



Evaluering af GTS-instituttet DELTA

Konklusionsrapport

Innovation: Analyse og evaluering 12/2011



**Styrelsen for Forskning
og Innovation**

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser



**Evaluering af GTS-instituttet DELTA
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 978-87-92776-37-2

Layout: Grefta Tryk

>

Evaluering af GTS-instituttet DELTA

Konklusionsrapport

| | |
|---|-----------|
| Forord | 5 |
| 1. Baggrund og formål | 6 |
| Formål og fokus | 6 |
| Struktur | 7 |
| 2. Samlet vurdering | 8 |
| Vurdering af DELTA som GTS-institut | 8 |
| Vurdering af videnniveau | 8 |
| Vurdering af videnspredning | 8 |
| Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne | 9 |
| Vurdering af grænsefladerne til private udviklere i forbindelse med valg af indsatsområderne i GTS-resultatkontrakterne | 9 |
| Vurdering af DELTA's exitstrategier i forhold til udskilning af aktiviteter | 9 |
| Centrale anbefalinger | 10 |
| 3. Instituttets videnniveau | 11 |
| Indtænkning af GTS-rollen i DELTA's fremtidige udvikling | 11 |
| Sikring af det teknologiske fundament | 12 |
| Styrkelse af intern og ekstern videnhjemtagning | 13 |
| Fortsat fokus på at sikre adgang til faciliteter for dansk erhvervsliv | 15 |
| Produkter og serviceydelser skal være forsknings- og udviklingstunge | 15 |
| 4. Videnspredning til dansk erhvervsliv | 18 |
| Exitstrategier for at sikre videntung vækst | 18 |
| Styrket fokus på det danske marked og dansk erhvervsliv | 19 |
| Indtænkning af små og mellemstore virksomheder i instituttets arbejde | 20 |
| 5. Arbejdet med resultatkontrakterne | 23 |
| Løbende dialog med udviklingshuse om fælles faglige grænseflader | 23 |
| Forankring af fagligheden i organiseringen af instituttets forskning og udvikling | 23 |
| Professionel styring af og opfølgning på resultatkontrakterne | 24 |
| Øget fokus på ekstern finansiering af forskning og udvikling | 24 |
| Publikationer fra Styrelsen for Forskning- og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering | 26 |

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 DELTA, der er specialiseret inden for elektronik, mikroelektronik, lys, optik, akustik, vibrationer og sensorer. DELTA havde i 2010 en årlig omsætning på 290 mio. kr. og 261 ansatte. Evalueringen af DELTA er gennemført af et ekspertpanel bestående af:

- > Direktør Jørgen Honoré (formand), Københavns Universitet
- > Lektor Jan Larsen, Danmarks Tekniske Universitet
- > Direktør Henrik Kagenow, WelfareTechRegion
- > Direktør Peter Gravesen, CeQur ApS
- > Direktør Jens Enevold Kristensen, Skiveegnens Erhvervs- og Turist-center.

Deloitte har forestået sekretariatsbetjeningen af ekspertpanelet.

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

November 2011

1. Baggrund og formål



Strategisk evaluering af DELTA 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:

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

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

- > Hvordan finder og definerer DELTA grænsefladerne til private udviklere i forbindelse med valg af indsatsområderne i GTS-resultatkontrakterne?
- > Hvilke exitstrategier anvender DELTA i forhold til udskilning af aktiviteter?

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.
- > 10 interview med et udvalg af instituttets brugere: seks små og mellemstore virksomheder, herunder to udviklingshuse, mens resten var offentlige organisationer og store virksomheder.
- > Tredages besøg hos DELTA. Under besøget mødte panelet DELTA's fire 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, herunder ekspertpanelets vurderinger og anbefalinger.



Struktur

Denne konklusionsrapport er struktureret omkring evalueringens tre hovedformål (jf. 1 til 3 ovenfor).

Nedenfor følger først en samlet vurdering af DELTA 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



DELTA er et moderne GTS-institut, hvor GTS-rollen bør styrkes fremadrettet.

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

Vurdering af DELTA som GTS-institut

Det er ekspertpanelets opfattelse, at DELTA arbejder aktivt med GTS-rollen, særligt i forhold til at forny den og få den til at understøtte den kommercielle del af instituttet, hvilket skaber en sund forretning, der kan være med til at styrke instituttets forsknings- og udviklingsindsats. Institutet har en vækststrategi, der skal sikre kritisk masse og medvirke til, at DELTA udvikler sig fra at være et testinstitut til at blive et rådgivningsinstitut. Det er ekspertpanelets vurdering, at vækstambitionen bør kobles tydeligere til instituttets GTS-rolle, hvor der sikres en tilsvarende bundlinjevækst, der kan skabe grobund for investering af overskud i en yderligere fokusering af forsknings- og udviklingsindsatsen, herunder international videnhjemtagning, samt et skærpet fokus på vækst i det danske marked og i særlig grad en styrket indsats over for små og mellemstore virksomheder.

