



Evaluering af DHI

Konklusionsrapport

Innovation: Analyse og evaluering 04/2011



**Styrelsen for Forskning
og Innovation**

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser



**Evaluering af DHI
Konklusionsrapport**

**Styrelsen for Forskning og Innovation
Bredgade 40
1260 København K**

**Tlf: 3544 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. 978-87-92776-15-0

Layout: Grefta Tryk

>

Evaluering af DHI

Konklusionsrapport

Indledning	5
1. Baggrund og formål	6
1.1 Formål og fokus	6
1.2 Empirisk grundlag	6
1.3 Struktur	7
2. Samlet vurdering	8
2.1 Vurdering af DHI som GTS-institut	8
2.2 Vurdering af videnniveau	8
2.3 Vurdering af videnspredning	9
2.4 Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne	9
2.5 Vurdering af grænsefladerne mellem DHI og private rådgivere (RTI1)	9
2.6 Vurdering af balancen mellem udvikling af ydelser til dansk erhvervsliv og indtjening fra udlandet (RTI2)	10
2.7 Centrale anbefalinger	10
3. Instituttets videnniveau	11
3.1 Nationalt og internationalt fokus hænger godt sammen (RTI 2)	11
3.2 Effektiv håndtering af videnhjemtagning	12
3.3 Den interne videndeling er vigtig	14
3.4 Udvikling af serviceydelser ved inddragelse af små og mellemstore virksomheder	15
4. Videnspredning til dansk erhvervsliv	16
4.1 Grænsefladen til de nationale rådgivere (RTI 1)	16
4.2 Læring fra og integration af afdelingen Environment & Toxicology (EAT)	16
4.3 Styrkelse af kontakten til små og mellemstore virksomheder	17
4.4 Sikring af adgang til faciliteter er vigtig	20
5. Arbejdet med resultatkontrakterne	21
5.1 Systematisk arbejde med aktivitetsplaner og dokumentation	21
5.2 Inddragelse af små og mellemstore virksomheder i udformningen af resultatkontrakterne	21
5.3 En simplere organisering af resultatkontraktprojekter	23
5.4 Bedre styring af resultatkontrakterne	23
5.5 Gearing af resultatkontraktmidlerne – fortsætte det gode arbejde	24
5.6 RTI's vægtning af DHI's fokus på små og mellemstore virksomheder	24
Publikationer fra Styrelsen for Forskning- og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering	25

På vegne af Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) gennemfører Forsknings- og Innovationsstyrelsen 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 udviklingspotentialer.

Denne rapport omhandler DHI, der har en miljøprofil med fokus på vand, miljø og sundhed med kompetencer inden for hydroinformatik. Evalueringen af DHI gennemføres af et ekspertpanel bestående af:

- > Direktør Jørgen Honoré (formand), Københavns Universitet
- > Professor Mogens Henze, DTU
- > Direktør Ulla Röttger, Amagerforbrænding
- > Direktør Peter Holme Jensen, Aquaporin
- > Sektionsdirektør Bente Østerbye, MT Højgaard
- > Direktør Peter Blach, Offshore Center Danmark.

Deloitte har forestået sekretariatsbetjeningen af ekspertpanelet.

Evalueringen har været struktureret omkring en omfattende analyse af baggrundsmateriale om instituttets varetagelse af GTS-funktionen samt et tredags besøg på instituttet. Herudover har der været afholdt tre møder i ekspertpanelet.

Juni 2011

1. Baggrund og formål



Strategisk evaluering af DHI gennemført af ekspertpanel

1.1 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 DHI bedt om, at evalueringspanelet har særligt fokus på følgende områder:

- > Afdækning af samspil, samarbejde, konkurrence og videnspredning i grænsefladerne mellem DHI og private videnrådgivere (RTI 1).
- > En vurdering af DHI's balance i resultatkontraktaktiviteterne mellem udvikling af ydelser og teknologier til gavn for dansk erhvervsliv, særligt små og mellemstore virksomheder, og hensynet til indtjening fra udenlandske aktiviteter (RTI 2).

1.2 Empirisk grundlag

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.
- > Ti interview med et udvalg af instituttets brugere. Seks af brugerne var små og mellemstore virksomheder, mens de resterende var større rådgivere, universiteter og offentlige myndigheder.
- > Tre dages besøg på DHI. Under besøget mødte panelet samtlige divisioner og interviewede ledere og medarbejdere fra disse. Endvidere blev instituttets væsentligste faciliteter vist frem.

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



1.3 Struktur

Denne konklusionsrapport er struktureret omkring evalueringens tre hovedformål (jf. 1.1 ovenfor). Hvor RTI's fokusområder berøres, er dette angivet eksplicit.

Nedenfor følger først en samlet vurdering af DHI 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 vidensspredning til gavn for dansk erhvervsliv, mens konklusionsrapportens sidste kapitel (5) omhandler instituttets arbejde med resultatkontrakterne og resultaterne heraf.

2. Samlet vurdering



DHI leverer stor samfundsværdi for de bevilgede resultatkontraktmidler

I dette kapitel findes ekspertpanelets samlede vurdering af DHI som GTS-institut og en sammenfatning af ekspertpanelets centrale anbefalinger til, hvordan instituttet og RTI i fremtiden kan forbedre indsatsen og vilkårene for DHI.

2.1 Vurdering af DHI som GTS-institut

Ekspertpanelet opfatter DHI som et meget specialiseret GTS-institut, der arbejder professionelt med sin GTS-rolle. Rollen synes at gennemsyre hele organisationen og dens medarbejdere, som identificerer sig med og er stolte af rollen. GTS-fordelene i form af statslig blåstempling og tilskud gennem resultatkontrakter synes udnyttet godt både økonomisk og organisatorisk og er et værn mod mulige opkøb af danskbaseret forskning og udvikling.

