



## EVALUERING AF FORSØG MED FACILITEREDE VIDENKUPONFORLØB

## Indholdsfortegnelse

<b>0. Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Sammenfatning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Evalueringens hovedkonklusioner .....	4
1.2. Evalueringens metode .....	8
<b>2. Baggrunden for forsøget</b> .....	<b>10</b>
2.1. Indledning .....	10
2.2. Forsøgets finansiering .....	11
2.3. Om faciliteringen .....	12
2.4. Forandringsmodel .....	13
<b>3. Forsøgets virksomhedsprofiler</b> .....	<b>15</b>
3.1. Om virksomhederne .....	15
3.2. Virksomhedernes vej til forsøget .....	16
<b>4. Forsøgets projektp profiler</b> .....	<b>17</b>
4.1. Om projekterne .....	17
4.2. Motivationen bag projekterne .....	18
4.3. Ville projekterne være gennemført uden tilbud om facilitering? .....	20
4.4. Virksomhedernes forventning til CEIs faciliteringsydelser .....	21
<b>5. Projekternes resultater</b> .....	<b>23</b>

5.1. Hvilken type værdi skaber forsøget for virksomhederne? .....	23
5.2. Ny prototype på produkt eller produktionsanlæg .....	24
5.3. Nye koncepter for produktivitetseffektivisering .....	25
5.4. Dokumentation af metoder og effekt .....	25
5.5. Nye arbejdsredskaber og -metoder .....	26
5.6. Ændringer i virksomhedens mål, adfærd og organisation .....	26
5.7. Nye kompetencer og tilgange til innovation .....	27
5.8. Planer om yderligere vidensamarbejde .....	28
5.9. Hvis resultaterne udeblev .....	29
5.10. Samlet vurdering af virksomhedernes resultatbillede .....	29
5.11. Forskernes gevinster ved samarbejdet .....	30
<b>6. Evaluering af forsøgets faciliteringstilbud</b> .....	<b>32</b>
6.1. Fase 1: Projektmodning og ansøgning .....	32
6.2. Fase 2: Projektforløb .....	35
6.3. Fase 3 opfølgning .....	38
6.4. Kompetencekrav til facilitatoren .....	40
6.5. Faciliteringens pris .....	41
6.6. Perspektiverende konklusioner og anbefalinger .....	41

### **0. Forord**

Styrelsen for Forskning og Innovation (FI), Region Midtjylland og Aarhus Universitet tog i 2013 initiativ til et fælles forsøg med at kombinere to kendte virkemidler til vidensamarbejde: Videnkuponer og facilitering af vidensamarbejde.

Forsøget forener dermed et økonomisk tilskud fra den tidligere Videnkuponordning under Styrelsen for Forskning og Innovation (i dag Innovationsfonden) og en faciliteringsydelse, der første gang blev udbudt i det regionale projekt "Genvej til Ny Viden" (2011-14).

Forsøget har til formål at undersøge, om små og mellemstore virksomheder uden stor udviklingsaktivitet kan få et større udbytte af en videnkupon, såfremt de får tredjepartshjælp til at tilrettelægge, fokusere og gennemføre samarbejdet med forskere fra et universitet.

Partnerne bag forsøget har som hypotese, at facilitering vil hjælpe virksomhederne med at omsætte forskernes viden til nye strategier, ny adfærd og nye kommercielle produkter og services.

Der er tale om et mindre og afgrænset forsøg med i alt seks videnkuponforløb, som blev sat i gang i slutningen af 2013 og løber frem til juli 2015.

Forsøget blev administreret af det forhenværende Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI) på Aarhus Universitet – nu Vicedirektørområde for Forskning og Eksterne Relationer (afdeling for Erhvervsamarbejde og Teknologioverførsel) – som også har varetaget rollen som facilitator i forsøgets videnkuponforløb.

Forsøgets økonomiske ramme er på knap 900.000 kroner.

Målgruppen er midtjyske virksomheder med op til 250 medarbejdere, der ikke tidligere har prøvet kræfter med vidensamarbejde. Og som dermed har en mere praksisorienteret tilgang til udvikling og innovation.

Det er med andre ord et forsøg, der er rettet mod en gruppe af virksomheder, der ikke normalt ville købe sig til ny viden fra universiteter.

Forsøget er desuden afgrænset til kun at tælle projekter, der rummer samarbejde med mindst én universitetsforsker. Langt de fleste konventionelle videnkuponer har Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter som videnspart.

IRIS Group har fået til opgave at evaluere forsøget. Evalueringen er baseret på interviews med de deltagende virksomheder både før og efter deres videnkuponforløb.

I denne periode er Videnkuponordningen overgået til InnoBooster-ordningen, kan yde tilskud til supplerende udviklingsomkostninger – som fx dele af faciliteringsydelsen fra nærværende forsøg.

Denne rapport skal levere viden om faciliteringsydelsens effekter og fungere som et indspark til den løbende udvikling af de statslige og regionale indsatser for at øge vidensamarbejde hos de danske SMV'er.

Rapporten har følgende struktur i seks kapitler;

Kapitel 1: En kort sammenfatning af evalueringens centrale konklusioner.

Kapitel 2: En gennemgang af forsøgets baggrund og den anvendte faciliteringsmetode.

Kapitel 3: En analyse af forsøgets kollektive virksomhedsprofil.

Kapitel 4: En analyse af forsøgets kollektive projektprofil.

Kapitel 5: En evaluering af forsøgsprojekternes resultater og udbytte for virksomhederne.

Kapitel 6: En evaluering af faciliteringstilbuddet og dets betydning for projekternes resultater.

God læsning!

### 1. Sammenfatning

#### 1.1. Evalueringens hovedkonklusioner

*"Jeg vil klart anbefale faciliterede videnkuponer til andre virksomheder som os. Desværre er der forbavsende få, der benytter sig af tilbuddet. Jeg tror, at når man først kommer i gang, så retter man henvendelse til forskere, hver gang man står med et udviklingsbehov. Man får blod på tanden til at tænke projekter større, end man måske ellers ville have gjort. Det statslige tilskud har selvfølgelig en betydning for ens evne til at indgå i samarbejdet, men modellen beviser jo sit værd. Man skal prøve det for at se værdien af det – og her har faciliteringen spillet en afgørende rolle for, at vi gav det et forsøg".*

Direktør Hanne Hørup, Jysk Emblem Fabrik

#### Indledning

Region Midtjyllands, Innovationsfondens og Aarhus Universitets "Forsøg med faciliterede videnkuponforløb" har givet seks små og mellemstore virksomheder (SMVer) en kombination af økonomisk tilskud og facilitatorhjælp til at indlede og gennemføre vidensamarbejde.

Faciliteringen består af en neutral tredjepart, der hjælper virksomhederne med at finde de rette videnspartnere og rammesætte deres mulige samarbejde allerede, før de søger en videnkupon. I selve projektperioden hjælper facilitator med at sikre fokus og fremdrift.

Evalueringen har til formål at besvare følgende spørgsmål;

- Er faciliteringen betydende for, om flere virksomheder vælger at indlede vidensamarbejde med universiteter?
- Hvad er virksomhedernes (kvalitativt oplevede) udbytte ved faciliteringen?

- Har faciliteringen betydning for virksomhedernes valg af samarbejdspartner og for design af vidensamarbejdets indhold?
- Hvilke elementer af faciliteringen giver størst oplevet værdi for virksomhederne?
- Leder faciliteringen til, at virksomheden indleder yderligere vidensamarbejde efter endt projektforløb – herunder fx InnoBooster +?
- Hvilke faglige og personlige kompetencer skal en facilitator af vidensamarbejde besidde for at kunne rammesætte vidensamarbejdet på en måde, der skaber værdi for parterne?
- Hvilke typer af virksomheder kan få gavn af faciliteringen, og hvad er perspektiverne i at øge adgangen for SMVer til facilitering af vidensamarbejde?

Evalueringen viser, at de to virkemidler tilsammen øger interessen for vidensamarbejde med universiteter i en gruppe af virksomheder, der ellers ikke ville have købt viden på højt niveau. Den viser dermed, at facilitering kan være et vigtigt led i at øge både SMVers og universiteters deltagelse i den nuværende InnoBooster-ordning.

Ingen af de seks virksomheder ville have gjort brug af videnkuponordningen, hvis de ikke også var blevet tilbudt facilitering.

Samtidig har faciliteringen sikret fem ud af de seks virksomheder et større udbytte af deres videnkupon. Evalueringen viser, at faciliteringen hjælper virksomhederne med at a) finde frem til rette forskere b) sikre et effektivt fokus i projekterne og c) at skabe et tillidsfuldt fundament for samarbejdet mellem to vidt forskellige kulturer.

Projekterne vil med en enkelt undtagelse bidrage til at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne og hjælpe til med at realisere deres vækststrategier.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Tredjeparts faciliteringen giver desuden forsøgsvirksomhederne lyst og kompetencer til at indlede nye vidensamarbejder. Tre virksomheder er enten allerede i gang med nye projekter eller overvejer det i den kommende tid.

De faciliterede videnkuponer har givet virksomhederne interesse i at involvere eksterne parter i deres produkt- og forretningsudvikling. De arbejder i dag mere struktureret med innovation end før projektdeltagelsen.

Evalueringen konkluderer således samlet, at den faciliterede videnkupon er et relevant og tilsyneladende effektivt redskab til at øge innovationsniveauet i SMV'ere med begrænset forsknings- og udviklingskapacitet.

Forsøgsprojektet er dog meget lille, og evalueringen bygger kun på erfaringer fra seks faciliterede videnkuponforløb.

Med dette forbehold in mente anbefaler evaluator, at tredjeparts-facilitering bliver et udbredt tilbud til alle SMV'er, der planlægger at gennemføre et InnoBooster forløb med universitetsforskere.

Innovationsfonden bør videre overveje, om facilitering også vil give værdi og kunne bringes i spil for andre typer af projekter.

Forsøget adresserer en vigtig vækstudfordring i Region Midtjylland – og i Danmark – da områdets erhvervsstruktur består af en stor andel af mindre virksomheder med en meget praksisorienteret tilgang til innovation.

Mange af disse virksomheder har betydelige vækstpotentialer, som de kan indfri ved at basere deres forretnings- og produktudvikling på højt specialiseret viden fra eksempelvis universitetsforskere<sup>1</sup>.

Denne evaluering viser, at forsøget har fået en række praksisorienterede virksomheder til at skabe strategisk vigtige udviklingsprojekter sammen med for-

skere – frem for at forsøge at klare dem selv i mindre skala eller slet ikke at udvikle.

### Faciliteringen skaber bedre resultater

De deltagende virksomheder oplever, at projekterne har styrket dem på flere vigtige områder. Projekterne har eksempelvis udmøntet sig i nye arbejdsredskaber, automationskoncepter, effektdokumentation og nye prototyper på et kommercielt produkt.

I de fleste udviklingsforløb har projekterne også ledt til ændret strategisk adfærd i virksomhederne. Eksempelvis har en virksomhed skrinlagt et planlagt opkøb af en anden virksomhed, og tre virksomheder anvender nu vidensamarbejde som et fast element i deres udviklingsarbejde.

Evalueringen viser, at faciliteringen har været afgørende for disse resultater.

Først og fremmest viser evalueringen, at faciliteringstilbuddet har stor eller afgørende betydning for, at forsøgets virksomheder overhovedet indleder vidensamarbejde.

For det andet vurderer fem af virksomhederne, at faciliteringen undervejs har givet dem større værdi af deres videnkuponer, end hvis de skulle have gennemført projekterne på egen hånd.

Evalueringen viser, at facilitator har tilbudt virksomhederne hjælp til løse udfordringer, som både udgør barrierer for, at virksomhederne kan indlede vidensamarbejde og få tilfredsstillende resultater af samarbejdet.

Det drejer sig eksempelvis om;

- At finde frem til forskere med den rette faglige profil og de rette samarbejdskompetencer.
- At konkretisere projektideer og dimensionere deres målsætninger i forhold til projekternes budget og udstrækning.

---

<sup>1</sup> IRIS Group (2013): "Evaluering af Genvej til Ny viden".

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

- At udfærdige en ansøgning til Styrelsen for Forskning og Innovation (Innovationsfonden).
- At sikre fremdrift i projektet gennem fast mødestruktur og delleverancer.

Det er særligt den facilitering, der går *forud* for selve projektstarten, som skaber værdi for virksomhederne.

Det drejer sig især om;

- At finde frem til de rette forskere. Virksomhederne vurderer, at de ikke selv har tid, ressourcer eller netværk til at identificere de rette forskningsprofiler at samarbejde med. Facilitator finder forskere med relevante faglige profiler og personlige egenskaber, der matcher virksomheden.
- At afstemme forventninger til det forestående samarbejde. Forud for projektstart sikrer facilitator, at virksomhedens og forskerens forventninger til samarbejdet stemmer godt overens med hinanden – i forhold til virksomhedens behov, projektøkonomi og tid.
- At rammesætte gode og tillidsfulde relationer. Facilitator sørger for, at der er klare aftaler om projektets rollefordeling, aktiviteter og leverancer. Stort set alle virksomheder vurderer, at denne hjælp har været afgørende for, at de har fået et godt samarbejde med forskerne.
- At skrive en ansøgning. Tre af forsøgets virksomheder peger på, at deres projektide ville være sat i bero, hvis de ikke havde fået hjælp til at udfærdige en ansøgning til Styrelsen for Forskning og Innovation. De er ikke vant til at konkretisere ideer efter den skabelon og de formatkrav, som ordningen anvender. Og de ville have svært ved at udarbejde kvalificerede ansøgninger uden hjælp.

Evalueringen viser, at en god facilitering af fasen frem til projektstart mindsker virksomhedens behov for hjælp i resten af vidensamarbejdet. Det gode samar-

bejde med forskeren bygger i høj grad på en tillid, som bliver skabt i den indledende fase.

Dermed går faciliteringen under selve vidensamarbejdet mest ud på at sikre fremdrift gennem mødeaftaler og at sikre, at parterne overholder aftaler om leverancer m.v..

Endelig viser evalueringen, at faciliteringen øger virksomhedernes interesse for flere vidensamarbejder.

Tre af forsøgets seks virksomheder har ved projektafslutningen ønsker om at bruge vidensamarbejde som en ny udviklingsmodel. De søger – eller overvejer at søge – InnoBooster+ ordningen eller Højteknologifonden til formålet. Og yderligere to er åbne for fremtidigt samarbejde med forskere, hvis den rette ide skulle melde sig.

Evaluators konkluderer derfor sammenfattende, at kombinationen af økonomisk tilskud og tredjeparts facilitering ser ud til at nedbringe barrierer, som mindre virksomheder uden erfaring med forskningsbaseret udvikling har for at indgå i samarbejde med et universitet.

Det skal understreges, at forsøgsordningen kun vedrører samarbejde mellem virksomheder og universiteter, hvor barriererne for at indlede vidensamarbejde formentlig er størst.

Evaluators kan af denne grund ikke med sikkerhed fastslå, om en udbredelse af faciliteringsmuligheden også kan stimulere vidensamarbejde mellem virksomheder og Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter eller fx professionshøjskoler.

Evalueringen viser samtidigt, at de tilknyttede forskere også er glade for faciliteringen. De prioriterer typisk ikke erhvervsservice i deres daglige arbejde, da projekterne kun sjældent bidrager med nyt til deres forskningsområde. Samtidigt vurderer de adspurgte forskere, at deres respektive institutioner heller ikke prioriterer området med krav om vidensservice – eller incitamentstruktu-

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

rer herfor – med mindre der er tale om større forskningsprojekter med betydelig privat finansiering.

Set ud fra et bredere samfundsmæssigt nytteperspektiv kan der dog være god grund til at prioritere selv de små projekter, hvor forskerne primært bringer egen forskning i ny anvendelse i mindre virksomheder. Herunder større innovation i virksomheden og problembaseret træning af studerende, som forskerne måtte tage med sig ind i projekterne.

Evalueringen viser, at tredjeparts faciliteringen her gør det nemmere for forskerne at afstemme virksomhedernes forventninger og projektøkonomi med forskernes bidrag – så der skabes et godt og ubesværet samarbejde mellem parterne.