Vurdering af videnniveau

Det er ekspertpanelets vurdering, at DELTA arbejder fokuseret på at strukturere instituttets forsknings- og innovationsindsats, herunder arbejder for at sikre kritisk masse inden for centrale fagområder. Det er samtidig ekspertpanelets vurdering, at instituttet i højere grad skal være opmærksom på at sikre balancen mellem teknologisk dybde og en domæneorienteret tilgang til forskning og udvikling eksemplificeret i MedIDEAS og CleanIDEAS. Det er i den forbindelse ekspertpanelets vurdering, at DELTA har et stort potentiale i forhold til at styrke instituttets forsknings- og udviklingsindsats gennem øget videnhjemtagning, blandt andet gennem strategiske partnerskaber med universiteter. Endelig vurderer ekspertpanelet, at DELTA formår at skabe bredere adgang til faciliteter, blandt andet gennem partnerskaber med store danske virksomheder, til glæde for danske små og mellemstore virksomheder.

Vurdering af videnspredning

Ekspertpanelet vurderer, at DELTA's resultatkontraktmidler udgør en væsentlig del af den danske omsætning. Ekspertpanelet vurderer, at DELTA fortsat bør være opmærksom på det danske marked i instituttets vækststrategi. Det er dog ekspertpanelets vurdering, at DELTA har en god interaktion i forhold til instituttets nuværende kundebase og yder en faglig service, der bringer mange små og mellemstore virksomheder videre i deres produktudviklingsforløb, særligt gennem instituttets testydelse. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at DELTA i nogen grad bør prioritere instituttets særlige



forpligtelse til at nå ud til kundesegmentet af små og mellemstore virksomheder højere. Ekspertpanelet vurderer, at en yderligere organisering i forhold til de små og mellemstore virksomheder gennem en målrettet kundesegmentering, fortsat pakketering af instituttets ydelser til segmentet og anvendelse af tilgængelige innovationspolitiske tiltag vil kunne bidrage positivt til at øge DELTA's danske omsætning.

Vurdering af arbejdet med resultatkontrakterne

Det er ekspertpanelets indtryk, at DELTA gennem instituttets strukturering og professionalisering af innovationsprocessen, blandt andet gennem den tværgående Incubator-organisering, skaber en balance mellem markedsdrevne innovation og teknologisk innovation, hvor både faglige miljøer og kunder inddrages i processen. Det er dog ekspertpanelets vurdering, at Incubator-organiseringen bør kombineres med, at forsknings- og udviklingsniveauet samt GTS-rollen vedligeholdes på et højt niveau i de tre gamle divisioner, da det er divisionerne, der har den primære kontakt til instituttets kernekunder. I forhold til opfølgning på og styring af aktivitetsplaner er det ekspertpanelets indtryk, at instituttet systematisk sikrer løbende opfølgning på resultatkontraktaktiviteterne. Det er samtidig ekspertpanelets vurdering, at DELTA i langt højere grad vil kunne udnytte mulighederne for ekstern finansiering på et tidligere tidspunkt i resultatkontraktperioden for at sikre en optimal gearing af GTS-midlerne og en bæredygtig projektf finansiering af nye teknologiområder.

Vurdering af grænsefladerne til private udviklere i forbindelse med valg af indsatsområderne i GTS-resultatkontrakterne

Det er ekspertpanelets vurdering, at der ikke er en særlig problematik i grænsefladen til udviklingshusene. Udviklingshusene anvender DELTA som videnrådgiver, hvorfor DELTA bliver rådgivernes rådgiver, der er placeret højere oppe i videnkæden end udviklingshusene. Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at en øget kommunikation af instituttets fokus vil medvirke til at sikre mod misforståelser i forhold til konkurrenceforhold og grænseflader.

Vurdering af DELTA's exitstrategier i forhold til udskilning af aktiviteter

DELTA's kommercielle omsætning er fundamentet for en fortsat forsknings- og udviklingsindsats og løbende videnspredning til dansk erhvervsliv. Det er ekspertpanelets indtryk, at DELTA løbende overvejer instituttets position i videnkæden, men at der samtidig ikke arbejdes konsekvent med exitstrategier i forhold til instituttets forretningsområder. Ekspertpanelet vurderer således, at DELTA's ønske om ekspansion kan komme i konflikt med behovet for exits, så dette ikke får tilstrækkelig fokus.



Centrale anbefalinger

- > Nedenfor fremgår ekspertpanelets væsentligste anbefalinger til DELTA. Disse og panelets øvrige anbefalinger beskrives nærmere i de efterfølgende kapitler.
- > Indtænkning af GTS-rolle i DELTA's fremtidige udvikling (anbefaling 1).
- > Yderligere fokus på sikring af teknologisk tyngde i eksisterende og fremtidige forsknings- og udviklingsindsatser (anbefaling 3).
- > Udarbejdelse af strategi i forhold til at styrke langvarige samarbejder med universiteter i Danmark og udlandet (anbefaling 6).
- > Tæt kobling mellem udvikling af produkter og serviceydelser og instituttets forsknings- og udviklingsindsats (anbefaling 11).
- > Udvikling af exitstrategier for at sikre videntung vækst (anbefaling 14).
- > Inddragelse af små og mellemstore virksomheder i forsknings- og udviklingsprojekter gennem tilgængelige innovationsmidler (anbefaling 18).
- > Kommunikation med udviklingshusene om fælles faglige grænseflader (anbefaling 21).
- > Ekstern finansiering som fremtidssikring af nye forsknings- og udviklingsindsatser (anbefaling 23).