Endvidere opfattes instituttet som særdeles dygtigt til at begå sig i internationale sammenhænge og gennem sit store udenlandske engagement som værende i stand til at hjemtage viden og forskningsmidler til gavn for danske private og offentlige virksomheder.

Ekspertpanelets overordnede opfattelse er således, at RTI for de cirka 40 mio. kr., som instituttet årligt får bevilget, skaber en langt større samfundsnytte. Endvidere er det panelets vurdering, at instituttet uden resultatkontraktmidlerne fra RTI på længere sigt ikke vil være i stand til at generere, hjemtage og sprede viden på det samme høje niveau.

På trods af denne meget positive tilkendegivelse har ekspertpanelet i forbindelse med evalueringen identificeret en række indsatsområder, som DHI anbefales at tage til efterretning i det videre arbejde med at udfylde GTS-rollen.

2.2 Vurdering af videnniveau

Det vurderes, at der er blevet flere større tværgående forsknings- og udviklings projekter, og at dette skaber en forøget synergi mellem virksomhedens forskellige kompetenceområder og i forhold til det omgivende samfund.

Ekspertpanelet oplever, at de nationale samarbejdsflader med videninstitutioner i form af universiteter og andre GTS-institutter er ganske omfattende og på et imponerende niveau. Ekspertpanelet oplever umiddelbart, at DHI's generelle tilgang til samarbejde med internationale videninstitutioner er mindre fokuseret.

Ekspertpanelet vurderer, DHI's komplekse organisering taget i betragtning, at instituttets struktur for videndeling ikke er tilstrækkelig, særligt i lyset af instituttets store vækst og internationalisering.



2.3 Vurdering af videnspredning

Instituttet bør forventes at have en lavere berøring med små- og mellemstore virksomheder end øvrige GTS-institutter. Dog vurderes der at være et betydeligt potentiale i forhold til at udvide kundesegmentet inden for særlige brancher og fagområder.

DHI's mange internationale projekter skaber et potentiale for at inddrage danske virksomheder som samarbejdspartnere. Panelet vurderer, at der er et yderligere potentiale for inddragelse af danske virksomheder.

Standardiseringsarbejde er en særdeles vigtig funktion for det danske samfund. Ekspertpanelet har noteret, at DHI ikke har formået at opnå resultatkontraktmidler til arbejde med standardisering.

Ekspertpanelet vurderer det som en særdeles vigtig del af instituttets betjening af dansk erhvervsliv, at det også i fremtiden er i stand til at stille faciliteter på et højt niveau til rådighed.

2.4 Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne

Der er ikke i aktivitetsplanerne en tilstrækkelig sammenhæng mellem, de aktiviteter instituttet vil gennemføre for at opnå de resultater og effekter, aktivitetsplanerne skal lede til.

Det vurderes, at de områder, aktivitetsplanerne vedrører, generelt er nyttige for det danske samfund. Der er dog en tendens til, at små og mellemstore virksomheder, som er et meget betydeligt element i GTS-rollen, kun i meget begrænset omfang er direkte involveret i aktivitetsplanerne.

Det vurderes at DHI har en imponerende gearing af resultatkontraktmidlerne med ekstern finansiering. Ekspertpanelet tilskynder instituttet til at fortsætte det gode arbejde.

2.5 Vurdering af grænsefladerne mellem DHI og private rådgivere (RTI1)

Konkurrencen og samarbejdet med de private rådgivere er struktureret godt. DHI overlader markedet til de private rådgivere, når markedet er modent til at overtage et produkt eller en ydelse.

En række rådgivere anvender DHI som underleverandør på større projekter, hvor DHI bidrager med forsknings- og udviklingstunge ydelser. DHI søger også at samarbejde med danske rådgivere, der arbejder internationalt på projekter i udlandet for at sikre videnhjemtagning på internationale betingelser.



2.6 Vurdering af balancen mellem udvikling af ydelser til dansk erhvervsliv og indtjening fra udlandet (RTI2)

DHI har gennem sit internationale engagement opbygget en ny form for globaliseret GTS-institut, til fordel for innovationen i dansk erhvervsliv, både i Danmark, og når danske virksomheder opererer i udlandet. Internationaliseringen af instituttet er medvirkende til at fastholde specialiseringen på et højt niveau.

Det er vigtigt at have en hvis forskningstyngde i udlandet, hvis instituttets fortsat skal hjemtage viden, men instituttet skal fastholde den største koncentration af forskning i Danmark

2.7 Centrale anbefalinger

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

- > Kontinuerligt arbejde med systematisering af intern vidensspredning (anbefaling 6, side 14)
- > Kontakten til små og mellemstore virksomheder (anbefaling 10, side 18)
- > Udvikling af service til små og mellemstore virksomheder (anbefaling 12, side 19)
- > Fokus på effekter og opfølgning på resultatkontrakterne (anbefaling 16, side 20)
- > Indtænkning af små og mellemstore virksomheder i resultatkontrakter (anbefaling 18, side 22)
- > Simplere organisering af resultatkontrakterne (anbefaling 20, side 23)
- > Økonomisk styring af aktivitetsplanerne (anbefaling 21, side 24)

En af ekspertpanelets anbefalinger er direkte rettet mod RTI og vedrører vægtningen af DHI's fokus på små og mellemstore virksomheder. Ekspertpanelet vurderer, at DHI's indirekte nytte for små og mellemstore virksomheder og instituttets store interaktion med den offentlige sektor bør anerkendes mere, end tilfældet er i dag (anbefaling 22, side 24).

