



Evaluering af Alexandra Institutet

Konklusionsrapport

Innovation: Analyse og evaluering 13/2012



**Styrelsen for Forskning
og Innovation**

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser



**Evaluering af Alexandra Institutet
Konklusionsrapport**

**Styrelsen for Forskning og Innovation
Bredgade 40
1260 København K
Tlf: 3344 6200
Email: fi@fi.dk**

**Rapporten er udarbejdet af evalueringspanelet
i samarbejde med Deloitte Business
Consulting for Styrelsen for Forskning og
Innovation**

**Publikationen kan hentes på
www.bedreinnovation.dk**

ISBN nr 978-87-92776-36-5

Layout: Grefta Tryk

>

Evaluering af Alexandra Institutet

Konklusionsrapport

Indledning	5
1. Baggrund og formål	6
Formål og fokus	6
Struktur	7
2. Samlet vurdering	8
Vurdering af Alexandra Institutet som GTS-institut	8
Vurdering af videnniveau	8
Vurdering af videnspredning	8
Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne	9
Vurdering af karakteren og omfanget af instituttets levering af teknologiske produkter og serviceydelser til dansk erhvervsliv (RTI 1)	10
Vurdering af instituttets evne til at opnå synergi mellem såvel som at adskille instituttets resultatkontraktaktiviteter og øvrige offentligt finansierede aktiviteter (RTI 2)	10
Vurdering af hensigtsmæssigheden i omfanget af og måden at anvende eksterne personressourcer fra især Aarhus Universitet på i forhold til rollen som GTS-institut (RTI 3)	10
Centrale anbefalinger	11
3. Institutets videnniveau	12
Et GTS-institut i etableringsfasen	12
Udvikling fra forskningsmiljø til videntungt GTS-institut	12
Afbalancering af vækst og investering i forhold til konsolidering	12
Ingen problemer med dobbeltansættelser, men behov for rekruttering af forskellige typer profiler (RTI 3)	14
Tæt kontakt til danske videncenter styrker instituttets videnniveau (RTI 3)	15
Styrke den internationale videncenter, blandt andet gennem specialroller på internationale forskningsprojekter	15
Sikre, at forsknings- og udviklingsindsatsen altid kan anvendes kommercielt (RTI 2)	17
Svagt udbud af teknologiske produkter og serviceydelser (RTI 1)	17
4. Videnspredning til dansk erhvervsliv	20
En dygtig netværksorganisation med kontakt til danske virksomheder	20
Udvikling fra værdiskabende netværksorganisation til GTS-institut ved en akut indsats i forhold til at skabe et kommercielt fundament (RTI 1)	20
Opbygning af kommercielle kompetencer på instituttet	22
Styrke den kommercielle grænseflade til virksomheder yderligere med særligt fokus på kundesegmentet af private danske virksomheder	23
5. Arbejdet med resultatkontrakterne	25
Styrket fokus på at inddrage markedsinput i udviklingen af instituttets forsknings- og udviklingsindsats	25
Professionel central styring i kombination med øget decentralt styrings- og ledelsesfokus	26
Involvering af alle forretningsområder i resultatkontraktaktiviteter	27
Publikationer fra Styrelsen for Forskning- og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering	28

På vegne af Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) gennemførte Styrelsen for Forskning og Innovation en evaluering af hvert af de ni Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS-institutter) fra efteråret 2010 til efteråret 2011. Evalueringerne har til formål at styrke det eksisterende videngrundlag i forhold til institutternes styrker, udfordringer og udviklingspotentiale.

Denne evaluering omhandler Alexandra Institutet, som er et GTS-institut, der arbejder med anvendelsesorienteret it-forskning med særligt fokus på pervasive computing. I 2010 havde instituttet 79 årsværk ansat og en omsætning på 82,4 mio. kr.

Evalueringen er blevet gennemført af et ekspertpanel bestående af:

- > Direktør Jørgen Honoré (formand), Københavns Universitet
- > Direktør Jesper Thestrup, In-JeT ApS
- > Direktør og ejer Jens Hørup Jensen, Amplex A/S.

Ekspertpanelet har i løbet af evalueringsprocessen mødtes flere gange, herunder på to endagsbesøg på Alexandra Institutet. Sammen med et betydeligt dokumentarisk materiale udgør besøgene på Alexandra Institutet evalueringens væsentligste bestanddel og dermed grundlaget for ekspertpanelets endelige vurderinger og anbefalinger.

Januar 2012

1. Baggrund og formål



Strategisk evaluering af Alexandra Instituttet gennemført af ekspertpanel.

Formål og fokus

Formålet med evalueringen er at skabe et bedre videngrundlag, der kan hjælpe til at forbedre de resultatkontrakter, der indgås mellem RTI og instituttet.

Evalueringen skal overordnet vurdere følgende forhold:

- > Instituttets videnniveau i forhold til dets opbygning og hjemtagning af ny viden, nye kompetencer, ny infrastruktur og nye serviceydelser.
- > Instituttets videnspredning til dansk erhvervsliv, for eksempel via salg af teknologiske serviceydelser.
- > Instituttets arbejde med udvikling af teknologisk service via resultatkontraktmidlerne og resultaterne af dette arbejde.

RTI har i forbindelse med evalueringen af Alexandra Instituttet bedt om, at evalueringspanelet har særligt fokus på følgende områder:

- > Karakteren og omfanget af instituttets levering af teknologiske serviceydelser til dansk erhvervsliv, herunder i hvilket omfang kontakten mellem instituttet og virksomhederne reelt er med til at skabe nye produkter/serviceydelser i virksomhederne.
- > Evnen til at opnå synergi mellem såvel som at adskille instituttets resultatkontraktaktiviteter og øvrige offentligt finansierede aktiviteter.
- > Hensigtsmæssigheden i omfanget af anvendelsen af eksterne personressourcer fra især universitetet (Aarhus Universitet) og måden at anvende disse personer på, når instituttet håndterer udfordringerne som GTS-institut.

Evalueringen og ekspertpanelets vurderinger og anbefalinger er baseret på følgende empiriske grundlag:

- > Dokumentarisk materiale: selvevaluering, brugerundersøgelse, strategiplaner og resultatkontrakter, årsopgørelser og årsrapporter samt informationer fra instituttets hjemmeside.
- > Fem interview med et udvalg af instituttets brugere: tre interview blev gennemført med små og mellemstore virksomheder og to med offentlige institutioner.
- > To endagsbesøg på Alexandra Instituttet. Under besøget mødte panelet ledere og medarbejdere fra Alexandra Instituttets fire forretningsområder og interviewede disse. Endvidere fik panelet præsenteret en række af instituttets væsentligste installationer.



Disse empiriske kilder udgør tilsammen et dækkende og relevant grundlag for evalueringen, herunder ekspertpanelets vurderinger og anbefalinger.

Struktur

Denne konklusionsrapport er struktureret omkring evalueringens tre hovedformål (jf. punkt 1 til 3 ovenfor). Hvor RTI's fokusområder berøres, er det angivet eksplicit.