3. Instituttets videnniveau



Videntungt institut sikres gennem styrkelse af det teknologiske fundament via partnerskaber for at styrke videnhjemtagningen.

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.

Indtænkning af GTS-rollen i DELTA's fremtidige udvikling

Det er ekspertpanelets opfattelse, at DELTA arbejder aktivt med GTS-rollen, særligt i forhold til at forny den og få den til at understøtte den kommercielle del af instituttet, hvilket skaber en sund forretning, der kan være med til at styrke instituttets forsknings- og udviklingsindsats. Det er tydeligt, at instituttet har været gennem en større transformation over de sidste 10 år, hvor de første fem år af perioden blev brugt til at omstrukturere og på visse områder strømline instituttet, mens de efterfølgende fem år blev anvendt til at konsolidere og skærpe særligt forsknings- og udviklingsindsatsen. Instituttet står nu over for den næste fase, som er ønsket om vækst, blandt andet for at sikre kritisk masse inden for instituttets fagområder.

Ekspertpanelet forstår instituttets vækstambition i forhold til at sikre kritisk masse og gå fra at være testinstitut til at blive rådgivningsinstitut. Indtrykket er ligeledes, at DELTA har den nødvendige administrative infrastruktur til at understøtte vækstambitionen. Det er samtidig panelets vurdering, at det er nødvendigt for DELTA at fokusere på instituttets kerneområder og snarere vokse i dybden end i bredden og herved opnå en mere homogen forsknings- og udviklingsindsats. Det er ligeledes panelets vurdering, at vækstambitionen bør kobles tydeligere til instituttets GTS-rolle, hvor der sikres tilsvarende bundlinjevækst, der kan skabe grobund for investering af overskud i nye forskningsindsatser og herved styrke instituttets forsknings- og udviklingsindsats.

Anbefaling 1. Indtænkning af GTS-rollen i DELTA's fremtidige udvikling

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA i implementeringen af instituttets vækststrategi afbalancerer hensynet til instituttets GTS-rolle. Det kan gøres ved:

- > En ambition om en samtidig forøgelse af forsknings- og udviklingsindsatsen, blandt andet gennem øget samarbejde med universiteter.
- > Indtænkning af danske små og mellemstore virksomheder i vækststrategien.
- > Forøgelse af videnhjemtagningen fra de lande, hvor instituttet er eller bliver etableret.



Det er ekspertpanelets opfattelse, at DELTA bør være opmærksom på, at det i forhold til forsknings- og udviklingsindsatsen sikres, at de kommercielle aktiviteter overskud i de enkelte divisioner investeres tværgående for at sikre kritisk masse på områder uden kommerciel bæredygtighed, men med væsentlighed for instituttets GTS-rolle.

Anbefaling 2. Overskud fra kommercielle vækstområder skal investeres i forskning og udvikling på tværs af instituttet

Ekspertpanelet anbefaler, at overskud fra kommercielle aktiviteter investeres i forsknings- og udviklingsindsatser på tværs af instituttet, så instituttets solide kommercielle fundament bruges som vækstmotor i forhold til at styrke instituttets forsknings- og udviklingsindsats.

Sikring af det teknologiske fundament

Det er ekspertpanelets opfattelse, at DELTA arbejder fokuseret på at strukturere instituttets forsknings- og innovationsindsats, herunder arbejder for at sikre kritisk masse inden for centrale fagområder og styrke den anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsindsats til gavn for dansk erhvervsliv.

Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet bør arbejde med at balancere teknologispecialer og instituttets domæneorienterede tilgang til forskning og udvikling. Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet bør øge indsatsen i forhold til at fastholde og udvikle instituttets teknologiske specialer og indgå partnerskaber, både i forhold til de teknologiske specialer og i særdeleshed i forhold til instituttets udvalgte domæner.

Anbefaling 3. Yderligere fokus på sikring af teknologisk tyngde i eksisterende og fremtidige forsknings- og udviklingsindsatser

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA i instituttets udvælgelse af fremtidige indsatsområder sikrer, at instituttet også fremadrettet har fundament i en teknologisk tyngde, og at instituttet i den forbindelse øger opmærksomheden på problematikken vedrørende kritisk masse. Dette kan ske ved:

- > Fokus på partnerskaber i forhold til at bevare kritisk masse internt i forhold til teknologiske kompetencer og få adgang til domænekendskab, herunder muligheden for at skabe større forsknings- og udviklingsmiljøer med kobling til videncenter i indland og udland.
- > Tværgående afklaring og koordinering af forsknings- og udviklingsindsatsen på sundhedsområdet med de andre GTS-institutter.



Styrkelse af intern og ekstern videnhjemtagning

Videnhjemtagning – og i stigende grad international videnhjemtagning – i forhold til at sikre, at dansk erhvervslivs adgang til den nyeste viden på et givent teknologiområde er en central del af GTS-rollen.