3. Instituttets videnniveau



Den internationale orientering styrker og understøtter videnniveauet i Danmark

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

3.1 Nationalt og internationalt fokus hænger godt sammen (RTI 2)

Gennem de senere år har der været en betydelig vækst, især på de internationale markeder, gennem opbygning af datterselskaber og salgskontorer. Væksten skyldes behovet for at afsætte specialiseret viden på et større marked, så omsætningen kan øges, og egenfinansieret forskning kan optimeres og geninvesteres i GTS-opgaven. Det er panelets vurdering, at DHI har opbygget en ny form for globaliseret GTS-institut, der arbejder specialiseret på globalt plan til fordel for innovationen i dansk erhvervsliv både i Danmark, og når danske virksomheder opererer i udlandet. DHI kan på denne måde fungere som en kanal for danske virksomheder ud på det internationale marked. Ekspertpanelet vurderer, at internationaliseringen af instituttets virker er medvirkende til at fastholde specialiseringen på et højt niveau. Ekspertpanelet vurderer endvidere, at instituttets internationale kontorer fungerer som videnambassader i udlandet og anses som en styrkelse af GTS-rollen generelt.

Anbefaling 1. Tættere transnational integration og tydeligere dokumentation

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI opretholder sit internationale fokus, men dog sikrer et stort engagement i Danmark. Herunder bør det danske hovedkontor forblive centrum for den samlede F&U-indsats i DHI, således at det sikres, at den viden, der skabes i de udenlandske datterselskaber, bliver stillet til rådighed for det danske erhvervsliv.

Samtidig ønsker ekspertpanelet at tydeliggøre, at det er afgørende, at det danske erhvervsliv får glæde af den viden, der genereres ved de udenlandske aktiviteter. Ekspertpanelet opfordrer DHI til at dokumentere effekten af de internationale aktiviteter for dansk erhvervsliv. Det kan blandt andet gøres, ved at DHI systematisk:

- > Synliggør antallet af og udviklingen i danske virksomheder, der deltager i projekter gennem DHI's udenlandske kontorer. Det kan eksempelvis gøres ved at udarbejde måltal, der løbende følges op på, og som indgår i instituttets fremadrettede strategi.
- > Synliggør antallet af og udviklingen i danske virksomheder, der deltager i internationale forsknings- og udviklingsprojekter, og indholdet af disse projekter. Det kan gøres ved at udarbejde måltal, der løbende følges op på, og som indgår i instituttets fremadrettede strategi, samt finde og dokumentere de gode erfaringer med henblik på at formidle dem til andre danske virksomheder og myndigheder.



DHI har stor forskningstyngde i Danmark, og ledelsen har stort fokus på at fastholde den. Det vurderer ekspertpanelet som positivt. Antallet af ansatte med forskningsbaggrund er i 2009 dog samlet større i DHI's udenlandske afdelinger end i Danmark. Ekspertpanelet anerkender, at det er vigtigt at have en vis forskningstyngde i udlandet, hvis instituttet fortsat skal hjemtage viden, men vurderer også, at instituttet skal fastholde den største koncentration af forskning i Danmark.

Anbefaling 2. Fastholdelse af forskningstyngden i Danmark

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI opretholder fokus på at fastholde forskningstyngden i Danmark.

DHI har samlet haft en pæn stigning i omsætningen, hvilket primært skyldes international kommerciel omsætning og en større opgave for Femern Bælt. En stor del af instituttets vækst i Danmark har over de seneste år skyldtes Femern Bælt-projektet, hvor DHI's involvering nu er tilendebragt. Ekspertpanelet vurderer, at instituttet er meget opmærksomt på, hvilke konsekvenser ophøret af sådanne megaprojekter kan have for medarbejderstaben og instituttets indtjening. Det er endvidere ekspertpanelets vurdering, at selvom ophøret af denne kontrakt har stor betydning for instituttet, er DHI rustet til fortsat både nationalt og internationalt at drive en sund forretning med et højt niveau af forskning og udvikling. Der har over de senere år været betydelig vækst i instituttets udenlandske aktiviteter. Væksten i de internationale aktiviteter har været større end væksten i forsknings- og udviklingsindsatsen.

Anbefaling 3. Omsætning

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI fastholder en relativt høj international omsætning, men ikke satser isoleret på vækst gennem internationale kunder.

Det anbefales samtidig, at DHI fastholder balancen mellem forskningsaktiviteter og kommercielle aktiviteter, da det giver en differentieret forretningsmodel, der sikrer et højt forsknings- og udviklingsniveau samtidig med et omfattende industriskab. Et højt forsknings- og udviklingsniveau er samtidig med til at sikre, at virksomheder, der samarbejder med DHI, får øget deres innovationshastighed.

3.2 Effektiv håndtering af videnhjemtagning

DHI arbejder med forskning- og udvikling som en integreret del af instituttets kommercielle aktiviteter, og medarbejderne oplever, at de kommercielle projekter er meget videnintensive og udviklende.

Det vurderes, at der er blevet flere større tværgående forsknings- og udviklingsprojekter, og at det skaber øget synergi mellem virksomhedens forskellige kompetenceområder og i forhold til det omgivende samfund. Større projekter kan på nogle områder omfatte et bredt samarbejde såvel nationalt som internationalt samt på tværs af videninstitutioner og større virksomheder. I de fleste projekter under aktivitetsplanerne indgår såvel resultatkontraktmidler som anden ekstern finansiering. Projekter af den



karakter giver en lang faglig horisont og et styrket fagligt netværk. EU-projekter har ovenstående karakteristika, men den ofte omfattende administrationsbyrde ved EU-finansierede projekter gør det mindre attraktivt at indgå i de store EU-projekter.

