed.

Tabel 7.7 Virksomheder, som har modtaget henvisninger fra TI og fra alle tre agenter (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle virksomheder, der har modtaget et innovationstjek)

	TI		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Virksomheder, som blev henvist til andre ordninger	60	42	129	29
Virksomheder, som blev henvist til 1 anden ordning	45	32	110	25
Virksomheder, som blev henvist til 2 andre ordninger	10	7	13	3
Virksomheder, som blev henvist til 3 andre ordninger	5	4	6	1
Innovationstjek i alt	142		446	

Bemærk, at det ikke er alle virksomheder, der modtager en henvisning, og at en virksomhed kan være blevet henvist til flere institutioner; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

Tabel 7.8 neden for viser, hvor stor en procentdel af TIs innovationstjek, der har ført til henvisning til forskellige innovationsordninger. Tabellen viser, at innovationsagenterne i TI primært har henvist virksomheder til videnkupon-ordningen, og de står for cirka halvdelen af de samlede videnkupon-henvisninger fra pilotprojektet. Derudover står TI også for 25 af de i alt 29 henvisninger til videnpilot-ordningen fra hele projektet.

Tabel 7.8 Henvisninger til offentlige innovationsordninger af TI eller af alle tre agenter som følge af et innovationstjek (angivet i absolutte tal og som procentdel af alle innovationstjek)

	TI		Alle 3 agenter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Videnpilot	25	18	29	7
Innovationskonsortie	5	4	10	2
Videnkupon	36	25	67	15
Forskningskupon	0	0	0	0
EU-forprojekter	1	1	2	0
Andre innovationsordninger	14	10	32	7
Innovationstjek i alt	142		446	

Bemærk, at det ikke er alle tjek, der resulterer i en ansøgning til en offentlig ordning, og at et tjek kan resultere i flere ansøgninger; derfor summerer procenter ikke til 100. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af DELTA, FORCE og TI.

TI har ydermere leveret data på status på de henvisninger til ordninger, som de har givet til virksomheder.

Som det fremgår af tabel 7.9, har TI henvist 60 virksomheder til andre ordninger i alt 80 gange (idet nogle virksomheder blev henvist til to eller tre ordninger).

Tabellen viser også, at 29 procent af disse henvisninger på evalueringstidspunktet har resulteret i ansøgninger, som har fået bevilget midler. Yderligere 13 procent af henvisningerne har ført til ansøgninger, som fortsat var under behandling på evalueringstidspunktet.

Tabel 7.9 Status på TIs henvisninger til offentlige innovationsordninger

	Antal	Procent
Henvist (status ikke nærmere specificeret)	47	59
Ansøgning indsendt	10	13
Ansøgning bevilget	23	29
Henvisninger i alt	80	100

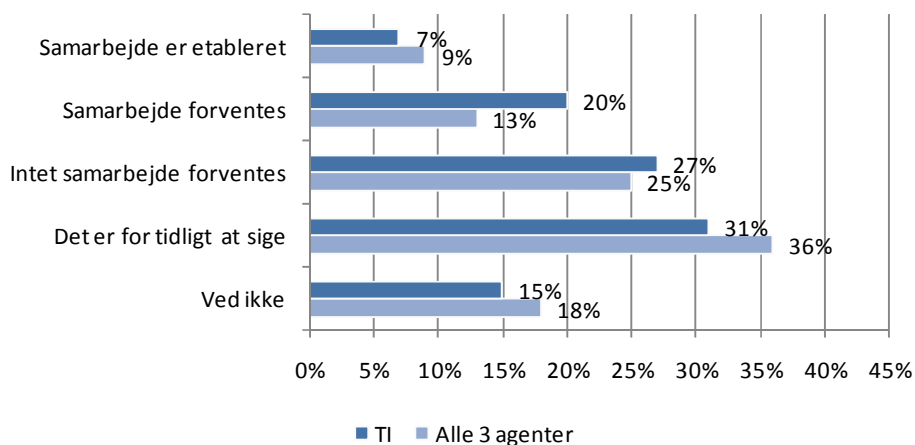
Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009. På baggrund af data leveret af TI.

7.3.8 Effekt på SMV samarbejde med videninstitutioner

Agenterne har oplevet, at det generelt er svært for virksomheder at forholde sig til, hvad de laver. De forklarer det ved, at (1) innovation i sig selv er et diffust koncept, (2) de virksomheder, som pilotprojektet henvender sig til, er ikke virksomheder med innovationserfaring, og (3) de virksomheder skal agenterne forsøge at matche med videninstitutioner.

Dog viser figur 7.12, at henholdsvis 20 og 7 procent af virksomhederne, som besvarede spørgeskemaet, forventer eller har igangsat et samarbejde med en eller flere videninstitutioner som følge af deres møde med innovationsagenten. Det fremgår desuden af figuren, at en betydeligt større andel af TIs kontakter forventer at etablere et eller flere samarbejder med videninstitutioner som følge af mødet med agenten, end det er tilfældet i pilotprojektet som helhed. Dette kan som nævnt i afsnit 7.3.6 hænge sammen med, at TI tiltrækker virksomheder gennem mere branche- og teknologifokuserede kampagner, og at de har en højere andel af virksomheder med tidligere erfaring med samarbejde med videninstitutioner.

Figur 7.12 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens samarbejde med videninstitutioner?

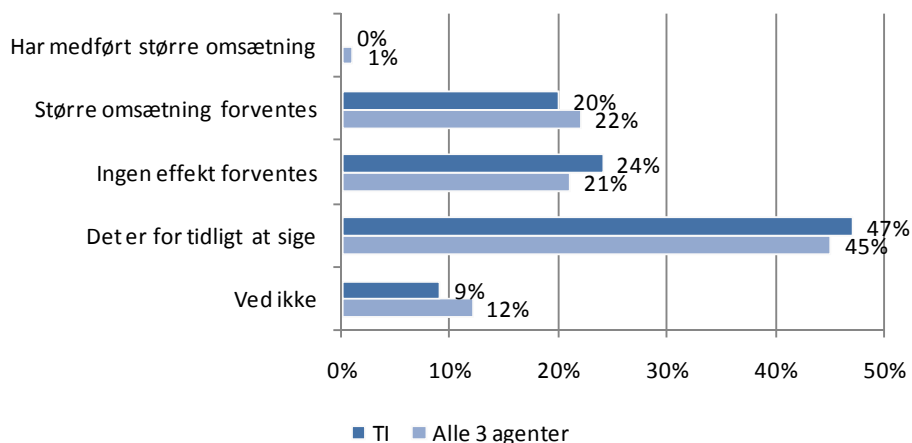


N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

7.3.9 Effekt på omsætning og værdi i SMV'er

Figur 7.13 viser, at innovationsagenternes forventede og realiserede effekt på virksomhedernes omsætning er begrænset. 24 procent af spørgeskemarespondenterne forventer ingen effekt, 47 procent mener, det er for tidligt at sige og 9 procent ved ikke. Dette er repræsentativt for projektet som helhed.

Figur 7.13 Hvilken effekt har agenten haft på virksomhedens omsætning?



N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 175. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

TI påpeger, at deres arbejde har fokus på igangsættelsen af innovation, og at innovation "jo først sker, når innovationen er ude på markedet." Derfor kan det være svært at måle den fulde effekt af agenternes arbejde på nuværende tidspunkt.

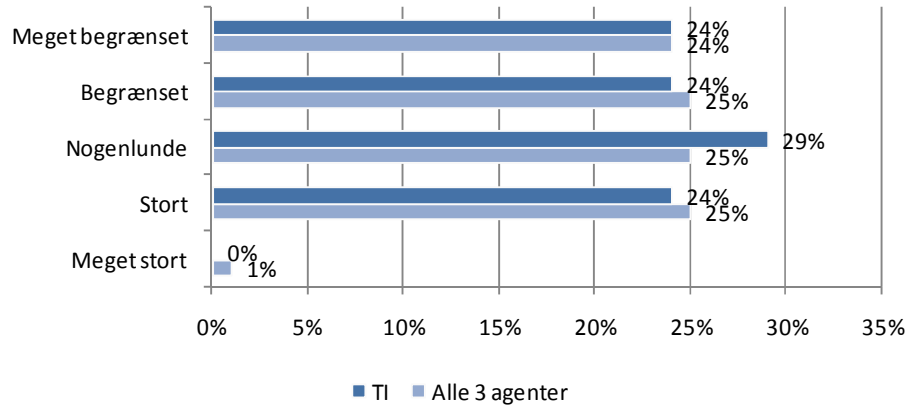
Nedenstående figur 7.14 illustrerer virksomhedernes opfattelse af det samlede udbytte af interaktionen med agenten. 48 procent beskriver udbyttet som "begrænset" eller "meget begrænset."