DELTA har kontorer i udlandet, og det er panelets vurdering at, DELTA qua sin størrelse har en uformel kultur, hvor medarbejderne er gode til at hjælpe hinanden på tværs af divisionerne. Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at DELTA's udenlandske kontorer på nuværende tidspunkt primært er af kommerciel betydning, og at instituttet i begrænset grad involverer udenlandske medarbejdere i videndelingsaktiviteter.

Det vurderes, at DELTA gennem de internationale kontorer har en tilstedeværelse i de pågældende lande, der skaber et potentiale for at kombinere de kommercielle aktiviteter med en fokuseret indsats i forhold til at sikre international videnhjemtagning.

Anbefaling 4. Udvikling af den interne internationale videnhjemtagning

Det anbefales, at videndeling og vidensspredning på instituttet i forhold til de internationale kontorer styrkes yderligere. Det kan se ske ved, at DELTA starter med at overveje, hvorvidt de internationale medarbejdere vil kunne involveres i aktiviteter som for eksempel:

- > Udvidelse af de tværgående faglige fora til også at involvere internationale medarbejdere.
- > Arbejde for international bemanding af kundeopgaver og forsknings- og udviklingsprojekter, i det omfang kompetencerne passer.
- > Arbejde med lokalisering af nye udenlandske aktiviteter hos universiteter og andre videncentre med supplerende kompetencer.
- > Afdække mulighederne for ekstern finansiering af forskning og udvikling i de lande, hvor instituttet er placeret.

Anbefaling 5. Anvendelse af udenlandske lokationer som brohoved for videnhjemtagning

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA i forbindelse med ønsket om udenlandsk ekspansion arbejder for at etablere strategiske samarbejder med udenlandske videnmiljøer i de pågældende lande og bruger tilstedeværelsen til at sikre international finansiering til instituttets forsknings- og udviklingsindsats.



Det er ekspertpanelets vurdering, at det varierer på tværs af DELTA, hvordan eksterne videncenter inddrages i forsknings- og udviklingsindsatsen i forhold til at højne videniveauet på instituttet eller bibringe komplementære kompetencer. Det er ekspertpanelets opfattelse, at DELTA, særligt sin størrelse taget i betragtning, vil kunne løfte instituttets forsknings- og udviklingsindsats, herunder sikre kritisk masse, ved at have en strategisk tilgang til universitetssamarbejde i Danmark og udlandet.

Anbefaling 6. Udarbejdelse af strategi i forhold til at styrke langvarige samarbejder med universiteter i Danmark og udlandet

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA igangsætter en strategisk indsats i forhold til at få systematiseret instituttets tilgang til videnhjemtagning. Instituttet bør i den forbindelse fokusere på at opbygge langvarige samarbejder med universiteterne i forhold til udvikling af nye og eksisterende faglige fokusområder, herunder forsknings- og udviklingsindsatsen.

Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at DELTA på det uformelle niveau løbende diskuterer instituttets forsknings- og udviklingsindsats med relevante videncenter, særligt i Danmark. Det er indtrykket, at denne uformelle kontakt er værdifuld for instituttet og giver instituttet et væsentligt fagligt input til den løbende udvikling af forsknings- og udviklingsindsatsen, herunder gennem øget rekruttering af ph.d.er.

Anbefaling 7. Udbygning af uformelle samarbejder med videncenter

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA udbygger det uformelle samarbejde med universiteter i Danmark og udlandet for at udnytte faciliteter og opnå en fleksibel udveksling af personale og ph.d.-studerende.

Anbefaling 8. Øge rekrutteringen af ph.d.er for at øge instituttets kompetenceniveau gennem videnhjemtagning fra universitetsmiljøer

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA intensiverer rekrutteringsindsatsen af ph.d.-studerende og ph.d.er med henblik på at øge antallet af ph.d.er på instituttet yderligere og herved sikre et kontinuerligt kompetenceløft af instituttets medarbejderstab og styrke brobygningen til nationale og internationale universitetsmiljøer.



Fortsat fokus på at sikre adgang til faciliteter for dansk erhvervsliv

DELTA's arbejde med at skabe modeller for udvidelse af instituttets egne faciliteter, herunder i partnerskaber med store virksomheder, er efter ekspertpanelets vurdering et positivt supplement til instituttets egne faciliteter og en måde at skabe en relevant facilitetspark til dansk erhvervsliv på.

Anbefaling 9. Fortsat udvikling af modeller for at sikre adgang til faciliteter

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA fortsætter arbejdet med gennem partnerskaber med store danske virksomheder at skabe bredere adgang til faciliteter til glæde for danske små og mellemstore virksomheder.

Det anbefales yderligere, at DELTA overvejer, hvorvidt modellen kan udbygges til universitetspartnerskaber i Danmark og udlandet, hvorved der samtidig skabes en tættere integration for instituttet til relevante videncenter gennem fællesskaber om faciliteter.

Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at referencelaboratoriet i forhold til DELTA's akkrediterede lystechniske laboratorium er underprioriteret, efter RTI er oplyst om støtte det. Ekspertpanelet vurderer, at referencelaboratoriet er af væsentlig værdi for dansk erhvervsliv, og en lukning af laboratoriet opfattes som problematisk.