Anbefaling 4. Fortsætte indsatsen for at indgå i større internationale forsknings- og udviklingsprojekter

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI fortsætter det gode arbejde med at hjemtage konkurrenceudsatte midler i både national og international kontekst.

Ekspertpanelet vurderer, at de nationale samarbejdsflader med videninstitutioner i form af universiteter og andre GTS-institutter er ganske omfattende inden for DHI's faglige områder og på et imponerende niveau.

Ekspertpanelet vurderer, at der er vigtigt forskningssamarbejde og et stort element af videnovertagelse ved DHI's aktive deltagelse i kandidat- og ph.d.-projekter fra de danske universiteter, hvor instituttet sikrer sig kontinuerlig videnudvikling inden for kerneområderne og herved sikrer sig vigtig videnovertagelse fra universiteterne. Den tætte kontinuerlige interaktion gør det samtidig muligt for medarbejderne at have et karriereforløb, der veksler mellem universitet, GTS-institutterne og videnrådgivere. Herved skabes en unik videnplatform og et dynamisk videnmiljø i Danmark inden for DHI's kompetenceområde. Dette er medvirkende til at cementere betydningen af en GTS-funktion som en del af den innovationspolitiske agenda.

Ekspertpanelet oplever umiddelbart, at DHI's generelle tilgang til samarbejde med internationale videninstitutioner er mindre fokuseret. Ekspertpanelet peger på, at universitetssamarbejdet i Singapore er et godt eksempel på et samarbejde, der har haft et strategisk forsknings- og udviklingssigte og en fokuseret tilgang til relationsopbygning. Eksemplet tydeliggør, at det internationale samarbejde gemmer på et stort potentiale for videnhjemtagning, der bør realiseres instituttets omfattende internationale aktiviteter taget i betragtning.

Anbefaling 5. Udvikling og styrkelse af strategiske alliancer til udenlandske videnmiljøer

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI udvikler en strategisk og fokuseret plan for tilgangen til internationalt samarbejde med udenlandske videninstitutioner. En fokuseret strategi for dette er afgørende for, at samarbejdet når et niveau, hvor fordelene udnyttes, og den tilsigtede videnhjemtagning til udvikling af den nationale forskning og udvikling finder sted med henblik på at hæve innovationsniveauet i det danske erhvervsliv. Tilgangen kunne eksempelvis udvikles på følgende måder:

- > Analyse og identificering af universiteter med stærke kompetencer inden for eller på grænsefladen af DHI's kompetenceområder.
- > Strategisk udvælgelse af relevante samarbejdsinstitutioner i forhold til DHI's markedstilstedeværelse og fremtidige strategi.



- > Opstart af samarbejde, blandt andet gennem udveksling af ph.d'er, undervisningskapacitet og fælles forskningsansøgninger.
- > Fokus på at hjælpe danske virksomheder med at skaffe adgang til udenlandsk finansiering via de udenlandske videnmiljøer, som instituttet er en del af.

3.3 Den interne videndeling er vigtig

De primære instrumenter til vidensspredning har været teknologibårne gennem instituttets softwareplatform (MIKE) og via medarbejdere, der har skiftet mellem enheder eller deltaget i tværgående projekter. Ekspertpanelet oplever det som en styrke, at en stor del af DHI's viden er pakketeret i software, men vurderer samtidig, at det store omfang af personbårne videnprocesser potentielt kan skabe en sårbarhed, hvor det er svært at realisere det fulde potentiale for videndeling og hjemtagning. DHI's komplekse organisering taget i betragtning vurderer ekspertpanelet, at den struktur for videndeling ikke er tilstrækkelig, særligt i lyset af instituttets store vækst og internationalisering.

DHI har det seneste år igangsat en række aktiviteter for at optimere videndelingen på tværs af lokationer og afdelinger, særligt gennem udarbejdelse af koncernfælles KPI'er, der fremmer videndeling, og gennem opbygning af en tværgående operationsorganisation, der skal styrke et tværgående fokus på videnopsamling.

Anbefaling 6. Kontinuerligt arbejde med systematisering af intern vidensspredning

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI fortsat arbejder med systematisk vidensspredning mellem afdelinger og mellem instituttets forskellige kontorer. Det anbefales, at DHI løser udfordringen gennem:

- > Udvikling af et knowledge managementsystem, der er en oplagt mulighed for i højere grad at institutionalisere videndelingen på instituttet. Systemet kunne eksempelvis være integreret på instituttets intranet. Det kunne eksempelvis implicere, at projektlederen som afslutning på hvert projekt skulle udfylde en elektronisk blanket med centrale oplysninger om projektets resultater, og det kunne være en videreudvikling af det virtuelle kontor og det virtuelle bibliotek. I forbindelse med omfattende videndeling anbefales det, at instituttet er opmærksomt på potentielle risici i forhold til at beskytte forretningskritisk viden.
- > Videreudvikling og kvalificering af arbejdet med KPI'er for videndeling. Det kunne eksempelvis være antal besøg på et videndeling-site, antal projekter på tværs af afdelinger og antal indlæg på videndeling-site.



3.4 Udvikling af serviceydelser ved inddragelse af små og mellemstore virksomheder

Ekspertpanelet vurderer også, at udviklingen af produkter og ydelser inden for DHI's område nødvendigvis skal finde sted i internationale omgivelser. Det skyldes, at markedet ikke er tilstrækkelig stort i Danmark, og at viden derfor ofte genereres internationalt.

Ekspertpanelet vurderer, at der på nogle markedsområder er behov for større kundeinvolvering. Ekspertpanelet støtter op om DHI's eget ønske om et kundeforum, hvor strategi og udvikling af nye ydelser udvikles i tæt kontakt med kernekunder for at sikre, at selve produktet og serviceudviklingen er markedsdrevet.