Til gengæld ville 86 procent af alle virksomheder formentligt eller med sikkerhed anbefale agenten til andre virksomheder, som det fremgår af figur 7.15.

Som tidligere beskrevet skal dette ses i lyset af resultater fra interviews, der peger på, at virksomheder har uklare forventninger til, hvad agenten kan og skal levere, men at de generelt oplever mødet med en innovationsagent som værende givtigt.

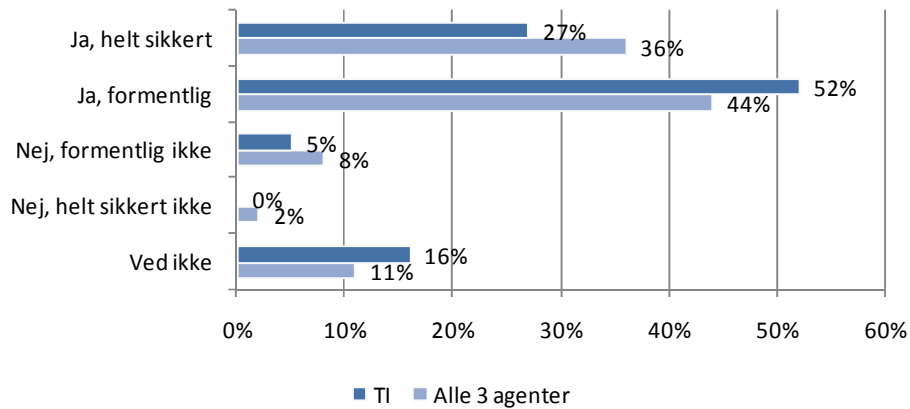
Det er værd at bemærke, at der er en større andel af virksomheder, som "formentligt" ville anbefale agenten til andre og en mindre andel af virksomheder, som "helt sikkert" ville anbefale TI, end det er tilfældet i projektet som helhed.

Figur 7.14 Hvordan har virksomhedens samlede udbytte af samarbejdet med agenten været?



N(TI) = 55 og N(alle 3 agenter) = 173. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 7.15 Ville virksomheden anbefale andre at bruge en innovationsagent?



N(TI) = 56 og N(alle 3 agenter) = 176. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

8 Erfaringer fra pilotprojektet

Dette kapitel analyserer de overordnede resultater fra de tre delprojekter med særligt fokus på de forskelle, der karakteriserer de tre innovationsagenters tilgange til pilotprojektet samt deres foreløbige resultater og effekter.

Derefter præsenterer kapitlet en opsamlende analyse af erfaringerne fra de fire analysekapitler med fokus på de aktiviteter, som innovationsagenternes skal udføre, såsom at etablere kontakt til virksomheder, gennemføre innovationstjek, katalysere interne udviklingsprojekter og henvise SMV'er til mulige samarbejdspartnere og relevante innovationsordninger. Særligt fremhæves de metoder og tilgange i de forskellige delprojekter, som midtvejsevalueringen peger på som værende særligt effektive eller såkaldte "best practices."

8.1 Om forskelle i tilgange og foreløbige præstationer i de tre delprojekter

Midtvejsevalueringen indikerer, at agenterne har formået at navigere i de tre regioner, som er omfattet af pilotprojektet. Agenterne i hvert delprojekt har skabt en position for sig selv i det regionale erhvervsfremmesystem, som søger at imødekomme både det regionale erhvervslivs innovationsbehov og at tilpasse sig de aktørkonstellationer, som præger regionen. Med andre ord har agenterne søgt at identificere og fylde et hul i hver region, som ikke var mødt af eksisterende ordninger og aktører.

Dette afsnit sammenfatter foreløbige præstationer i de tre delprojekter og diskuterer grundlaget for de forskellige tilgange til innovationsagent-projektet, der præger de tre regioner.

Tabel 8.1 sammenligner innovationsagenternes målsætninger og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og gennemførelse af innovationstjek for de tre delprojekter. Alle agenterne har nået deres mål for antal virksomhedskontakter. Det er desuden værd at bemærke, at FORCE har sat de mest ambitiøse mål for, hvor mange innovationstjek, der skal gennemføres i projektperioden.

Tabellen viser også, at både FORCE og TI har gennemført cirka to tredjedele af de innovationstjek, som de forventes at gennemføre under hele projektperioden. DELTA har derimod gennemført under 60 procent af de innovationstjek, de forventes at gennemføre under pilotprojektet. Dette kan skyldes, at DELTA opererer i et regionalt landskab, hvor der er en række virksomhedsopsøgende innovationsfremmeaktører, der i et vist omfang konkurrerer om de regionale virksomheders opmærksomhed. I løbet af det seneste år har de dog etableret en velfungerende kontaktflade til regionale virksomheder, primært gennem lokale forretningsservicenetværk og gennem personlige relationer til enkelte væksthusholdningsmedarbejdere og til Holbæk Regionens Erhvervsråd.

Det er også værd at nævne, at Region Sjællands erhvervsliv er karakteriseret af en lav produktivitet sammenlignet med andre regioner, og har den laveste andel af innovative virksomheder af alle regionerne, hvilket yderligere kan forventes at påvirke DELTA-agenternes målgruppe.

Til sammenligning får FORCE primært kontakt til virksomheder gennem henvisninger fra de lokale erhvervsråd samt gennem opsøgende kanvaskontakt (som dog i høj grad gennemføres gennem samarbejde med den lokale eller regionale erhvervsservice, med brancheforeninger, og lignende). TI etablerer især kontakt til SMV'er gennem branche- eller teknologifokuserende kampagner og arrangementer, men også gennem deres hjemmeside og deres samarbejde med lokale erhvervsråd i Region Midtjylland. Formålet hermed er at løfte virksomheders aktiviteter på innovationsområdet ind i relevante og perspektivrige nye teknologier og samarbejdsflader med videninstitutioner.

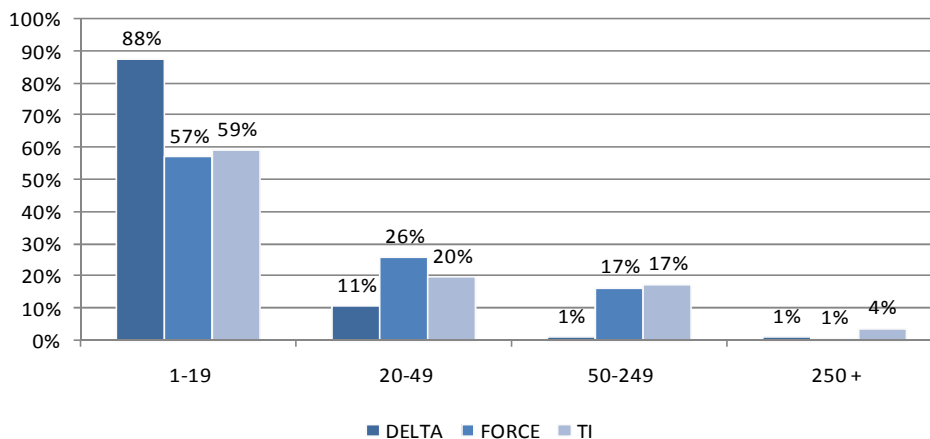
Tabel 8.1 Mål og foreløbige resultater for etablering af kontakt til virksomheder og for gennemførelse af innovationstjek

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	DELTA	FORCE	TI	Alle
Mål for antal kontakter til virksomheder i projektperioden	300	500	355	1,155
Antal kontakter etableret i evalueringsperioden	400	500	400	1,300
Som andel af målsætningen for hele projektperioden	133 pct.	100 pct.	113 pct.	113 pct.
Mål for antal innovationstjek i projektperioden	220	285	210	715
Antal innovationstjek gennemført i evalueringsperioden	125	179	142	446
Som andel af målsætningen for hele projektperioden	57 pct.	63 pct.	68 pct.	62 pct.