Anbefaling 10. Sikring af lystechnisk laboratorium

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA fremadrettet sikrer opretholdelsen af et referencelaboratorium inden for lystechnisk måling. Det kan ske ved egenfinansiering af faciliteten eller ved at søge ekstern finansiering til vedligeholdelse af laboratoriet, herunder indgå i dialog med RTI om vigtigheden af lystechnisk måling for dansk erhvervsliv.

Produkter og serviceydelser skal være forsknings- og udviklingstunge

Det er ekspertpanelets vurdering, at DELTA i dag hovedsagligt udbyder teknologiske serviceydelser og produkter baseret på instituttets teknologiske platform, og at DELTA med sine teknologibaserede serviceydelser og produkter leverer et væsentligt bidrag i forhold til at sikre et højt teknologisk niveau til instituttets nuværende kundesegment.

Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at DELTA arbejder for at skabe et markedstilpasset udbud af teknologiske serviceydelser, blandt andet gennem de nyligt oprettede



domænespor. Det er ekspertpanelets vurdering, at en for markant markedsorientering kan føre til en fragmenteret ydelsesportefølje, der ikke er understøttet af instituttets teknologiske platform.

Ekspertpanelets vurdering er, at det er centralt, at instituttet sikrer en balance mellem teknologiske styrkepositioner og produktudvikling i udviklingen af fremtidige ydelser. DELTA har været baseret på teknologiudvikling, herunder salg af teknologi til produktudvikling. DELTA kan og vil umiddelbart ikke produktudvikle, men samtidig har instituttet et ønske om at rådgive i produktudvikling på baggrund af deres teknologiudviklingskompetencer.

Anbefaling 11. Tæt kobling mellem udvikling af produkter og serviceydelser og instituttets forsknings- og udviklingsindsats

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA sikrer sig, at der sker en tæt kobling mellem den teknologibaserede forsknings- og udviklingsindsats og instituttets produkt- og serviceudvikling.

I forlængelse af DELTA's udvikling i retning af domænespor finder ekspertpanelet, at det er en logisk følge, at instituttet opgraderer i forhold til kundernes standarder. Det er dog samtidig ekspertpanelets klare opfattelse, at igangsætning af nye certificeringsprocesser skal overvejes med omhu. Certificeringer er tidskrævende og fordrer et konstant organisatorisk fokus for at holde et tilstrækkeligt niveau, særligt set i lyset af, at DELTA har udtrykt ønske om at bruge opgraderingerne til at rådgive inden for disse områder.

Anbefaling 12. Strategisk udvælgelse af certificeringsområder

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA overvejer, hvilke områder instituttet skal certificeres inden for. Eksempelvis bør det særskilt overvejes, om instituttet skal certificeres i forhold til medical devices, da instituttet grundlæggende ikke har til hensigt at arbejde med udvikling af applikationer, men med teknologibårne ydelser og produkter, der kan understøtte erhvervslivets udvikling af applikationer.

DELTA har en ambition om at udvikle instituttet fra at være et testinstitut til at blive et rådgivningsinstitut. En sådan omlægning er efter ekspertpanelets vurdering en naturlig måde at skabe vækst og synergieffekter på mellem instituttets fagområder inden for forskellige typer teknologiske fagområder. Udviklingen vil kræve en markant organi-



satorisk omlægning og forandring, som det er ekspertpanelets vurdering, at DELTA i nogen grad har igangsat. Det er dog ikke klart for ekspertpanelet, hvordan instituttet helt konkret ønsker at udvikle nye rådgivningsydelser.

Anbefaling 13. Udvikling af rådgivningsydelser tæt på instituttets kernekompetencer inden for test

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA i instituttets arbejde med at omlægge fra primært testydelser til rådgivningsydelser starter med fagområder, som er tættest på test. Et eksempel på dette kan være specifikation i forhold til EMC¹.

¹ Electromagnetic Compatibility.

4. Videnspredning til dansk erhvervsliv



Behov for styrket fokus på det danske marked, særligt de 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.

Exitstrategier for at sikre videntung vækst

Som et af sine særlige fokusområder for evalueringen af DELTA har RTI valgt at fokusere på instituttets exitstrategier med henblik på en vurdering af, om selvstændige produkter/forretninger eventuelt med fordel kan udskilles fra GTS-opgaven. DELTA's kommercielle omsætning er fundamentet for en fortsat forsknings- og udviklingsindsats og en løbende videnspredning til dansk erhvervsliv. Det er ekspertpanelets vurdering, at ASIC² er et eksempel på et forretningsområde, hvor der er behov for kritisk masse, der nødvendiggør en kommerciel udenlandsk platform.

Exitstrategier fra kommercielle aktiviteter skal sikre, at DELTA som GTS-institut kontinuerligt bevæger sig op i videnkæden i forhold til instituttets kunder. Det er ekspertpanelets indtryk, at DELTA løbende overvejer instituttets position i videnkæden, men at der samtidig ikke arbejdes konsekvent med exitstrategier i forhold til instituttets forretningsområder. Ekspertpanelet vurderer således, at DELTA's ønske om ekspansion kan komme i konflikt med behovet for exits, så dette ikke får tilstrækkelig fokus.