Anbefaling 7. Inddragelse af kernekunder i udviklingen af instituttets produkter og serviceydelser

Ekspertpanelet anbefaler, at der sættes fokus på inddragelse af kernekunder og små og mellemstore virksomheder i udviklingen af nye teknologiske serviceydelser. Inddragelsen kan blandt andet være:

- > Et advisory board, hvor strategisk vigtige kunder inviteres med i udviklingen af produkter og services.
- > Et webforum for kunder, hvor den nyeste viden bliver lagt op særligt for de tilmeldte, og hvor kunderne ved tilmelding stiller sig til rådighed for løbende dialog i form af tilfredshedsundersøgelser, markedsundersøgelser, test af nye teknologiske serviceydelser og ved udvikling af resultatkontrakter.

Instituttet har en hensigtsmæssig relation til de private rådgivere, men har potentiale for større indgreb med små og mellemstore virksomheder

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”.

4.1 Grænsefladen til de nationale rådgivere

I forhold til RTI’s særlige fokusområde vedrørende grænseflader til de private rådgivere, både hvad angår samarbejde, konkurrence og videnspredning, vurderes det, at grænsefladerne er hensigtsmæssige. DHI overlader markedet til de private rådgivere, når markedet er modent til at overtage et produkt eller en ydelse. Derudover anvender en række rådgivere DHI som underleverandør på større projekter, hvor DHI bidrager med forsknings- og udviklingstunge ydelser, blandt andet inden for kompleks databehandling og modellering. Endelig søger DHI at samarbejde med danske rådgivere, der arbejder internationalt på projekter i udlandet, for at sikre videnhjemtagning på internationale betingelser.

Anbefaling 8. Nationale konkurrenter

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI fastholder og sørger for at synliggøre grænsefladen til private rådgivere. Det er ekspertpanelets indtryk, at samarbejdet med de danske rådgivere fungerer godt, og at grænsefladen og samarbejdet har fundet et godt leje. Det er ekspertpanelets indtryk, at synliggørelse af dette vil styrke DHI som GTS-institut.

DHI vurderes at have en god placering i den internationale konkurrence med fokus på en række særlige kernekompetencer, hvor instituttet er førende på verdensplan.

DHI oplever i øjeblikket en stigende interesse for sine kernekompetencer inden for vand fra kommercielle markedsaktører. Udviklingen vurderes at få stor indflydelse på anvendelsen af den viden, som DHI udvikler, og som frem til nu udelukkende har været interessant for et snævrere fagmiljø.

4.2 Læring fra og integration af afdelingen Environment & Toxicology (EAT)

Ekspertpanelet oplever, at DHI har en professionel forskningsorganisering, der arbejder for at understøtte instituttets kommercielle forretning med flere tværgående forsknings- og udviklingsområder, der virker integrerende på den samlede forretning.

DHI fusionerede i 2005 med Dansk Toksikologisk Center. Centret er i dag i store træk at genfinde i EAT, og det er ekspertpanelets vurdering, at afdelingen endnu ikke er fuldt integreret. Blandt andet er kendskabet til afdelingens kompetencer begrænset i resten af afdelingerne.



Anbefaling 9. En tættere integration af EAT i resten af DHI

Ekspertpanelet anbefaler, at der udarbejdes en strategi for integration af EAT, der kan medvirke til, at afdelingens ydelser i højere grad integreres med den resterende virksomhed, så DHI får udnyttet EAT's kompetencer inden for særligt toksikologi. EAT har umiddelbart følgende forcer, som DHI som samlet GTS-institut vil kunne udnytte bedre:

- > EEAT har en bred og omfattende kontakt til små og mellemstore virksomheder, som resten af DHI vil kunne anvende til at forbedre kendskabsgraden til andre DHI-ydelser blandt små og mellemstore virksomheder.
- > EEAT har stor succes med at udbyde kurser til små og mellemstore virksomheder og skabe netværk til segmentet, hvilket andre afdelinger vil kunne drage nytte af kompetencemæssigt i udviklingen af kurser og markedsføring rettet mod segmentet.
- > Ligeledes kan andre af instituttets afdelinger drage nytte af EAT's netværk ved at arbejde tættere sammen om kontakten til små og mellemstore virksomheder.

4.3 Styrkelse af kontakten til små og mellemstore virksomheder

DHI har en relativt lav andel kunder og omsætning blandt små og mellemstore virksomheder i forhold til GTS-nettet generelt. Hvis man renser for projektet i forbindelse med Femern-forbindelsen, viser analysen ligeledes, at omsætningen fra små og mellemstore virksomheder er relativt beskedent.

Ekspertpanelet vurderer, at instituttet kan forventes at have en lavere berøring med små og mellemstore virksomheder end øvrige GTS-institutter på grund af karakteren af instituttets ydelser, der i overvejende grad er rettet mod offentlige institutioner, industrien og store rådgivende virksomheder. Der vurderes dog at være et betydeligt potentiale i forhold til at udvide kundesegmentet inden for særlige brancher og fagområder.

På den baggrund vurderer ekspertpanelet, at på en række områder har instituttet potentiale for et større samarbejde med små og mellemstore virksomheder sammenlignet med det nuværende niveau.

Det er panelets vurdering, at DHI i dag ikke har en målrettet strategi herfor, og at instituttet har begrænset fokus på det potentielle marked for små og mellemstore virksomheder. På tværs af afdelinger er der stor forskel på, hvor stor en andel af den naturlige kundebase den enkelte afdeling betjener. I forhold til GTS-rollen vurderes EAT at have en meget systematisk og naturlig tilgang til arbejdet med segmentet.