Data vedrørende målsætninger er baseret på aggregering af de årlige mål for hvert af de tre delprojekter, som specificeret i kontrakterne mellem innovationsagenterne og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

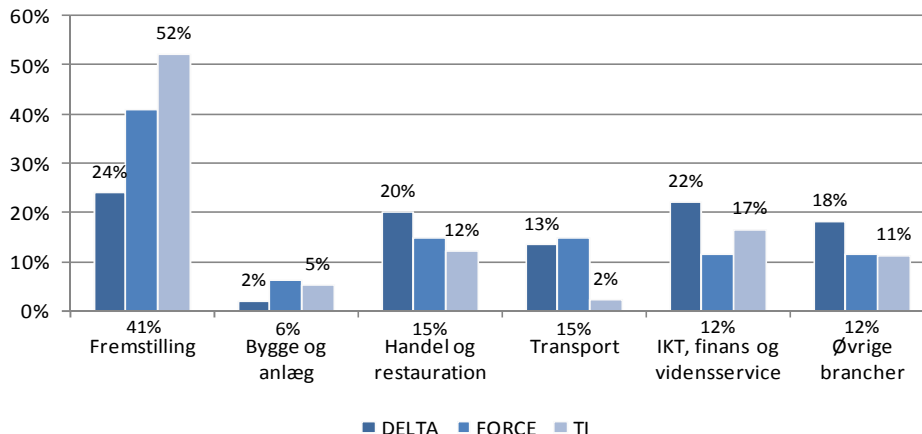
Figurer 8.1 og 8.2 sammenligner fordeling af de virksomheder, der har modtaget et innovationstjek på henholdsvis størrelse og branche for hvert af de tre delprojekter. Af de to figurer fremgår det, at DELTA sammenlignet med de to andre agenter arbejder med færre fremstillingsvirksomheder og flere små virksomheder, det vil sige virksomheder med mindre end 20 ansatte. Dette kan i hvert fald delvist forklares ved, at DELTA er en nyere og mindre etableret spiller i innovationsfremmesystemet i Region Sjælland, hvor andre og mere etablerede innovationsfremmeaktører inkluderer blandt andet RISØ-DTU og Teknologisk Institut, som tiltrækker en bredere vifte af de mere teknologi-intensive SMV'er.

Figur 8.1 Fordeling af virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, på virksomhedsstørrelse målt på antal medarbejdere (angivet som procentdele)



N(DELTA) = 104, N(FORCE) = 163 og N(TI) = 142. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Figur 8.2 Fordeling af virksomheder, som har modtaget et innovationstjek, på brancher (angivet som procentdele)



N(DELTA) = 104, N(FORCE) = 163 og N(TI) = 142. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Det fremgår også af de to figurer, at FORCEs og TIs virksomheder fordeler sig nogenlunde ens på størrelse såvel som branche, om end TI har en højere andel af fremstillingsvirksomheder. Dette kan sandsynligvis forklares ved, at FORCE har haft en bredere tilgang til udvælgelse af virksomheds-kandidater til innovationstjek end TI, der som tidligere nævnt har målrettet mange af deres aktiviteter mod virksomheder inden for udvalgte brancher eller med interesse i udvalgte teknologier.

Delanalyserne i kapitel 5, 6 og 7 viste også, at der er en højere andel af virksomheder, som har tidligere erfaring med samarbejde med videninstitutioner blandt de SMV'er, som TI har tjekket (36 procent), end der er i de to andre projekter (sammenlignet med 20 og 27 procent for henholdsvis DELTA og FORCE).

Midtvejsevalueringen viser generelt, at TI har en mere teknologi- og branchefokuseret strategi for udvælgelse af virksomheder til innovationstjek end DELTA og FORCE, som gennemfører innovationstjek i et bredere udsnit af SMV'er med varierende grader af innovationsparathed og -samarbejdserfaring.

Set i lyset heraf er det ikke overraskende, som det fremgår af tabel 8.3, at TI formår at henvise en langt større andel af de virksomheder, de tjekker, til videninstitutioner og til innovationsordninger. Tabellen sammenligner mål og foreløbige resultater af innovationstjek for de tre agenter.

Det er interessant at bemærke, at næsten alle FORCEs henvisninger er faciliterede. Dette skyldes, at agenterne fra FORCE så vidt muligt inddrager relevante eksperter og konsulenter allerede ved det første møde med virksomheden. Formålet hermed er at sikre en glidende og effektiv overdragelse af virksomheden i forbindelse med et eventuelt videre forløb.

DELTA henviser en mindre andel af deres innovationstjekkede virksomheder til videninstitutioner og andre innovationsordninger. Som forklaret i afsnit 5.3.6 peger DELTA-agenterne på, at dette skyldes, at de har været i kontakt med virksomheder med en begrænset innovationsparathed, herunder mange servicevirksomheder med meget begrænset eller igen tidligere erfaring med innovation.

Tabel 8.3 Mål for agenternes innovationstjek over hele projektperioden samt indikatorer og foreløbige resultater for evalueringsperioden angivet som andel af innovationstjek

Mål (i blå) og foreløbige resultater (i hvidt)	DELTA	FORCE	TI	Alle
Købs- eller samarbejdsaftaler med videninstitutioner	41 pct.	42 pct.	57 pct.	46 pct.
Faciliterede henvisninger til videninstitutioner	45 pct.	56 pct.	98 pct.	66 pct.
Ikke-faciliterede henvisninger til videninstitutioner	46 pct.	1 pct.	63 pct.	28 pct.
Har/forventer samarbejde med videninstitutioner	24 pct.	15 pct.	27 pct.	22 pct.
Øget innovation	34 pct.	42 pct.	57 pct.	44 pct.
Øget FoU	9 pct.	11 pct.	14 pct.	11 pct.
Har/forventer interne udviklingsprojekter	50 pct.	31 pct.	40 pct.	40 pct.
Har fået henvisninger til andre innovationsordninger	19 pct.	25 pct.	42 pct.	29 pct.
Øget omsætning	34 pct.	35 pct.	48 pct.	38 pct.
Har realiseret/forventer øget omsætning	26 pct.	21 pct.	20 pct.	23 pct.
Mål for antal innovationstjek	220	285	210	715
Antal gennemførte innovationstjek	125	179	142	446

Data er baseret på målsætningerne for hvert af de tre delprojekter, på data leveret af innovationsagenterne, og på resultater af spørgeskemaundersøgelsen. Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Det er dog interessant, at der trods forskellene i tilgang mellem DELTA og TI er næsten lige så stor en andel af virksomheder, der har igangsat eller forventer at igangsætte samarbejde med videninstitutioner på baggrund af mødet med en innovationsagent i Region Sjælland og Region Midtjylland. Et nærmere blik på resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at der er en højere andel af virksomheder, der allerede har etableret samarbejde med en eller flere videninstitutioner i Region Sjælland end i Region Midtjylland.

Der er også en højere andel af virksomheder i Region Sjælland, som har igangsat eller forventer at igangsætte interne udviklingsprojekter på grund af innovationstjekket.

Som forklaret i kapitel 5 (se f.eks. afsnit 5.3.6 og 5.3.8) kan dette skyldes, at DELTA i højere grad adresserer mere generelle forretningsmæssige problemstillinger (f.eks. omkring ledelse, processtyring, organisation og markedsmuligheder), hvorimod de to andre agenter har mere teknologifokus i deres rådgivning og matchmaking.

DELTA's bredere fokus i deres virksomhedsrådgivning, som blandt andet skyldes den lavere innovationsparathed i de virksomheder de har mødt, betyder, at DELTA har haft sværere ved at henvise SMV'er til mere forsknings- og teknologitunge videninstitutioner og innovationsordninger. Det betyder til gengæld også, at de kan katalysere nogle kortsigtede og forholdsvis overskuelige udviklingsprojekter i virksomhederne, som f.eks. har fokus på ændringer i salgsstrategi eller konkrete produkt- og procesforbedringer, og hvor det f.eks. kan være relevant at inddrage GTS-institutter eller private rådgivere.

Til sammenligning har FORCE og TI fokus på flere langsigtede og innovationsintensive udviklingsprojekter, som er mere planlægnings- og koordineringskrævende, og som kan tage længere tid at igangsætte og gennemføre.

Tabel 8.4 og 8.5 sammenligner virksomheders vurdering af det samlede udbytte af innovationstjekket samt deres tilkendegivelser af, hvorvidt de ville anbefale innovationsagenten til andre virksomheder.

Her er det interessant, at DELTA får en meget positiv vurdering. Der er en højere andel af virksomheder, som vurderer det samlede udbytte af mødet med DELTA til at være "nogenlunde" eller "stort", end det er tilfældet i de to andre delprojekter (se tabel 8.4), og som "helt sikkert" ville anbefale agenten til andre virksomheder (se tabel 8.5). Interviews med virksomheder indikerer, at dette skyldes, at DELTA arbejder med flere konkrete, overordnede problemstillinger i virksomhederne og derfor bidrager til nogle håndgribelige resultater, som virksomhederne kan se og vurdere selv på kort sigt. Interviews peger også på, at DELTA ligesom de to andre agenter ydermere bidrager til mere langsigtede innovationsperspektiver og holdningsændringer i virksomheder. Disse effekter er dog generelt mindre tydelige for virksomhederne og reflekteres derfor ikke fuldt ud i virksomhedernes vurdering af innovationstjekket.

Tabellerne viser også, at den samlede vurdering af FORCE er den mindst positive, idet 59 procent af virksomhederne vurderer det samlede udbytte af innovationstjekket til at være "begrænset" eller "meget begrænset" (se tabel 8.4). Midtvejsevalueringen peger dog ikke på nogen umiddelbare forklaringer herpå. Derudover er der alligevel 76 procent af virksomhederne i Region Syddanmark, der ville anbefale agenten til andre virksomheder, sammenlignet med 86 og 79 procent i Region Sjælland og Region Midtjylland (se tabel 8.5).