Anbefaling 14. Udvikling af exitstrategier for at sikre videntung vækst

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA i forbindelse med instituttets vækststrategi overvejer og udvikler exitstrategier for instituttets forretningsområder og produkter. Dette kan med fordel ske i dialog med instituttets kunder og gennem strategiske partnerskaber med partnere, der har erfaring med at få teknologier på markedet, hvorved DELTA's rolle bliver skærpet i retning af et øget fokus på at udvikle sig teknologisk i forhold til at understøtte dansk erhvervslivs bevægelse opad i videnkæden.

² Application-specific integrated circuit.



I forhold til den generelle konkurrencesituation bemærker ekspertpanelet, at DELTA i stigende grad arbejder med bredere innovationskoncepter. De bredere innovationskoncepter har karakter af generiske modeller og metoder, for eksempel V-modellen for produktudvikling, som instituttet ønsker at anvende i forhold til blandt andet at udvikle mere rådgivningsbaserede specialydelser. Det er ikke ekspertpanelets opfattelse, at en udvikling i retning af at rådgive inden for alle elementer af V-modellen er oplagt for et GTS-institut, men at der derimod bør ske en balancering mellem teknologisk kompetence og koncepter, hvor der skabes rådgivningsydelser med udgangspunkt i instituttets teknologiske ekspertise.

Anbefaling 15. Rådgivning i innovationskoncepter med udgangspunkt i instituttets teknologiske ekspertise

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA overvejer omfanget af arbejdet med generiske innovationskoncepter, og at koncepterne udvælges og tilpasses med udgangspunkt i instituttets teknologiske ekspertise.

Styrket fokus på det danske marked og dansk erhvervsliv

Ekspertpanelet er opmærksomt på, at DELTA's resultatkontraktmidler udgør en væsentlig del af den danske omsætning. I forhold til instituttets vækststrategi er det ekspertpanelets opfattelse, at det er særlig centralt, at DELTA fortsat har fokus på det danske marked i instituttets vækststrategi.

Anbefaling 16. En økonomisk vækst, også i GTS-henseende

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA's vækstambition understøttes af en strategi, der sikrer en afbalancering mellem vækst på toplinjen og bundlinjevækst, der kan være med til at skabe et finansielt fundament i forhold til at styrke instituttets GTS-rolle og forsknings- og udviklingsindsatsen. Det kan blandt andet ske ved at:

- > Sikre en bevidst indtænkning af det danske marked i instituttets vækststrategi, så det sikres, at dansk erhvervsliv får gavn af instituttets vækst.
- > Sikre, at hovedparten af væksten sker i eksisterende eller tilgrænsende aktivitetsområder, således at sammenhængen på tværs øges.
- > Omsætningen på forskning og udvikling øges med en stigende relativ andel i forhold den samlede omsætning.



Indtænkning af små og mellemstore virksomheder i instituttets arbejde

Det er ekspertpanelets vurdering, at DELTA har en god interaktion i forhold til instituttets nuværende kundebase og yder en faglig service, der bringer mange små og mellemstore virksomheder videre i deres produktudviklingsforløb, særligt gennem instituttets testydelser. Det er ekspertpanelets opfattelse, at instituttet har en kundeorienteret medarbejderstab, der indgår i en professionel dialog med instituttets kunder. Det er samtidig ekspertpanelets opfattelse, at DELTA bør prioritere instituttets særlige forpligtelse til at nå ud til kundesegmentet af små og mellemstore virksomheder højere. Ekspertpanelet anerkender, at målgruppen kræver en særlig indsats og finder det naturligt, at der må være en variation mellem divisioner i forhold til kundegrupper. Ekspertpanelet er dog af den overbevisning, at DELTA, givet instituttets professionelle markedsføringsindsats og store markedskendskab inden for instituttets fagområder, har redskaberne til at få identificeret de relevante små og mellemstore virksomheder inden for instituttets fagområder og efterfølgende få kontakt til dem. Ekspertpanelet vurderer, at en yderligere organisering i forhold til de små og mellemstore virksomheder samtidig vil kunne bidrage positivt til at øge DELTA's danske omsætning.

Anbefaling 17. Udvikling af kundekanalstrategi med særligt fokus på de små og mellemstore virksomheder

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA udvikler en tværgående kundekanalstrategi for instituttets vigtigste markedsområder, hvor der er særligt fokus på at få struktureret og styrket indsatsen over for de små og mellemstore virksomheder.

Ekspertpanelet anbefaler i den sammenhæng, at DELTA udnytter det store potentiale, der er i allerede etablerede netværk, erfaggrupper og foreninger, til at styrke kontakten til de små og mellemstore virksomheder.

DELTA er og har været involveret i flere initiativer rettet direkte mod segmentet af små og mellemstore virksomheder, eksempelvis innovationsagentordningen. Ekspertpanelet er opmærksomt på, at denne ordning har et sigte, der rækker ud over det enkelte involverede GTS-instituts kompetenceområde. Det er dog samtidig ekspertpanelets opfattelse, at DELTA i arbejdet med innovationsagentordningen har underspillet sin GTS-rolle ved at fravælge egne kommercielle kunder med potentiale for innovationsløft og herved ikke har udnyttet muligheden for at komme i kontakt med små og mellemstore virksomheder, der rent faktisk vil kunne have glæde af instituttets teknologiske serviceydelser. Ekspertpanelet vurderer, at DELTA i højere grad kunne benytte sig af eksisterende innovationspolitiske tiltag til at få etableret kontakt til små og mellemstore virksomheder, herunder skaffe finansiering til det ressourcerkrævende segment.