Faciliteringen nedbringer med andre ord den tid og energi, som forskerne skal bruge på at indlede og etablere nye samarbejdsrelationer med virksomheder, de ikke kender på forhånd.

### Ingen generisk model

Som udgangspunkt har CEI-facilitatorerne tilbudt de seks virksomheder samme overordnede faciliteringsforløb. Forløbene er struktureret med indledende kontakter, forskersøgninger, matchmakingseancer og en række projektmøder.

Facilitatorerne har samtidig anvendt en række fælles procesredskaber, der eksempelvis kan hjælpe virksomhederne med at strukturere deres ide, fastslå projektets potentiale og/eller arbejde med ideudvikling.

Det er imidlertid meget forskellige redskaber og faciliteringsteknikker, der skaber værdien i de enkelte projekter.

Virksomhederne reagerer ikke ens på de redskaber, facilitatorerne har bragt i spil til at skabe refleksion over projektets fremdrift, mål og læring. Nogle virksomheder ser de benyttede redskaber som en hjælp til at skabe en stærkere sammenhæng mellem deres projekt og forretningsstrategier. Andre ser dem derimod som unødvendige forstyrrelser for udviklingsarbejdet.

Facilitatorerne skal med andre balancere den enkelte virksomheds behov for frihed og struktur.

Evalueringen viser, at facilitatorerne i høj grad har formået at tilbyde facilitering på en måde, som virksomhederne er trygge ved. Men der er ingen fælles opskrift på succes.

Den gode facilitator er i stand til at afkode virksomhedens behov og præferencer. Og faciliteringen er dermed meget kontekstafhængig og personbåren.

Evalueringen peger desuden på, at facilitators faglige baggrund ikke er afgørende for, om han eller hun kan skabe værdi for virksomheden. Opgaven kræver dog et basalt kendskab til procesledelse, ansøgningsformater og innovationssystemet. Derudover skal facilitator forstå de forskellige grundvilkår, som henholdsvis virksomheder og forskere arbejder på.

### Faciliteringstilbuddets fremtid

Siden evalueringens start er der igangsat følgende beslægtede initiativer;

- Det midtjyske *VidenFacilitatorMidt program*. Det indebærer, at virksomheder forud for en InnoBooster ansøgning kan få en indledende facilitering (før projektstart) på op til 50.000 kroner fra en række innovationsnetværk.
- Den kommende InnoBooster ordning kan også kan dække udviklingsomkostninger såsom eksempelvis faciliteringshjælp under projektforløbet<sup>2</sup>.

Det stiller spørgsmålet, hvorvidt der er brug for yderligere tiltag for at styrke SMV'ers adgang til facilitering af vidensamarbejde.

---

<sup>2</sup> Fra august 2015 kan SMV'ere søge en helt ny ordning, der kan yde støtte på op til fem millioner kroner til projekter på op til tre års varighed – og til en række nye udviklingsomkostninger.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Det midtjyske program er indtil videre et-årigt, og InnoBoosters kommende tilbud dækker udelukkende den facilitering, der finder sted i selve projektgennemførelsen – efter at virksomhed og forskere har fundet hinanden.

Evalueringen viser imidlertid, at faciliteringen skaber mest værdi i den fase, der går *forud* for InnoBooster ansøgningen og projektgennemførelsen.

Derfor anbefaler vi en model, hvor der i lighed med ordningen under CEI etableres et team i – eller i tilknytning til Innovationfonden – som kan tilbyde facilitering både før og under vidensamarbejdet.<sup>3</sup>

Fordelene ved denne model er;

- Faciliteringstilbuddet bredes ud til hele landet.
- Virksomhederne får en central indgang til alle universiteter.

Modellen forudsætter dog et tæt samarbejde med den regionale og lokale erhvervsservice, som i givet fald får en vigtig rolle i at henvise til ordningen.

Desuden kræver modellen, at Innovationsfonden samarbejder med universiteternes egne funktioner for virksomhedsbetjening.

Endelig peger de evaluerede videnkuponforløb på, at der fortsat kan være brug for regionale initiativer til facilitering af vidensamarbejde.

For selvom langt størstedelen af forsøgets virksomheder nu kan gennemføre nye samarbejder med de samme forskere, så vil de have svært ved at indlede samarbejder med helt nye forskere. Og disse projekter har ikke kunnet søge InnoBooster ordningen om støtte igen under den gamle ordning – om end det er tilfældet pr august 2015.

---

<sup>3</sup> Vi vurderer, at Innovationsfonden med fordel kan anbefale virksomhederne at bruge tredjeparts-facilitatorer – eksempelvis ved at udarbejde mindre kampagner, hvor virksomhedsledere i korte videoklip fortæller om deres erfaringer og nytte af facilitering.

VidenFacilitator Midt opnår ikke re-finansiering efter sin nuværende periode. Men evaluators anbefaler, at faciliterings-funktionen bliver ført videre som ydelse hos de relevante aktører i erhvervsfremme- og innovationssystemet – fx videninstitutioner og de innovationsnetværk, der har været operatør på Videnfacilitator Midt.

Denne evaluering og den forudgående evaluering af ”Genvej til Ny Viden” viser, at faciliteringsydelsen er værdiskabende for erhvervslivet. Der vil derfor være store fordele i, at Region Midtjylland – og alle andre regioner – gør faciliteringsydelsen til en obligatorisk del af de regionale virksomhedsudviklingsprogrammer, der indebærer samarbejde mellem videninstitutioner og SMVer.

---

### 1.2. Evalueringens metode

Evalueringen bygger på interviews med virksomheder, forskere og facilitatorer fra seks faciliterede videnkupon forløb.

De seks virksomheder er udvalgt af Centre For Entreprenørskab og Innovation (CEI) på Aarhus Universitet, som er operatør på forsøgsprojektet.

IRIS Group har interviewet virksomhederne på to forskellige tidspunkter i deres projektdeltagelse fra februar 2014 til marts 2015.

*Før projektstart.* IRIS Group har interviewet virksomhederne umiddelbart efter, at de fik bevillingstilsagn fra Innovationsfonden/Styrelsen for Forskning og Innovation – men før de officielt gik i gang med projektet.

Virksomhederne havde på dette tidspunkt modtaget indledende faciliteringsydelser fra CEI, der blandt andet havde til formål at hjælpe dem med at finde de rette forskningspartnere, med at foretage forventningsafstemninger om samarbejdet og med at skrive en kvalificeret ansøgning til Videnkuponordningen.

Interviewene er nulpunktsmålninger af virksomhedernes udgangspunkt for at deltage i vidensamarbejde. De afdækker, hvordan virksomhederne har oplevet



## *Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb*

den indledende facilitering og deres forventninger til samarbejdet med forskerne og CEI i det forestående projekt.

*Efter projektafslutning.* IRIS Group har dernæst interviewet virksomhederne efter endt projektperiode. Her har vi afdækket virksomhedernes udbytte af selve vidensamarbejdet. Og deres oplevede værdi af CEIs facilitering.

IRIS Group har desuden interviewet projekternes forskere og de tilknyttede CEI facilitatorer. En yderligere virksomhed har ikke gennemført hele projektet og er derfor ikke med i den afsluttende måling. Det vil sige, at virksomheden kun har modtaget faciliteringsydelse frem til den planlagte projektstart.

Vi har sammenholdt data fra alle interviewrunder for at kortlægge, hvordan virksomhederne (kvalitativt) oplever værdi af faciliteringen over tid.

Evalueringen inkluderede oprindeligt en kontrolgruppe af videnkuponforløb uden facilitering. Det har dog ikke været muligt at sammensætte en kontrolgruppe, der matcher de seks forsøgsforløb på parametre såsom virksomhedsstørrelse, alder, antal højtuddannede, branche, og type af videnpartnere.

IRIS Group, Innovationsfonden, CEI og Region Midtjylland besluttede af denne grund at foretage evalueringen uden kontrolgruppe.

### 2. Baggrunden for forsøget

#### 2.1. Indledning

Den danske og midtjyske erhvervsstruktur består af mange små og mellemstore virksomheder. Det er dog kun en lille andel af dem, som benytter sig af forskning til at styrke deres arbejde med innovation og deres forretningsudvikling.

Men det er internationalt anerkendt, at netop adgang til viden på højt niveau kan forbedre virksomhedernes udvikling, produkter og ydelser – samt deres vækstmuligheder.

Videnkuponordningen har eksisteret siden 2009 for at stimulere de mindre virksomhedernes brug af vidensamarbejde.

I perioden 2009-2014 har 1970 virksomheder deltaget. Ifølge tal fra Innovationsfonden udgjorde virksomheder med under 50 ansatte ca. 35 % af deltager-skaren for 2014. På den måde har ordningen været en succes i forhold til at få flere mindre virksomheder til at samarbejde med videninstitutioner – og øge deres innovationsniveau som følge heraf.

Men det kan også konstateres, at langt de fleste projekter gennemføres i et samarbejde mellem virksomheder og GTS-institutter.

Samtidig kan der være en risiko for, at nogle mindre virksomheder fravælger Videnkupon-ordningen, fordi de ikke i tilstrækkelig grad kan definere deres behov eller er mere tøvende over for at indlede samarbejde med videninstitutioner.

Styrelsen for Forskning og Innovation/Innovationsfonden har derfor interesse for at identificere supplerende virkemidler, der kan øge samspillet mellem denne gruppe af SMVer og universiteter.

Samtidig har Region Midtjylland i perioden 2011-2013 gennemført et forsøgsprojekt under titlen "Genvej til Ny Viden", der netop havde til formål at stimulere SMV-forskersamarbejde gennem en kombination af facilitering og tilskud (op til 500.000 kr. pr. projekt).

En evaluering viser, at "Genvej til Ny Viden" har skabt betydelige resultater, og det har derfor været naturligt at kigge nærmere på, om de positive erfaringer med facilitering af vidensamarbejde kan overføres til Videnkupon-ordningen.

Forsøget med faciliterede videnkuponforløb er skabt på denne baggrund. Det er finansieret af Innovationsfonden, Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI) på Aarhus Universitet og Region Midtjylland (RM).

Formålet med forsøget er at afprøve metoder til at støtte små og mellemstore virksomheder – *der ikke før ville have overvejet Videnkupon-ordningen* – i at købe viden til at realisere deres vækstambitioner.

Innovationsfonden, RM og CEI har som arbejdshypotese, at kombinationen af økonomisk støtte og faciliteringshjælp vil fjerne nogle af de resterende barrierer for, at målgruppen tør investere i vidensamarbejde. Og at virksomheder også vil få mere *konkrete og anvendelige* resultater ud af deres videnkuponforløb, hvis de bliver rammesat af en neutral facilitator fra CEI.

Forsøget skal konkret afprøve, hvilken betydning faciliteringen har for virksomhedens valg af vidensamarbejde. Og for deres (kvalitativt) oplevede værdi heraf.

For kan en neutral facilitator bidrage aktivt til, at der opstår ny læring, ændret adfærd og nye handlingsmønstre hos ledelse og medarbejdere i de deltagende virksomheder? Og til at virksomhederne på sigt omsætter den nye viden til forretningsmæssig værdi i form af f.eks. nye innovative produkter, større markedsandele eller mere omkostningseffektive processer og arbejdsgange?

FI, RM og CEI har på forsøgsplan besluttet at lade seks videnkuponforløb blive gennemført med tilknyttede facilitatorer.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Forsøget kombinerer to kendte virkemidler for vidensamarbejde;

- 1) *Videnkupon-ordningen (nu kaldet InnoBooster)*: Økonomisk støtte til små og mellemstore virksomheders køb af samarbejde med forskere.
- 2) *Genvej til Ny Viden*<sup>4</sup>. En neutral tredjepart hjælper små og mellemstore virksomheder med at rammesætte og gennemføre samarbejde med forskere. Projekterne får et stærkere fokus på den enkelte virksomheds konkrete behov – og skaber derfor mest mulig værdi.

CEI har fungeret som udførende operatør for projektet. Centrets medarbejdere har både udviklet en faciliteringsmetode og fungeret som tredjeparts facilitatorer på de seks projekter.

Forsøgsprojektet er forløbet fra februar 2014 til juni 2015. I denne periode er der sket en række ændringer hos forsøgets partnere og videnkuponordningen,

Eksempelvis er Videnkuponordningen overgået til InnoBooster-ordningen, som udbydes af Innovationsfonden. Ordningen har i to ombæring er fået nye rammer for hvad og hvem, den kan støtte.

Forsøget med de faciliterede videnkuponer falder under den oprindelige ordning. De gennemførte videnkuponforløb kan her have op til et års varighed og modtage offentlig støtte på op til 100.000 kroner pr. projekt. Tilskuddene kan gå til at dække udgifter til køb af forskernes tid.

Til sammenligning har den kommende InnoBooster bredere rammer. Den kan støtte de enkelte projekter med op til 5 millioner kroner, og tilskuddet kan gå til en bredere vifte af udviklingsomkostninger – herunder eksempelvis facilitering i selve projektfasen. Projekterne kan vare i op til tre år.

Det er et krav, at virksomhederne ikke har forudgående erfaringer med viden-samarbejde (for over 50.000 kroner).

Også Region Midtjylland har iværksat et nyt etårigt initiativ, VidenFacilitator-Midt, der har til formål at øge de midtjyske SMV'ers brug og værdi af InnoBooster ordningen.

Regionen yder gennem en operatør tilskud til, at virksomheder kan få tilknyttet en facilitator, hvis de planlægger at søge InnoBooster ordningen. Operatøren administrerer tilskudsordningen og uddanner nye facilitatorer i de nationale innovationsnetværk.

Samlet set betyder de nye initiativer, at virksomhedernes mulighed for at opnå facilitering af deres vidensamarbejde i dag er langt større, end de var ved starten af forsøgsprojektet.

Nærværende evaluering af faciliteringens effekt er med andre ord relevant for en række nye initiativer.

### 2.2. Forsøgets finansiering

Projektet er finansieret ved, at CEI bidrager med egne faciliteringsydelse, mens Innovationsfonden (tidligere Styrelsen for Forskning og Innovation) yder støtte gennem de bevilgede videnkuponer. Endelig bidrager Region Midtjylland ved at samfinansiere forsøgets evaluering med Rådet for Teknologi og Innovation.

Tabel 2.1 giver et overblik over forsøgets finansiering.

---

<sup>4</sup> Se IRIS Group: Evaluering af Genvej til Ny Viden (2012).

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Tabel 2.1

Finansieringskilde	Type af bidrag	Beløbsstørrelse
Innovationsfonden	Benyttede videnkuponer	600.000 kroner
CEI	Facilitering (ca. 50 timer pr forløb*). 6,5 forløb i alt.	107.250 kroner
RM/RTI	Evalueringssomkostninger	187.500 kroner (excl. moms) (RM: ca. 120.000 kr) (RTI: ca. 67.500 kr)
<b>I alt</b>		<b>894.750 kroner</b>

Virksomhederne har i Videnkuponordningen en medfinansiering på minimum 60% af tilskuddet. De fleste virksomheder har dog ikke nøje opgjort deres medfinansiering, der både kan opgøres i rede midler og timer. Virksomhederne vurderer, at deres faktiske ressourceforbrug ligger betydeligt over de 60%. \* CEI har ekstraordinært regnet med realomkostninger frem for de konsultantsatser, de normalt benytter. De 6,5 forløb dækker over, at seks virksomheder har gennemført fulde projektforløb, mens en syvende virksomhed er sprunget fra ordningen efter at have modtaget indledende ydelser fra CEI (fase 1 facilitering).

### 2.3. Om faciliteringen

CEI har aktivt rekrutteret virksomheder til forsøget og udviklet en metode til at bistå virksomhederne med at få mest mulig værdi ud af deres Videnkupon.

Som udgangspunkt har forsøgets vidensamarbejder tre faser, jf. figur 2.1.

Figur 2.1. Oversigt over faciliteringens faser i projektet.



CEI tilbyder virksomhederne en række faciliteringsydelser i hver fase.