Tabel 8.4 Virksomheders vurdering af det samlede udbytte af samarbejdet med en innovationsagent angivet som andel af virksomheder, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen

	DELTA	FORCE	TI	Alle
Meget begrænset eller begrænset	38 pct.	59 pct.	48 pct.	49 pct.
Nogenlunde	30 pct.	18 pct.	29 pct.	25 pct.
Stort ¹	32 pct.	22 pct.	24 pct.	25 pct.
N	50	68	55	173

¹ 1 procent af respondenterne angav at deres samlede udbytte af mødet med en innovationsagent var "meget stort." Denne procent er inkluderet i kategorien "stort" i ovenstående tabel.

Tabel 8.5 Virksomheders svar på, hvorvidt de ville anbefale andre at bruge innovationsagenten angivet som andel af virksomheder, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen

	DELTA	FORCE	TI	Alle
Ja, helt sikkert	50 pct.	33 pct.	27 pct.	36 pct.
Ja, formentligt	36 pct.	43 pct.	52 pct.	44 pct.
Nej	8 pct.	14 pct.	5 pct.	10 pct.
Ved ikke	6 pct.	10 pct.	16 pct.	11 pct.
N	50	70	56	176

De ovenstående tal skal, som forklaret i afsnit 4.3.8, ses i lyset af, at interviews med virksomheder peger på, at de ofte har svært ved at gennemskue, hvad en innovationsagent skal, og hvad de derfor bidrager med. F.eks. opfatter virksomheder ikke altid en faciliteret henvisning til en videninstitution eller hjælp med at søge midler fra videnskupon-ordningen som et egentligt bidrag. Medvirkende hertil er også som tidligere nævnt, at agenterne bidrager til langsigtede adfærdsændringer og til tiltag, som ofte kun indirekte skaber værdi for virksomheder, og som derfor er svære at måle effekten af.

8.2 ”Best practices” i pilotprojektet

Med udgangspunkt i delanalyserne af de tre delprojekter i kapitel 5 til 7 er det muligt at identificere en række metoder og tilgange, som innovationsagenterne har haft særligt gode erfaringer med, og/eller som har været særligt effektive i forhold til at opfylde målene for pilotprojektet.

Tabel 8.6 på næste side opsummerer de metoder og tilgange til innovationsagentprojektet, som er identificeret som ”best practices” i pilotprojektet.

Disse ”best practices” uddybes i resten af kapitlet på baggrund af en opsamlende diskussion af erfaringerne fra de tre delprojekter.

8.2.1 Etablere kontakt til virksomheder

Leads fra Væksthuse og lokale erhvervsråd

Analyserne i delprojekterne præsenteret i kapitel 5 til 7 viser, at agenterne har benyttet sig af forskellige strategier til at etablere kontakt til virksomheder. Blandt andet modtager agenterne en del leads fra andre organisationer. Af analysen fremgår det, at DELTA har fået en højere andel af leads fra væksthuse end de andre agenter, det vil sige 10 procent af deres innovationstjek sammenlignet med 6 og 3 procent for henholdsvis FORCE og TI. Interviews gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen peger på, at dette skyldes, at DELTA har bedre personbårne forhold til væksthuse-medarbejdere, end det er tilfældet i de to andre delprojekter. Derimod har FORCE og TI modtaget en større andel af deres leads fra erhvervsråd, henholdsvis 20 og 25 procent, end DELTA, som kun har fået 10 procent af deres kontakter fra erhvervsråd. Analysen peger på, at dette kan forklares ved, at DELTA kun har et etableret samarbejde med ét erhvervsråd, hvorimod FORCE og TI samarbejder med en række, især større, lokale erhvervsråd.

Disse resultater viser, at synlighed blandt erhvervsfremmeaktører og personlige relationer til konsulenter og ledere i både den generelle og den specialiserede erhvervsservice er et vigtigt element i at etablere et flow af henvisninger til innovationsagenter og til at understøtte samspillet mellem innovationsagentprojektet og erhvervsservicesystemet.

Midtvejsevalueringen indikerer desuden, at der fortsat er et potentiale for at styrke samarbejdet mellem agenter og erhvervsserviceorganisationer og for at skærpe innovationsagenternes kompetenceprofil overfor disse organisationer.

Der er på nuværende tidspunkt et forholdsvist begrænset kendskab til innovationsagenterne samt manglende viden om agenternes kompetenceprofil blandt mange medarbejdere i erhvervsfremmesystemet, hvilket ifølge interviews er med til at øge tilfældigheden i brugen af innovationsagenterne. Dette betyder, at deres samspil med og henvisninger af virksomheder til agenterne bliver vanskeliggjort. Interviews peger på, at det især er erhvervsservicemedarbejdere, som ikke har teknisk eller naturvidenskabelig indsigt, som kan have svært ved at forholde sig til, hvordan og hvornår de kan inddrage de regionale innovationsagenter. Det skal derfor være tydeligere, hvad innovationsagenterne kan, og hvordan de komplementerer væksthuse og erhvervsråd, dels for at muliggøre en mere effektiv arbejdsdeling og dels for at styrke henvisninger fra erhvervsservice til agenterne.

Tabel 8.6 "Best practice" metoder og tilgange til innovationsagenternes opgave

Aktiviteter	"Best practices"
Etablere kontakt til virksomheder	De mest effektive metoder til at etablere kontakt til SMV'er er gennem personlige henvisninger, f.eks. gennem lokale forretningservice-netværk eller erhvervsservicekonsulenter. Derudover er branche- eller teknologifokuserede arrangementer afholdt i samarbejde med andre regionale videninstitutioner og offentlige aktører et godt redskab til at motivere virksomheder inden for udvalgte brancher eller teknologier.
Aftale og forberede virksomhedsbesøg	Grundig forberedelse signalerer kompetence og troværdighed over for virksomheden og muliggør tidlig inddragelse af eventuelle relevante eksperter. Agenten skal etablere sig selv som en "trusted advisor." Samarbejde om virksomhedsbesøg med væksthuse eller erhvervsrådgivere skaber og signalerer sammenhæng i erhvervsfremmesystemet over for virksomheden. Samarbejdet kan også bidrage til en mere effektiv arbejdsdeling, hvor agenten fokuserer på innovation og teknologisk rådgivning, og hvor erhvervsservicen står for mere generel rådgivning.
Gennemføre innovationstjek	Fokus på andre former for innovation end produktinnovation er med til at udvide virksomhedernes forståelse for innovation. Værktøjer til at systematisere og visualisere processen samt resultaterne letter formidling/kommunikation med virksomheden.
Udarbejde rapport	Rapporten må gerne indeholde en kortfattet beskrivelse af virksomhedens strategi og markedsposition, da dette i sig selv kan være værdiskabende for virksomheden. Derudover indeholder rapporten ideelt 3-5 konkrete handlingsforslag samt viden om det videre forløb. Udarbejdelsen af konkrete handlingsplaner og den efterfølgende opfølgning faciliteres ved at inddrage virksomhedens ledelsesgruppe og ved at opnå størst mulig enighed om handlingstiltag ved første møde.
Facilitere interne udviklingsprojekter	Agenterne yder sparring i de indledende faser af interne udviklingsprojekter. Derudover har nogle agenter mulighed for at tilbyde diverse former for opfølgende aktiviteter, finansieret gennem regionale eller nationale ordninger, som er med til at realisere værdien opbygget gennem innovationstjekket ved at understøtte nye udviklingsprocesser i virksomheden. Virksomhedens egen innovationsparathed og forandringsvillighed er også en væsentlig faktor.
Matchmaking med videninstitutioner	Effektiv og relevant matchmaking baseres i høj grad på innovationsagenternes personlige netværk til videninstitutioner. Facilitering af en henvisning, f.eks. gennem deltagelse i et overleveringsmøde og hjælp til udarbejdelsen af en samarbejdskontrakte, bidrager til mere succesfuld matchmaking.
Opfølgning og evaluering	Effektiv sparring kræver ofte opfølgning for at sikre implementering af handlingsforslag samt forankring af værdiskabende adfærdændringer i virksomhedens aktiviteter. Løbende evalueringer af agenternes arbejde blandt virksomheder bør gennemføres elektronisk på baggrund af foruddefinerede spørgsmål på en Likert-type skala. Forsknings- og Innovationsstyrelsen eller eventuelt en uvildig tredjepart kan stå som afsender på evalueringsforespørgsler. Agenterne er dog bedst egnede til at afgøre, hvornår en forespørgsel bør udsendes, således at virksomhedsforløbet er fremskredent nok til at muliggøre en reel evaluering samtidig med, at erindringen om forløbet er klar og eventuelle opfølgende aktiviteter endnu ikke er igangsat.