Anbefaling 18. Inddragelse af små og mellemstore virksomheder i forsknings- og udviklingsprojekter gennem tilgængelige innovationsmidler

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA kombinerer de tilgængelige virkemidler i forhold til segmentet af små og mellemstore virksomheder til at få inddraget virksomhederne i projekter, hvor de vil få glæde af instituttets teknologiske kompetencer. Det kan gøres ved, at instituttet gennemfører et innovationstjek, der kombineres med en videnkupon. Herigennem vil DELTA kunne identificere kunder, som instituttet på sigt vil kunne inddrage i deciderede forsknings- og udviklingsprojekter på instituttet.

I forhold til forsknings- og udviklingsprojekter anbefaler ekspertpanelet, at DELTA videreudvikler modeller for samarbejde, der tager højde for målgruppens lavere betalingsvillighed. Det kan blandt andet gøres ved, at virksomhederne udelukkende betaler egne projektomkostninger, og, i det omfang det er muligt, at virksomhedernes udstyr anvendes til projekterne, hvorved virksomhederne opnår en udvikling af eget udstyr.

Det er ekspertpanelets klare opfattelse, at DELTA som GTS-institut har et særligt ansvar i forhold til at arbejde med vidensspredning til små og mellemstore virksomheder, så den nyeste internationale viden inden for instituttets fagområder bliver kommunikeret til de små og mellemstore virksomheder i Danmark. DELTA bemærker selv, at en række publikationer i forbindelse med SenseLab har ført til, at større internationale virksomheder har kontaktet DELTA og efterfølgende er blevet kunder. Ekspertpanelet vurderer, at DELTA har potentiale til at udvikle et publikationskoncept i forhold til de danske små og mellemstore virksomheder, da instituttets naturlige kundebase i segmentet er virksomheder med et højere videnniveau inden for elektronikbaseret produktion.

Anbefaling 19. Højne vidensniveauet i dansk erhvervsliv på instituttets teknologiske kerneområder

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA årligt udgiver letlæselige state of the art- artikler inden for instituttets kerneområder på dansk. DELTA har seniorspecialister, der har videnformidling som en særskilt arbejdsopgave. Udarbejdelse af sådanne artikler ville eksempelvis kunne placeres hos seniorspecialisterne. Herved bliver DELTA's medarbejdere samtidig opdateret på international forskning, hvorved udarbejdelsen af en årlig artikel vil være med til at sikre, at instituttets forsknings- og udviklingsindsats er på et internationalt niveau, som skrevet i vedtægterne. Udarbejdelsen af artikler vil også skabe et netværk mellem DELTA's specialister og instituttets interessenter, herunder potentielle fremtidige kunder.



Ekspertpanelet kan konstatere, at DELTA arbejder med pakketering af ydelser til små og mellemstore virksomheder, for eksempel et forsimplet rådgivningsmodul i forhold til produktudvikling til segmentet. Det er ekspertpanelets vurdering, at det er en central del af GTS-rollen kontinuerligt at overveje, hvorledes der kan udvikles teknologiske serviceydelser og produkter til netop dette segment for at øge vidensspredningen til segmentet.

Anbefaling 20. Fortsætte udviklingen af produkter og ydelser til små og mellemstore virksomheder

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA fortsætter instituttets arbejde med at udvikle ideer til pakketering af instituttets ydelser til små og mellemstore virksomheder. Det anbefales yderligere, at DELTA udvikler en strategi for, hvorledes instituttet sikrer et værdiskabende udbud af teknologiske serviceydelser til kundesegmentet små og mellemstore virksomheder i instituttets transformation fra testinstitut til rådgivningsinstitut. I den forbindelse anbefaler ekspertpanelet, at DELTA i højere grad definerer instituttets specifikke målgruppe inden for segmentet af små og mellemstore virksomheder for at sikre relevante og blivende kunderelationer.

5. Arbejdet med resultatkontrakterne



Professionel styring af instituttets forsknings- og udviklingsaktiviteter, hvis indhold kan styrkes yderligere gennem faglig forankring og ekstern finansiering.

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.

Løbende dialog med udviklingshuse om fælles faglige grænseflader

RTI har som et særligt fokusområde for evalueringen af DELTA ønsket at fokusere på DELTA's grænseflade til private udviklingshuse. Udviklingshusene er konsulenthuse, der arbejder med produktudvikling, særligt i forhold til mikroelektronik. Det er ekspertpanelets opfattelse, at udviklingshusene anvender DELTA som videnrådgiver, hvorfor DELTA bliver rådgivernes rådgiver, der er placeret højere oppe i videnkæden end udviklingshusene. Det er således ikke ekspertpanelets vurdering, at der er en egentlig problematik i grænsefladen til udviklingshusene. Det er samtidig ekspertpanelets indtryk, at DELTA løbende overvejer instituttets position i videnkæden, men at der ikke arbejdes struktureret med exitstrategier i forhold til grænsefladen mellem DELTA og udviklingshusene. Øget fokus på exitstrategier og øget kommunikation af fokus vil medvirke til at sikre mod misforståelser i forhold til konkurrenceforhold og grænseflader.