#### Fase 1: Projektmodning og ansøgning

Fasen løber fra CEI's første kontakt med virksomheden og indtil, at virksomheden har indsendt en Videnkupon-ansøgning til FI. Den rummer følgende centrale ydelser;

- *Screening.* CEI screener telefonisk, om virksomheden har en relevant projektide og opfylder de formelle krav for Videnkupon-ordningen.
- *Ideafklaring.* CEI afholder en workshop med virksomheden for at afprøve og præcisere den forretningside, virksomheden ønsker forskningsbaseret viden til at udføre. CEI hjælper med at afklare virksomhedens behov for ny viden. Er der fx brug for viden fra forskere? Eller kan virksomheden med fordel købe sig til rådgivning på det private marked?
- *Forskersøgning.* CEI kontakter relevante forskere på danske universiteter og præsenterer dem for virksomhedens problemstilling og ønsker.
- *Matchmaking.* CEI præsenterer virksomheden og forskeren/forskerne for hinanden. CEI sørger for, at parternes forventninger til samarbejdet er afstemt i forhold til indhold, økonomiske midler, mulige resultater og rollefordeling. Parterne udvikler sammen projektideen.
- *Ansøgning.* CEI sparrer med parterne om at udfærdige en ansøgning.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

### Fase 2: Projektforløb

Fasen forløber fra, at virksomheden har fået tilsagn på sin Videnkupon og indtil, at det aftalte vidensamarbejde er afsluttet. Den rummer følgende centrale ydelser;

- *Opstartsmøde.* CEI foretager endnu en forventningsafstemning og sikrer fælles ejerskab hos virksomhed og forsker for projektet og processen. CEI udarbejder en projektplan for det videre forløb.
- *Fremdrift.* CEI sørger løbende for at minde projektparterne om de aftalte leverancer og italesætter eventuelle udfordringer og uforudsete hændelser.
- *Læring.* CEI afholder med jævne mellemrum møder og workshops med projektparterne, hvor projektplan og forretningsplan kan revideres efter behov. CEI skaber rammer for, at parterne reflekterer over delresultater, ny viden og proceslæring.

### Fase 3: Opfølgning på projekt

Fasen ligger ved afslutningen af projekterne og seks måneder efter afslutning. Den rummer følgende centrale ydelser;

- CEI afholder et afsluttende møde med virksomhederne og evaluerer sammen resultaterne af samarbejdet. CEI drøfter med virksomhederne, hvordan de fremover vil anvende den nye viden og omsætte den til værdi.
- CEI informerer virksomhederne om eventuelle støttemuligheder for nye samarbejder med videninstitutioner og tilbyder hjælp til at formulere nye projekter.

## 2.4. Forandringsmodel

Forsøgsprojektet baserer sig på en forandringsmodel, hvor tredjepartsfacilitering skal give virksomhederne mere værdi af videnkuponforløbene, end hvis virksomheden skulle etablere og gennemføre vidensamarbejdet på egen hånd.

Videnkuponforløbene har en varighed på under et år. De relativt korte projektforsøgsforløb udmønter sig typisk fx meget tidlige prototyper, der kræver yderligere udvikling eller markedsbearbejdning for at kunne blive afsat. Eller i nye kon-

cepter, kompetencer eller strategier, som først skal implementeres for at kunne give målbar værdi for virksomhederne.

Projekternes potentiale hviler med andre ord på en række tekniske, markeds-mæssige og organisatoriske usikkerheder. Og der vil i langt de fleste forløb være en betydelig tidlig forskydning mellem projekternes umiddelbare resultater og deres langsigtede økonomiske effekter.

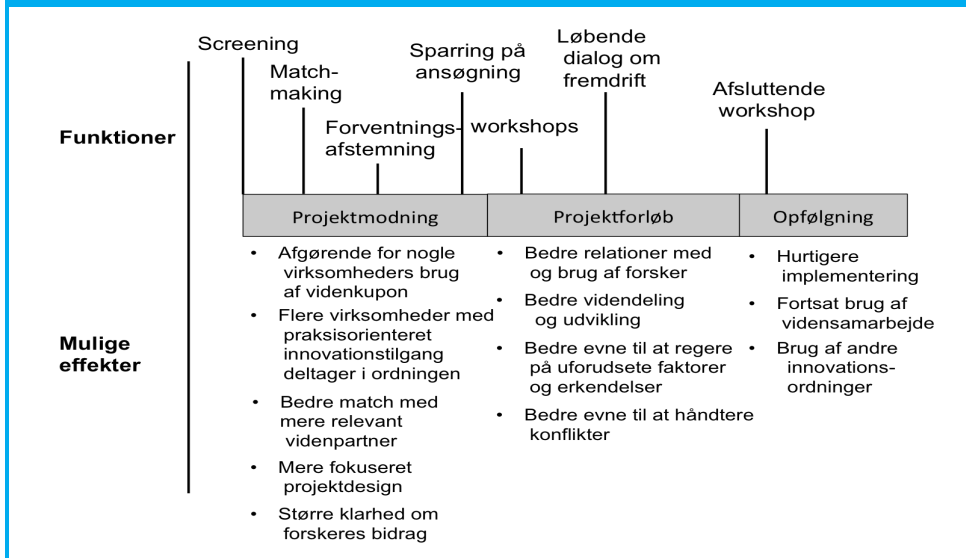
Et centralt element i forsøgsprojektets forandringsmodel er dog, at en tredjepartsfacilitator kan skabe rammer for de bedst tænkelige resultater og hjælpe virksomhederne godt på vej med at omsætte dem til langsigtet vækst.

Det kan eksempelvis ske ved, at facilitator hele tiden holder projekternes fokus på virksomhedernes centrale behov og sikrer fremdrift i samarbejdet. Og ved at de hjælper virksomhederne med at formulere opfølgningsprojekter, der kan finpudse og implementere de udviklede løsninger.

Forsøgets forandringsmodel lægger dermed op til, at kombinationen af økonomisk tilskud og assistance fra en neutral tredjepart også kan øge virksomhedernes interesse i vidensamarbejde *efter* projektperioden.

Figur 2.2 viser den mulige sammenhæng mellem tredjepartsfacilitering og økonomiske effekter, virksomhederne kan opleve på kort og langt sigt ved at investere i viden.

Figur 2.2. Mulige effekttyper i et faciliteret videnkuponforløb



Kilde: IRIS Group

### 3. Forsøgets virksomhedsprofiler

#### 3.1. Om virksomhederne

De seks forsøgsdeltagere er alle veletablerede virksomheder. Hovedparten har eksisteret i over tyve år, og fem af virksomhederne har flere end tyve medarbejdere.

Virksomhederne er generelt økonomisk velkonsoliderede med solide omsætninger. Fire af dem har endda AAA-ratede kreditvurderinger på evalueringstidspunktet.

Forsøgsgruppen har en klar overvægt af produktionsvirksomheder, der spreder sig over en række forskellige brancher.

Virksomhederne opererer i overvejende grad på et internationalt marked. Med en enkelt undtagelse har de alle eksport, der i flere tilfælde udgør over 60 procent af virksomhedernes omsætning. Tre ud af forsøgets seks virksomheder har desuden produktionsaktiviteter eller salgskontorer i udlandet.

Fem af de seks virksomheder har betydelige vækstambitioner. De satser på nye markeder, nye produkter, services og forretningsområder som midler til at opnå øget omsætning og beskæftigelse.

Selvom forsøgsvirksomhederne efter eget udsagn konkurrerer på evnen til at forny sig, arbejder de næsten alle relativt ustruktureret med udvikling og innovation. Arbejdet foregår typisk som ad hoc projekter, der opstår som følge af kunde feedback og efterspørgsel. Eller på baggrund af ideer fra ledelsen.

Produktionsvirksomhederne konkurrerer i høj grad på at nedbringe produktionsomkostninger – fx gennem effektiviseringer af arbejdsgange og automation af produktionen. Og på at kunne dokumentere effekt og kvalitet af deres produkter.

Hvad angår de ansattes uddannelsesniveau er der nogen variation i forsøgsgruppen. Men én undtagelse har virksomhederne højtuddannede ansatte. Men i tre af tilfældene sidder de højtuddannede dog kun i ledelsen eller i administrative positioner, mens faglærte og ufaglærte arbejder i produktionen.

Der er kun et enkelt eksempel på en meget videntung og højteknologisk virksomhed – Jens Møller Products ApS – der i høj grad konkurrerer på hurtig produktfornyelse. Her er næsten 80 procent af virksomhedens medarbejdere højtuddannede.

I den anden ende af spektret ligger møbelforhandleren og -producenten International Furniture, der udelukkende har faglærte medarbejdere.

Virksomhederne har generelt begrænset erfaring med at købe sig til viden og samarbejde med forskere, når de skal udvikle deres virksomheder, produkter og services. Kun en enkelt har aktivt søgt forskersamarbejde før. Flere har dog prøvet at samarbejde med studerende.

Tabel 3.1 giver et overblik over de deltagende virksomheder.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

**Tabel 3.1. Forsøgsgruppens virksomheder**

Virksomhed	Etablingsår	Antal ansatte	Antal højtuddannede*	Type	Produkt
International Furniture	1993	9	0	Produktion	Møbler
Jens Møller Products ApS	1994	14	11	Produktion	Fødevarer
Jysk Emblem Fabrik A/S	1991	25	2	Produktion	Firma-gaver
Landia A/S	1979	80	10-15	Produktion	Pumper og omrørere
Ole Ibsen A/S	1973	30	3	Byggeri	Kloakarbejde
Stenger og Ibsen Construction A/S	2003	25	3	Konstruktion og rådgivning	Fundamenter til vindmøller

Kilde: Centre for Entreprenørskab og Innovation samt IRIS Group.

Note:\* Højtuddannede defineres her som en universitetsgrad.

### 3.2. Virksomhedernes vej til forsøget

Virksomhederne har til dels fundet vej til forsøgsordningen gennem erhvervsfremmesystemet. De har drøftet deres behov for ny viden med lokale erhvervskonsulenter eller innovationsnetværk, og de er i den forbindelse blevet henvist til den daværende Videnkupon-ordning – og det særlige faciliteringsforsøg.

Tre af virksomhederne deltager imidlertid, fordi CEI har rettet direkte kontakt til dem for at informere dem om de faciliterede videnkupper.

Det er værd at bemærke, at denne gruppe af virksomheder ikke ville have overvejet vidensamarbejde foruden kontakten fra CEI.



### 4. Forsøgets projektprofiler

#### 4.1. Om projekterne

Projekterne falder alle inden for virksomhedernes kerneområder og skal styrke deres konkurrenceevne og differentiering i markedet.

Kun et enkelt projekt drejer sig om decideret produktudvikling. Derudover handler tre projekter om effektivisering og automation af virksomhedernes arbejdsprocesser og produktion.

Endelig går tre af projekterne ud på at skabe dokumentation i forskellige former<sup>5</sup>. Et projekt har fx til formål at demonstrere og dokumentere effekten af en ny prototype. To andre projekter går ud på at samle og validere forskningsresultater, så virksomhederne på sigt kan foretage evidensbaseret produktudvikling – eller foretage evidensbaseret markedsføring og kunderådgivning i forhold til eksisterende produkter.

Projekterne griber i høj grad ind i virksomhedernes organisation og udviklingsstrategi. De skal vise, hvordan virksomhederne kan øge deres konkurrenceevne gennem fx omkostningseffektiv produktion (nye anlæg, nye arbejdsgange). Eller gennem brug af viden og effektdokumentation som unikke salgsparametre over for kunderne.

På den måde tjener forskersamarbejdet det formål at styrke virksomhedernes differentieringsstrategier – og indirekte også deres markedsføring. Og i enkelte tilfælde skal forskernes ydelser bearbejde deciderede markedsbarrierer for virksomhederne.

Eksempelvis bruger Landia en forsker til at levere solid effektdokumentation for en ny og innovativ type af omrørere til biogastanke for at bane vejen for et nyt produkt på et konservativt marked.

Stenger & Ibsen er et andet eksempel. De laver betonfundamenter til vindmøller. Og virksomheden bruger sin videnkupon til at skabe evidens for sine konstruktionsteknikker, der går imod en række offentlige – men teknologisk set forældede – anbefalinger på området.

Det ene projekt, der handler om at udvikle et nyt produkt (et skolemøbel), har et bredere formål for øje end ”blot” en prototype. Virksomheden undersøger nemlig samtidig værdien af vidensamarbejde som udviklingsmodel i en virksomhed uden højtuddannede medarbejdere.

Der er tale om projekter, der var relativt umodne ved ansøgningstidspunktet. Næsten samtlige deltagende virksomheder er søgende i forhold til enten projektfokus og/eller mulige samarbejdspartnere.

Tabel 4.1 giver et overblik over projekterne.

<sup>5</sup> Et projekt handler *både* om dokumentation og mere effektive arbejdsprocesser.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

**Tabel 4.1. Oversigt over forsøgets projekter**

Virksomhed	Projektbeskrivelse	Samarbejdspartnere	Bevilget tilskud
Ole Ibsen	Sammensætning af teknisk løsning til digital dokumentation af kloakeringsarbejde. Letter virksomhedens administrative arbejde og kvalitetssikring.	Inst.for Ingeniørvidenskab, AU. Pervasive Positioning Lab, Alexandra Institutet	100.000 kr.
Jysk Emblemm Fabrik	Udvikling af en plan og potenti-alevurdering for fuld-automatisering af virksomhedens produktion.	Ingeniørhøjskolen, AU. Business and Social Sciences, AU.	100.000 kr.
Landia	Effektdokumentation af ny omrører til biogastanke.	Institut for Ingeniørvidenskab, AU.	100.000 Kr.
Jens Møller Products	Design af et nyt produktionsanlæg.	Institut for Ingeniørvidenskab, AU.	100.000 kr.
Stenger og Ibsen	Forskningsbaseret beslutningsstøtteredskab for virksomhedens kunder i forbindelse med køb af entreprise-løsninger.	Institut for Ingeniørvidenskab, AU.	100.000 kr.
International Furniture	Udvikling af designkoncept og produktspecifikationer for et nyt skolemøbel.	Århus Arkitektskole. AAU.	100.000 kr.

Kilde: Center for Entreprenørskab og Innovation, AU.

### 4.2. Motivationen bag projekterne

Som nævnt er det fælles for projekterne, at de er knyttede til virksomhedernes strategi og ledelsesmæssige ambitioner om øget omsætning og beskæftigelse. Projekterne er ifølge interviewpersoner oftest afgørende for, at virksomhederne kan realisere store dele af deres langsigtede vækststrategier.

Alligevel er hovedparten af projekterne ikke brændende platforme, som virksomhederne skal prioritere for at sikre deres overlevelse på kort sigt.

Projekterne har typisk til formål at udbygge rammerne for en allerede fornuftig omsætning. Der er for eksempel tale om projekter, der skal øge virksomhedernes produktionskapacitet eller give mere effektive arbejdsgange, som sætter virksomheden i stand til at tage flere ordrer ind – eller til at øge indtjeningen på eksisterende ordrer.

Eller også er der tale om udvikling af evidensbaseret rådgivning og andre typer af services, som vil fungere som supplement til de produkter, virksomheden allerede tjener sine penge på.

Projekterne er derfor knyttede til virksomhedens fortsatte vækst. Men det er kun få projekter, der er opstået på baggrund af et akut og erkendt behov for ny viden. Jens Møller Products er et eksempel herpå, jf. boks 4.1.

### Boks 4.1. Jens Møller Products ApS

Jens Møller Products ApS udvikler, fremstiller og sælger tangbaserede produkter, der af udseende og smag minder om kaviar og andre fiskeæg. Virksomheden har en betydelig eksport og oplever stor efterspørgsel på sine produktlinjer.

Faktisk så stor, at virksomhedens produktanlæg ikke kan følge med. Ledelsen har desuden ambition om at udvikle tre nye produkttyper, der vil stille nye krav til anlægget, som skal specialdesignes.

Den ingeniørtunge virksomhed kan ikke købe sig til et passende anlæg og har gennem de sidste 5-6 år forsøgt at udvikle et på egen hånd. Arbejdet har dog ikke givet et optimalt resultat, da virksomheden efter eget udsagn mangler tekniske kompetencer til at udvikle den rette løsning tids nok til at kunne forsvare sin markedsposition.

Jens Møller Products søgte derfor selv den faciliterede videnkupon, så virksomheden kunne samarbejde med ingeniørtekniske forskere om hurtigt at udvikle et nyt anlæg.