Anbefaling 10. Kontakten til små og mellemstore virksomheder

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI tilvejebringer yderligere viden om størrelsen på det relevante segment for små- og mellemstore virksomheder knyttet til DHI's specialer. Ekspertpanelet anbefaler yderligere, at DHI på baggrund af denne viden udarbejder en systematisk kundekanalstrategi, der tager hensyn til forskelle i potentielle kundegrupper i de forskellige afdelinger.

Ekspertpanelet anbefaler, at indsatsen over for kernekundesegmentet skærpes og systematiseres. Ekspertpanelet anbefaler, at DHI udvikler en fokuseret strategi for betjening af relevante små og mellemstore virksomheder inden for de enkelte markedsområder, herunder pakketering af ydelser i forhold til særligt mindre virksomheders behov og lavere købekraft. DHI kan herigennem øge sin direkte betjening relativt både i antal og i intensitet, men det må forventes, at DHI aldrig når en høj grad af interaktion med små og mellemstore virksomheder. En organisering af kernekundesegmentet kunne dokumentere den erhvervspolitiske relevans af DHI's ydelser.

Ekspertpanelet anbefaler også, at DHI etablerer en mulighed for små og mellemstore virksomheder til at profilere sig over for instituttet, for eksempel ved etablering af en webløsning, hvor virksomhederne kan indsende ideer og forslag til nye projekter og samarbejder.

Ekspertpanelet anbefaler endvidere, at instituttet arbejder målrettet med en kommunikationsstrategi, der henvender sig til potentielle kunder og blandt andet adresserer profilering og værdiskabelse over for samfundet.

Ekspertpanelet vurderer endvidere, at DHI's mange internationale projekter skaber et stort potentiale for at inddrage danske virksomheder som samarbejdspartnere. Det gør DHI allerede i dag, men panelet vurderer, at der er et yderligere potentiale for herigennem at skabe værdi for det danske erhvervsliv.

Anbefaling 11. Danske virksomheder og internationale projekter

Ekspertpanelet anbefaler, at instituttet udarbejder en strategi, der kan medvirke til at øge omfanget af inddragelsen af dansk erhvervsliv i internationale projekter.

Inden for DHI's traditionelle områder vurderes det, at instituttet har en integreret forretningsmodel, hvor der er en direkte kobling mellem standardydelser, avancerede ydelser (fx beslutningsstøtteværktøjer (DSS)) og forsknings- og udviklingsaktiviteter. Dette opleves som særdeles positivt.

DHI's produkter og ydelser har endvidere en betydelig indirekte effekt på små og mellemstore virksomheder. Det gælder eksempelvis i forbindelse med de store rådgivere, der benytter DHI's software og i den forbindelse anvender specialiserede små og mellemstore virksomheder som underleverandør i forhold til softwareanvendelsen. Små og mellemstore virksomheder vurderes også at få positiv effekt af DHI's produkter og



ydelse i form af en række mindre rådgivningsopgaver i forbindelse med kommuners anvendelse af instituttets ydelser. Derudover får segmentet gavn af DHI's store viden om rådgivning vedrørende lovgivning, der opnås gennem opgaver for offentlige myndigheder, fx REACH. På den baggrund får kunderne i segmentet adgang til viden om policyudvikling og standardisering. Denne indirekte effekt er dog ikke dokumenteret. Ligeledes betragtes indirekte effekter i relation til resultatkontrakter ikke som et hovedformål. Her er det snarere den direkte videnspredning, der er i fokus.

Anbefaling 12. Udvikling af service til små og mellemstore virksomheder

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI fokuserer på at pakketere eksisterende ydelser og services, så de passer bedre til små og mellemstore virksomheders efterspørgsel. Et godt eksempel på dette er instituttets egen udvikling af en timebaseret adgang til MIKE, der giver mindre virksomheder mulighed for at købe skræddersyede ydelser, der passer til deres behov og er i overensstemmelse med virksomhedernes økonomiske rammer. Ekspertpanelet finder det vigtigt at bemærke, at det primært vil være relevant at henvende sig til små og mellemstore virksomheder, der har et vist teknologisk niveau.

I forlængelse af dette er det ekspertpanelets vurdering, at deltagelse i og kvalificering af standardiseringsarbejde potentielt har en væsentlig positiv effekt på små og mellemstore virksomheder. Endvidere vurderer ekspertpanelet, at standardiseringsarbejde er en særdeles vigtig funktion for det danske samfund. Ekspertpanelet har noteret, at DHI ikke har formået at opnå resultatkontraktmidler til arbejde med standardisering

Anbefaling 13. Fremtidigt fokus på standardisering

Ekspertpanelet anbefaler, at det fremadrettet sikres, at det videngrundlag, der ligger i DHI, anvendes til gavn for policyudvikling og standardisering, blandt andet ved at DHI i udviklingen af næste resultatkontrakt indsender en ansøgning vedrørende standardisering.

Ekspertpanelet foreslår, at RTI fremadrettet vælger at prioritere standardiseringsarbejde i forbindelse med tildeling af resultatkontraktmidler til DHI. Ekspertpanelet vurderer, at der som følge af DHI's udviklingsarbejde opstår muligheder for at kommercialisere dele af den udviklede teknologi. Ekspertpanelet vurderer ligeledes, at disse muligheder kan gå tabt, fordi det ikke ligger i DHI's forretningsmodel eller i GTS-rollen at kommercialisere denne type projekter, for eksempel i form af etablering af spin-off-virksomheder og joint ventures. Ekspertpanelet vurderer dog, at mulighederne alligevel bør overvejes.