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

Andre kilder til virksomhedskontakt

Andelen af leads fra andre videninstitutioner, herunder blandt andet andre GTS-institutter og universiteter, er generelt forholdsvis lav for alle agenterne. Som forklaret i afsnit 4.1.1 er det forventeligt, at det er en forholdsvis lille andel af agenternes kontakter, der kommer fra GTS-systemet og fra andre videninstitutioner, idet agenternes målgruppe netop er virksomheder med uudløst innovationspotentiale og begrænset samarbejde med videninstitutioner.

En strategi, som agenterne anvendte i begyndelsen af projektet, men som de efterhånden alle har bevæget sig væk fra, er kanvas-salg. Samtlige agenter giver udtryk for, at kanvas er en forholdsvis ineffektiv måde at etablere kontakt til virksomheder på. Som beskrevet i afsnit 4.1.1 er virksomheder generelt åbne for at acceptere innovationsagentens tilbud om at få et innovationstjek, fordi det er gratis og uforpligtende og derfor opfattes som et attraktivt tilbud. Interviews viser dog, at de færreste virksomheder ville benytte sig af tilbuddet, hvis det kostede noget, primært fordi det ikke står tydeligt for dem i begyndelsen af relationen, hvad de kan få ud af det. Virksomheder, som agenterne tilbyder et innovationstjek gennem kanvas-salg tager derfor imod tilbuddet, men fordi de ikke har gjort sig klare overvejelser om deres innovationsbehov og -ønsker, og fordi de ikke selv har valgt at opsøge agenten, så er de ofte mindre innovationsparate og derfor mindre forandringsvillige. De kræver mere overvindelse og mere opfølgning.

Agenterne giver derimod udtryk for at have meget bedre erfaringer med virksomheder, som de får kontakt til gennem en personlig relation i f.eks. det lokale erhvervsråd eller gennem en fokuseret kampagne, da disse virksomheder typisk har søgt rådgivning eller er blevet motiveret til at etablere eller udvikle deres innovationsindsats.

Ti fremhæver især virksomhedsrettede kampagner og arrangementer som et godt redskab til at spore virksomheder ind på nogle interessante udviklingsmuligheder, f.eks. i forbindelse med en given teknologi eller med fokus på en udvalgt branche. De afholder derfor mange arrangementer i eget regi (dog ofte i samarbejde med andre aktører), herunder blandt andet såkaldte "eye-opener" seminarer og deres "innovationsbussture," hvor SMV-deltagere tilbringer en dag på rundtur hos regionale virksomheder og videninstitutioner, typisk under overskriften af en konkret teknologi (f.eks. nanoteknologi) eller tema (f.eks. fremstilling eller miljø).

FORCE i Region Syddanmark derimod udtrykker især tilfredshed med den synlighed og derved tiltrækningskraft over for virksomheder, som de har opnået gennem deres indsats for at blive profileret i lokale medier, dagblade og specialmagasiner, men også gennem deltagelse i lokale virksomhedsrettede arrangementer.

DELTA peger til gengæld på lokale forretnings servicenetværk og personlige anbefalinger inden for disse netværk som en vigtig kilde til virksomhedskontakter.

Det er desuden interessant, at alle agenterne oplever, at finanskrisen og den aktuelle recession har en positiv effekt på deres muligheder for at komme i dialog med virksomheder. De opsøges især af to typer virksomheder: dem, som har brug for hjælp til at overleve, og dem som på grund af krisen har fået tid og kapacitet til at sætte fokus på deres innovationsindsats. Til gengæld viser interviews med virksomheder også, at flere virksomheder, som allerede har modtaget et innovationstjek, har udsat eller ændret deres planlagte innovationsaktiviteter på grund af krisen.

Udvælgelse af virksomheder til innovationstjek

Midtvejsevalueringen viser, at alle agenterne har været i kontakt med 400-500 virksomheder gennem kanvassalg og især deltagelse i forskellige typer af virksomhedsrettede arrangementer. Evalueringen peger dog også på, at der findes to forskellige, overordnede strategier for udvælgelse af virksomheder til innovationstjek.

Den første strategi har fokus på bredden i det regionale erhvervsliv og ses i Region Sjælland og, i mindre omfang, i Region Syddanmark. Både DELTA og FORCE tilkendegiver, at de som regel gennemfører et innovationstjek hos alle de virksomheder, som er interesserede i det. En agent fra DELTA forklarede, at "innovationstjekket er for alle", og at de efterfølgende investerer flere ressourcer (f.eks. gennem et Fase 2 forløb) i de virksomheder, som de vurderer til at være forandringsparate og til at have et betydeligt innovationspotentiale. Agenterne forklarer, at formålet med denne brede screening er dels at levere en service til erhvervslivet og dels at identificere de virksomheder, som er relevante at arbejde videre med.

Den anden strategi, som TI benytter i Region Midtjylland, er mere selektiv i sin udvælgelse, typisk med udgangspunkt i en konkret branche eller teknologi. Formålet med denne strategi er at fokusere den indledende kontakt til virksomheder og derved også udgangspunktet for innovationstjekket. Dette muliggør en mere målrettet strategi for innovationsagenternes indsats i virksomhederne, som også kan føde virksomheder ind i andre aktiviteter, herunder f.eks. innovationsgruppe-forløb.

Som beskrevet i afsnit 8.1, så er den gruppe virksomheder, som TI og FORCE gennemfører innovationstjek hos, desuden generelt større end dem, som DELTA rådgiver.

Derudover er innovation en mere integreret del af TIs virksomhedskontakters aktiviteter, og flere af dem har tidligere samarbejdet med en eller flere videninstitutioner. De har også en større andel af fremstillingsvirksomheder i forhold til servicevirksomheder end agenterne i de andre to regioner. Midtvejsevalueringen tyder således på, at denne gruppe virksomheder overordnet set er mere innovationsparate end agenternes virksomhedskontakter i Region Sjælland og Region Syddanmark.

8.2.2 Aftale og forberede virksomhedsbesøg

Midtvejsevalueringen peger på, at grundig forberedelse til det første møde på baggrund af desk research på tilgængelig information fra internettet og fra virksomheden er vigtigt for at kunne signalere kompetence og troværdighed. Det muliggør ifølge agenterne også en mere fokuseret indledende diskussion samt tidlig inddragelse af relevante eksperter og konsulenter, hvis virksomheden har særlige, prædefinerede behov eller udfordringer.

Innovationsagenterne søger at etablere sig selv som "trusted advisors" for virksomhederne for at sikre den udveksling af viden, som er nødvendig for at få indsigt i og rådgive om virksomhedens innovationsindsats. Midtvejsevalueringen viser også, at disse tillidsforhold, som agenterne generelt set alle har god succes med at etablere, er funderet i personlige relationer mellem agenterne og virksomheden.

Nogle af agenterne samarbejder desuden jævnligt med erhvervsråds- eller væksthusmedarbejdere om virksomhedsbesøg. Dette har en række fordele. For det første får agenten en sparringspartner at vende virksomhedens situation med. For det andet kan erhvervsservice-aktøren være med til at give virksomheden oplevelsen af et sammenhængende erhvervs- og innovationsfremmesystem ved at fungere som tovholder i mødet mellem virksomheden og andre erhvervsfremmeaktører såsom innovationsagenterne. Sidst men ikke mindst åbner samarbejdet op for en mere effektiv

arbejdsdeling, hvor erhvervsråd eller væksthuse håndterer mere generel rådgivning omkring erhvervsservice samt forretnings- og organisationsudvikling, og hvor agenten fokuserer på teknologisk service samt innovationsstrategi og -aktiviteter.

Væksthuse og erhvervsråd efterspørger således et styrket fokus på teknologisk rådgivning fra agenterne, der komplementerer til den generelle og specialiserede erhvervsservice. Interviews gennemført med øvrige aktører peger på, at et øget fokus på teknologisk rådgivning både repræsenterer en effektiv udnyttelse af innovationsagenternes teknologiske kompetencer og GTS-netværk, og at det ville kunne skærpe agenternes profil over for andre erhvervs- og innovationsfremmende aktører, som enten beskæftiger sig med erhvervsservice mere generelt eller med innovationsbaseret rådgivning i virksomheder, hvor innovationsindsatsen er på et mere fremskredent udviklingsstadium. Dette er særligt vigtigt i Region Sjælland på grund af den høje koncentration af innovationsfremmende aktører.