Nedenfor følger først en samlet vurdering af Alexandra Institut som GTS-institut med ekspertpanelets vigtigste anbefalinger. Dernæst fremstilles ekspertpanelets anbefalinger i relation til hvert af evalueringens tre hovedformål. I kapitel 3 findes ekspertpanelets vurderinger og anbefalinger til instituttets videnniveau. Kapitel 4 handler om instituttets videnspredning til gavn for dansk erhvervsliv, mens konklusionsrapportens sidste kapitel (5) omhandler instituttets arbejde med resultatkontrakterne og resultaterne heraf.

2. Samlet vurdering



Alexandra er en dygtig netværksorganisation, der skal have skabt et kommercielt fundament for at kunne udfylde sin GTS-rolle.

I dette kapitel findes ekspertpanelets samlede vurdering af Alexandra Instituttet som GTS-institut og en sammenfatning af ekspertpanelets centrale anbefalinger til, hvordan Alexandra Instituttet kan forbedre instituttets indsats.

Vurdering af Alexandra Instituttet som GTS-institut

Alexandra Instituttet er et nyere GTS-institut med fokus på pervasive computing, der tager udgangspunkt i, at it er ved at blive en integreret del af alle typer hverdagsprodukter. Instituttet er spundet ud af Aarhus Universitet og lokale interessenter og er vokset betragteligt inden for en meget kort årrække. Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har en motiveret og engageret medarbejderstab, der bidrager til at udvikle instituttet som GTS-institut. Det er dog ekspertpanelets indtryk, at Alexandra Instituttet stadigvæk er i en etableringsfase som GTS-institut og i dag er en netværksorganisation, der gennem konsekvent dyrkning af netværk skaber mange resultater i offentligt finansierede projekter, herunder i partnerskaber med danske virksomheder. Alexandra Instituttet er således endnu ikke et GTS-institut i klassisk forstand, da stort set hele den kommercielle bund af konkrete kundeprojekter savnes. Ekspertpanelet er imidlertid i tvivl om, hvorvidt det vil kunne lykkes at skabe et kommercielt fundament for Alexandra Instituttet uden først at opstille konkrete mål, strategier og handlingsplaner herfor. Det er i den forbindelse panelets vurdering, at instituttet er i klemme mellem ønsket om vækst, behovet for investeringer gennem egenfinansiering af forsknings- og udviklingsprojekter og instituttets behov for konsolidering via en øget egenkapital.

Det er ekspertpanelets klare opfattelse, at der er et samfundsmæssigt behov for, at der er et GTS-institut inden for it-området, der blandt andet beskæftiger sig med computergrafik, interaktionsdesign, sikkerhed og positionering og netværksteknologier inden for fremtidens internet. Særligt sidstnævnte er en niche, der vurderes at ville vokse og bør håndteres på samfundsniveau. Ekspertpanelets vurdering skal forstås sådan, at Alexandra Instituttet kan være en levedygtig organisation med en relevant mission, såfremt der opstilles konkrete mål, strategier og handlingsplaner for en udbygning af de kommercielle aktiviteter. Der sættes således spørgsmålstegn ved, om tilknytningen til GTS-nettet er det rigtige for instituttet, hvis et kommercielt fundament ikke kan opbygges på instituttet, og det vurderes, at det er nødvendigt, at RTI følger instituttets forsøg på at opbygge den kommercielle forretning tæt.

Vurdering af videnniveau

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har et højt forsknings- og udviklingsniveau, der styrkes af et tæt samarbejde med det danske videnmiljø. Det er panelets vurdering, at instituttets samarbejde med en række GTS-institutter bidrager positivt til at sikre en naturlig gensidig afgrænsning af fokusområder og en styrkelse af det tværgående samarbejde. Det er samtidig panelets vurdering, at et styrket strategisk



samarbejde med internationale videnmiljøer vil kunne bidrage til at styrke instituttets fremadrettede udvikling, herunder fremtidige fokusområder i resultatkontrakten. Endelig vurderer ekspertpanelet, at instituttet med fordel kan styrke markedsorienteringen og den brugerdrevne innovation i forhold til den overordnede forsknings- og udviklingsindsats, så der i højere grad fokuseres på primære målgrupper og skabes en kommerciel kant i instituttets videngenerering.

Vurdering af videnspredning

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet med sin baggrund som matchmakingorganisation har stor erfaring med at skabe netværk og samarbejdsprojekter med danske virksomheder, herunder små og mellemstore virksomheder, der positivt bidrager til videnovertagelsen fra instituttet til dansk erhvervsliv og skaber stor samfundsmæssig værdi. Ekspertpanelet er således ikke i tvivl om, at det begrænsede antal kommercielle kunder og den begrænsede kommercielle omsætning ikke retvisende viser omfanget af instituttets interaktion med dansk erhvervsliv. Det er dog samtidig ekspertpanelets opfattelse, at Alexandra Instituttets virksomhedskultur er kendetegnet ved fokus på projektbaserede forsknings- og innovationsaktiviteter. Panelet vurderer, at instituttet mangler kommerciel forretningsforståelse, og at der på de enkelte forretningsområder ikke sker en afbalancering af områdernes udvikling af forsknings- og udviklingskompetencer og markeds-mæssige forståelse. Det er således ekspertpanelets opfattelse, at Alexandra Instituttet hverken dyrker kundegrupper i bred forstand endsige SMV-segmentet i specifik forstand, og det er panelets vurdering, at Alexandra Instituttet qua instituttets GTS-forpligtelse fremadrettet bør prioritere at skabe kommerciel omsætning i det private erhvervsliv.

Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne

Arbejdet med resultatkontrakter er relativt nyt for Alexandra Instituttet, der kun er i sin anden periode med denne bevillingsform. Det er ekspertpanelets vurdering, at der foregår et fornuftigt samarbejde på tværs af Alexandra Instituttet i forbindelse med aktivitetsplanerne, der styrker instituttets tværfaglige profil. Det er samtidig ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har igangsat en nødvendig og sund professionalisering ved at ansætte medarbejdere, der professionelt arbejder med opfølgning og styring af instituttets samlede aktiviteter og de særlige parametre, der styres på i forhold til resultatkontraktaktiviteterne og GTS-rolle generelt. Det er dog panelets opfattelse, at den centrale styring bør suppleres med et øget decentralt ledelsesfokus. Det er panelets opfattelse, at Alexandra Instituttet løbende overvejer nye forsknings- og udviklingsindsatser, herunder fremtidige mulige temaer til resultatkontrakten, hvor panelet vurderer, at instituttet i endnu højere grad bør sikre sig markeds-mæssige input, så projekterne bliver relevante for de endelige aftagere af de teknologiske produkter og ydelser.



Vurdering af karakteren og omfanget af instituttets levering af teknologiske produkter og serviceydelser til dansk erhvervsliv

Alexandra Institutet har siden oprettelsen som GTS-institut i 2007 mere end fordoblet sin samlede omsætning, men den kommercielle vækst har været meget afdæmpet og er endda faldet fra 2009 til 2010. Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Institutet arbejder for at skabe kommercielle produkter og ydelser, der kan sælges til dansk erhvervsliv. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at instituttet stadigvæk er i en udviklingsfase, hvor instituttet har vanskeligt ved at finde et passende niveau at placere sig på som GTS-institut i forhold til at sikre et attraktivt udbud af teknologi- og forskningsbaserede produkter og ydelser, der adskiller sig væsentligt fra det eksisterende udbud af rådgivningsydelser, herunder it-baserede ydelser. Det er ekspertpanelets overbevisning, at et GTS-institut som Alexandra Institutet ikke skal udbyde, endsige bruge tid på, at udvikle ydelser, som allerede er på markedet. Af instituttets nuværende kommercielle omsætning er det samtidig tydeligt, at en begrænset del af omsætningen kommer fra det private erhvervsliv, og at langt størstedelen af den kommercielle omsætning er finansieret af offentlige midler til bred videnovertførsel. Ekspertpanelet finder det afgørende, at Alexandra Institutet som GTS-institut får øget den kommercielle omsætning til dansk erhvervsliv, så der sikres en vidensspredningseffekt gennem teknologiske serviceydelser, der kan føre til, at innovationsniveauet hæves i brancher og sektorer, som er relevante for Alexandra Institutet.