Anbefaling 14. Udvidet samarbejde

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI indgår i strategisk samarbejde med innovationskonsortier eller innovationsnetværk for at sikre, at der foretages opsamling af de kommercielle muligheder, der opstår som følge af forsknings- og udviklingsprojekterne, og som herved vil kunne skabe vækst i det danske erhvervsliv.



4.4 Sikring af adgang til faciliteter er vigtig

Ekspertpanelet vurderer det som en særdeles vigtig del af instituttets betjening af dansk erhvervsliv, at det er i stand til at stille faciliteter på et højt niveau til rådighed. Det er dog også panelets vurdering, at det på grund af den nuværende verdensøkonomi og den intensiverede konkurrence kan være vanskeligt fortsat at finansiere faciliteter på et højt niveau.

Anbefaling 15. Stille faciliteter til rådighed for dansk erhvervsliv

Ekspertpanelet anbefaler, at der udarbejdes en strategi for, hvordan instituttets faciliteter som minimum fastholdes på det nuværende niveau. Det forudsætter blandt andet følgende:

- > Udarbejdelse af plan for finansiering, vedligehold og anvendelse af faciliteter.
- > Tæt dialog med små og mellemstore virksomheder om, hvordan anvendelsen af faciliteterne prissættes i overensstemmelse med virksomhedernes økonomiske rammer.

Generelt er instituttets brugere tilfredse med samarbejdet med DHI, hvilket vurderes særdeles positivt. Et punkt, hvor instituttet har rum for forbedring, er i forhold til brugernes overblik over instituttets samlede forretning. Ekspertpanelet vurderer, at instituttet ved at forbedre brugernes overblik over instituttets samlede virke kan skabe bredere og endnu bedre relationer til instituttets brugere og skabe kontakt til potentielle nye brugere.

Anbefaling 16. Information om DHIs ydelser

Ekspertpanelet anbefaler, at instituttet gør en systematisk indsats for at informere om bredden i og værdien af de produkter, instituttet leverer til sine kunder og samfundet. Det vil bidrage til at sikre, at kunderne kan udnytte alle relevante aspekter af instituttets portefølje, og potentielt skabe større kontaktflade eksisterende kunder og kontakt med potentielle nye kunder.

Dette kan eksempelvis foregå i forbindelse med gåhjemmøder og i forbindelse med instituttets konferencer og kurser.

5. Arbejdet med resultatkontrakterne



Fortsat mere fokus på den økonomiske opfølgning på resultatkontrakterne

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

5.1 Systematisk arbejde med aktivitetsplaner og dokumentation

Målene for effekterne af aktivitetsplanerne er fremstillet i resultatkontrakterne. Målene er en blanding af aktivitets- og effektmål. Ekspertpanelet vurderer, at der i aktivitetsplanerne ikke er tilstrækkelig sammenhæng mellem de aktiviteter, instituttet vil gennemføre for at opnå de ønskede resultater og effekter.

At skabe en logisk sammenhæng mellem aktiviteter og effekter vil dels gøre det lettere for RTI at vurdere aktivitetsplanerne i forhold til, hvilke formål rådet ønsker at støtte, dels gøre det lettere for DHI at følge op på og målrette den store indsats, instituttet allerede gør i forhold til vidensspredningsaktiviteter.

Anbefaling 17. Effekter og opfølgning

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI i forbindelse med udarbejdelsen af resultatkontrakterne for hver aktivitetsplan systematisk klarlægger den logiske sammenhæng fra aktiviteter over præstationer til effekter. Det vil dels kunne være med til at målrette DHI's aktiviteter i forhold til at sprede viden til det danske samfund, dels være med til at synliggøre den allerede eksisterende indsats. Fremgangsmåden kan eksempelvis være:

- > Identifikation af ønskede/forventede effekter.
- > Identifikation af, hvilke resultater instituttet skal producere for at opnå effekter.
- > Identifikation af, hvilken indsats instituttet skal gøre for at opnå de ønskede resultater.

Det vurderes, at de områder, aktivitetsplanerne vedrører, generelt er nyttige for det danske samfund. Der er dog en tendens til, at små og mellemstore virksomheder, som er et meget betydeligt element i GTS-rollen, kun i meget begrænset omfang er direkte involveret i aktivitetsplanerne.



Anbefaling 18. Indtænkning af små og mellemstore virksomheder i resultatkontrakter

Med henblik på, at DHI får en profil rettet mere mod små og mellemstore virksomheder, bør instituttet fokusere mere på, hvad instituttet konkret kan gøre for at sikre:

- > En mere fokuseret indtænkning af små og mellemstore virksomheder som en målgruppe og som samarbejdspartnere i forbindelse med udformningen af aktivitetsplanerne.
- > At instituttet systematisk inden for hvert aktivitetsområde forsøger at afdække, hvilke små og mellemstore virksomheder der på den ene eller anden måde kunne drage nytte af de teknologiske services, som DHI leverer.
- > På den anden side anbefales det, at instituttet ikke går på kompromis med det høje faglige niveau fastlagt af den internationale efterspørgsel, der vurderes at være indeholdt i instituttets resultatkontrakter, og som kommer det danske samfund til gode i mange andre henseender.

5.2 Inddragelse af små og mellemstore virksomheder i udformningen af resultatkontrakterne

Det er ekspertpanelets vurdering, at processen for udvikling af ansøgning om resultatkontrakten for 2010-2012 har været vellykket. Det er positivt, at instituttet udarbejder resultatkontrakterne i naturlig forlængelse af instituttets generelle strategiudvikling.