8.2.3 Gennemføre innovationstjek

I forbindelse med selve innovationstjekket peger midtvejsevalueringen på, at agenterne især bidrager ved at forsøge at flytte virksomhedernes opmærksomhed til innovationsmuligheder og -aktiviteter, som de ikke tidligere havde overvejet. De fleste virksomheder er som udgangspunkt fokuseret på produktinnovation, det vil sige udviklingen af nye eller væsentligt forbedrede varer eller tjenesteydelser. Innovationsagenterne søger derfor at sætte fokus på andre ofte relaterede former for innovation, som kan understøtte produktinnovation eller på andre måder skabe værdi for virksomheden. Dette kunne f.eks. være markedsføringsinnovationer, udviklingen af nye eller væsentligt forbedrede processer i virksomheden eller organisationsudvikling.

Derudover har TI gode erfaringer med at arbejde med mere strukturerede værktøjer til gennemførelse af et innovationstjek, hvoraf nogle er beskrevet i afsnit 7.1.3, end de semistrukturerede spørgerammer som benyttes i de andre delprojekter. TI bruger modellerne til at skabe overblik over mulige elementer i virksomhedens innovationsproces og til at visualisere deres anbefalinger.

8.2.4 Udarbejde rapport

Agenterne har erfaret, at rapporten som udarbejdes i forbindelse med et innovationstjek ikke kun skal indeholde konkrete handlings- og henvisningsforslag, men at den også gerne må indeholde en generel (men kortfattet) beskrivelse af virksomhedens strategi og markedsposition. Agenterne understreger, at dette i sig selv kan generere værdi for mange af virksomhederne i innovationsagenternes målgruppe. Dette er en udtalelse, som desuden underbygges af virksomhedsinterviews. Derudover indeholder rapporten ideelt tre til fem konkrete handlingsforslag med information om det videre forløb.

Flere agenter understreger desuden, at det er vigtigt at sikre, at virksomhedens ledelse deltager i processen omkring innovationstjekket, da dette øger sandsynligheden for, at forløbet resulterer i konkrete handlingsplaner.

FORCE har desuden gode erfaringer med at søge at opnå størst mulig enighed om konkrete, fremadrettede handlingstiltag allerede ved det første møde med virksomheden. Ifølge agenterne er dette med til at øge virksomhedernes engagement samt sandsynligheden for, at de gennemfører handlingsplanerne.

8.2.5 Facilitere interne udviklingsprojekter

I forbindelse med innovationstjekket yder agenterne en vist grad af sparring til de indledende faser af udviklingsprojekter, der igangsættes i forbindelse med tjekket. Her oplever agenterne, at det er vigtigt at sikre, at virksomheden er innovationsparat og forandringsvillig, for at samarbejdet munder ud i konkrete projekter.

DELTA og TI har ydermere modtaget medfinansiering fra regionale vækstfora og i TIs tilfælde fra erhvervsråd og virksomheder til at inddrage udvalgte virksomheder i diverse forløb, der bygger oven på innovationstjekket og den indledende sparring. Dette inkluderer de såkaldte Fase 2 forløb i Region Sjælland og innovationsgruppe-forløb i Region Midtjylland.

FORCE og TI bruger også videnkupon-ordningen som et middel til at forlænge det indledende virksomhedsforløb, hvor dette er hensigtsmæssigt.

Alle agenterne peger på, at disse diverse opfølgende aktiviteter spiller en væsentlig rolle i at hjælpe virksomhederne med at løfte deres innovationsindsats til det næste niveau. De påpeger, at det er begrænset, hvor meget sparring agenterne kan yde på baggrund af de ressourcer, som er til rådighed i hver virksomhed, og at disse tilbud opnået gennem andre finansieringskilder således bidrager til at realisere værdien opbygget gennem etablering af en relation til virksomheden og gennem selve innovationstjekket.

Interviews med virksomheder peger desuden på, at de er positivt indstillet over for at forsætte arbejdet omkring deres innovationsindsats med den samme agent, da det er tids- og ressourcetrækkende at sætte nye rådgivere ind i virksomhedens problemstilling og at opbygge en relation til dem.

Midtvejsevalueringen peger desuden på, at der fortsat er et betydeligt, uudnyttet potentiale for at styrke samspillet mellem innovationsagent-pilotprojektet og nationale innovationsordninger, som primært aktiveres i forbindelse med ansøgninger om videnkuponer og i TIs tilfælde videnpiloter. Det samme gælder for internationale ordninger, hvor f.eks. en række SMV-rettet initiativer som f.eks. EUREKA eller EUs CIP rammeprogram med fordel kunne aktiveres.

8.2.6 Matchmaking med videninstitutioner

Som beskrevet i kapitel 4 til 7, så henviser agenterne primært virksomheder til videninstitutioner inden for GTS-nettet.

Interviews med virksomheder og andre aktører peger på, at mange virksomheder har nemmere ved at forholde sig til de mere anvendelsesorienterede GTS-institutter end til andre videninstitutioner, hvor forskningen er (eller opfattes som værende) mere basal og abstrakt. Derfor er barrieren for at samarbejde med en GTS-virksomhed mindre end barrieren for at samarbejde med f.eks. et universitetsinstitut.

Innovationsagenterne tager i deres henvisninger desuden primært udgangspunkt i deres personlige kontakter med henblik på at sikre en hurtig og effektiv identifikation af relevante rådgivere og mulige samarbejdspartnere for virksomheden. Personlige og vedligeholdte kontakter til relevante virksomheder og institutioner er essentielle.

Agenterne peger desuden på, at det er givtigt at facilitere overdragelse af virksomheden til en ny rådgiver eller en samarbejdspartner ved at deltage i det første møde eller to og eventuelt f.eks. hjælpe med udarbejdelse af samarbejdskontrakten. Agenterne påpeger, at dette er særligt vigtigt, når innovationssamarbejde er nyt for virksomheden, og

samarbejde med erhvervslivet er nyt for videninstitutionen. Under alle omstændigheder er det med til at understøtte virksomhedens igangsættelse af samarbejdet.

Især FORCE og TI tager dog ofte udgangspunkt i deres moderinstitut, når de skal henvise SMV'er til en videninstitution (se afsnit 6.3.6 og 7.3.6). Dette skal ses i lyset af, at maksimalt en tredjedel af agenternes henvisninger til videninstitutioner ifølge kontrakten med Forsknings- og Innovationsstyrelsen må være til deres eget moderinstitut.

Dette kan blive problematisk i og med, at agenterne skal fungere som uvildige rådgivere og som en samlet indgang til vidensystemet for SMV'er. Interviews med virksomheder såvel som øvrige aktører peger på, at der er betydelig heterogenitet i, hvor uvildige agenterne opfattes som værende. Midtvejsevalueringen peger på, at mange og konsekvente henvisninger til moderinstituttet kan være med til at stille spørgsmålstejn omkring en innovationsagents grad af uvildighed. Denne problemstilling bliver yderligere kompliceret af, at mange virksomheder som beskrevet i afsnit 4.1.7 har svært ved at skelne mellem innovationsagenten og dens moderinstitut.

Til gengæld har innovationsagenterne som beskrevet i afsnit 4.1.8 rig mulighed for at aktivere midlerne i GTS-puljen til at inddrage andre GTS-institutter på 0,5 mio. kr. per delprojekt i hvert af de tre år, som pilotprojektet varer.

8.2.7 Opfølgning og evaluering

Opfølgning på innovationstjek

Effektiv sparring kræver ofte opfølgning over en længere periode med henblik på blandt andet at sikre implementering af handlingsforslag og forankring af værdiskabende adfærdændringer i virksomhedens rutiner.

Midtvejsevalueringen peger på, at opfølgning på et innovationstjek spiller en central rolle i at sikre, at agenternes arbejde fører til konkrete resultater og værdiskabelse i virksomheden. Opfølgningen har primært to funktioner. For det første peger alle agenterne på betydningen af at fastholde virksomhedens engagement i deres innovationsindsats særligt i virksomheder, hvor innovation ikke er en integreret eller naturlig del af virksomhedens aktiviteter. Opfølgning kan også være med til at sikre implementering af handlingsforslag, f.eks. ved at agenterne deltager i overleveringsmøder og faciliterer udarbejdelse af en samarbejdskontrakt mellem en SMV og en ny samarbejdspartner.

For det andet er opfølgningen vigtig for at sikre en langvarig udvikling i virksomhederne. Flere virksomheder har peget på, at agenterne har bidraget til at katalysere en innovationsproces, hvor virksomheden skal igennem en række faser, herunder f.eks. interne udviklingsprojekter, organisations- og procesforandringer i virksomheden og eventuelt samarbejde eller rådgivningsforløb med en videninstitution. Ifølge virksomhederne er det en stor hjælp, at agenterne følger med på sidelinjen. Det vil sige, at agenterne kan træde til med rådgivning og kontakter til f.eks. en videninstitution, en anden innovationsordning eller Dansk Eksportråd, når virksomheden har brug for det. Således kan en løbende kontakt og opfølgning fra agenten bidrage til, at virksomhedens innovationsmålsætninger ikke blot realiseres, men at innovationsaktiviteter forankres i virksomhedens rutiner og dens relationer til andre organisationer.