Anbefaling 21. Kommunikation med udviklingshusene om fælles faglige grænseflader

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA sikrer en struktureret tilgang til grænsefladen til udviklingshusene, herunder søger at øge samarbejdet med de danske udviklingshuse for både at afbøde misforståelser og overveje fælles indsatsområder, der sikrer komplementære fagligheder. Herved sikres en kontinuerlig bevægelse op ad i videnkæden for både DELTA og udviklingshusene til gavn for dansk erhvervsliv.

Forankring af fagligheden i organiseringen af instituttets forskning og udvikling

Det er ekspertpanelets vurdering, at instituttet med Incubator som en tværgående forsknings- og udviklingsenhed har skabt et udmærket grundlag for at arbejde systematiseret med forskning og udvikling. Det gælder både de projekter, som styres fra Incubator og gennem Incubators rolle i forhold til forsknings- og udviklingsindsatsen i de enkelte divisioner. Det er tydeligt, at instituttet med denne organisering har skabt en struktureret tilgang til innovation, kompleks projektstyring og identifikation af nye kundesegmenter. Det er ekspertpanelets indtryk, at DELTA gennem instituttets strukturering og professionalisering af innovationsprocessen, herunder for resultatkontraktprojekter, skaber en balance mellem markedsdrevne innovation og teknologisk



innovation, hvor både faglige miljøer og kunder inddrages i processen. Det er dog endvidere ekspertpanelets vurdering, at DELTA's fokus på markedsdrevet innovation kan få for stor vægt, så specialiseringen omkring de væsentlige teknologier bliver for svag.

Det er samtidig indtrykket, at formålet med Incubator-organiseringen og grænsefladen til divisionerne ikke altid er tydelig i den samlede organisation, hvilket ekspertpanelet finder naturligt, givet at Incubator-organiseringen af forskning og udviklingen er relativt ny på instituttet.

Anbefaling 22. Sikring af en hensigtsmæssig faglig organisering af forskning og udvikling

Ekspertpanelet anbefaler, at den tværgående Incubator-organisering kombineres med, at forsknings- og udviklingsniveauet samt GTS-rollen vedligeholdes på et højt niveau i de tre gamle divisioner, da det er divisionerne, der har den primære kontakt til instituttets kernekunder. Det kan gøres ved:

- > At størsteparten af medarbejderne arbejder på tværs af Incubator og divisionerne med primær placering i divisionerne for at sikre et højt videnniveau i divisionerne.
- > Et øget ledelsesfokus på behovet for en klar incitamentsstruktur omkring det tværgående arbejde på instituttet, herunder i forhold til bemanning af projekter på tværs af instituttet.
- > At udforme en strategi for, hvorledes Incubator-projekter skal integreres i divisionerne allerede ved opstart af projekter. Strategien kan så tilpasses løbende, efterhånden som projekterne udvikles.

Professionel styring af og opfølgning på resultatkontrakterne

I forhold til opfølgning på og styring af aktivitetsplaner er det ekspertpanelets indtryk, at instituttet systematisk sikrer løbende opfølgning på resultatkontraktaktiviteterne, hvor Incubator vurderes at have højnet niveauet for løbende faglig opfølgning. I forlængelse heraf vurderes det, at instituttet kontinuerligt arbejder for forbedret afrapportering, også på kommercielle projekter, og instituttets business intelligence vurderes at have et højt fagligt og relevant niveau.

Øget fokus på ekstern finansiering af forskning og udvikling

I forhold til finansieringen af instituttets forsknings- og udviklingsindsats bemærker ekspertpanelet, at instituttet tidligere i mindre grad har skaffet ekstern finansiering ud over resultatkontraktmidlerne, men at instituttet dog i stigende grad sikrer sig adgang til ekstern finansiering gennem blandt andet Højteknologifonden. Ekspertpanelet er



samtidig af den opfattelse, at instituttet finder det svært at sikre finansiering til den op mod 10-årige periode, det kan tage at udvikle et nyt teknologiområde, når resultatkontraktmidlerne er berammet til tre år. Det er ekspertpanelets vurdering, at DELTA i langt højere grad vil kunne udnytte mulighederne for ekstern finansiering på et tidligere tidspunkt i resultatkontraktperioden for at sikre en optimal gearing af GTS-midlerne og en bæredygtig projektf finansiering af nye teknologiområder.

Anbefaling 23. Ekstern finansiering som fremtidssikring af nye forsknings- og udviklingsindsatser

Ekspertpanelet anbefaler, at DELTA arbejder fokuseret på at sikre en større gearing af resultatkontraktmidlerne gennem øget ekstern finansiering af projekter. Ved at arbejde strategisk med gearing af resultatkontraktmidler til medfinansiering af større forskningssatsninger sikrer instituttet sig en højere grad af finansiell stabilitet omkring fremtidige strategiske forsknings- og udviklingsindsatser.

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
-

>