Vurdering af instituttets evne til at opnå synergi mellem såvel som at adskille instituttets resultatkontraktaktiviteter og øvrige offentligt finansierede aktiviteter

Det er panelets vurdering, at instituttet i forhold til at skaffe ekstern finansiering til forskning og udvikling skaber en fin kobling mellem instituttets tidligere rolle som matchmakingorganisation og den nuværende GTS-funktion. Der vurderes at være potentiale for en yderligere styrkelse af instituttets videnniveau ved at sikre, at den eksterne finansiering støtter tæt op om instituttets fokusområder, så instituttet sikrer sig en højere andel af timerne på projekterne. Det er afgørende, at instituttet i den forbindelse har tilladelse fra sponsorer af eksterne forsknings- og udviklingsmidler til at udnytte den viden, der opbygges, kommercielt til at koble instituttets forskning og udvikling til erhvervslivet generelt og ikke kun til de deltagende virksomheder.

Vurdering af hensigtsmæssigheden i omfanget af og måden at anvende eksterne personressourcer fra især Aarhus Universitet på i forhold til rollen som GTS-institut

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Institutet har et meget tæt samarbejde med Aarhus Universitet og særligt Datalogisk Institut. Det tætte samarbejde fører til jobcirkulation af medarbejdere, men det er panelets vurdering, at medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund varierer, og at instituttet har fokuseret på at fastansætte medarbejdere, således at tidligere indlån af forskere fra Aarhus Universitet er nedbragt og i dag udelukkende omfatter enkelte medlemmer af ledelsen. Det er derfor ikke eks-



pertpanelets vurdering, at de enkelte dobbeltansættelser umiddelbart indvirker på instituttets evne til at varetage GTS-rollen. Ekspertpanelet opfatter umiddelbart det tætte samarbejde som positivt, da der sikres adgang til den nyeste forskningsviden og til nye kompetente medarbejdere. Samtidig er det ekspertpanelets vurdering, at instituttet vil kunne styrke sin GTS-rolle ved at have et bredere rekrutteringsfokus på både ledelses- og medarbejderniveau, både i forhold de kommercielle grene af erhvervslivet for at styrke instituttets kommercielle forståelse og i forhold til forskellige fagmiljøer for at sikre de fagligt bedste medarbejdere fra ind- og udland.

Centrale anbefalinger

Nedenfor fremgår ekspertpanelets væsentligste anbefalinger til Alexandra Institutet. Disse og panelets øvrige anbefalinger beskrives nærmere i de efterfølgende kapitler.

- > Anbefaling 1. Udarbejdelse og gennemførelse af handlingsplan for sikring af kommercielt fundament for instituttet.
- > Anbefaling 5. Rekruttering af medarbejdere med forskellige baggrunde.
- > Anbefaling 7. Øget strategisk deltagelse i internationale videnmiljøer.
- > Anbefaling 8. Specialistrollen bør skærpes på projekter finansieret af eksterne forsknings- og udviklingsmidler.
- > Anbefaling 9. Sikring af retten til at kommercialisere instituttets forsknings- og udviklingsindsats.
- > Anbefaling 10. Sikre et teknologibaseret udbud af produkter og serviceydelser.
- > Anbefaling 11. Systematisk afdækning af konkurrent- og markedsudvikling.
- > Anbefaling 14. Øget fokus på kommerciel omsætning fra dansk erhvervsliv
- > Anbefaling 16. Styrket kommerciel grænseflade til virksomhederne.
- > Anbefaling 19. Genintroduktion af tydelige kommercielle milepæle i aktivitetsplanerne.

3. Instituttets videnniveau



Videntungt institut, der har behov for øget markedsorientering og international videnhjemtagning.

Nedenfor findes de anbefalinger, der vedrører det første formål med denne evaluering, nemlig at vurdere instituttets videnniveau i forhold til dets opbygning og hjemtagning af ny viden, nye kompetencer, ny infrastruktur og nye serviceydelser.

Et GTS-institut i etableringsfasen

Alexandra Instituttet er et nyere GTS-institut, oprettet i 1999 og godkendt som GTS-institut i 2007, med fokus på pervasive computing og er spundet ud af Aarhus Universitet og lokale interessenter. Alexandra Instituttet er vokset betragteligt inden for en meget kort årrække, og det er ekspertpanelets vurdering, at instituttets formalisering af organisationen i forretningsområder og labs har været nødvendig for instituttet i forhold til at kunne håndtere væksten. Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet i dag er en netværksorganisation, der gennem konsekvent dyrkning af netværk skaber mange resultater i offentligt finansierede projekter, herunder i partnerskaber med danske virksomheder. Det er således ekspertpanelets indtryk, at Alexandra Instituttet stadigvæk er i en etableringsfase som GTS-institut og i dag reelt er en sum af flere multipartnerprojekter. Alexandra Instituttet er således endnu ikke et GTS-institut i klassisk forstand, da stort set hele den kommercielle bund af konkrete kundeprojekter savnes. Ekspertpanelet er imidlertid i tvivl om, hvorvidt det vil kunne lykkes at skabe et kommercielt fundament for Alexandra Instituttet uden først at opstille konkrete mål, strategier og handlingsplaner herfor.

Anbefaling 1. Udarbejdelse og gennemførelse af handlingsplan for sikring af kommercielt fundament for instituttet

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet hurtigst muligt udarbejder konkrete mål, strategier og handlingsplaner for udvikling af instituttets kommercielle forretning for dels at styrke instituttets kontakt til dansk erhvervsliv, dels at sikre et kommercielt fundament for instituttet, der kan sikre en øget egenfinansiering af instituttets forskning og udvikling samt sikre spredning af viden til kunderne.

Anbefalingen vil blive uddybet i Anbefaling 9, Anbefaling 10, Anbefaling 11, Anbefaling 14, Anbefaling 15, Anbefaling 16, Anbefaling 17 og Anbefaling 19

Det er ekspertpanelets klare opfattelse, at der er et samfundsmæssigt behov for, at der er et GTS-institut inden for it-området, der blandt andet beskæftiger sig med computergrafik, interaktionsdesign, sikkerhed og positionering og netværksteknologier inden for fremtidens internet. Særligt sidstnævnte er en niche, der vurderes at ville vokse og bør håndteres på samfundsniveau. Ekspertpanelets vurdering og anbefaling skal forstås sådan, at Alexandra Instituttet kan være en levedygtig organisation med en relevant mission, såfremt der opstilles konkrete mål, strategier og handlingsplaner for kommer-



cielle aktiviteter. Der sættes således spørgsmålstegn ved, om tilknytningen til GTS-nettet er den rigtige for instituttet, hvis et kommercielt fundament ikke kan opbygges på instituttet.