Virksomhedens konkurrencestrategi og kapacitetsudfordringer udgjorde et akut behov for viden på højt niveau. Virksomheden så muligheder i, at tredjeparts-faciliteringen af vidensamarbejdet kunne hjælpe med at løse eventuelle uoverensstemmelser med forskerne og dermed lede til et smidigere forløb med hurtige resultater.

De øvrige projekter er i højere grad opstået på grund af selve *timing*en for, at virksomheden er blevet henvist til eller kontaktet af forsøgsprojektets facilitatorer. Virksomhedernes ledelser har typisk set forsøget som en mulighed for at løse et aktuelt irritationsmoment. Eller for at udnytte et udviklingspotentiale i den daglige opgaveløsning.

I flere tilfælde har ledelsen forsøgt at løse problemet internt i virksomheden – uden køb af ny viden. Her har virksomhederne indset, at de ikke har haft de nødvendige kompetencer til at klare opgaven. Og tilbuddet om at købe eksterne forskningskompetencer er derfor faldet på rette tidspunkt.

Tre af virksomhedslederne har set muligheder i få økonomisk tilskud til at afprøve vidensamarbejde som en ny udviklingsmodel. Her ønsker virksomhederne at afprøve, om samarbejdet med højtspecialiserede forskningskompetencer

kan lede til mere værdiskabende løsninger og strategier end virksomhedens interne udviklingsarbejde.

Her bliver den faciliterede videnkupon en mulighed for at købe viden ind på et niveau, som virksomheden ellers ikke ville have prioriteret at bruge penge på, jf. boks 4.2.

### Boks 4.2. Jysk Emblem Fabrik A/S

Jysk Emblem Fabrik er en familieejet produktionsvirksomhed, der er specialiseret inden for produktion og salg af firmagaver, som brander andre virksomheder. Virksomheden har et meget bredt sortiment, der spænder fra drikkedunke til sportspræmier, kuglepenne m.v.

Virksomheden tilbyder desuden en serviceydelse, hvor produkterne prægges med personlige indgravninger eller logoer efter kundens ønske. Denne del af forretningen er dog ressourcetung, da den kræver manuelt arbejde.

Virksomhedens ejer så en dansk produceret robot på en HI messe, der kan automatisere graveringsydelsen. Virksomheden planlagde at købe robotten, der blev udgangspunkt for en strategi om at automatisere store dele af produktionen.

Men midt i processen blev ledelsen kontaktet af CEI, der præsenterede forsøget med faciliterede videnkuponforløb.

Ledelsen så muligheder i at få forskningsbaseret rådgivning om automatiseringsplanerne. De deltog derfor i forsøget og indledte et samarbejde med en professor og en lektor fra Aarhus Universitet.

Virksomheden ville ikke have købt viden på så højt niveau uden det statslige tilskud og anså desuden faciliteringen som en måde at sikre, at virksomheden blev matchet med de rette forskere og får mest muligt ud af investeringen.

Tabel 4.2 viser, hvordan virksomhederne før projektstart vurderer forsøgets tilbudselementer – i forhold til hvad det betyder for virksomhedernes valg af vidensamarbejde.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

**Tabel 4.2. Hvad betyder forsøgets enkeltelementer for virksomhedernes beslutning om at søge faciliteret videnkupon?**

Motivation	Adgang til viden	Økonomisk tilskud	Facilitering	Timing af tilbud
<b>Virksomhed</b>				
International Furniture	●	○	●	◐
Jens Møller Products	●	●	●	◐
Jysk Emblem Fabrik	●	●	◐	●
Landia	◐	○	●	◐
Ole Ibsen	●	◐	◐	◐
Stenger & Ibsen	●	◐	●	◐

Kilde: IRIS Group

- = Ingen betydning for valg af deltagelse
- ◐ = Nogen betydning for valg af deltagelse
- ◑ = Stor betydning for valg af deltagelse
- = Afgørende betydning for valg af deltagelse

Ikke overraskende er adgang til viden på højt niveau med til at motivere virksomhederne til at søge en faciliteret videnkupon.

Men tabellen viser desuden, at det økonomiske tilskud fra staten (videnkuponen) har afgørende eller stor betydning for, at fire af virksomhederne kan og vil deltage i vidensamarbejde. Interviewene viser, at disse virksomheder anser investeringen i ny viden som risikabel da den er omgærdet af teknologiske om implementeringsmæssige usikkerheder, som ikke sikkerhed vil lede til værdi i virksomheden.

I to tilfælde giver virksomhederne udtryk for, at de ikke ville have haft mulighed for at finansiere projektet uden tilskuddet. Og de øvrige to får med til-

skuddet mulighed for at købe viden på et højere niveau eller i et større omfang, end de ellers ville kunne – fx med hjælp fra studerende.

Ingen af virksomhederne angiver dog det økonomiske tilskud som den eneste tilskyndelsesfaktor. To af virksomhederne påpeger, at tilskuddet kun i meget begrænset omfang har været et incitament for at deltage. Her er der tale om velkonsoliderede virksomheder, der let kan købe sig til ny viden med eller uden støtte.

Desuden peger evalueringens interviews på, at forsøgets tilbud om *facilitering* har haft afgørende eller stor betydning for, at fem ud af forsøgets seks virksomheder har valgt at søge vidensamarbejde.

Tre af disse virksomheder er også afhængige af den økonomiske støtte til vidensamarbejde. De opfatter kombinationen af økonomisk støtte og facilitering som en måde at nedbringe risici ved at investere i ny viden.

### 4.3. Ville projekterne være gennemført uden tilbud om facilitering?

Evalueringen viser, at fire af virksomhederne ville have forsøgt at gennemføre deres projektideer uden samarbejde med forskere, hvis de ikke deltog i forsøget om faciliterede videnkuponforløb, jf. tabel 4.3.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

**Tabel 4.3. Ville virksomheden have forsøgt at gennemføre projektet alene eller med studerende?**

Virksomhed	Ja	Nej
International Furniture		x
Jens Møller Products ApS		x
Jysk Emblem Fabrik A/S	x	
Landia A/S	x	
Ole Ibsen A/S	x	
Stenger og Ibsen Construction A/S	x	

Kilde: IRIS Group

Interviewene viser, at disse virksomheder sandsynligvis ville have gennemført projekterne i mindre skala med egne medarbejdere – eller i samarbejde med studerende.

De vurderer dog alle, at resultatet næppe ville skabe lige så stor værdi for virksomheden som vidensamarbejdet med forskere.

De øvrige to virksomheder har ikke set det som en mulighed at gennemføre projekterne på egen hånd eller med studerende. Det skyldes;

- At virksomhederne mangler ressourcer til at modne ideer.
- At projekterne kræver specialiserede forskningskompetencer, der langt overstiger virksomhedens eller den typiske studerendes evner.
- At projektets værdi hviler på en blåstempling, som kun eksterne og etablerede universitetsforskere kan give – eksempelvis i teknologivalideringsprojekter.

Disse virksomheder ville ifølge eget udsagn ikke have benyttet sig af en konventionel videnkupon til at skaffe sig den nødvendige viden.

Interviewene peger af denne grund på, at kombinationen af CEIs aktive rekruttering, det økonomiske tilskud fra FI og især CEIs facilitering har skabt interesse for vidensamarbejde hos en gruppe virksomheder, der ellers ikke ville gøre brug af viden på forskerniveau.

### 4.4. Virksomhedernes forventning til CEIs faciliteringsydelser

Faciliteringstilbuddet har haft stor betydning for, at størstedelen af virksomhederne har valgt at købe sig til ny viden fra forskere. Men interviewene viser, at virksomheden ikke fra starten har haft et entydigt og klart billede af, hvad ydelsen rummer.

De havde dog inden projektstarten en række forventninger, der blandt andet drejede sig om hjælp til at;

- Finde samarbejdspartnere med den rette faglige profil og ”personlige kemi”.
- Rammesætte samarbejdet med klare aftaler om roller, mål, leverancer og mødestruktur.
- Kommunikere virksomhedernes praktiske behov til de teoretisk funderede forskere.
- Sikre at samarbejdets mål og resultater afspejler virksomhedens behov.
- Modne og kvalificerede projektideer.
- Mægle i eventuelle konflikter med forskerne.
- Sikre fremdrift i projektet og varetage den administrative del af projektledelsen (budget, hjælp til FI ansøgning).

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

- Implementere projektets resultater i virksomheden og henvise til evt. nye støttemuligheder.

Det er særligt hjælp til at finde de rette samarbejdspartnere, som virksomhederne vægter tungt. De har med én undtagelse ingen tidligere erfaringer med vidensamarbejde. Og de finder det usandsynligt, at de selv ville have haft tiden og overblikket til at finde frem til den rette forsker på egen hånd.

De oplever det som svært og tidskrævende at være opdateret på hvilke forskningsgrupper, der er relevante at samarbejde med.

Alle virksomhederne mener desuden, at de generelt mangler kompetencer til at indlede og styre et samarbejde med forskere.

I evalueringens 0-punktsmålinger – som gik forud for projektstart – udtrykte virksomhedslederne en række bekymringer for projekterne, som de håbede facilitatorerne kunne håndtere for dem.

Eksempelvis ønskede de hjælp til at forene forskningens langsigtede og teoretiske interesser med virksomhedens behov for meget konkrete løsninger. Løsninger, der vel at mærke skulle skabe værdi for virksomheden på både kort og lang sigt.

Tre virksomheder frygtede desuden, at forskerne ikke for alvor kunne have interesse i en lille virksomheds praksis og udfordringer.

En enkelt virksomhed frygtede, at forskerens timeforbrug ville løbe løbsk – og at forskeren endvidere ville bruge samarbejdet til at få virksomheden til at finansiere hardware til sit institut.

Samme virksomhed var desuden bekymret for, om samarbejdet med forskeren kunne åbne op for industrispionage, da virksomheden allerede har oplevet dette tidligere og derfor var påpasselig med at samarbejde med eksterne parter.

0-punktsmålingerne viste, at alle seks virksomheder anså faciliteringen som et psykologisk sikkerhedsnet, der i nogen grad minimerede disse bekymringer.

Også selvom de ikke angav facilitering som en betydende årsag til, at de valgte at indlede et vidensamarbejde. De fandt alle en vis tryghed i, at en facilitator kunne gribe ind, hvis samarbejdet kørte af sporet.

*”Vi ville ikke have haft tid eller overblik til at finde den rette forsker og trænge igennem til vedkommende uden CEI som faciliterende mellemlid. Hvor sidder de bedste folk til opgaven? Og kan man få dem til at se det interessante i opgaven? Forskere er ligesom os selv travle folk.*

*Faciliteringen har givet en ekstra tryghed i valget om at købe dyre forskningskompetencer. Den har haft en psykologisk effekt på beslutningen om at gå i gang med et projekt med universitetet.”*

Direktør Jens Ibsen, Stenger & Ibsen Construction

### 5. Projekternes resultater

De fleste projekter er netop afsluttet på tidspunktet for den afsluttende måling i evalueringen. Og flere af projekterne kræver yderligere vidensamarbejde for at modne de ønskede løsninger i en grad, der kan skabe vækst for virksomheden i form af øget omsætning og nye ansættelser.

Med al forventelighed realiserer virksomhederne først projekternes fulde effektpotentialer halve og hele år efter, at denne evaluering er afsluttet. Virksomhederne er ikke for alvor kommet i gang med at kommercialisere eventuelle nye produkter eller med at bruge nye effektiviseringskoncepter og dokumentation i deres produktion og salgsarbejde.

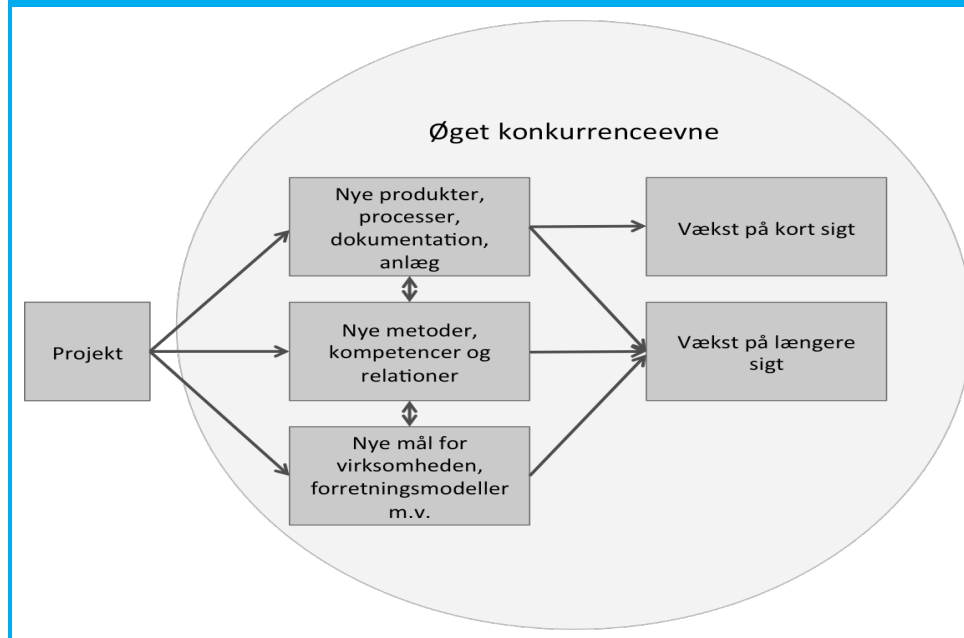
Evalueringen fokuserer i stedet på hvilke *typer* af resultater, projekterne allerede har skabt – og på deres *forventede* langsigtede effekter.

Forsøget med faciliterede videnkuponforløb har da også et bredere sigte end blot at lede til fx nye innovative produkter, services og processer.

Målet er, at de faciliterede forløb sætter virksomhederne i stand til at arbejde mere struktureret med innovation. Og at give dem motivation til at anvende vidensamarbejde, når de fremover skal udvikle virksomheden og nye kommercielle produkter og ydelser.

Evalueringen viser, at de realiserede og forventede effekter afspejler denne ambition – og dermed rationalet bag forsøget. Figur 5.1 giver en oversigt over de overordnede effektkæder, som evalueringen har afdækket.

Figur 5.1. Forventede effektkæder i de faciliterede videnkuponforløb



Kilde: IRIS Groups kvalitative interviews med forsøgets virksomheder, forskere og facilitatorer.

#### 5.1. Hvilken type værdi skaber forsøget for virksomhederne?

Projekternes mål handler ikke blot om at opnå mere effektive processer gennem nye produktionsanlæg/automation, at udvikle nye produkter eller forskningsbaseret effektdokumentation.

Tre af virksomhederne anvender i høj grad projekterne til at undersøge, om de bør tilrettelægge deres arbejde med innovation og udvikling på nye måder. De afprøver med andre ord vidensamarbejde som en ny udviklingsmodel.

Derudover har flere af virksomhederne oplevet, at de har opnået en række uventede og afledte effekter af projekterne, som alle udgør et potentielt fundament for fremtidig vækst.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Tabel 5.1 giver et overblik over, hvilken type af umiddelbare resultater og effekter, virksomhederne har opnået i de faciliterede videnkuponforløb.

**Tabel 5.1. Typer af realiserede effekter i projekterne**

Virksomhed Effekter	International Furniture	Jens Møller Products	Jysk Emblem Fabrik	Landia	Ole Ibsen	Stenger & Ibsen
Tidlig prototype på produkt eller produktionsanlæg	✓	✗				
Dokumentation af metoder eller effekt			✓	✓	(✓)	✓
Nye koncepter for produktionseffektivisering		✗	✓		(✓)	
Nye arbejdsredskaber/metoder					(✓)	
Ændringer i virksomhedens mål, adfærd, organisation	✓		+	+		
Nye kompetencer og tilgange til innovation	✓		+	+		
Planer om yderligere vidensamarbejde	✓	✗	+	+		

Kilde: IRIS Group

✓ = Opnået primært mål

⊕ = Opnået, uventet og afledt mål

✗ = Ikke opnået, primært mål.

Tabellen viser, at langt de fleste af virksomhederne allerede har opnået, eller er tæt på at opnå, de primære målsætninger for deres projekter. Derudover har to virksomheder opnået *uventede* gevinster ved at deltage i forsøget.