Det er den generelle vurdering, at der er en høj grad af medarbejderinvolvering, eksempelvis i idegenereringen i forbindelse med udvikling af resultatkontrakter, hvilket vurderes at have en positiv effekt på medarbejdernes ejerskabsfølelse for selve implementeringen af de opstillede F&U-mål i resultatkontrakterne. Samtidig vurderes inddragelsen af medarbejdere at være en naturlig forlængelse af medarbejdernes relativt store frihed i den generelle opgaveudførelse, som ekspertpanelet oplevede som særdeles positiv og som en væsentlig driver af en udpræget GTS-kultur på instituttet.

Det bemærkes, at instituttet har deltaget i eksterne nationale fora i forhold til identificering af både fremtidige teknologibehov og dansk erhvervslivs behov og i internationale F&U-fora for at sikre internationalt input til den fremadrettede forskning og udvikling. Det er ekspertpanelets indtryk, at det herved er lykkedes at skabe en fin balance mellem technology push, det vil sige teknologisk innovation, og technology pull, det vil sige markedsdrevet innovation, i selve udformningen af resultatkontrakterne.



Anbefaling 19. Kontinuerlig inddragelse af små og mellemstore virksomheder og kernekunders behov i udvikling af resultatkontrakter

Det anbefales, at DHI styrker involvering af kunder i udviklingen af resultatkontrakter, herunder deltagelse i de koordinerede initiativer fra politisk side, for at være med til at udvikle det samlede GTS-net. En yderligere inddragelse af kunder kunne igangsættes gennem:

- > Løbende dialog med kernekunder i advisory boards, som DHI har udtrykt en interesse i.
- > Systematiseret projektevaluering både eksternt og internt.

5.3 En simplere organisering af resultatkontraktprojekter

DHI er organiseret flerdimensionelt; på afdelingsniveau og inden for markedsområder og aktivitetsplaner. Organiseringen betyder i praksis, at resultatkontraktprojekter udvikles, bemandes og ledes på tværs af de forskellige afdelinger, markedsområder og aktivitetsplaner. Ekspertpanelet oplever umiddelbart DHI's organisering som kompleks og vanskelig at gennemskue.

Anbefaling 20. En simplere organisering af aktivitetsplaner

Ekspertpanelet anbefaler, at DHI arbejder for at forenkle den tværgående organisering af forskning og udvikling.

5.4 Styring af resultatkontrakterne

Instituttet leverer en stor indsats i forbindelse med gennemførelse af resultatkontrakterne. I forhold til implementeringen og gennemførelsen af resultatkontrakter er der variation i aktivitetsplanernes målopfyldelsesgrad. Budgetterne for resultatkontraktmidlerne overholdes meget fint, mens budgetterne for den egenfinansierede del af resultatkontrakterne for nogle aktivitetsplaner overskrides betydeligt. Ekspertpanelet er dog opmærksomt på, at forsknings- og udviklingsprojekter som udgangspunkt er præget af uforudsigelighed, og at resultatet og den dertilhørende budgettering af en given aktivitet ikke altid vil kunne forudsiges forud for resultatkontraktens treårige tidsramme.



5.5 Gearing af resultatkontraktmidlerne – fortsætte det gode arbejde

DHI supplerer de 36 mio. kr., som instituttet modtager i resultatkontraktmidler, med yderligere godt 40 mio. kr. fra diverse eksterne kilder og med yderligere cirka 50 mio. kr. i samlet forskningsomsætning/egenfinansiering. Det er panelets indtryk, at gearingen fra 36 mio. kr. til 77 mio. kr. er flot, og i forhold til den samlede omsætning på 723 mio. kr. giver dette en god forskningstyngde. Det vurderes, at niveauet af resultatkontraktmidler er lavt i forhold til den effekt, midlerne har på DHI's kompetenceområde.

Anbefaling 21. Gearing af midler til forskning og udvikling

Ekspertpanelet anbefaler, at instituttet fortsætter sit arbejde med at geare resultatkontraktmidlerne.

5.6 RTI's vægtning af DHI's fokus på små og mellemstore virksomheder

Små og mellemstore virksomheder udgør kun en begrænset del af DHI's kundegrundlag, mens offentlige institutioner i form af myndigheder og offentligt ejede selskaber udgør en betydelig del af instituttets målgruppe både som kundegruppe og som målgruppe i resultatkontrakterne. Det skyldes, at hovedaktørerne på DHI's kernekompetenceområder inden for både udnyttelse af vand og risikovurdering er offentlige. Ekspertpanelet vurderer, at opgaverne, som DHI løser for de offentlige institutioner, er unikke og ikke er tilgængelige på det danske marked, hvorfor opgaverne har en stor samfundsmæssig værdi. I sit virke og samarbejde med det offentlige prioriterer DHI deltagelse fra danske rådgivere og systemleverandører højt.

Anbefaling 22. RTI's fortolkning af GTS-rollen og betjening af virksomheder og myndigheder

Ekspertpanelet anbefaler, at GTS-rollen fortolkes således, at forventninger til omfanget af direkte såvel som indirekte betjening af små og mellemstore virksomheder finder et niveau, der passer til instituttets forretningsområder, jf. GTS-nettets seneste publikation om GTS-nettet og potentiale hos små og mellemstore virksomheder.

Ekspertpanelet anbefaler også, at DHI's betjening af det offentlige betragtes som en væsentlig del af instituttets GTS-rolle, da ydelserne har høj samfundsmæssig værdi. Herudover skabes der i et erhvervspolitisk perspektiv et indirekte vækstlag for højt-eknologiske ydelser fra danske små og mellemstore virksomheder som underleverandør til de offentlige kunder.

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 IKTsatsning
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 otte 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	Nordic-German-Polish Cluster Policy Benchmarking
18/2011	Impact Study: The Innovation Network Programme
19/2011	Universiteternes Iværksætterbarometer 2011
20/2011	Access to Research and Technical Information in Denmark

>