Anbefaling 2. Tættere opfølgning på Alexandra Institutet af RTI

Ekspertpanelet anbefaler, at der udarbejdes en konkret handlingsplan, for at sikre at det kommercielle fundament gøres til en betingelse for den fortsatte drift af Alexandra Institutet. Ekspertpanelet anbefaler, at RTI følger op på implementeringen af handlingsplanen om et år. Samtidig anbefales det, at RTI igangsætter en samlet evaluering af Alexandra Institutet om tre år for at sikre en evaluering af instituttets udfyldning af den samlede GTS-rolle.

Udvikling fra forskningsmiljø til videntungt GTS-institut

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Institutet har et højt forsknings- og udviklingsniveau, og at det fra instituttets side tilstræbes at sikre en høj faglig videnproduktion. Institutet har opbygget en projektmodel for instituttets forsknings- og udviklingsprojekter, der tager udgangspunkt i brugerdreven innovation. Det er panelets vurdering, at instituttet med fordel kan styrke markedsorienteringen og den brugerdreven innovation i forhold til den overordnede forsknings- og udviklingsindsats, så der i højere grad fokuseres på primære målgrupper og skabes en kommerciel kant i instituttets videngenerering.

Anbefaling 3. Øget markedsorientering af instituttets overordnede forsknings- og udviklingsindsats

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Institutet i forhold til den overordnede forsknings- og udviklingsindsats fremadrettet øger fokus på de primære målgrupper for instituttets videngenerering for at styrke anvendelsesorienteringen af instituttets forsknings- og udviklingsindsats.

Afbalancering af vækst og investering i forhold til konsolidering

Det er panelets opfattelse, at Alexandra Institutet befinder sig i en klemme mellem et stigende behov for medfinansiering på forsknings- og udviklingsprojekter, ønsket om øget vækst og behovet for at øge instituttets soliditet gennem en øget egenkapital. Institutet står til at få en større infusion af egenkapital ved nedlæggelse af it-foreningen, men det er panelets vurdering, at instituttet med planen om yderligere ekspansion vil få problemer med likvide reserver i en situation med både behov for investering og konsolidering.



Anbefaling 4. Strategi for sikring af balance mellem medfinansieringskrav og opbygning af egenkapital

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet lægger en strategi for, hvordan instituttet vil honorere behovet for øget medfinansiering og behovet for at konsolidere instituttets økonomi gennem øget egenkapital. Strategien skal baseres på vækst gennem kommerciel omsætning. Se Anbefaling 14.

Ingen problemer med dobbeltansættelser, men behov for rekruttering af forskellige typer profiler

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har en motiveret og engageret medarbejderstab, der bidrager til at udvikle instituttet som GTS-institut. Medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund varierer, og det er ekspertpanelets indtryk, at instituttet har fokuseret på at fastansætte medarbejdere, således at tidligere indlån af forskere fra Aarhus Universitet er nedbragt og i dag udelukkende omfatter enkelte medlemmer af ledelsen. Det er derfor ikke ekspertpanelets vurdering, at de enkelte dobbeltansættelser umiddelbart indvirker på instituttets evne til at varetage GTS-rolle. Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at der i udpræget grad sker en rekruttering fra Aarhus Universitet til forretningsområderne Interaction, Software Technology og Pervasive Healthcare grundet den tætte tilknytning mellem Aarhus Universitets Datalogisk Institut og Alexandra Instituttet. Ekspertpanelet opfatter umiddelbart dette positivt, da der sikres adgang til nye kompetente medarbejdere og til den nyeste forskningsviden. Samtidig er det ekspertpanelets vurdering, at instituttet kan blive styrket ved at have et bredere rekrutteringsfokus på både ledelses- og medarbejderniveau.

Anbefaling 5. Rekruttering af medarbejdere med forskellige baggrunde

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet i sin rekrutteringsproces fortsat rekrutterer fra Aarhus Universitet for at fastholde den tætte samarbejdsrelation, men samtidig fokuserer på at tiltrække ledere og medarbejdere fra både de kommercielle grene af erhvervslivet for at styrke instituttets kommercielle forståelse og fra forskellige fagmiljøer for at sikre de fagligt bedste medarbejdere fra både indland og udland.



Tæt kontakt til danske videnmiljøer styrker instituttets videnniveau

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har et meget tæt samarbejde med Aarhus Universitet og særligt Datalogisk Institut. Dette kommer dels til udtryk ved en række forsknings- og udviklings samarbejder, dels gennem uformel løbende dialog mellem universitetet og instituttet som resultat af et mangeårigt samarbejde og fælles interesse i instituttets forskningsfelt og eksterne forskningsbevillinger. Det er panelets indtryk, at instituttet derudover har arbejdet for at indlede samarbejder med andre danske universiteter. Særligt samarbejdet med IT-Universitetet i København understreges af instituttet som væsentligt fremadrettet. Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet således formår at holde et højt videnniveau på instituttet via samarbejder med danske universiteter.

Ekspertpanelet konstaterer, at Alexandra Instituttet derudover har indledt samarbejder med en række af de andre GTS-institutter i forhold til både aktivitetsplaner og velfærdsteknologier som overordnet satsning. Panelet finder det positivt, at Alexandra Instituttet prioriterer samarbejdet med andre GTS-institutter for at sikre en naturlig gensidig afgrænsning af fokusområder og en styrkelse af det tværgående samarbejde, hvilket samtidig sikrer Alexandra Instituttet adgang til erfaringer fra andre institutter i forhold til opfyldelse af GTS-funktionen.

Anbefaling 6. Forsat udvikling af samarbejder med danske videnmiljøer

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet fortsætter med at udvikle relationer til videnmiljøer i Danmark, både i form af universiteter og andre GTS'er, for at styrke instituttets placering i det nationale videnmiljø, herunder løbende afklaring af grænseflader og fælles indsatsområder.

Styrke den internationale videnhjemtagning, blandt andet gennem specialistroller på internationale forskningsprojekter

Det er ekspertpanelets indtryk, at Alexandra Instituttet i mindre grad udnytter samarbejdet med internationale videnmiljøer strategisk. Det er panelets vurdering, at instituttet har få formelle samarbejdsaftaler, og at relationerne til de udenlandske videnmiljøer primært er koncentreret om konkrete forsknings- og udviklingsprojekter, eksempelvis gennem EU's 7. rammeprogram. Det er ekspertpanelets opfattelse, at Alexandra Instituttet som GTS-institut har en central rolle i hjemtagning af international viden til dansk erhvervsliv, og at et styrket internationalt samarbejde vil kunne bidrage til at styrke instituttets fremadrettede udvikling, herunder fremtidige fokusområder i resultatkontrakten.