I det nedenstående gennemgår vi kort de forskellige typer af værdi og resultater, som evalueringen har identificeret – med små eksempler fra projekterne.

### 5.2. Tidlig prototype på produkt eller produktionsanlæg

I to af forsøgets projekter har endemålet været at få løst væsentlige problemer i forbindelse med udvikling af et nyt produkt eller et nyt specialdesignet produktionsanlæg.

For begge projekter gælder, at virksomhederne forgæves har forsøgt at gennemføre udviklingsarbejdet på egen hånd – forud for de faciliterede videnkuponforløb.

Begge virksomheder har undervejs erkendt, at arbejdet kræver specialiserede forskningskompetencer, som de ikke selv besidder.

Købet af forskningskompetencer har resulteret i, at den ene virksomhed nu står med ny viden, der på sigt kan lede til et kommercielt produkt, jf. boks 5.1.



### Boks 5.1. International Furniture

International Furniture (IF) er en dansk importør, producent og leverandør af møbler. Virksomheden forhandler bl.a. taburetter, højborde, skoleborde og specialinventar til folkeskolerne og konkurrerer på at kunne dokumentere møblernes funktion og effekt.

IF ønsker at styrke sin konkurrenceevne ved at udvikle og sælge egne skolemøbler, da kunderne efterspørger stole, som markedet ikke tilbyder. Virksomheden ønsker at udvikle undervisningsstolen i god kvalitet og til en pris, der matcher skolernes købekraft.

IF har selv forsøgt at udvikle stolen, men bestræbelserne har ikke båret frugt, da projektet var for teknisk udfordrende. Den faciliterede videnkupon gav derfor mulighed for at undersøge, om tilkøb af specialiserede forskningskompetencer fra Arkitektskolen og Aalborg Universitet kunne drive projektet frem.

Samarbejdet med forskere har medført, at IF har fået ergonomisk og arkitektonisk viden om stolens udformning. Det er noget, som virksomheden fremadrettet kan bruge, hvis den på messer eller i samarbejde med underleverandører kommer frem til det rette stol – og endeligt beslutter sig for at færdigudvikle og markedsføre den.

Virksomheden overvejer nu, om den skal investere i at færdigudvikle og markedsmodne stolekonceptet. Investeringen er ikke en barriere, da virksomheden er økonomisk velkonsolideret, og kunderne allerede efterspørger produktet.

Projektet har desuden givet virksomheden interesse i at bruge vidensamarbejde som en ny udviklingsmodel. IF har opnået nye kompetencer i forhold til at udvikle komplekse produkter, som kræver en længere ideudviklingsfase, end hvad virksomheden ellers har været vant til.

Den forskningsbaserede ideudvikling kan blive en afgørende differentieringsstrategi for IF, der i stigende grad vil satse på at udvikle egne produkter.

Som tabel 5.1 viser, fik den anden virksomhed – Jens Møller Products – til gengæld *ikke* opfyldt sit primære mål om at udvikle et design for et nyt produktionsanlæg. Vi forklarer årsagen til det i afsnit 5.9.

### 5.3. Nye koncepter for produktivitetseffektivisering

Bl.a. Jysk Emblem Fabrik har haft som endemål at udvikle koncepter for, hvordan virksomheden kan effektivisere interne processer ved hjælp af ny teknologi.

Virksomheden har fået et katalog med skræddersyede forslag til tekniske løsninger, der alle kan lede til, at virksomheden kan anvende sine medarbejdere mere effektivt og opnå højere produktivitet. Virksomheden skal nu tage stilling til, hvilken løsning de foretrækker.

Virksomheden forventer effektiviseringsgevinster af en størrelsesorden, som kan påvirke virksomhedernes konkurrenceevne positivt og hjælpe den med at vinde mærkbart større markedsandele.

### 5.4. Dokumentation af metoder og effekt

Fire af forsøgets projekter har haft til som del eller hovedformål at skabe dokumentation af arbejdsmetoder/teknikker, produkteffekter eller besparelspotentialer. Og i tre af tilfælde er målene nået helt. For en enkelt virksomhed er målet delvist nået<sup>6</sup>.

Eksempelvis har Landia opnået objektive tredjeparts-målinger af effekten af et nyt og innovativt produkt. En dokumentation, som Landia kan bruge i sin markedsføring – og som forhøjer virksomhedens chancer for at realisere produktets afsætningspotentiale betydeligt.

Jysk Emblem Fabrik har fået forskningsbaseret evidens for, hvad forskellige modeller for automatisering af virksomhedens produktion kan skabe af effektiviseringsgevinster. Her indgår dokumentationen som et beslutningsstøtteredskab for ledelsen, der står over for at skulle investere i nye produktionsanlæg.

---

<sup>6</sup> Se afsnit 5.5.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Endelig har konstruktionsfirmaet Stenger og Ibsen Construction fået dokumentation for, at deres måde at lave betonfundamenter til vindmøller er teknisk forsvarlig i forhold til en række offentlige anbefalinger på området. Her bruger virksomheden forskerne til at sammenfatte al nyere og relevant empiri på området som et beslutningsstøtteredskab til kunder, der ellers måtte være utrygge ved at gå imod de offentlige anbefalinger på området.

For de tre projekter gælder, at virksomhederne kan anvende resultaterne inden for ganske kort tid. De langsigtede erhvervsøkonomiske effekter har dog et længere perspektiv end evalueringen og er ikke mulige at kvantificere på nuværende tidspunkt.

### 5.5. Nye arbejdsredskaber og -metoder

Virksomheden Ole Ibsen har med projektet søgt at udvikle et helt nyt og digitalt arbejdsredskab, der kan hjælpe medarbejderne med at foretage lovpligtig, in situ dokumentation af kloakeringsarbejde i realtid. En ny løsning har potentiale til at lette virksomhedens administrative arbejder og give bedre kvalitets sikring af arbejdet.

Arbejdsredskabet vil potentielt kunne spare virksomhedens kunder for udfakturerede timer, og virksomheden kan derfor bruge en løsning til at konkurrere mere på timeforbrug og pris.

Ole Ibsen samarbejdede med to forskere, der skulle udvikle det nødvendige software til arbejdsredskabet.

Samarbejdet viste imidlertid, at det endnu ikke er teknisk muligt at lave en løsning, der er kan forene virksomhedens krav om nøjagtighed og bevægelsesfrihed for den enkelte medarbejder – i hvert fald ikke til en pris der står mål med værdiskabelsen.

De tilknyttede forskere har i stedet fundet frem til et kommercielt produkt, der her og nu kan løse *dele* af virksomhedens behov. Ifølge virksomhedens direktør, ville han ikke selv have fundet frem til produktet på egen hånd.

Hvis den teknologiske udvikling frem over gør det muligt at nå projektets oprindelige mål, er virksomheden åben over for yderligere samarbejde med forskerne.

### 5.6. Ændringer i virksomhedens mål, adfærd og organisation

Tre virksomheder har oplevet, at vidensamarbejdet påvirker virksomhedens strategiske mål, adfærd eller organisering.

For International Furniture har projektet fra starten haft til formål at gøre det muligt at satse på et nyt element i virksomhedens konkurrencestrategi – egenproduktion af møbler med dokumenteret funktionalitet.

For Landia og Jysk Emblem Fabrik har projekterne derimod givet anledning til uventede påvirkninger af mål og adfærd, som enten kan lede til nye konkurrenceparametre eller ligefrem forhindre fejlinvesteringer, jf. boks 5.2.

### Boks 5.2. Jysk Emblem Fabrik

Jysk Emblem Fabrik indledte et vidensamarbejde med to forskere fra Aarhus Universitet om automation af virksomhedens produktion. Den ene vurderede virksomhedens tekniske behov og muligheder for automation, mens den anden undersøgte og udfordrede ledelsens strategiske sigte med automatiseringen.

Resultatet blev, at virksomhedens ledelse udskød et planlagt indkøb af en robotarm og et opkøb af en anden virksomhed, da forskerne præsenterede en række mere attraktive modeller for virksomheden.

*”Det gik op for os, at vi måske slet ikke ville få nok gavn ud af den robotarm, vi havde forelsket os i på en HI messe. Forskerne fandt hurtigt ud af, at vores behov og strategiske muligheder reelt pegede på helt andre løsninger.*

*Det gav os nye perspektiver på vores forretningsudvikling. Uden forskerne havde vi satset på indkøb af den forkerte teknologi – og måske opkøbt en anden virksomhed på et forkert grundlag. Vi har fået et forskningsbaseret beslutningsgrundlag for det kommende indkøb af teknologi.*

*Hvor indkøbet før var en lederindskydelse, er det i dag tænkt anderledes ind i virksomhedens forretningsudvikling. Nu følger indkøbet i kølvandet på en bred behovsafdækning – og opbakning – på tværs af ledelsen, vores produktionsmedarbejdere, teknikere og sælgere. Det er vores behov og udviklingsønsker, der driver valget af teknologi. Og ikke teknologien som definerer, hvilken vej vi udvikler os som virksomhed. Men vi lærte også, at traditionelle langsigtede ledelsesstrategier ikke holder, når det gælder teknologi med hurtig forældelse. Her kan man ikke arbejde med ti års planer.”*

Direktør Hanne Hørup, Jysk Emblem Fabrik

Videnkuponens midler blev brugt op, før Jysk Emblem Fabrik kunne træffe en endelig beslutning om valg af automationsteknologi. Virksomheden har søgt InnoBooster+ ordningen om støtte til at gennemføre et afklarende projekt med samme forskere. Af samme grund har virksomheden ikke kunnet opføre de præcise effektiviseringsgevinster.

### 5.7. Nye kompetencer og tilgange til innovation

Projekterne har givet næsten alle virksomhederne nye kompetencer til at samarbejde med en forskerkultur, de ikke kendte meget til før projektet.

Men særligt for tre af virksomhederne betyder de nye kompetencer, at deres udviklingsarbejde har fået et betydeligt løft i kvalitet og værdiskabelse.

Virksomhedernes ledere peger på, at udviklingsprojekterne har systematiseret virksomhedernes arbejde med udvikling og innovation.

Medarbejderne har lært at arbejde med evidensbaseret ideudvikling og at anvende udviklingsresultater på tværs af interne funktioner og medarbejdergrupper i virksomheden.

Desuden ønsker alle tre virksomhedsledere at anvende vidensamarbejde som en udviklingsmodel, når de fremover skal skabe nye produkter og ydelser. Et eksempel er Landia jf. boks 5.3.

### Boks 5.3. Landia

Landia A/S udvikler, producerer og sælger pumper og omrørere til rensningsanlæg i biogastanke. Virksomheden har udviklet en innovativ og patenteret omrører, der tilbyder kunderne betydelige fordele i forhold til de eksisterende løsninger på markedet.

Landia har en række teknisk stærke medarbejdere, der normalt varetager test af virksomhedens produkter.

Virksomheden blev imidlertid opmærksom på de faciliterede videnkuponer gennem Agro Business Park, og direktøren besluttede at afprøve vidensamarbejde som del af virksomhedens markedsmodning af det nye produkt.

Tanken var, at en uvildig forsker kunne give mere troværdig – og dermed mere anvendelig – dokumentation i markedsføringen, end hvis virksomheden selv stod for målingerne.

Samarbejdet med en forsker fra Aarhus Universitet gav med det samme virksomheden indblik i, hvor kompliceret valideringen af innovativ teknologi kan være. Målinger på forskellige driftsinstallationer gav afvigelser, som det krævede forskningsmæssig kompetence at fortolke. Og som fik stor betydning for, hvordan virksomheden skulle markedsføre sit produkt på et konservativt marked, hvor nye produkter i høj grad skal bevise deres merværdi og driftssikkerhed i forhold til kendt teknologi.

Virksomheden vurderer, at samarbejdet med forskeren har fået virksomhedens medarbejdere til at arbejde mere struktureret og kritisk med udvikling og markedsmodning, end det før var tilfældet.

*”Vidensamarbejdet har løftet os op på et højere niveau af viden, som gør os stærkere og mere konkurrencedygtige. Vi vil fremover bruge vidensamarbejde som en ny udviklingsmodel. Vi vil både samarbejde med forskere og GTS’ere om teknologivalidering af vores eksisterende produkter. Og vi vil samarbejde om udvikling af helt nye produkter. Der er allerede lagt op til flere af slagsen.*

*Sådan en udviklingsmodel er essentiel for vores differentieringsstrategi. Vi vil ikke konkurrere på standardprodukter. Vi vil være trendsættere på markedet med nye og forskningsbaserede produkter.”*

Direktør Steen Larsen, Landia.

Det nye produkt er så nyskabende, at virksomheden vil kunne positionere sig som first mover på markedet. Landia vurderer, at produktets økonomiske potentiale er meget stort. Projektet er virksomhedens største vækstsatsning til dato. Landia vurderer, at vidensamarbejdet har skabt et datagrundlag for, at produktet kan få sit snarlige markeds gennembrud.

### 5.8. Planer om yderligere vidensamarbejde

Både Jysk Emblem Fabrik, International Furniture og Landia ønsker eller overvejer at indlede vidensamarbejde igen.

Jysk Emblem Fabrik har allerede ansøgt – og International Furniture overvejer på sigt at søge – InnoBooster+ ordningen. I begge tilfælde drejer det sig om projekter, der skal bygge videre på de netop opnåede resultater og med samme forskere.

Det har givet virksomhederne et mere nuanceret syn på købet af viden at deltage i forsøgsprojektet. De er med andre ord blevet mere professionelle og kritiske i deres køb af viden og rådgivning.

Ledelsen i Jysk Emblem Fabrik har fx erkendt, at de ikke altid kan købe sig til objektiv viden på det private rådgivningsmarked. Før videnkuponen baserede virksomheden sin automatiseringsstrategi på rådgivning fra en leverandør af en bestemt robotteknologi. Men det ændrede projektdeltagelsen ved;

*”Vi måtte jo nok sande, at private rådgivere ønsker at sælge dig det, de har på hylderne. Ikke nødvendigvis det, du har brug for. Forskerne præsenterede os derimod ikke for færdige løsninger. De gav os et mere objektivt billede af vores behov og muligheder, så vi bedre selv kunne træffe et valg.”*

Direktør Hanne Hørup, Jysk Emblem Fabrik

Landia planlægger som tidligere nævnt at samarbejde med mange forskellige forskere om at validere teknologi og udvikle nye kommercielle produkter. Virksomheden er allerede nu med i et højteknologifondsstøttet projekt med Aarhus Universitet og en anden virksomhed.

### 5.9. Hvis resultaterne udeblev...

En enkelt virksomhed har ikke realiseret de primære målsætninger for sit projekt, jf. tabel 5.1.

Det drejer sig om Jens Møller Products, der ikke har fået anvendelige resultater ud af samarbejdet – trods en god indledende dialog med den tilknyttede forsker.

Forskeren havde til opgave at levere beregninger på, hvordan virksomheden kan skalere sin produktion af et nyt og innovativt produkt, der ikke kan produceres effektivt på eksisterende anlæg. Desuden skulle forskeren udarbejde et konkret bud på et pilotanlægs tekniske specifikationer.

Samarbejdet gik dog ikke som håbet, og virksomheden fik ikke de bidrag og fra forskeren, som den havde forventet.

Virksomheden har derfor ikke opnået resultater af samarbejdet. Den har til gengæld fået betydelige kapacitetsudfordringer, da den ikke (som ventet) har fået et nyt anlæg til at imødekomme planlagte ordrer.

Den tillknyttede forsker påpeger, at projektet blev udfordret af, at han mod forventning ikke kunne disponere over en gruppe af studerende, der skulle indgå i projektet. Det betød, at forskeren reelt manglende vigtige ressourcer til at løse opgaven til den aftalte tid.

Forskerens præmisser for at deltage i vidensamarbejdet ændrede sig med andre ord ret pludseligt. Og han vurderer, at projektet derfor druknede lidt i mængden af andre opgaver med større relevans for hans kerneopgaver – forskning og publikationer.

Eksemplet peger på en grundlæggende udfordring for virksomheder, der ønsker at investere i ny viden.

Virksomhederne overvejer generelt ikke, hvordan de kan sikre sig rettigheder som forbrugere af viden. De færreste af virksomhederne har på forhånd stillet krav om juridisk bindende samarbejdsaftaler med forskerne.