Løbende evaluering af agenternes arbejde og effekter

Som beskrevet i de foregående kapitler, har innovationsagenterne peget på en række udfordringer i at gennemføre løbende evalueringer af deres arbejde blandt virksomheder, det har modtaget et innovationstjek. Den største udfordring har været at få virksomheder til at udfylde spørgeskemaet.

FORCE i Region Syddanmark har kun gennemført enkelte evalueringer, typisk på innovationstjek gennemført for FORCE af andre aktører. DELTA har haft lidt bedre erfaringer med udarbejdelse af et evalueringsskema bestående af nogle fritekstspørgsmål, men det er til gengæld svært at drage overordnede konklusioner ud fra besvarelsene af dette skema. TI har indtastet en forenklet version af det oprindelige spørgeskema i et online survey redskab, Enalyzer, og har således formået at modtage evalueringer fra 78 (55 procent) ud af 142 virksomheder, som har modtaget et innovationstjek. Blandt de tre agenter har TI derfor de bedste erfaringer med evalueringer, som tyder på, at elektronisk evaluering er et godt værktøj til at øge svarprocenter i løbende evalueringer af agenternes arbejde.

Agenternes erfaringer viser også, at korte spørgeskemaer med enkle, koncise spørgsmål øger sandsynligheden for, at virksomheder deltager i evalueringen. Dog peger midtvejsevalueringen også på, at det er vigtigt at sikre sammenlignelighed på tværs af evalueringer både inden for og på tværs af delprojekter. Således er spørgsmål med foruddefinerede svarmuligheder, f.eks. distribueret på en Likert-type skala,¹³ at foretrække over åbne spørgsmål, der kræver en subjektiv vurdering fra virksomhedsrespondenterne, idet denne type besvarelser gør det nemmere at sammenligne svar og identificere overordnede mønstre i løbende evalueringer af innovationsagenternes arbejde.

Derudover er der fortsat en væsentlig udfordring i evaluering af innovationsagenternes arbejde, som ingen af delprojekterne tilsyneladende har fundet en effektiv løsning på endnu, og dette er virksomhedernes manglende viden om pilotprojektet. Som tidligere beskrevet er mange virksomheder uvidende om, hvordan innovationsagenterne er finansieret, og hvad agenterne reelt forventes at bidrage med i virksomhederne. Derudover har de svært ved at adskille innovationsagenterne fra deres moderinstitut og innovationstjekket fra opfølgende aktiviteter (såsom f.eks. et Fase 2 forløb eller et videnskupon-finansieret samarbejde). Dette påvirker virksomhedernes evalueringer og bør derfor holdes in mente i vurderingen af evalueringer og på sigt adresseres.

Flere agenter påpegede desuden, at de opfattede det som problematisk selv at bede virksomheder om at deltage i den løbende evaluering af agenternes arbejde, eftersom at evalueringerne således kan blive farvede af agenternes personlige relation til virksomhederne. De efterspurgte således, at evalueringer kunne gennemføres af en uvildig tredjepart. Alternativt kunne Forsknings- og Innovationsstyrelsen ved hjælp af webbaserede survey værktøjer stå som officiel afsender på evalueringsforespørgsler.

Samtidig understreger agenterne dog også, at timingen af udsendelse af evalueringsforespørgsler er meget vigtig af to grunde. For det første skal innovationsforløbet, som agenten indleder med virksomheden, være fremskredent nok til, at virksomheden kan vurdere indholdet og de kortsigtede effekter af forløbet. For det andet skal evalueringen gennemføres, mens respondenterne har en klar erindring om forløbet og helst inden opfølgende aktiviteter finansieret af andre aktører igangsættes, såsom f.eks. regionalt finansierede Fase 2 forløb eller innovationsnetværks-forløb,

¹³ Et eksempel herpå kunne være et spørgsmål, der beder respondenterne angive en tilfredshedsgrad på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "meget utilfreds" og 5 er "meget tilfreds."

virksomhedsfinansierede køb af yderligere rådgivning fra agenten eller en videninstitution eller videnkupon-støttede samarbejdsforløb. Midtvejsevalueringen peger derfor på, at det er hensigtsmæssigt, at det er innovationsagenterne selv, der afgør, hvornår en evalueringsforespørgsel skal udsendes til en virksomhed.

Sidst men ikke mindst peger midtvejsevalueringen på, at innovationsagenternes arbejde katalyserer en række kortsigtede adfærdsændringer og resultater, men at det også bidrager til mindre direkte, men mere langsigtede effekter såsom varige mentalitets- og adfærdsændringer, som kan udmønte sig i konkrete resultater lang tid efter mødet med innovationsagenten. Disse effekter opfanges dog ikke på tilfredsstillende vis af den løbende evaluering af agenternes arbejde.

9 Appendiks

Dette appendiks præsenterer yderligere information om data og metoder anvendt i midtvejsevalueringen, herunder i forbindelse med karakteristikken af innovationsagenternes virksomhedsmålgrupper og spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder samt interviews.

9.1 Karakteristik af virksomheder og kontrolgrupper

I rapporten arbejdes der med en hovedgruppe af virksomheder, som innovationsagenterne har været i kontakt med samt en kontrolgruppe af virksomheder. De to grupper af virksomheder er afgrænset ud fra forskellige kriterier, men de karakteriseres ud fra samme typer variabler, således at det er muligt at sammenligne hovedgruppen og kontrolgruppen.

Hovedgruppen af virksomheder er defineret som de virksomheder, der har været i kontakt med en innovationsagent. De er i den forbindelse blevet registreret med blandt andet navn og CVR-nummer. I alt 399 virksomheder, som har været i kontakt med innovationsagenterne, kunne identificeres i Experians virksomhedsdatabase, som blandt andet indeholder information om virksomhedernes størrelse og branche.

Kontrolgruppen er afgrænset ud fra data i den seneste Community Innovation Survey undersøgelse, CIS 2006, med hjælp fra Center for Forskningsanalyse. Kontrolgruppen er afgrænset ud fra følgende kriterier:

- Virksomheder placeret i Region Sjælland, Region Syddanmark eller Region Midtjylland.
- De har under 250 ansatte¹⁴ og kan således karakteriseres som SMV'er.
- De har ikke noget samarbejde med offentlige videninstitutioner.
- De har en innovationsintensitet (det vil sige, deres innovationsudgifter divideret med deres omsætning) på maksimalt 3,31 procent svarende til medianen hos de innovative virksomheder. Dette betyder, at de er innovative, men har et udløst innovationspotentiale.

Det giver en kontrolgruppe på 3428 virksomheder, hvilket er en solid kontrolgruppe. Disse virksomheder er også identificeret i Experian.

¹⁴ CIS-dataene, som er medtaget i denne undersøgelse, dækker dog kun virksomheder med mellem 6 og 249 ansatte. Dette skyldes, at minimumskravet i CIS-undersøgelsen til virksomhedsstørrelse varierer for forskellige brancher, og det blev vurderet, at en minimumsgrænse på 6 ansatte sikrer en god repræsentativitet på tværs af de brancher, som er inkluderet i denne analyse.

I sammenligningerne af hovedgruppen og kontrolgruppen fokuseres der på den andelsmæssige fordeling af virksomhederne givet:

- Virksomhedernes størrelse målt på antallet af ansatte og grupperet i størrelseskategorier.
- Virksomhedernes branche fordelt på seks aggregerede branchekategorier: fremstilling, bygge og anlæg, handel og restauration, transport, IKT, finans og vidensservice og øvrige brancher. Indholdet af disse kategorier uddybes nærmere i nedenstående tabel 9.1.

Tabel 9.1 Brancheopdeling i analysen

Kategori	Brancher	NACE koder	Eksempler
Fremstilling	Industri, råstof-indvinding og forsyningsvirksomhed	050000 – 390000	Indvinding af råolie, læderindustri, træindustri, medicinalvarefabrikker, kemisk fremstilling, varmforsyning
Bygge og anlæg	Bygge og anlæg	400000 – 440000	Opførelse af bygninger, El-installation, tømrer- og bygnings-snedkervirksomhed, murere
Handel og restauration	Handel	450000 – 480000	Grossister, eksportører, importører, detailhandel
	Hotel og restauration	550000 – 570000	Hoteller, restauranter
Transport	Transport	490000 – 540000	Passagertransport, fragtvognmænd, skibsfart
IKT, finans og vidensservice	Information og kommunikation	580000 – 639900	Udgivelse, tv-virksomhed, it-service
	Finansiering og forsikring	640000 – 663000	Bank, forsikringsselskaber, pensionselskaber, ventureselskaber, kapitalfonde
	Ejendomshandel og udlejning	680000 – 689900	Ejendomshandel og udlejning
	Vidensservice	690000 – 750000	Juridisk bistand, rådgivning, konsulentvirksomhed, forskning og udvikling, reklame- og analysebureau, anden vidensservice, dyrlæger
Øvrige brancher	Landbrug, skovbrug og fiskeri	010000 – 040000	Landbrug, skovbrug og fiskeri
	Øvrig erhvervs-service	760000 – 830000	Vikarbureau, detektivbureau, udlejning af fast ejendom
	Offentlige og personlige tjenester	840000 – 899900	Børnehaver, politi, sygehuse, uddannelsesinstitutioner, læger, plejehjem
	Kultur, fritid og anden service	900000 – 990000	Scenekunst, bibliotek, museer, fagforening, reparation af varer, bedemænd

Kilde: DAMVAD, Midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter, 2009.