Anbefaling 7. Øget strategisk deltagelse i internationale videnmiljøer

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet øger den strategiske deltagelse i internationale videnmiljøer for at styrke vidnehjemtagning til dansk erhvervsliv og for at styrke udviklingen af instituttets fremtidige resultatkontrakter. Det kan gøres ved:

- > At oprette mere strategiske samarbejdsrelationer med udvalgte videnmiljøer, der vil kunne føre til udveksling af medarbejdere og flere fælles ansøgninger om forskningsmidler.
- > Styrket deltagelse i europæiske forskningsnetværk og -udvalg for herigennem at udbygge netværket til europæiske samarbejdspartnere. Eksempler på relevante netværk kunne være Artemis Industry Association, AAL- Ambient Assisted Living og European Technology Platforms.
- > At bidrage til standardiseringsarbejde for at sikre, at danske interesser repræsenteres, og samtidig sikre viden til dansk erhvervsliv om udviklingen på internationalt plan. Det kan gøres koordineret inden for GTS-nettet, for eksempel med DELTA om pervasive healthcare og i samarbejde med Dansk Standard.

Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet i forhold til at skaffe ekstern finansiering til forskning og udvikling skaber en fin kobling mellem instituttets tidligere rolle som matchmakingorganisation og den nuværende GTS-funktion. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at instituttet med fordel i endnu højere grad vil kunne fokusere sine ansøgninger på egne forskningsområder og herigennem sikre, at den eksterne finansiering støtter tæt op om instituttets fokusområder. Herigennem vil instituttet sikre sig en højere andel af timerne på de eksternt finansierede forsknings- og udviklingsprojekter, så instituttet styrker sin rolle som aktiv part i projekterne.

Anbefaling 8. Specialistrollen bør skærpes på projekter finansieret af eksterne forsknings- og udviklingsmidler

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet sikrer sig, at den eksterne finansiering, i form af eksterne forsknings- og udviklingsmidler, bidrager til en yderligere indholdsmæssig fokusering og opbygning af kompetencer i dybden på instituttet og en udvikling væk fra matchmaking- og operatørrollen.



Sikre, at forsknings- og udviklingsindsatsen altid kan anvendes kommercielt

For at sikre en løbende udvikling af instituttets produkter og ydelser er det afgørende, at instituttet formår at skabe produkter og ydelser baseret på instituttets forsknings- og udviklingsindsats. Det er afgørende, at instituttet i den forbindelse har tilladelse fra sponsorer af eksterne forsknings- og udviklingsmidler til at udnytte den viden, der opbygges kommercielt for at koble instituttets forskning og udvikling til erhvervslivet generelt og ikke kun til de deltagende virksomheder. Ekspertpanelet finder det derfor afgørende, at Alexandra Instituttet i forbindelse med den eksternt finansierede forsknings- og udviklingsindsats sikrer sig retten til at anvende den viden, instituttet opbygger, kommercielt.

Anbefaling 9. Sikring af retten til at kommercialisere instituttets forsknings- og udviklingsindsats

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet fremadrettet er særlig opmærksomt på instituttets rettigheder til at kommercialisere den viden, instituttet opnår gennem forskning og udvikling. Konkret foreslår panelet, at instituttet i forbindelse med udvikling af forretningsområdet Pervasive Healthcare fremadrettet overvejer en kommerciel bæredygtig strategi for den fremtidige finansiering af området, der sikrer instituttet ret til at kommercialisere den viden og de teknologier, der opbygges på området.

Svagt udbud af teknologiske produkter og serviceydelser

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet arbejder for at skabe kommercielle produkter og ydelser, der kan sælges til dansk erhvervsliv. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at instituttet stadigvæk er i en udviklingsfase, hvor instituttet har vanskeligt ved at finde et passende niveau at placere sig på som GTS-institut i forhold til at sikre et attraktivt udbud af teknologi- og forskningsbaserede produkter og ydelser. Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har en begrænset indsigt i det marked, som instituttet er rykket tættere på i overgangen fra matchmakingorganisation til GTS-institut. Det er ekspertpanelets opfattelse, at overvejelser omkring markedsudvikling og konkurrentforhold ikke er en integreret del af Alexandra Instituttets virksomhedskultur. Det er ekspertpanelets klare holdning, at det er afgørende, at instituttet sikrer, at det udbud af produkter og ydelser, som instituttet udvikler, dels er baseret på instituttets nyeste teknologiske viden, dels adskiller sig væsentligt fra det eksisterende udbud af rådgivningsydelser, herunder it-baserede ydelser. Panelet har indtryk af, at instituttet har betydelige udfordringer i forhold til at positionere sig i markedet som udbyder af teknologibaserede ydelser med øje for konkurrencesituationen i forhold til andre markedsaktører. Det er ekspertpanelets overbevisning, at et GTS-institut som Alexandra Instituttet ikke skal udbyde, endsige bruge tid på at udvikle, ydelser, som allerede er på markedet.



Anbefaling 10. Sikre et teknologibaseret udbud af produkter og serviceydelser

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet i udviklingen af et udbud af teknologiske produkter og serviceydelser sikrer en væsentlig videnkomponent for herved at afgrænse sig fra det eksisterende udbud af it-baserede produkter og serviceydelser i markedet. Herved kan instituttet placere sig tilstrækkelig højt i videnkæden og blive andre rådgiveres rådgiver snarere end deres konkurrent. Konkret skal instituttet være opmærksom på, at ydelser som evaluering, effektmåling og brugerinddragelse bør være koblet til teknologiske projekter for at adskille instituttets udbud fra det store eksisterende udbud af disse ydelser på markedet.

Et GTS-institut skal både være opdateret på udviklingen på universiteterne, men også på den udvikling, der foregår i markedet. GTS-nettets fornemteste rolle er at placere sig højere oppe i videnkæden med en solid indsigt i markedet og fungere som ekstern forsknings- og udviklingsafdeling for mindre udviklingsvirksomheder og som en højt kvalificeret sparringspartner for markedets fremmeste rådgivere og store virksomheders forsknings- og udviklingsafdelinger. Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet ved i højere grad at åbne sig over for markedet vil kunne få værdifuld indsigt i egne styrker og herved skabe en platform for videntunge rådgivningsydelser til glæde for det danske erhvervsliv.

Anbefaling 11. Systematisk afdækning af konkurrent- og markedsudvikling

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet orienterer sig mod markedet ved systematisk at indhente oplysninger om det marked, som instituttet agerer i. En væsentlig del er at identificere nuværende konkurrenter i Danmark og indlede en dialog for at afklare grænsefladen til det kommercielle marked. Hermed vil instituttet kunne opnå væsentlige input om behovet i markedet og derigennem udnytte instituttets store viden til at skabe et udbud af teknologiske ydelser, der differentierer sig i markedet.

Panelet stiller sig således uforstående over for, at der er et selvstændigt forretningsområde, der beskæftiger sig med forretningsprocesser, hvor opgaverne kun i nogen grad er baseret på instituttets teknologiske viden. Samtidig er det ekspertpanelets opfattelse, at andre forretningsområder i en vis grad mangler grundlæggende forståelse af forretningsprocesser og derfor vil kunne have glæde af forretningsområdet Business and Processes' kompetencer.



Anbefaling 12. Styrket anvendelse af instituttets kompetencer på tværs

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet anvender forretningsområdet Business and Processes' kompetencer på tværs af instituttet som en intern stabsfunktion for at sikre et øget fokus på forretningsforståelse i de mere teknologisk funderede forretningsområder og herved styrker koblingen mellem teknologisk dybde og markedsmæssig forståelse i instituttets udbud af ydelser.