Enkelte virksomheder har udarbejdet tavshedspligtserklæringer. Men ingen har udarbejdet kontrakter, der eksempelvis byder forskerne at tilbagebetale deres honorar, hvis de ikke afleverer de aftalte bidrag til tiden.

Virksomhederne anser faciliteringstilbuddet som det sikkerhedsnet, der skal garantere leverancerne. Men eksemplet med Jens Møller Products viser, at CEI facilitatoren trods en stor indsats ikke har haft kontraktuelle redskaber at holde forskeren op på.

En forsker kan naturligvis ikke udstede garanti for, at hans eller hendes arbejde kan lede til direkte værdi i virksomhederne. Det gælder særligt meget eksplorative projekter og samarbejder, der handler om teknologivalidering. Forskerens integritet og neutralitet må ikke blive presset af virksomhedernes krav om bestemte resultater og målinger, hvis teori og empiri ikke stemmer overens med virksomhedernes ønsker.

Men det er værd at bemærke, at virksomhederne ikke er bevidste om at få skabt aftaler, der giver dem mulighed for at klage, hvis forskerne ikke leverer de aftalte bidragstyper – eller gør det med store forsinkelser eller kvalitetsmæssige mangler.

### 5.10. Samlet vurdering af virksomhedernes resultatbillede

Forsøget med faciliterede videnkuponer har en stor andel af projekter, der drejer sig om effektivisering af arbejdsgange og -processer. Eller om forskningsbaseret dokumentation, der skal gavne virksomhedernes markedsføring af allerede udviklede produkter og services.

Det er generelt tidligt for virksomhederne at kvantificere projekternes effekt på bundlinjen. Og det er der mange årsager til.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

En virksomhed har endnu ikke valgt, hvilken teknisk automationsløsning, den vil benytte sig af. Ledelsen kan derfor ikke sige, hvad det konkrete effektiviseringspotentialer er.

Andre projekter bidrager til at øge virksomhedens konkurrenceevne ved at give virksomheden nye, dokumenterede og unikke salgsparemetre. Og her kan det være meget svært at vurdere projekternes *isolerede* effekt på fremtidig omsætning og beskæftigelse.

Virksomhedslederne har med andre ord svært ved at vurdere, hvor meget ekstraværdi et unikt salgsparemetre skaber for virksomheden, da den forventede vækst typisk beror på en kombination af god produktudvikling, dokumentation og markedsføring.

Med én undtagelse står det dog klart, at projekterne *forventeligt* vil hjælpe virksomhederne med at nå eller sætte nye strategiske mål og vækstambitioner. Og mere en halvdelen af virksomhederne er allerede begyndt at drage praktisk nytte af resultaterne – eller kan gøre det inden for ganske kort tid.

Eksempelvis kan Landia allerede nu markedsføre sit nye produkt med forskerens effektmålinger – med et betydeligt økonomisk potentiale i sigte.

Forsøgsgruppens eneste produktudviklingsprojekt ser ud til at kunne realisere et (for virksomheden) stort markedspotentiale – såfremt virksomheden vælger at færdigudvikle produktet.

Virksomheden har allerede kunder og salgskanaler på plads, og den har både kompetencer og økonomi til at gennemføre den sidste del af udviklings- og kommercialiseringsprocessen.

Der er med andre ord stor sandsynlighed for, at projekterne vil lede til de gevinster, virksomhederne har ønsket. Derudover har projekterne ledt til, at virksomhederne er begyndt at strukturere deres innovationsprocesser og sætte mere ambitiøse strategiske mål.

Evaluatoren vurderer af denne grund, at virksomhedernes innovationsevne er øget betragteligt og vil lede til flere værdiskabende projekter på sigt.

Der er en række forhold, der taler for, at forsøgsdeltagelsen skaber et langsigtet samfundsøkonomisk afkast;

- Alle projekterne har stort ledelsesmæssigt engagement, hvor ledelsen og højtplacerede medarbejdere deltager i projektgruppen.
- Alle projekter er knyttet til virksomhedernes strategiske mål og kerneforretning.
- Med én undtagelse udtrykker alle virksomheder stor tilfredshed med forskernes bidrag – og med bidragenes relevans for virksomhedens udviklingsbehov.
- Tre ud af de seks gennemførte projekter kan allerede på kort tid skabe værdi for virksomhederne.
- To af virksomhederne har allerede planer om at gennemføre yderligere vidensamarbejde inden for det næste år – og en tredje overvejer det.

---

### 5.11. Forskernes gevinster ved samarbejdet

Ingen af forsøgets forskere deltager med en forventning om, at projekterne vil bidrage med stor værdi til deres daglige arbejde.

De forventer med andre ord ikke, at samarbejdet med virksomhederne vil lede til ny forskning eller publikationer, som forskeren normalt bliver målt på og akkrediteret for på universiteterne.

Projekterne handler ofte om at bringe eksisterende viden i spil i virksomhederne. Der er med andre ord ikke tale om projekter, der udbygger akademisk viden eller som bidrager til at formulere nye forskningshypoteser.

## *Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb*

Forskerne kan heller ikke drage direkte nytte af det honorar, de modtager for at deltage i projekterne – eksempelvis til at finansiere egne forskningsprojekter. Midlerne tilfalder typisk forskerens institution og ikke den enkelte forsker.

Forskerne melder heller ikke om, at deres respektive organisationer opstiller særlige krav om eller incitamenter for at prioritere vidensservice for virksomheder.

Så hvad er forskernes incitament for og udbytte ved at deltage?

Alle forskerne har valgt at deltage, fordi projekternes emne interesserer dem og ligger inden for deres eget faglige felt. Hovedparten af forskerne har tidligere erfaring med at arbejde med virksomheder. Og flere anser det som en samfundsmæssig pligt at bringe viden i anvendelse i erhvervslivet.

I knap halvdelen af projekterne har forskerne endvidere set samarbejdet som en mulighed for at give studerende praktisk erfaring med at løse opgaver for erhvervslivet. Her giver projekterne primært forskerne værdi som en problem-baseret læringsmodel i undervisningen.

Endelig har forskeren fra Landia projektet fået adgang til Landias driftsinstallationer, som forskeren kan anvende i et ny forskningsprojekt – selvom faciliteterne ikke i sig selv har udløst projektet.

### 6. Evaluering af forsøgets faciliteringstilbud

Som beskrevet i kapitel 3 har CEI tilbudt projekterne facilitering i tre faser af vidensamarbejdet. Faserne er vist i nedenstående figur.



Facileringsydelseerne er ikke ens i alle tre faser. Og evalueringen viser, at særligt den indledende fase har betydning for virksomhedernes evne til at etablere og gennemføre vidensamarbejde med forskere. Og ikke mindst til at drage nytte heraf.

I dette kapitel vil vi vise, hvordan de enkelte faciliteringsydelser og faser hænger sammen med den værdi, virksomhederne oplever i projekterne.

#### 6.1. Fase 1: Projektmodning og ansøgning

Facileringsens første fase løber fra den tidligste kontakt til de virksomheder, der ønsker at deltage i forsøgsprojektet. Og helt frem til at en Videnkupon-ansøgning (nu InnoBooster) er sendt ind til FI/Innovationsfonden.

Denne fase rummer flere faciliteringsydelser end de øvrige projektfaser, og de er listet i nedenstående tabel.

#### FASE 1: Projektmodning og ansøgning

##### Fasens centrale ydelser

- *Screening.* CEI screener telefonisk, om virksomheden har en relevant projektide og opfylder de formelle krav for Videnkupon-ordningen.
- *Ideafklaring.* CEI afholder en workshop med virksomheden for at afprøve og præcisere den forretningside, virksomheden ønsker forskningsbaseret viden til at udføre. CEI hjælper med at afklare virksomhedens behov for ny viden. Er der fx brug for viden fra forskere? Eller kan virksomheden med fordel købe sig til rådgivning på det private marked.
- *Forskersøgning.* CEI kontakter relevante forskere på danske og/eller udenlandske universiteter og præsenterer dem for virksomhedens problemstilling og ønsker.
- *Matchmaking.* CEI præsenterer virksomheden og forskeren/forskerne for hinanden. CEI sørger for, at parternes forventninger til samarbejdet er afstemt i forhold til indhold, økonomiske midler, mulige resultater og rollefordeling. Parterne udvikler sammen projektideen.
- *Ansøgning.* CEI sparrer med parterne om at udfærdige en ansøgning.

#### Screening og ideafklaring

Facilitatorernes indledende screening sikrer, at det kun er virksomheder, der kan leve op til Videnkupon-ordningens formelle krav, som bruger tid på at udvikle projektideer og skrive ansøgninger til FI/Innovationsfonden.

På samme måde hjælper ideafklaringen med at undgå, at virksomhederne indleder avancerede samarbejder med forskere, hvis de lettere vil kunne gennemføre deres projektideer med hjælp af private konsulenter og rådgivere.

I flere tilfælde er virksomhedslederen desuden bekymret for, at samarbejde med universitetet kun kan handle om meget komplekse problemstillinger og



## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

grundforskning. Og at det ikke har umiddelbar relevans for mindre virksomheder med behov for direkte anvendelige løsninger på strategiske eller driftsnære udfordringer. Her spiller facilitator en vigtig rolle i at illustrere, hvordan forskere kan skabe nytte for virksomheden.

### Forskersøgning

Evalueringen viser, at facilitatorernes forskersøgning har haft *afgørende* betydning for, at alle forsøgets virksomheder er kommet i gang med vidensamarbejde.

Fem ud af forsøgets virksomheder har ikke netværk ind i universiteterne. Eller et kendskab til de forskningsgrupper og -områder, der er relevante at trække på i de enkelte projekter.

Alle forsøgets virksomheder påpeger, at de finder det for svært og tidskrævende at finde samarbejdspartnerne gennem universiteternes hjemmesider og forskerdata-baser.

Til dels er det vanskeligt for virksomhederne at vurdere den enkelte forskers kompetencer ud fra hjemmesidernes korte beskrivelser. Og dels er det en overvindelse for virksomhederne at tage kontakt til forskerne og aftale rammerne for et samarbejde.

Tre af virksomhederne forestiller sig, at de ville have svært ved at vække forskerens interesse, da de kommer med praktiske gøremål uden forskningshøjde.

Kun en enkelt af forsøgets virksomheder har selv fundet frem til den forskningsgruppe, som projektets tilknyttede forsker kommer fra. De øvrige virksomheder ville ikke have fundet deres samarbejdspartner på egen hånd.

I modsætning til virksomhederne har CEI facilitatorerne et godt netværk ind i universiteterne. Interviews med facilitatorerne viser, at de i høj grad bruger deres personlige netværk til at finde forskere, der fagligt set matcher virksomhedernes behov. De har også brugt universiteternes forskerdata-baser.

Når CEI finder en relevant forsker, afdækker de hans eller hendes interesse i virksomhedens projekt på de givne økonomiske vilkår. Og på det personlige plan vurderer de, om forskeren vil få god kemi med virksomheden.

Interviewene viser, at forsøgets forskere og virksomheder ikke ville have fundet hinanden foruden CEIs forskersøgning. Samtlige interviews peger på, at CEIs forskersøgning giver virksomhederne adgang til mere relevante faglige kompetencer, end de ville have været i stand til at finde på egen hånd.

*”Det at finde den rette forsker var aldrig sket uden CEI. Det er noget nært umuligt for os at finde kandidater ud fra CV’et alene. Forskerne skal passe med os og med problemstillingen. Jeg kendte faktisk professoren, vi kom til at samarbejde med, i forvejen. Han har engang undervist mig. Men jeg ville aldrig have tænkt på ham i denne sammenhæng uden CEI. Det blev et godt match.”*

Direktør Jens Ibsen, Stenger og Ibsen Construction

*”Konventionelle videnkuponer drejer sig typisk om samarbejde mellem virksomheder og forskere, der allerede har en relationel forbindelse. Den virksomhed, vi samarbejdede med, ligger på Djursland – langt væk fra universitetet. Og de har ingen tidligere erfaring med vidensamarbejde. Uden faciliteringen havde vi aldrig fundet hinanden. Den befordrer, at en anden type virksomheder uden kompetencer for og erfaring med vidensamarbejde får tilført viden på højt niveau.”*

Professor ved Aalborg Universitet.

### Matchmaking

Som næste skridt i fase 1 præsenterer facilitatorerne virksomhederne og forskerne for hinanden. Det er den såkaldte matchmaking-ydelse. Mødet finder ofte sted ude hos virksomhederne selv. Og virksomhederne har i flere tilfælde mulighed for at vælge mellem forskellige forskere, der alle møder op hos dem for at drøfte deres mulige bidrag til projektet.

Interviewene viser, at rammesætningen har stor betydning for matchet mellem virksomhed og forsker. Virksomheden er først og fremmest på hjemme-

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

bane. Desuden er det lettere for parterne at drøfte tekniske og teoretiske tilgange til fx automation, hvis de står midt i produktionen.

Virksomhederne vurderer alle, at matchmakingen giver dem et godt grundlag for at beslutte, hvilke forskere og faglige tilgange, de ønsker at gå videre med i projektet. Og den giver dem mulighed for at fornemme, om de kan samarbejde med de enkelte forskere.

Alle forsøgets virksomheder peger på, at matchmakingen gav dem større mod på at investere i vidensamarbejde.

En enkelt virksomhed vurderer desuden, at selve processen med at møde flere mulige samarbejdspartnere har hjulpet ledelsen med at træffe et svært valg mellem to tekniske tilgange til projektet, som virksomheden selv har døjet med i flere år.

Endelig rummer matchmakingen også en forventningsafstemning af, hvad der skal ske i projekterne. Virksomhederne har maksimalt kunne søge Innovationsfonden om 100.000 kroner i tilskud pr. videnkupon, så projektets mål og aktiviteter skal stå mål med et forholdsvis begrænset budget.

Når virksomheden har valgt samarbejdspartner(e), sørger CEI facilitatorerne af denne grund for, at parternes forventninger til samarbejdet er afstemt i forhold til indhold, økonomiske midler, mulige resultater og rollefordeling.

Alle projektdeltagere – såvel virksomheder som forskere – peger på, at det er denne faciliteringsydelse, der skaber grundlaget for et godt samarbejde med forskerne. Den skaber klarhed om, hvad parterne realistisk kan nå i projektet. Og hvad de hver især forpligter sig på at gøre for at nå i mål.

Og langt størstedelen af de deltagende virksomheder vurderer, at forskerne har leveret direkte anvendelige resultater som følge af CEIs forventningsafstemning.

Årsagen er ikke mindst, at matchmaking-fasen skaber personlige og tillidsfulde relationer mellem virksomhederne og forskerne. Og det har afgørende betyd-

ning for, at virksomhederne efterfølgende ser sig i stand til at styre udviklingsarbejdet i den retning, de ønsker.

Men processen har også betydning for, at virksomhederne er åbne for forskernes inputs forhold til projektets ambitionsniveau og mål, jf. eksemplet om virksomheden International Furniture i boks 6.1.

### Boks 6.1. International Furniture

*”Virksomhedens ønske var at udvikle en færdig prototype på et svanemærket skolemøbel. Det er et stort mål for et lille og afgrænset projekt. Vi måtte bryde målsætningen ned i meget mindre dele, så der snarere var tale om et koncept for en prototype. Det krævede strategisk placerede rygepauser, men vi nåede frem til, at det var et mere realistisk mål for projektet og budgettet.”*

Anne Sofie Dahlmann Breindahl, facilitator, CEI.

*”Faciliteringen satte fra starten gode rammer for samarbejdet. Vi måtte nok vænne os til, at et teknisk avanceret produkt kræver et langsommere udviklingstempo, end vi er vant til. CEI lavede et godt match med gode forskere. Og forventningsafstemningen var vigtig for at gøre os til et team med tillid til hinanden. Der blev lavet fortroligheds-erklæringer, og facilitatoren fik hurtigt slået fast, at det var vores produkt. Hun var en slags skolelærer, der sørgede for, at alle var enige om aftaler. Det skaber en tillid, hvilket er vigtig for, at en lille virksomhed tør investere i viden og udvikling.”*

Rene Secher, International Furniture.