9.2 Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder

Som en del af undersøgelsen har DAMVAD foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt de virksomheder, der har haft samarbejde med en innovationsagent.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse ved brug af spørgeskema- og analyseværktøjet Analyzer, hvor spørgeskemaet udsendes til respondenterne via e-mail. Spørgeskemaet blev udsendt d. 27. april 2009 og var åbent for besvarelser indtil 28. maj 2009.

Spørgeskemaundersøgelsen havde til hensigt at afdække virksomhedernes erfaringer og vurderinger af samarbejdet med innovationsagenten. Skemaet indeholdt i alt 14 spørgsmål og kunne derfor gennemføres relativt hurtigt, hvilket er vigtigt i forhold til at opnå en tilfredsstillende svarprocent. Spørgeskemaet blev udviklet af DAMVAD i samarbejde med Forsknings- og Innovationsstyrelsen, der godkendte det endelige spørgeskema før udsendelse.

9.2.1 Undersøgelsespopulation

Undersøgelsespopulationen omfatter principielt alle de virksomheder, der havde haft et samarbejde med en innovationsagent. De tre GTS-institutter leverede sammenlagt komplette kontaktoplysninger på 434 virksomheder. Spørgeskemaet blev udsendt til disse 434 virksomheder.

Spørgeskemaværktøjet Analyzer monitorerer, hvorvidt spørgeskemaet reelt når frem til modtageren. Ud af de 434 virksomheder modtog 24 virksomheder ikke spørgeskemaet, hvilket blandt andet kan skyldes, at den oplyste email-adresse ikke længere er i brug. Spørgeskemaet blev således modtaget af 410 virksomheder, der udgør den reelle undersøgelsespopulation.

Svarprocent og frafald

Kvaliteten i en spørgeskemaundersøgelse er i høj grad afhængig af undersøgelsens svarprocent. Hvis ikke en tilpas stor del af den udvalgte population svarer på spørgeskemaet, ved man reelt ikke, om undersøgelsens resultater er repræsentative for populationen. DAMVAD har blandt andet søgt at maksimere svarprocenten ved at udarbejde et kort, brugervenligt spørgeskema og udsendt to påmindelser til respondenterne. Svarprocenterne er gengivet i nedenstående tabel.

Tabel 9.2 Spørgeskemaundersøgelsens svarprocenter

Undersøgelses-population	Antal fuldstændige besvarelser	Antal ufuldstændige besvarelser	Svarprocent, fuldstændige besvarelser
410	179	27	44 pct.

Spørgeskemaet blev modtaget af 410 respondenter, hvoraf 206 respondenter besvarede hele spørgeskemaet eller dele af spørgeskemaet. 179 af besværelserne var fuldstændige, mens 27 besværelser var ufuldstændige - det vil sige, at respondenterne havde påbegyndt spørgeskemaet, men ikke gennemført det. DAMVAD har derved opnået en svarprocent på 44 procent for de fuldstændige besværelser.

Svarprocenten er på samme niveau for de tre regioner, der har været omfattet af innovationsagent-pilotprojektet.

Fire personer skrev til DAMVAD, at de ikke ønskede at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, da de allerede havde deltaget i innovationsagenternes egne evalueringer af innovationsagent-pilotprojektet. Det er rimeligt at formode, at dette også gælder for andre virksomheder. De tidligere evalueringer må dermed formode at have haft en negativ effekt på svarprocenten i denne undersøgelse. Yderligere fire personer skrev til DAMVAD, at de ikke ønskede at deltage i undersøgelsen generelt med den begrundelse, at deres kontakt med innovationsagenten havde været så begrænset, at de ikke havde forudsætninger for at evaluere forløbet.

Alt i alt kan svarprocenten betegnes som værende tilfredsstillende for en undersøgelse af denne type.

9.3 Kvalitative interviews

Følgende interviews er gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen:

- 3 personlige interviews med innovationsagenterne i de tre regioner.
- 12 personlige interviews med øvrige aktører (fire per region), udvalgt efter forslag fra agenterne og i dialog med Forsknings- og Innovationsstyrelsen.
- 30 telefoninterviews med virksomheder, der har benyttet innovationsagenterne. I alt blev 10 virksomhedsinterviews gennemført i hver region.

Heraf var 2 virksomheder udvalgt som casevirksomheder på baggrund af forslag fra innovationsagenterne.

De sidste 8 virksomheder, som blev interviewet i hver region, blev udvalgt blandt deltagere i spørgeskemaundersøgelsen med henblik på at sikre spredning i respondenternes størrelse og branche samt i deres overordnede vurdering af udbyttet af deres møde med en innovationsagent.

Der er til brug for interviewene udarbejdet tre generelle spørgeguides (en for innovationsagenter, en for øvrige aktører samt en for virksomheder), som blev tilsendt respondenterne forud for interviewet.

Spørgsmålene var formuleret som åbne spørgsmål, da formålet med disse interviews var at få indsigt i holdninger til og erfaringer med innovationsagenterne. Åbne spørgsmål er i dette henseende en fordel, da det muliggør nye vinkler på tingene samt at få dybdegående indblik i respondenternes viden på området.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews, der har sikret, at interviewet er tilpasset den enkelte aktørs særlige situation.

Nedenstående tabel indeholder en liste over de respondenter, som er interviewet.

Tabel 9.3 Interviewrespondenter

Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland
Innovationsagenter		
DELTA , Kai Ormstrup Jensen, Per F. Gøse og Kim Michael Lindberg	FORCE Technology , Henrik Blach og Susanne Damgaard	Teknologisk Institut , Henrik Skou Pedersen og Henrik Larsson
Andre aktører		
Holbæk Regionens Erhvervsråd , Kenny Jensby og Mads Lindelof	Erhvervsservice Odense , Mogens Christensen	Favrskov Erhvervsråd , Dan Skovgaard og Århus Erhvervsråd , Søren Boel Petersen
Væksthus Sjælland , Ingemarie Søndergaard	Væksthus Syddanmark , Jens Bo Kristiansen	Væksthus Midtjylland , Peter Ekman
Region Sjælland , Per Anders Foss	Region Syddanmark , Susanne Gren Svendsen	Region Midtjylland , Bent Mikkelsen
RISØ-DTU , Helle Bunkenborg	Syddansk Universitet , Per Michael Johansen	Århus Universitet , Søren Poulsen
Virksomheder		
Real Point , Christian Thoft *	Vally Matic , Finn Jacobsen *	GeoThermal Power , Jens Christian Jensen *
Techhouse , Thomas Bøge *	Jacob Albertsen , John Moritzen *	Schjerning Farver , Jan Frandsen *
Uni Chemical Partner , Vagn Schou	EJ Computer , Erik L. Jørgensen	Cykel eksperten , Henrik Dambo Nielsen
Jan Åkerman , Jan Åkerman	Ravstedhus , Helene Nissen	Brandwise/Minuskel , Rune Johansen
Bruuns Bureau , Henrik Bruun	Lasto , Lars Storm	Vahle Døre og Vinduer , Kennet Fjeldsted
Institutionen Møllen , Marianne Højer Møller	Vognmandsforretning Anders Bennedsen , Anders Bennedsen	B-E-Design , Erik Ebbesen
Kalundborg Kran og Container Service , Yvonne Randskov	Gråsten Fjerkræ , Gunder P. Jensen	Solar Venti , Hans Jørgen Christensen
Smoke Solution , Jon Krogh	Enghavegård Osteri , Henrik Walther-Larsen	Oranje Beton , Per Nygaard
Writewall , Lars Frey Jørgensen	Acercon , Claus Henriksen	Andelskassen J.A.K. Ebeltoft , Jesper V. Madsen
Privathospitalet Møn , Hans Christian Lauritsen	Odense Seglmærke , Jørgen Hartmann	Byrum Labflex , Kenneth Bjerg Jensen

* Asterisker indikerer casevirksomheder.