4. Videnspredning til dansk erhvervsliv



Behov for at skabe kommerciel forståelse på instituttet for at sikre udviklingen fra netværksorganisation til GTS-institut.

Nedenfor findes de anbefalinger, der vedrører det andet formål med denne evaluering, nemlig at vurdere instituttets videnspredning til dansk erhvervsliv, for eksempel via salg af teknologiske serviceydelser.

En dygtig netværksorganisation med kontakt til danske virksomheder

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Institutet med sin baggrund som matchmakingorganisation har stor erfaring med at skabe netværk og samarbejdsprojekter med danske virksomheder, herunder små og mellemstore virksomheder, der positivt bidrager til videnoverførslen fra instituttet til dansk erhvervsliv. Det er blandt andet instituttets intention, at forsknings- og udviklingsprojekter skal tage udgangspunkt i virksomhedernes behov, og det er ekspertpanelets opfattelse, at der er stor interesse på instituttet på både medarbejder- og ledelsesniveau for at samarbejde med virksomheder på forsknings- og udviklingsprojekter. Det er ekspertpanelets opfattelse, at instituttet ved at skabe forsknings- og udviklingsprojekter sammen med danske virksomheder skaber stor samfundsmæssig værdi. Ekspertpanelet er således ikke i tvivl om, at det begrænsede antal kommercielle kunder og den begrænsede kommercielle omsætning ikke retvisende viser omfanget af instituttets interaktion med dansk erhvervsliv.

Anbefaling 13. Dokumentation af instituttets interaktion med dansk erhvervsliv

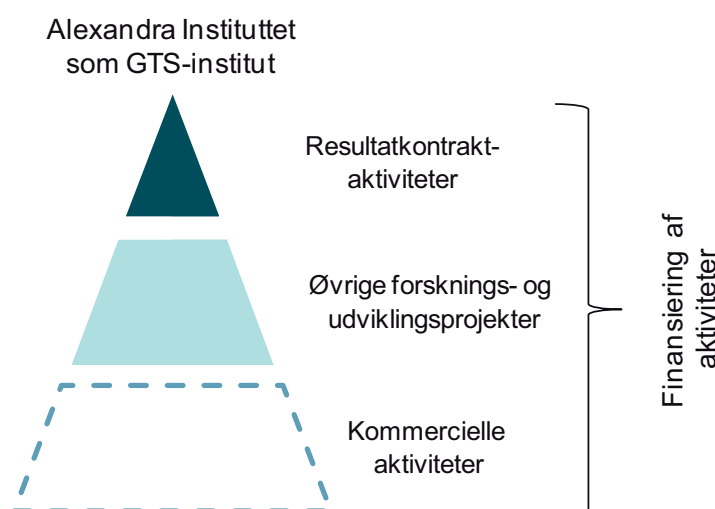
Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Institutet struktureret dokumenterer instituttets interaktion med dansk erhvervsliv på basis af KPI'er (Key performance indicators) i forhold til både kommercielt salg og andre relationer, instituttet har med dansk erhvervsliv. Det kan gøres ved at opstille mål og tilknyttede KPI'er for instituttets interaktion med dansk erhvervsliv og herefter systematisk indsamle data om målopfyldelse. Det kan eksempelvis være i forbindelse med instituttets videnspredningsaktiviteter som deltager i netværksmøder, samarbejdstimer med virksomheder på forsknings- og udviklingsprojekter, deltager i foredrag osv.

Udvikling fra værdiskabende netværksorganisation til GTS-institut ved en akut indsats i forhold til at skabe et kommercielt fundament

Alexandra Institutet har siden oprettelsen som GTS-institut i 2007 mere end fordoblet sin samlede omsætning. Væksten har været størst i ekstern forsknings- og udviklingsfinansiering, mens den kommercielle vækst har været meget afdæmpet og endda er faldet fra 2009 til 2010, primært på grund af et fald i omsætningen i mellemstore virksomheder. Af instituttets nuværende kommercielle omsætning er det samtidig tydeligt, at en begrænset del af omsætningen kommer fra det private erhvervsliv, og at langt størstedelen af den kommercielle omsætning er finansieret af offentlige midler til bred

videnoverførsel, hvilket vil sige aktiviteter som innovationsnetværk, der er en klassisk matchmakingaktivitet. I nedenstående figur er finansieringen af instituttets aktiviteter illustreret.

Figur 1. Illustration af Alexandra Instituttets finansiering i forhold til GTS-rolLEN



Ekspertpanelet finder det afgørende, at Alexandra Institut som GTS-institut får øget den kommercielle omsætning som andel af den samlede omsætning, og at omsætningen til dansk erhvervsliv øges, så der sikres en vidensspredningseffekt gennem teknologiske serviceydelser, der kan føre til, at innovationsniveauet hæves i brancher og sektorer, som er relevante for Alexandra Institut.

Anbefaling 14. Øget fokus på kommerciel omsætning fra dansk erhvervsliv

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Institut øger sin kommercielle omsætning fra det danske private erhvervsliv betydeligt.

- > Det anbefales, at der lægges en klar kommerciel strategi med handlingsplaner, der fastlægger en kundegruppe og dens behov inden for Alexandra Instituttets kompetenceområder, og hvorledes Alexandra Institut vil opbygge sine rådgivningsydelser. Målet for den kommercielle omsætning bør ikke være under 50 procent af den samlede omsætning.
- > Det er ligeledes anbefalingen, at der lægges en rekrutteringsstrategi for både medarbejdere og ledere, der omfatter erfarne teknologitunge konsulenter, der vil kunne drive en kommerciel omsætning. Se Anbefaling 5.
- > Som supplement kan anbefales, at Alexandra Institut opkøber eller fusionerer sig til øget kommerciel omsætning, det vil sige uorganisk vækst, men kun hvis der er en klar handlingsplan og mål for instituttet. Se Anbefaling 1.



Opbygning af kommercielle kompetencer på instituttet

Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet qua instituttets kraftige vækst de seneste år har haft brug for at skabe en organisationsstruktur, som kan være med til at sikre en logisk opbygning, styring og videreudvikling af instituttets kompetenceområder, både internt og i forhold til kunderne. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at organiseringen i forretningsområder og labs ikke altid er helt tydelig i forhold til kunderne, og at der på de enkelte forretningsområder ikke sker en afbalancering af områdernes udvikling af forsknings- og udviklingskompetencer og markeds-mæssige forståelse. Det er således ekspertpanelets opfattelse, at Alexandra Instituttets virksomhedskultur er præget af fokus på projektbaserede forsknings- og innovationsaktiviteter og manglende kommerciel forretningsforståelse, hvilket netop tydeliggøres af en beskednen kommerciel omsætning fra private virksomheder.

Anbefaling 15. Opbygning af en markedsorienteret organisation

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet styrker organisationens markedsorientering. Dette kan gøres ved:

- > Definition af labs og forretningsområder i forhold til kundernes behov, for eksempel domæneorganisering i forhold til markedet, i temaer som sundhed, energi og smart city, hvor instituttets labs kan udgøre tværgående kompetencecentre.
- > Udnævnelse af både en forsknings- og udviklingsansvarlig og en markedsansvarlig på forretningsområderne, som kan sikre en afbalancering af det videnskabelige og kommercielle afsæt.
- > At der i direktionen etableres en lignende opbygning, hvor der dels er én forsknings- og udviklingschef og én markedschef.
- > At kommende bestyrelsesmedlemmer hentes fra det danske private erhvervsliv, hvorved instituttet kan opnå yderligere sparring i relation til den fremadrettede udvikling.