*”Faciliteringen bidrog til, at en salgsvirksomheds spring til forskningsbaseret produktudvikling blev lidt mindre skræmmende. Det var godt, at facilitator brød virksomhedens forventninger ned i små dele, så der blev sat et realistisk mål. Og så nåede vi jo faktisk meget længere, hvilket overraskede os alle positivt.”*

Professor ved Aarhus Arkitektskole.

*”Det er godt med en neutral og faciliterende tredjepart, der ridser rammerne for samarbejdet op. Det ville have virket helt forkert, hvis to forskere skulle have foretaget forventningsafstemningen over for en virksomhed, der ikke tidligere har haft erfaring med så avanceret produktudvikling og forskerhonorarer. De ville ikke have vidst, hvor lidt 100.000 kroner reelt forslår. Vi ville have fremstået som fedterøve.”*

Professor ved Aalborg Universitet.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

### Ansøgning

CEI facilitatorerne vurderer, at samtlige virksomheder ville have svært ved at udarbejde en kvalificeret ansøgning til Videnkupon-ordningen, hvis de selv skulle stå for den. Facilitatorerne har aktivt vejledt virksomhederne om ansøgningernes format og indhold.

Forsøgets virksomheder og forskere støtter op om denne vurdering. Virksomhederne har ikke alene svært ved at finde tiden til at skrive ansøgningen. De er også meget søgende i forhold til ansøgningernes indhold og sprog. De er ikke vant til at konkretisere projektideer i det format, som ansøgninger til offentlige støtteordninger anvender.

Interviews med virksomhederne peger på, at selve ansøgningen ville have udgjort en barriere for virksomhedernes brug af vidensamarbejde, hvis de ikke havde fået hjælp udefra.

Evaluator bemærker, at InnoBooster ordningen i dag benytter sig af et langt simplere ansøgningsformat, som virksomhederne formodentlig vil have lettere ved at bruge.

### 6.2. Fase 2: Projektforløb

Selve projektforløbet starter officielt, når virksomheden har fået tilsagn fra Innovationsfonden om en videnkupon. Og fasen løber helt frem til, at det aftalte vidensamarbejde er afsluttet.

I første fase er facilitator en slags matchmaker og administrativ bistand. Men i anden fase er facilitator nærmere en procesleder eller administrativ projektleder. De mest centrale ydelser for fasen er listet i nedenstående tabel.

#### FASE 2: Projektforløb

##### Fasens centrale ydelser

- *Opstartsmøde.* CEI foretager endnu en forventningsafstemning og sikrer fælles ejerskab hos virksomhed og forsker for projektet og processen. CEI udarbejder en projektplan for det videre forløb.
- *Fremdrift.* CEI sørger løbende for at minde projektparterne om de aftalte leverancer og italesætter eventuelle udfordringer og uforudsete hændelser.
- *Læring.* CEI afholder med jævne mellemrum møder og workshops med projektparterne, hvor projektplan og forretningsplan kan revideres efter behov. CEI skaber rammer for, at parterne reflekterer over delresultater, ny viden og proceslæring.

Samtlige virksomheder i forsøget udtrykker stor tilfredshed med at have en facilitator, som planlægger møder i projektet og sikrer, at både virksomheder og forskere forbereder sig.

CEI har desuden udviklet og anvendt en række procesredskaber, som har til formål at få parterne til at reflektere over projektets fremdrift og den læring, der opstår undervejs.

To virksomheder vurderer, at det har givet dem stor værdi, at facilitator undervejs i projektet har indledt perspektiverende drøftelser om projektets fremdrift, fokus og strategiske forankring. Virksomhederne påpeger, at de ellers ville hellige sig praktiske gøremål og beslutninger i vidensamarbejdet.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

*"Faciliteringen gav os eksterne øjne på og indspark til vores interne drøftelser i virksomheden. Hvis man sidder for mange med samme perspektiv, så overser man måske vigtige pointer. Hele vejen gennem projektet har facilitator fået os til at vende emner, vi måske ikke selv ville have taget op. Og det gør altså en forskel for projektet og virksomheden. Man indser, at dialogen er det omdrejningspunkt, man ikke kan komme udenom."*

Direktør Steen Larsen, Landia

Hovedparten af virksomhederne finder imidlertid kun begrænset værdi i at drøfte proces og læring, når først udviklingssamarbejdet går i gang. Og de færreste har aktivt anvendt de skemaer og post-it øvelser, som facilitator har foreslået på møderne.

I enkelte tilfælde vurderer virksomhederne, at facilitators fokus på læring og læringsproces ligefrem har været lidt forstyrrende for det (vigtigere) udviklingssamarbejde med forskerne.

Evalueringen viser da også, at hvis den indledende matchmaking og rammesætning er foregået godt; så bliver facilitatoren mindre vigtig for projekterne i selve samarbejdsfasen. Fase 1 er med andre ord afgørende for, at virksomhederne kan styre og gennemføre projekternes fase 2.

*"Noget af faciliteringen blev lidt overflødig i selve projektfasen. Der var allerede skabt tillid mellem os forskere og virksomheden. Og vi havde selv stor erfaring med virksomhedssamarbejde fra andre typer af projekter. Endelig faldt facilitators procesredskaber lidt til jorden. Post-its og "DJØF"-tjeklister virkede mod hensigten for virksomheden. Det var ikke en del af dens virkelighed."*

Professor ved Aarhus Arkitektskole.

### Uventede hændelser

Men facilitatoren kan alligevel spille en betydelig rolle i fase 2, hvis der indtræder uventede hændelser. Interviewene viser, at det er sket i tre af projekterne.

Eksempelvis ændrede et projekt sit faglige fokus, så det blev nødvendigt at udfase en forsker og tilknytte en ny.

*"Faciliteringen før projektets start var afgørende. Der foregik den forventningsafstemning med forskerne, som lagde grundstenen for et godt og tillidsfuldt samarbejde. Under selve projektet sørgede vores facilitator for, at vi holdt møder og holdt kadenen oppe. Hun ydede stor fleksibilitet i forhold til at skrue ned for en forskers timeantal og op for en andens, da projektet skiftede fagligt kurs. Det ville vi ikke selv have kunnet styre."*

*Jeg tror ikke, at vi kunne have opnået vores resultater uden facilitatoren. Vi er jo ikke den mellemstation mellem virksomhed og forsker, hun er. Vi kunne måske have styret samarbejdet i projektfasen selv, men det skyldes udelukkende, at faciliteringen skabte de rette rammer og forventninger i den indledende fase."*

Direktør Hanne Hørup, Jysk Emblem Fabrik

I de sidste to tilfælde var der tale om, at forskerne ikke leverede det aftalte – eller at de leverede det for sent. Og her viser evalueringen, at der er et misforhold mellem virksomhedens forventninger til faciliteringen og de virkemidler, facilitatorerne har til rådighed.

Som nævnt i forrige kapitel har en enkelt virksomhed oplevet, at den tilknyttede forsker ikke leverede et anvendeligt produkt. Virksomheden har i dag betalt forskerhonoraret, da den reelt står uden reklamationsmuligheder.

Forskeren og virksomheden har ikke på forhånd indgået en juridisk bindende samarbejdsaftale, som sikrer virksomheden mod manglende eller mangelfulde leverancer. Evalueringens 0-punktsmåling viser, at virksomheden netop forventede, at CEIs facilitering ville beskytte på samme måde som en kontrakt.

Facilitatorerne medgiver, at de har ganske få midler at "presse" forskerne med, hvis de ikke leverer til tiden. Desuden er der en udfordring i, at facilitatorerne ikke er faglige facilitatorer, der har dyb indsigt i projekternes tekniske detaljer. Facilitatorerne har med andre ord svært ved at foretage en teknisk vurdering af, om en forskers leverance er af god eller dårlig kvalitet.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

En juridisk samarbejdsaftale vil i teorien kunne beskytte virksomhederne imod udeblevne og dårlige leverancer fra forskernes side. Eksempelvis ved at forskernes honorar kan tilbageholdes ved for sene leverancer. Eller gennem klare procedurer for, hvordan kvaliteten af en leverance skal vurderes af en neutral part, hvis virksomheden er utilfreds.

Men der er samtidigt en betydelig ulempe ved at sætte vidensamarbejdet på kontrakt. Interviews med flere forskere og virksomheder viser, at begge parter ville sige nej til vidensamarbejdet, hvis det blev alt for formelt.

Forsøgets facilitatorer vurderer ligeledes, at projekterne kun bør anvende kontrakter, hvis virksomhederne eksplicit efterspørger dem. Og at facilitatorerne i stedet skal arbejde mere indgående med at afdække forskernes mulighed for at indgå i projekter på de uformelt aftalte vilkår. Og stoppe samarbejdet, hvis forudsætningen for at deltage forsvinder.

*”Vi kan fremadrettet med fordel have endnu mere fokus på at afdække forskernes reelle mulighed for at deltage. Kan de bruge den nødvendige tid på det? Desuden vil vi fremadrettet arbejde med yderligere opfølgning undervejs i projektet og få dem til at sige fra, hvis forudsætningerne for at deltage ændrer sig. Ingen leverer jo et dårligt produkt af ond vilje.”*

Projektleder og facilitator Bettina Dencker Hansen, CEI, AU.

Evalueringen bekræfter, at netop ændrede forudsætninger for at deltage i samarbejdet er den primære årsag, hvis forskerne har leveret for sent eller for dårlige produkter.

Der er imidlertid også indtrådt andre typer af uventede hændelser. Et enkelt projekt har oplevet, at den tilknyttede facilitator har skiftet job i projektperioden og er erstattet af en anden.

Interviews med både virksomhed og facilitator peger på, at skiftet kan mindske faciliteringens effektivitet. Det tager tid for en ny facilitator at opbygge relationer til projektparterne og fornemme, om de stadig samarbejder godt. Og det

kan medføre, at den nye facilitator ikke får adresseret små afvigelser eller uoverensstemmelser i projektgruppen, før de vokser sig store.

Som nævnt ovenfor, foretrækker mange virksomheder dog, at facilitatoren har en mere tilbagetrukket og ”usynlig” rolle i projektfasen – som typisk har et stærkt fagligt og teknisk indhold.

Virksomhederne udtrykker forventning om, at facilitator sikrer fremdrift gennem en klar mødestruktur og mindre opfølgninger på delleverancer. De ønsker, at det er virksomhederne og forskerne, der former projektets indhold i denne fase.

Og ifølge evalueringens interviews betyder det, at virksomhederne kan have tendens til at nedprioritere facilitatorernes forsøg på at få parterne til at reflektere over delresultater og eventuelle forskydninger i projektplan og forventninger.

Det kan af denne grund være svært for facilitatoren at få plads til at se eventuelle forskydninger i projektplan og samarbejdets forventningsafstemning, da hun hele tiden skal tage hensyn til den enkelte virksomheds ønsker og behov i forhold til struktur og frihed i projektet.

Projektforløbene viser, at faciliteringen ikke må give så løse tøjler, at projektet kan løbe løbsk. Men faciliteringen må heller ikke blive så omklamrende, at virksomhederne enten irriteres – eller pludselig begynder at læne sig for meget op af facilitators hjælp.

Det overordnede mål med forsøget er jo, at virksomhederne fremover skal kunne indlede og styre vidensamarbejde på egen hånd. Virksomhederne må med andre ord ikke komme til at bruge faciliteringen i fase 2 som en krykke, hvis de sagtens kan klare sig uden – om end det måske tager lidt længere tid at nå i mål.

Interviewene peger på, at det i de fleste tilfælde er den bedste faciliteringsstrategi at lade virksomhederne klare mange mindre uoverensstemmelser selv.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Også selvom virksomhederne selv mener, at de ville kunne nå længere med en mere intensiv og systematisk fase 2 facilitering.

*”Faciliteringen har haft stor betydning for de resultater, vi har opnået. Sat lidt på spidsen kan man sige, at matchet med den rette forsker er 60 procent af resultatskabelsen. Staten ville ikke have fået en brøkdel ud af videnkuponen, hvis ikke facilitator havde været der til at finde den rette forsker. Men 40 procent er den facilitering, der skal finde sted mellem projektets start og afslutning. Og den har ikke været helt optimal. Vi ville nok være kommet endnu længere for pengene, hvis facilitator systematisk havde fulgt lidt mere op på aftaler og fremdrift så ofte som hver anden uge.*

*Både vi og professoren har meget travlt. Uden en ekstern tovholder når vi ikke helt i dybden med alle problemstillinger. Her er det vigtigt, at facilitator er her ofte, så hun kan fornemme problemet. Jeg ville ikke bryde mig om at skulle gå til hende med bekymringen på egen hånd, da det vil kompromittere mit gode forhold til forskeren. Den slags skal frem på et fælles og åbent møde. Heldigvis sikrede facilitator, at vi fik forlænget vores projektperiode, så vi kunne nå det alligevel. Men vi kunne måske være kommet hurtigere i mål på den anden måde.”*

Direktør Jens Ibsen, Stenger og Ibsen Construction

Som det vil fremgå af næste afsnit, ser de fleste af virksomhederne sig dog i stand til at gennemføre yderligere vidensamarbejder på egen hånd, selvom den administrative hjælp fra facilitator vil lette arbejdet betydeligt.

Evalueringen peger dermed på, at en god faciliteret fase 1 i mange tilfælde sætter virksomhederne i stand til at styre selve projektsamarbejdet i fase 2 – og i eventuelt nye projekter.

Men der er dog stadig god grund til, at facilitatorerne spiller en aktiv rolle i fasen, så de kan;

- Stoppe ineffektive projekter.
- Udskifte forskere, som ikke (længere) har de rette forudsætninger for at deltage.

- Holde forskere og virksomheder op på aftaler om leverancer, fokus og mødekadence.
- Mægle i svære uoverensstemmelser og samarbejdsvanskeligheder.
- Justere budget og introducere nye forskere, hvis projektets faglige fokus ændrer sig undervejs.

Alt sammen med det formål at vise virksomhederne, hvordan de fremover selv kan tilrettelægge og styre vidensamarbejder. Og for at sikre gode resultater af deres første forsøg, så det giver mening for dem at indlede flere.

### 6.3. Fase 3 opfølgning

Ved afslutningen af projektet tilbyder facilitator, at virksomhederne og forskerne kan mødes og gøre status over samarbejdets resultater.

Denne form for opfølgning på samarbejdet har til formål at drøfte, om virksomheden har opnået anvendelige resultater. Og mødet skal afklare, hvordan virksomheden fremover kan gøre brug af resultaterne.

I forlængelse heraf undersøger facilitator, om virksomheden eventuelt har behov for yderligere samarbejde med forskere eller tilbud fra erhvervsfremmesystemet for få mest mulig værdi ud af sin videnkupon.

#### FASE 3: Opfølgning på projekt

<b>Fasens centrale ydelser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CEI afholder et afsluttende møde med virksomhederne og evaluerer sammen resultaterne af samarbejdet. CEI drøfter med virksomhederne, hvordan de fremover vil anvende den nye viden og omsætte den til værdi.</li><li>• CEI informerer virksomhederne om eventuelle støttemuligheder for nye samarbejder med videninstitutioner og tilbyder hjælp til at formulere nye projekter.</li></ul>
--------------------------------	--

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Interviewene viser, at virksomhederne generelt er glade for de afsluttende møder med facilitator. Møderne samler op på resultaterne og giver anledning til, at parterne kan vurdere, om der eventuelt er brug for yderligere vidensamarbejde for at kvalificere de udviklede løsninger.

Interviews med både virksomheder, forskere og facilitatorer peger dog på, at møderne ofte ligger kort efter, at virksomheden har modtaget forskernes endelige afrapporteringer. Virksomhederne har derfor ikke meget tid til at vurdere, hvordan de vil anvende resultaterne.

Afslutningsmøderne har med andre ord ligget for tidligt til, at flere af forsøgets virksomheder kan nå at gøre sig tanker om, hvordan de praktisk vil forankre projekternes resultater i organisationen – og om de vil fortsætte samarbejdet med forskerne.

Evaluators vurderer, at mødernes placering kan spænde ben for, at virksomhederne får tilstrækkeligt grundige drøftelser med facilitator om, hvordan de kan forankre og skalere projektresultaterne .