Se Anbefaling 5.



Styrke den kommercielle grænseflade til virksomheder yderligere med særligt fokus på kundesegmentet af private danske virksomheder

Der tydeligt for panelet, at instituttet lader sig inspirere og aktivt opsøger modeller og koncepter for forretningsudvikling, men det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet internt i dag i begrænset omfang har de nødvendige kompetencer, der skal til for at kunne omsætte modellerne til praksis. Det er således ekspertpanelets opfattelse, at Alexandra Instituttet ikke i tilstrækkelig grad dyrker kundegrupper i bred forstand, endsige SMV-segmentet i specifik forstand. Alexandra Instituttet er opmærksom på denne udfordring og arbejder for at sikre et øget kundefokus. I den forbindelse er det ekspertpanelets opfattelse, at forretningsområdet Interaction er begyndt at skabe en kommerciel kundekontakt som supplement til samarbejdsprojekter, hvilket har ført til en stigning i den kommercielle omsætning.

Anbefaling 16. Styrket kommerciel grænseflade til virksomhederne

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet styrker indsatsen over for dansk erhvervsliv for at sikre et kommercielt udbytte af instituttets netværk. Det kan gøres ved at styrke instituttets kommercielle grænseflade til virksomhederne ved at:

- > Udarbejde et tydeligt ydelseskatalog, der kan kommunikeres til virksomhederne.
- > Sikre, at instituttets hjemmeside har et tydeligere fokus på instituttets kommercielle ydelser, der sælges, og i mindre grad på samarbejdsprojekter og netværk.
- > Styrke den kommercielle kommunikationsindsats over for dansk erhvervsliv baseret på en klar kundesegmenteringsstrategi. Se Anbefaling 17.
- > Etablere en pipeline for instituttet, der skaber et ledelsesmæssigt overblik over instituttets kommercielle muligheder. I den forbindelse kunne instituttet iværksætte en systematiseret afdækning af netværksdeltagernes kommercielle behov og herigennem styrke instituttets relevante pipeline.

Der henvises i øvrigt til Anbefaling 15 om opbygningen af en markedsorienteret organisation.



Ekspertpanelet har bemærket, at offentlige kunder er den største kundegruppe på Alexandra Instituttet målt på både antal og omsætning. Panelet erkender, at service-ring af offentlige virksomheder kan have en stor samfundsmæssig såvel som kommerciel værdi, men det er samtidig ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet qua instituttets GTS-forpligtelse fremadrettet også bør prioritere at skabe kommerciel omsætning i det private erhvervsliv. Særligt bør instituttet være opmærksom på at søge at vende udviklingen med faldende kommerciel omsætning blandt små og mellemstore virksomheder.

Anbefaling 17. Udarbejdelse af kundesegmenteringsstrategi

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet udarbejder en kundesegmenteringsstrategi, der kan kortlægge instituttets potentielle kunder med særligt fokus på små og mellemstore virksomheder. Kundesegmenteringsstrategien kan bidrage til at kortlægge, hvilke brancher instituttet fremover bør satse på kommercielt, og samtidig give værdifuldt input til det strategiske valg af de teknologiske forskningsområder, som instituttet bør fokusere på fremadrettet. Strategien kan således bidrage til en styrkelse og fokusering af instituttets grænseflade til kunderne. Se Anbefaling 16.

5. Arbejdet med resultatkontrakterne



Professionel udvikling og styring af instituttets forsknings- og udviklingsaktiviteter, hvor en yderligere inddragelse af eksternt input og viden om markedet vil styrke anvendelsesorienteringen af instituttets dybe faglighed.

Nedenfor findes de anbefalinger, der vedrører det tredje formål med denne evaluering, nemlig at vurdere instituttets arbejde med udvikling af teknologisk service via resultatkontraktmidlerne og resultaterne af dette arbejde.

Styrket fokus på at inddrage markedsinput i udviklingen af instituttets forsknings- og udviklingsindsats

Ekspertpanelet har opfattelsen af, at Alexandra Institutet løbende overvejer nye forsknings- og udviklingsindsatser, herunder fremtidige mulige temaer til resultatkontrakten. Det vurderes, at instituttet forsøger at strukturere processen og lægge både indholdsmæssige, kompetencemæssige og kommercielle vurderingskriterier ind i udvælgelsen, hvilket hænger godt sammen med GTS-rollen. Det er samtidig ekspertpanelets vurdering, at instituttet i endnu højere grad kan åbne sig for input i processen, herunder indsamle markedsinput for at sikre, at projekterne bliver relevante for de endelige aftagere af de teknologiske produkter og ydelser. På den måde vil instituttet opnå et højere vidensniveau om markedet og i særdeleshed konkurrencesituationen på det private marked.

Anbefaling 18. Yderligere inddragelse af eksternt input i udviklingen af resultatkontraktansøgningen

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Institutet inddrager eksterne vurderinger om fremtidens behov, både fra markedet og fra det nationale og internationale universitetsmiljø, for at sikre fortsat udvikling af en unik forsknings- og udviklingsindsats, der er tæt koblet til markedets behov.

Arbejdet med resultatkontrakter er relativt nyt for Alexandra Institutet, der kun er i sin anden periode med denne bevillingsform. Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet i perioden 2007-2009 har arbejdet fokuseret med opstilling af milepæle i resultatkontrakten, og at målformuleringerne har understøttet instituttets udvikling af GTS-rollen. Panelet finder det derfor uhensigtsmæssigt, at instituttet i den igangværende resultatkontrakt har indsnævret typen af milepæle. Institutet fokuserer således i mindre grad målrettet på mål rettet mod anvendelsen af resultaterne, og på opfordring fra Styrelsen for Forskning og Innovation er der i den indeværende kontrakt ikke fokus på den potentielle omsætning, som resultaterne vil kunne generere. De manglende milepæle for omsætningen er dog særligt problematisk i relation til behovet for at styrke instituttets kommercielle salg.



Anbefaling 19. Genintroduktion af tydelige kommercielle milepæle i aktivitetsplanerne

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet i den kommende resultatkontraktperiode genintroducerer effektmål i forhold til anvendelse af aktivitetsplanernes resultater og kommercielle potentiale i forhold til omsætning. Herved understøttes instituttets behov for at skærpe den kommercielle forståelse i forhold til instituttets virke som GTS-institut.

Professionel central styring i kombination med øget decentralt styrings- og ledelsesfokus

Alexandra Instituttet har siden oprettelsen som GTS-institut arbejdet med at styrke instituttets økonomistyring og projektopfølgning i forhold til både projekter generelt og resultatkontraktaktiviteterne. Det er ekspertpanelets vurdering, at Alexandra Instituttet har igangsat en nødvendig og sund professionalisering ved at ansætte medarbejdere, der professionelt arbejder med opfølgning og styring af instituttets samlede aktiviteter og de særlige parametre, der styres på i forhold til resultatkontraktaktiviteterne og GTS-rollen generelt. Det er panelets vurdering, at den samlede styring og koordinering kan bidrage til at skabe sammenhængskraft og synergi på tværs af instituttet, der kan bidrage til at skabe yderligere vækst på instituttet.

Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at det daglige arbejde på forretningsområderne i forhold til instituttets forsknings- og udviklingsindsats, herunder resultatkontraktaktiviteterne, i mindre grad er understøttet af en daglig ledelse og faglig styring på trods af en formel struktur med relativt mange mellemledere og ledere. En mindre grad af styring og ledelse indebærer en risiko for, at medarbejderne arbejder i egne retninger, og at resultatkontraktaktiviteter kan blive afsporet trods et umiddelbart velfungerende styringssetup.

Anbefaling 20. Opbygning af yderligere ledelseskompetencer

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Instituttet fokuserer på at udvikle decentrale ledelseskompetencer og lokale styringsredskaber, som kan styrke den daglige ledelse, herunder den løbende styring, opfølgning og kvalitetssikring af instituttets resultatkontraktaktiviteter. Det kan understøttes ved eksempelvis at give yderligere lederuddannelse til forretningsområdechefer og lab-chefer. Derudover kan der indføres en tættere opfølgning på fremdriften af resultatkontraktaktiviteterne, herunder ved at øge fokus på styringsdelen af projektledelsesrollen.



Involvering af alle forretningsområder i resultatkontraktaktiviteter

Det er ekspertpanelets vurdering, at der foregår et fornuftigt samarbejde på tværs af Alexandra Institutet i forbindelse med aktivitetsplanerne. Det er panelets opfattelse, at samarbejdet omkring aktivitetsplanerne er med til at styrke instituttets tværfaglige profil. Det er dog samtidig ekspertpanelets indtryk, at forretningsområdet Pervasive Healthcare i begrænset omfang deltager i instituttets aktivitetsplaner. Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet med fordel kunne inddrage Pervasive Healthcare i fremtidige aktivitetsplaner for at styrke instituttets interne samarbejde og tværfaglige integration.

Anbefaling 21. Inddragelse af Pervasive Healthcare i fremtidige aktivitetsplaner

Ekspertpanelet anbefaler, at Alexandra Institutet i de kommende resultatkontraktforhandlinger tilstræber at inddrage Pervasive Healthcare i en eller flere tværgående aktivitetsplaner for at styrke instituttets interne samarbejde og tværfaglige integration.

Publikationer fra Styrelsen for Forskning og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering

2009

- 01/2009 Effektmåling af innovationsmiljøernes støtte til danske iværksættere
- 02/2009 Rammer for innovativ IKT-anvendelse – erfaringer fra Den Regionale IKT-satsning
- 03/2009 Analyse af forsknings- og udviklingssamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner
- 04/2009 International Evaluation of the Danish GTS-system – A step beyond
- 05/2009 Proof of concept-finansiering til offentlige forskningsinstitutioner –Midtvejsevaluering
- 06/2009 Mapping of the Danish knowledge system with focus on the role and function of the GTS-net
- 07/2009 International Comparison of Five Institute Systems
- 08/2009 Review of science and technology foresight studies and comparison with GTS2015
- 09/2009 Analyse af små og mellemstore virksomheders internationale FoU-samarbejde
- 10/2009 Ikt-anvendelse og innovationsresultater i små og mellemstore virksomheder
- 11/2009 Virksomhedernes alternative strategier til fremme af privat forskning, udvikling og innovation
- 12/2009 Rådet for Teknologi og Innovation måler sin indsats inden for metrologi i perioden 2007-2009
- 13/2009 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2008
- 14/2009 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009 – Den økonomiske krises betydning
- 15/2009 Finanskrisens påvirkning på IT-startups
- 16/2009 Universiteternes Iværksætterbarometer 2009
- 17/2009 Kortlægning af iværksætter- og entreprenørskabsfag ved de 8 danske universiteter – 2009
- 18/2009 The Gazelle Growth Programme – Mid Term Evaluation
- 19/2009 Nye former for samarbejde om privat forskning, udvikling og innovation - midtvejsevaluering af åbne midler
- 20/2009 Innovationsagenter - Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder. Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter
- 21/2009 Forskning, udvikling og innovation i små og mellemstore virksomheder - erfaringer fra midtvejsevaluering af videnkuponer
- 22/2009 Dansk innovationspolitik 2009 – Den økonomiske krises betydning for fremme af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 23/2009 Serviceinnovation og innovationsfremmesystemet
- 24/2009 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets innovationsnetværk 2009
- 25/2009 Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2009

2010

- 01/2010 Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 02/2010 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2010
- 03/2010 An Analysis of Firm Growth Effects of the Danish Innovation Consortium Scheme
- 04/2010 Effektmåling af videnpilotordningens betydning for små og mellemstore virksomheder
- 05/2010 InnovationDanmark 2009 - resultater og evalueringsstrategi
- 06/2010 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2009
- 07/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2010
- 08/2010 Innovationsnetværk Danmark - Performanceregnskab 2010
- 09/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2010
- 10/2010 Universiteternes Iværksætterbarometer 2010
- 12/2010 Brugerundersøgelse af GTS-institutterne 2010



2011

- 01/2011 Analysis of Danish innovation policy - The Industrial PhD Programme and the Innovation Consortium Scheme
- 02/2011 Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner
- 03/2011 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2011
- 04/2011 Evaluering af GTS-instituttet DHI
- 05/2011 Evaluering af GTS-instituttet Bioneer
- 06/2011 Evaluering af GTS-instituttet FORCE Technology
- 07/2011 Erhvervslivets Outsourcing af FoU
- 08/2011 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2011
- 09/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2011
- 10/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2011
- 11/2011 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2010 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2010)
- 12/2011 Evaluering af GTS-instituttet DELTA
- 13/2011 Evaluering af GTS-instituttet DBI
- 14/2011 Evaluering af GTS-instituttet Teknologisk Institut
- 15/2011 Impact Study of Eureka Projects
- 16/2011 24 ways to cluster excellence – successful case stories from clusters in Germany, Poland and the Nordic countries
- 17/2011 Clusters are Individuals: Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
- 18/2011 Impact Study: The Innovation Network Programme
- 19/2011 Universiteternes Iværksætterbarometer 2011
- 20/2011 Access to Research and Technical Information in Denmark

2012

- 01/2012 Evaluering af innovationsmiljøerne
 - 02/2012 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2012
 - 03/2012 Produktivitetseffekter i Norden af erhvervslivets forskning og udvikling
 - 04/2012 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2012
 - 05/2012 Performanceregnskab for Innovationsmiljøer 2012
 - 06/2012 Performanceregnskab for GTS-net 2012
 - 07/2012 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2011 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2011)
 - 08/2012 The impacts of Danish and Bavarian Cluster Services – results from the Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
 - 09/2012 The Perfect Cluster Programme - Nordic-German-Polish-Baltic project
 - 10/2012 Impact Study: The Innovation Network Programme
 - 11/2012 An Analysis of Danish Innovation Policy – The Knowledge Pilot Scheme (The Innovation Assistant Scheme)
 - 12/2012 Evaluering af GTS-instituttet Agrotech
 - 13/2012 Evaluering af GTS-instituttet Alexandra
 - 14/2012 Evaluering af GTS-instituttet DFM
-

>