Særligt hvis virksomhederne har brug for helt andre tilbud end køb af forsker-viden? Giver resultaterne eksempelvis anledning til, at virksomheden skal købe sig til sparring fra det private rådgivningsmarked om produktionstekniske forhold, internationalisering, eller nye ledelses- og forretningsmodeller? Og er der i så fald offentlige tilskudsmuligheder?

Virksomhederne får imidlertid alle god information om, hvad der er af støtte-muligheder, hvis de vælger at fortsætte med yderligere vidensamarbejde.

Interviewene viser, at der imidlertid er en udfordring for, at virksomhederne kommer videre med nye projekter.

Ansøgningsprocessen til yderligere offentlige støtteprogrammer har for flere af forsøgsvirksomhederne budt på problemer. Fase 3 faciliteringen har her spillet her en vigtig rolle for at bringe virksomhederne sikkert over i endnu et

vidensamarbejde, hvis det er afhængigt af støtte fra offentlige tilskudsordninger.

Hvis virksomhederne er økonomisk velpolstrede, har de naturligvis mulighed for at købe sig til ekstern hjælp til at skrive ansøgningerne. Og som før nævnt har InnoBooster ordningen siden forsøgets start skabt en nye og lettere ansøgningsprocedure.

Samlet set viser evalueringen, at de faciliterede videnkuponer er med til at nedbringe betydelige psykologiske barrierer for, at virksomhederne for første gang giver sig i kast med vidensamarbejde og inddrager eksterne parter i udviklingen af deres virksomheder.

Og faciliteringen klæder dem i høj grad på til at klare fase 2 af nye samarbejder på egen hånd, om end de alle vil foretrække *faciliterede* forløb igen.

Evaluators vurderer, at virksomhederne med stor sandsynlighed vil kunne gennemføre de planlagte samarbejder med samme forskerkreds. Her bygger de blot videre på gode relationer og kendte problemstillinger.

De fleste af virksomhederne vil dog have svært ved indlede samarbejder med helt nye forskere om problemstillinger, de endnu ikke har afdækket omfanget og naturen af.

Flere videns- og uddannelsesinstitutioner tilbyder matchmaking-ydelser, som kan hjælpe virksomhederne med at finde de rette samarbejdspartnere. Hovedparten af de interviewede virksomheder vurderer dog, at denne ydelse ikke i sig selv vil skabe så gode resultater som forsøgsordningens fase 1 facilitering.

Det giver de to overordnede årsager til;

1. Der er ikke en national matchmaking-ordning på tværs af universiteter, som kan sikre, at virksomheden bliver henvist til den mest egnede – og ikke blot den lokalt tilgængelige – forsker.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

2. Universiteternes matchmaking-services rummer ikke altid den personlige facilitering, som sikrer gode og tillidsfulde relationer mellem forsker og virksomhed.

### 6.4. Kompetencekrav til facilitatoren

Facilitatorerne er som udgangspunkt ikke fagligt specialiserede inden for projekternes fagområder. De er procesorienterede facilitatorer, der skal skabe de bedste rammer for samarbejdet mellem projektets deltagere.

Forsøgsprojektets tre facilitatorer er alle akademisk uddannede. To af dem er uddannede proceskonsulenter og har eksempelvis spidskompetencer inden for konfliktmægling, erhvervsorganisation og psykologi.

Men evalueringen viser, at facilitatorernes faglige baggrund ikke er afgørende for, om de kan skabe værdi for virksomhederne. Interviews med virksomheder og facilitatorteamet peger på, at den gode facilitering beror mere på situationfølelse end på faglig baggrund og kendskab til procesredskaber.

*”Det drejer sig om en helt basal forståelse af, at virksomhedens virkelighed er forskellig fra forskerens. Det er den grundlæggende præmis for samarbejdet. Og den skal du kunne arbejde med som facilitator. Du skal have en god fornemmelse for, hvornår du kan bruge et værktøj fra facilitatorkassen frem for et andet – og hvornår du skal holde dem alle godt gemt under bordet.”*

Projektleder og facilitator Bettina Dencker Hansen

Det er i den forbindelse et opmærksomhedspunkt, at facilitatorerne ikke har arbejdet med en generisk faciliteringsmodel for hvert projekt. De påpeger, at det er meget forskelligt hvilke dele af facilitatorernes redskaber, som skaber værdi for de enkelte virksomheder.

Eksempelvis virker CEIs procedure for projekternes opstartsmøde godt for de fleste, mens de såkaldte mindmapping-redskaber giver varierende resultater fra virksomhed til virksomhed.

Det er med andre ord meget kontekstafhængigt, hvad der skaber tillid og fremdrift i de enkelte projekter. Og det er desuden også meget personafhængigt, da virksomheden skal respektere og stole på facilitatoren for at turde inddrage dem i virksomhedsfølsomme drøftelser.

Evalueringen viser, at facilitatoren skal kunne udfordre virksomhedslederne og ”tvinge” dem til at reflektere over projektet og dets betydning for virksomhedernes fremtid.

Facilitatoren skal naturligvis kunne spørge ind til, hvordan virksomhedens projektrelaterede beslutninger påvirker dens vækststrategi, behov og udvikling. Men interviews viser, at den gode facilitator også skal kunne skabe et tillidsfuldt rum, hvor virksomheden tør tænke nyt og løse eventuelle konflikter.

*”Det kræver menneskelige kompetencer at kunne være til stede i mødet mellem to kulturer, virksomhed og forsker, som kan have forskellige – og ofte modstridende – interesser, succeskriterier og tidsperspektiver ift. det fælles projekt. Det kræver mod at udfordre virksomhedsejere og forskere på deres antagelser og handlinger’. Jeg har mødt nogle alfahanner, der har skældt mig ud, når jeg har forsøgt. Men fordi jeg er stået fast, er de faktisk endt med at rose mig. Og det kræver, at du som facilitator lægger kritikken fra dig som person, og i stedet introducerer et refleksionsrum, hvor kulturforskelle og evt. modstridende succeskriterier kan vendes til fælles læring til gavn for alle parter i projektet. Som facilitator er det vigtigt at du bevarer din neutralitet i og sikre at alle parter bliver hørt.”*

Facilitator Rikke Lillelund Wetterstrøm

Evalueringen viser, at den vigtigste forudsætning for, at facilitatoren overhovedet får mulighed for at påvirke et projekt er, at virksomheden har tillid til ham eller hende. De tre facilitatorer har derfor klart udtrykt, at de er ”virksomhedens mand”. De har arbejdet målrettet for at skabe værdi for virksomheden – og ikke for forskeren.

Virksomhederne udtrykker da også, at de har stor tillid til facilitatorerne, selv om de er ansat i universitetsregi. Enkelte af de interviewede forskere påpeger,



## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

at facilitatorerne måske ville have haft nemmere ved at trænge igennem til "muldlaget" i dansk erhvervsliv, hvis de havde haft større erhvervs erfaring. Men denne holdning deler virksomhederne ikke selv.

Virksomhederne påpeger, at de ikke har brug for en ekstra faglig projektleder med stort branche- og domænekendskab. De har brug for procesledere, der kan agere bindeled til forskerne og det øvrige innovations- og erhvervsfremmesystem. Og som kommer med fremmede ideer og stiller undrende spørgsmål til forhold, som lederne selv anser for at være ubetvivlelige selvfølgeligheder i virksomheden.

Men virksomhederne vurderer også, at det går ud over tilliden til og værdien af faciliteringen, hvis det ikke er den samme person, som varetager funktionen gennem hele projektet. Kontinuitet er vigtigt for, at virksomheden kan drage nytte af tilbuddet.

Samlet set peger interviews med virksomheder og facilitatorer på en række overordnede kompetencekrav til facilitator, som fx skal kunne;

- Forstå forskellen på virksomheders og forskeres kulturer og mål.
- Screene virksomheders og forskeres muligheder for at indgå i vidensamarbejde.
- vejlede virksomheden i at skrive ansøgninger til offentlige støtteordninger.
- Oversætte sprog og målsætninger mellem forskere og virksomheder – gerne i virksomhedsrelevante eksempler.
- Afstemme parternes forventninger i forhold til projektets budget og tidsramme.
- Rammesætte arbejdsprocesser.
- Forlade procesredskaber og tilpasse sprogbrug i forhold til virksomhedens referencer.

- Løse eventuelle konflikter stilfærdigt og uden at skade samarbejdet.
- Få virksomheden til at reflektere over egne strategier, kerneværdier og behov – i forhold til projektet.
- Henvise virksomhederne til andre relevante tilbud i innovations- og erhvervsfremmesystemet.

### 6.5. Faciliteringens pris

Ifølge CEIs projektleder bruger facilitatorerne i gennemsnit 50 timer pr. videnkuponforløb – fra første kontakt til afslutning.

Det giver en ca. pris på 16.500 kroner pr. projekt, da CEI har anvendt costbase-rede timepriser for medarbejderne frem for den sats, de normalt sælger konsulenttydelser til.

### 6.6. Perspektiverende konklusioner og anbefalinger

Evalueringen viser, at faciliteringen har afgørende betydning for, at forsøgets virksomheder vælger at indlede vidensamarbejde. Og for at de får skabt tillidsfulde og frugtbare samarbejder med forskerne.

Særligt den første fase af faciliteringen er vigtig, da virksomhederne ikke selv ville have fundet frem til de rette forskere eller designet samarbejdet med det rette fokus og ambitionsniveau.

Evaluatoren konkluderer, at faciliteringens primære værdi bliver skabt i fase 1. Og at en succesfuld fase 1 sætter virksomhederne bedre i stand til at klare vidensamarbejdet i fase 2 og 3.

Tre af forsøgets virksomheder har drøftet eller tilrettelagt nye vidensamarbejder gennem eksempelvis InnoBooster+ og Højteknologifonden. Og med én undtagelse vil de øvrige virksomheder overveje det, hvis det rette problem/projekt melder sig.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

Evaluators vurderer, at de faciliterede videnkuponer er et effektivt redskab til at skabe interesse for vidensamarbejde blandt en række virksomheder, der ikke før har overvejet at købe viden på højt niveau.

Derudover vurderer alle virksomheder – der har fået værdi ud af vidensamarbejdet – at faciliteringen har øget omfanget af de resultater, der er opnået i projekterne.

Endelig viser evalueringen, at mødet med facilitator har overbevist halvdelen af de seks virksomheder om, at der er værdi i at anvende andre typer af eksterne sparringspartnere til forretningsudvikling end blot forskere.

Der er med andre ord skabt basis for, at virksomhederne fremover vil benytte sig af andre tilbud i innovations- og erhvervsfremmesystemet. Eksempelvis når de skal tilrettelægge internationaliseringsstrategier.

Evalueringen viser imidlertid også, at facilitering i fase 2 og 3 er vigtig for flere af forsøgets virksomheder, selvom de vigtigste rammer for samarbejdet er skabt i fase 1.

Ikke alene er faciliteringen her med til at sikre fremdrift og løse uventede problemer i det aktuelle projekt. Den viser også virksomhederne, hvordan de selv kan styre *kommende* vidensamarbejder.

En enkelt virksomhed har bevidst anvendt faciliteringen som kompetenceudvikling af medarbejdere, der fremover skal kunne håndtere nye vidensamarbejder, uden at ledelsen er direkte involveret.

*”Vi har stor gevinst af faciliteringen. Når vi fremadrettet skal lave vidensamarbejde, kan det ikke blive med mig og de vigtigste ledere ved roret. Det er for ressourcekrævende. Faciliteringen er med til at modne virksomhedens medarbejdere til at tage over næste gang.”*

Direktør Steen Larsen, Landia

Evalueringen konkluderer, at den faciliterede videnkupon er et relevant og tilsyneladende effektivt redskab til at øge innovationsniveauet i SMV’ere med begrænset forsknings- og udviklingskapacitet.

Faciliteringsmuligheden åbner for, at flere virksomheder vælger at benytte videnkupon (nu InnoBooster) ordningen til at indlede samarbejde med universitetsforskere.

Forsøgsprojektet er dog meget lille, og evalueringen bygger kun på erfaringer fra seks faciliterede videnkuponforløb.

Med dette forbehold in mente anbefaler evaluatoren, at tredjeparts-facilitering bliver et udbredt tilbud til alle SMV’er, der planlægger at gennemføre et InnoBooster forløb med universitetsforskere.

Innovationsfonden bør videre overveje, om muligheden også vil give værdi og bringes i spil for andre typer af projekter – såsom vidensamarbejde med GTS.

Selvom det endnu er for tidligt at måle de erhvervsøkonomiske effekter af de enkelte projekter, vurderer evaluatoren, at vidensamarbejdet på sigt kan hjælpe virksomhederne med at øge deres konkurrenceevne og/eller realisere deres vækstambitioner.

Men evalueringen viser samtidig, at de faciliterede videnkuponer i høj grad påvirker måden, hvorpå virksomhederne arbejder organisatorisk og strategisk med innovation – og det vil fremover give anledning til nye projekter, højere ambitioner og dristigere forretningsudvikling hos deltagerne.

### 6.7. Faciliteringens fremtid

Siden evalueringens start er der allerede taget initiativ til;

- Det midtjyske VidenFacilitatorMidt program, der Programmet tilbyder virksomheder, at de forud for InnoBooster ansøgninger kan få den indledende facilitering (før projektstart) på op til 50.000 kroner fra en række innovationsnetværk.

## Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb

- At den kommende InnoBooster ordning også kan dække udviklingsomkostninger såsom eksempelvis faciliteringshjælp under projektforløbet<sup>7</sup>.

Det stiller spørgsmålet, hvorvidt der er brug for yderligere tiltag for at styrke SMVer adgang til facilitering af vidensamarbejde.

Det midtjyske program er indtil videre et-årigt, og InnoBoosters kommende tilbud dækker udelukkende den facilitering, der finder sted i selve projektgennemførelsen – efter at virksomhed og forskere har fundet hinanden.

Evalueringen viser imidlertid, at faciliteringen skaber mest værdi i den fase, der går *forud* for InnoBooster ansøgningen og projektgennemførelsen.

Derfor anbefaler vi en model, hvor der i lighed med ordningen under CEI etableres et team i eller i tilknytning til Innovationsfonden, som kan tilbyde facilitering både før og under vidensamarbejdet.

Fordelene ved denne model er;

- Faciliteringstilbuddet bredes ud til hele landet.
- Virksomhederne får en central indgang til alle universiteter.

Modellen hviler dog på et tæt samarbejde med både den regionale og lokale erhvervsservice, der aktivt kan opsøge målgruppe virksomhederne og henvise dem til ordningen.

Desuden kræver modellen, at Innovationsfonden samarbejder med universiteternes egne funktioner for virksomhedsbetjening.

Endelig peger de evaluerede videnkuponforløb på, at der fortsat kan være brug for regionale initiativer til facilitering af vidensamarbejde.

---

<sup>7</sup> Fra august 2015 kan SMV'ere søge en helt ny ordning, der kan yde støtte på op til fem millioner kroner til projekter på op til tre års varighed – og til en række nye udviklingsomkostninger.

For selvom langt størstedelen af forsøgets virksomheder nu kan gennemføre nye samarbejder med de samme forskere, så vil de have svært ved at indlede samarbejder med helt nye forskere.

VidenFacilitator Midt bliver ikke forlænget efter sin nuværende periode. Men evaluatoren anbefaler, at faciliterings-funktionen bliver ført videre hos de relevante aktører i erhvervsfremme- og innovationssystemet – fx universiteter og de innovationsnetværk, der har været operatør på Videnfacilitator Midt.

Denne evaluering og den forudgående evaluering af "Genvej til Ny Viden" viser, at faciliteringsydelsen er værdiskabende for erhvervslivet. Der vil derfor være store fordele i, at Region Midtjylland – og alle andre regioner – gør faciliteringsydelsen til en obligatorisk del af deres virksomhedsudviklingsprogrammer, når de indebærer samarbejde mellem videninstitutioner og SMVer.



## *Evaluering af forsøgsprojekt med facilitering af videnkuponforløb*

*Forskningsbaseret møbeludvikling i gulvhøjde. Virksomheden International Furniture er begejstret over forskernes perspektiv på produktudvikling. Billedet er udlånt af International Furniture.*

*[Titel 2]*